

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير الأغواط
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط بين إدارة
الإنطباع التنظيمي والصراع التنظيمي
دراسة حالة مديرية الضرائب - الأغواط -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: إدارة الموارد البشرية.

تحت إشراف الدكتور:

الهاشمي بعاج

من إعداد الطالبتين:

هاجر مشراوي

حنان مشراوي

لجنة المناقشة:

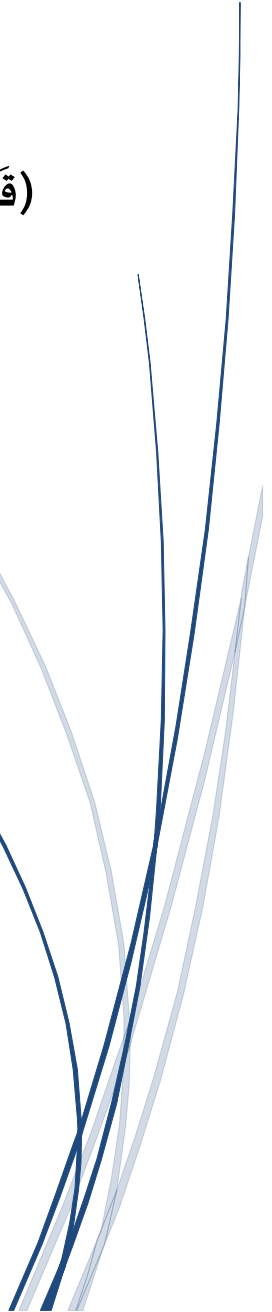
الرقم	الاسم واللقب	الرتبة
01	عبد القادر بن برطال	أستاذ التعليم العالي رئيسا.
02	الهاشمي بعاج	أستاذ محاضر أ مشرفا ومقررا.
03	كريم بوعيسى	أستاذ محاضر ب ممتحنا.

السنة 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ)

سورة البقرة
الآية (32)



قال القاضي الفاضل أستاذ العلماء البلغاء "عبد الرحيم البيساني" وهو

يعتذر إلى "العماد الأصفهاني" عن كلام استدركه عليه :

"إنه قد وقع لي شيء وما أدري أوقع لك أم لا ؟ وها أنا أخبرك به، وذلك إني

رأيتُ أنه لا يكتب أحد كتاباً في يومه إلا قال في غده:

لو غير هذا كان أحسن، ولو زيد هذا كان يُستحسن، ولو قُدِّم هذا كان

أفضل، ولو تُرك هذا كان أجمل. وهذا أعظم العبر، وهو دليل على

استيلاء النقص على جملة البشر."

وقال " أندريه بليز " :

« Any piece of research, even huge endeavors, in the best of circumstances, throws some partial light on the phenomenon under study ». (AndreBlais)

إن أي بحث، مهما كانت مساعيه الضخمة، فإنه في أفضل حالاته يلقي ضوءاً جزئياً على الظاهرة موضوع الدراسة .

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى بيان الدور الوسيط للمناخ التنظيمي في العلاقة بين الصراع التنظيمي والانطباع التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الضريبية. تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي مديريات الضرائب، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (56)، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لتحليل العلاقات بين المتغيرات، أما أداة الدراسة فتمثلت في استبيان صُمم خصيصاً لقياس أبعاد الصراع التنظيمي، المناخ التنظيمي، والانطباع التنظيمي. أهم النتائج: وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي والانطباع التنظيمي، المناخ التنظيمي يُخفف من الآثار السلبية للصراع التنظيمي على الانطباع التنظيمي، تبين أن تحسين المناخ التنظيمي (من خلال العدالة، الاتصال، القيادة الداعمة) يؤدي إلى تعزيز الانطباع الإيجابي وتقليل حدة الصراع.

الكلمات المفتاحية : المناخ التنظيمي، الصراع التنظيمي، الانطباع التنظيمي، إدارة الانطباع، مديرية الضرائب.

Abstract

This study aims to explore the mediating role of organizational climate in the relationship between organizational conflict and organizational impression among tax administration employees. The study population consists of employees working in tax directorates, with a simple random sample selected (56), The research followed a descriptive-analytical method, appropriate for analyzing the relationships between variables, The data collection tool was a questionnaire specifically designed to measure dimensions of conflict, climate, and impression. Key findings: A statistically significant positive relationship was found between organizational climate and organizational impression. The climate mitigates the negative impact of organizational conflict on impression. Enhancing the climate through fairness, effective communication, and supportive leadership improves the organizational image and reduces conflict.

Keywords : *Organizational Climate Organizational ,Conflict Organizational ,Impression Work Environment Impression ,Management, Tax Directorates*

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، و الذي لولاه
لما كنا لنصل لهذا. نتوجه بشكرنا و خالص تقديرنا إلى الأستاذ

المشرف الدكتور: الهاشمي بعاج

لما منحنا من جهد و وقت و توجيهات و إرشادات و دعم لإنجاز هذا
البحث. و نوجه شكرنا و احترامنا لجميع أساتذة كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير وكذا الطاقم الإداري للملكية
بجامعة الأغواط . ولا يفوتنا التوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة
المناقشة الذين جهدوا في قراءة هذه المذكرة من أجل تقويمها
و تثمينها . و إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد لإتمام
هذا العمل . و أخيرا نسأل الله تعالى أن يجعل عملنا خالصا
لوجهه الكريم و مقبولا عنده و أن يدخره لنا في صحائف
أعمالنا في يوم لا ينفع فيه مال و لا بنون.

من قال أنا أنا

إلى من علمني معنى المسؤولية والعمل الجاد ،ودفعني إلى الوصول إلى ما أنا عليه رغم
رحيله أبي الحبيب "محمد" رحمه الله وأسكنه جنات النعيم.

إلى من غرست في قلبي حب العلم والإصرار، إلى من كانت ومازالت دعواتها تنير بصيرتي، إلى
أمي الغالية "ليلى" حفظها الله لنا.

إلى إخوتي الأعزاء قطعة مني "حنان، جمال الدين، حسام الدين، مروة، لؤي" شكرا
لمساندتكم ودعمكم المستمر.

إلى زوجي الحبيب

شريك دربي وسندي في كل خطوة كنت العون لي بعد الله بصبرك وتشجيعك ودعمك،
فشكرا لك من القلب وبارك الله لي فيك وجزاك عني كل خير.

أولادي حبايبي "مهاب، براء، ماهر" أنتم النعمة الكبرى التي لا يخفت نورها، قطعة من قلبي
فاللهم سلم أبنائي ولا تريني فيهم بأس الشعور، وألحقهم المراتب العليا.

أسأل الله أن يجعل هذا التخرج لي ولأختي صديقتي ورفيقتي حنان بداية خير لنا في حياتنا
ويوفقنا لما يحبه ويرضاه.

شكرا لكل من ساندني من قريب أو من بعيد ومد يد العون لي.

فاللهم انفعني بما علمتني وعلمني ما أجهل واجعله حجة لي لا علي.

فاجر

HAGAR





قال تعالى (وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ)

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك..

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك..

ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

اللَّهُ ۞

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا مُحَمَّدٌ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل

اسمه بكل افتخار.. أرجو من الله أن يرحمك ويتقبلك من الشهداء وستبقى كلماتك

نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

والذي العزيز رحمه الله

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني.. إلى بسمة الحياة

وسر الوجود إلى من كان دعاءها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى زوجي منارتي في الحياة.. الصاحب والحبيب الذي طالما رفقته أنارت عمتي

إلى كل من يسري دمي في عروقه.. عائلتي



حنان

HANAN

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
/	الآية
/	الملخص
/	الشكر
/	الاهداء
أ، ذ	مقدمة
الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: مفاهيم الصراع التنظيمي وأبعاده.
12	المطلب الأول: تعريف الصراع التنظيمي وأنواعه.
15	المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي.
16	المطلب الثالث: تأثير الصراع التنظيمي .
18	المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي واستراتيجيات التخفيف.
18	المطلب الأول: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
20	المطلب الثاني: دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي.
22	المطلب الثالث: أساليب التفاوض لحل الصراع التنظيمي
25	المبحث الثالث: الإطار النظري لمفهوم الانطباع التنظيمي.
25	المطلب الأول: تعريف الانطباع التنظيمي .
28	المطلب الثاني: أهمية الانطباع التنظيمي في بيئة العمل.
29	المطلب الثالث: الأسس النظرية والنماذج المفسرة.

34	المبحث الرابع: آليات واستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي.
34	المطلب الأول: الأدوات والتقنيات المستخدمة في تشكيل الانطباع التنظيمي.
36	المطلب الثاني: استراتيجيات التأثير والتوجيه الإدراكي.
38	المطلب الثالث: دور القادة والعاملين في تشكيل الانطباع التنظيمي.
40	المبحث الخامس: المناخ التنظيمي.
40	المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي.
42	المطلب الثاني: أبعاد وأنواع المناخ التنظيمي.
44	المطلب الثالث: النماذج والعوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
46	المطلب الرابع: المناخ التنظيمي في مديريات الضرائب الخصائص والتطبيقات.
الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب الأغواط.	
62	تمهيد
63	المبحث الأول : التعريف بالمديرية الولائية للضرائب لولاية الاغواط.
63	المطلب الأول : نشأة المديرية وتنظيمها.
63	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية الاغواط.
65	المطلب الثالث: مهام مصالح مديرية الضرائب لولاية الاغواط.
66	المبحث الثاني: منهجية دراسة الحالة واختبار أداة القياس.
66	المطلب الأول: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة .
68	المطلب الثاني: عرض خصائص مجتمع وعينة الدراسة.
75	المطلب الثالث: الاتجاهات العامة لعبارات المحاور .
80	المبحث الثالث: جودة النموذج واختبار الفرضيات.
80	المطلب الأول: اختبار ثبات النموذج القياسي للدراسة

89	المطلب الثاني: النموذج البنائي للمتغير الوسيط وتقييم الأثر غير المباشر .
96	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الرئيسية و الفرضيات الفرعية.
97	المبحث الرابع : دراسة الفروقات الفردية .
97	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.
99	المطلب الثاني: اختبار T- TEST
101	المطلب الثالث: إختبار AOVA.
111	الخاتمة
114	قائمة المراجع
118	الملاحق

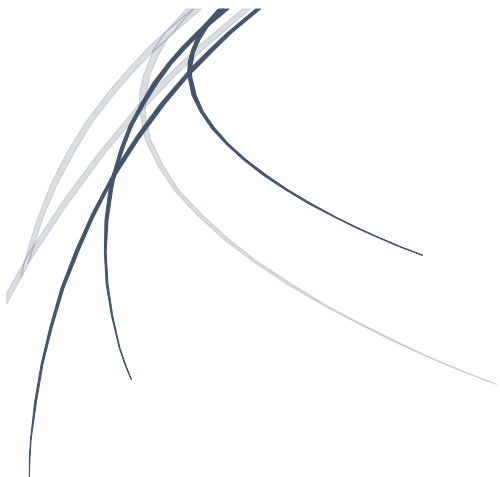
فهرس الأشكال

ترقيم	العناوين	صفحة
1.	يمثل أنواع الصراع التنظيمي.	12
2.	أساليب التفاوض لحل الصراع التنظيمي	23
3.	الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب – الأغواط	64
4.	تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس	71
5.	تركيبة مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	73
6.	تركيبة مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.	74
7.	النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز.	84
8.	النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز	85
9.	نموذج المسار دون تفاعل المناخ التنظيمي كوسيط	89
10.	نموذج الدراسة مع تفاعل المناخ التنظيمي كمتغير وسيط	91
11.	نموذج الدراسة بالوساطة من الدرجة الثانية	92
12.	منحنى التوزيع الطبيعي.	98
13.	مخطط الإنتشار	99

فهرس الجداول

الصفحة	العناوين	ترقيم
69	توزيع مجتمع الدراسة حسب المديرية والمراكز.	1.
70	توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والمديرية.	2.
71	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.	3.
72	توزيع مجتمع الدراسة حسب السن.	4.
73	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.	5.
74	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة.	6.
75	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات	7.
76	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول.	8.
76	تحليل اتجاهات عبارات بعد الصراع التنظيمي داخل المجموعة	9.
77	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث.	10.
78	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات الوسيط (المناخ التنظيمي	11.
79	تحليل اتجاهات عبارات المحور الثاني كامل (الانطباع التنظيمي	12.
79	اتجاهات عبارات المحور الثاني كامل.	13.
81	قيمة الموثوقية وصحة التقارب.	14.
82	مؤشر ارتباط المتغير. VC	15.
83	مؤشر التحويلات المتقاطعة. CL	16.
85	مؤشرات معامل التحديد. R2	17.
86	مؤشر حجم التأثير. F2	18.
87	اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط Hmt	19.

88	مؤشر القدرة التنبؤية Q2	20.
90	نموذج مسار الأثر المباشر	21.
91	نموذج مسار الأثر المباشر من الدرجة الأولى للثقة التنظيمية	22.
93	نموذج مسار الأثر غير المباشر من الدرجة الأولى للصراع التنظيمي	23.
94	تأثير متغير الوسيط	24.
96	الفرضيات الرئيسية و الفرعية	25.
97	تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي	26.
99	اختبار T-test بالنسبة للجنس للمتغير X	27.
100	اختبار T-test بالنسبة للجنس للمتغير M.	28.
101	اختبار T-test بالنسبة للجنس للمتغير Y	29.
102	اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي للمتغير X	30.
102	اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي للمتغير M	31.
103	اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي للمتغير Y	32.
103	اختبار (ANOVA) بالنسبة الخبرة للمتغير X	33.
104	أهم الفروق بين سنوات الخدمة	34.
105	اختبار (ANOVA) بالنسبة الخبرة للمتغير M	35.
106	اختبار (ANOVA) بالنسبة الخبرة للمتغير Y	36.
106	اختبار (ANOVA) بالنسبة السن للمتغير X	37.
107	اختبار (ANOVA) بالنسبة السن للمتغير Y	38.



مقدمة

مقدمة:

تُعد بيئة العمل اليوم أكثر تعقيدًا وتغيّرًا مما كانت عليه في العقود السابقة، نتيجة التحولات الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية المتسارعة، التي أثّرت بشكل مباشر على كيفية تنظيم المؤسسات وتسيير مواردها البشرية. ولم تعد المؤسسات الحديثة تُقيّم فقط من حيث أدائها المالي أو مدى قدرتها على البقاء في السوق، بل أضحت نجاحها يقترن أيضًا بمدى قدرتها على توفير بيئة تنظيمية محفّزة، متوازنة، وصحية نفسيًا وسلوكيًا.

وفي هذا الإطار، برز المناخ التنظيمي كأحد المفاهيم الجوهرية في السلوك التنظيمي، حيث يُعبر عن إدراك الموظفين لطبيعة بيئة العمل من حيث الأنظمة والإجراءات، أساليب الإشراف، أنماط القيادة، ودرجة الشفافية والعدالة داخل المؤسسة. ويُعد هذا المناخ عاملاً فاعلاً في تشكيل سلوكيات الأفراد وتحفيزهم، وتوجيه تفاعلهم مع مختلف مواقف العمل، مما يجعله أداة استراتيجية بيد الإدارة لضبط الأداء وتعزيز الولاء المؤسسي.

إلى جانب ذلك، يُعد الانطباع التنظيمي من المتغيرات النفسية ذات التأثير العميق في بيئة العمل، حيث يعكس تصورات الموظفين حول مدى دعم المؤسسة لهم، واهتمامها برفاههم المهني والشخصي. هذه الانطباعات لا تتكون اعتباطاً، بل هي ناتج لتراكم التجارب الفردية ضمن الإطار التنظيمي، وتؤثر بشكل مباشر في الالتزام والرضا الوظيفي، كما تُسهم في تقوية أو إضعاف احتمالية الدخول في صراعات تنظيمية.

أما الصراع التنظيمي، فهو ظاهرة شائعة في المؤسسات، تنشأ غالباً بسبب سوء الفهم، تضارب المصالح، غموض الأدوار، أو ضعف في الاتصالات الداخلية. ورغم أن الصراع قد يحمل في طياته فرصاً للتجديد والتغيير، إلا أنه إذا تجاوز الحدود المقبولة، يتحول إلى تهديد حقيقي للاستقرار التنظيمي، ويؤدي إلى انخفاض الأداء وتفكك العلاقات المهنية داخل المؤسسة.

وانطلاقاً من ذلك، تُصبح دراسة العلاقة بين الانطباع التنظيمي والصراع التنظيمي مسألة بالغة الأهمية، لا سيما عند إدخال المناخ التنظيمي كمتغير وسيط، قد يُسهم في تقليل آثار الانطباعات السلبية، وتحويلها إلى سلوكيات أكثر توازناً وفعالية. ويكتسب هذا الموضوع أهمية مضاعفة في السياق الجزائري، حيث تواجه العديد من المؤسسات العمومية تحديات تنظيمية وهيكلية مستمرة، من بينها مديرية الضرائب لولاية الأغواط، والتي تمثل مجال الدراسة الحالي.

وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى فهم طبيعة العلاقة بين الانطباع التنظيمي والصراع التنظيمي، واستكشاف ما إذا كان المناخ التنظيمي يؤدي دورًا وسيطاً في هذه العلاقة داخل مديرية الضرائب بالأغواط. ومن هذا المنطلق، تتمحور الإشكالية العامة للدراسة حول التساؤل الآتي:

إلى أي مدى يساهم المناخ التنظيمي في التوسط بين الانطباع التنظيمي والصراع التنظيمي داخل مديرية الضرائب لولاية الأغواط؟

1. الأسئلة الفرعية:

1. ما هو واقع الانطباع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة؟
2. ما هي طبيعة المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة محل الدراسة؟
3. ما هو مستوى الصراع التنظيمي الذي تعاني منه المؤسسة؟
4. ما طبيعة العلاقة بين الانطباع التنظيمي والمناخ التنظيمي؟
5. ما طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي؟
6. هل يساهم المناخ التنظيمي بدور وسيط في العلاقة بين الانطباع التنظيمي والصراع التنظيمي؟

2. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي و الانطباع التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي و الانطباع التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

فرضية فرعية 1

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين x_1 و الانطباع التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين x_1 و الانطباع التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

فرضية فرعية 2

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين x_2 و الانطباع التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين x_2 و الانطباع التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

فرضية فرعية 3

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين x3 و الانطباع التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين x3 و الانطباع التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

الفرضية الرئيسية الثانية:

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي و المناخ التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي و المناخ التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

فرضية فرعية 1

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع بين الافراد و المناخ التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع بين الافراد و المناخ التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

فرضية فرعية 2

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع داخل المجموعة و المناخ التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع داخل المجموعة و المناخ التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

فرضية فرعية 3

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع بين المجموعات و المناخ التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع بين المجموعات و المناخ التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية المناخ التنظيمي و الانطباع التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية المناخ التنظيمي و الانطباع التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتأثير الصراع التنظيمي على الانطباع التنظيمي في مديرية الضرائب بالأغواط تعزى المتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$.

H1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية لتأثير الصراع التنظيمي على الانطباع التنظيمي في مديرية الضرائب بالأغواط تعزى المتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$.

3. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من النقاط التالية:

أكاديميًا: إثراء الأدبيات المتعلقة بالعلاقات التنظيمية البينية، لا سيما في بيئة المؤسسات الجزائرية. عمليًا: مساعدة متخذي القرار في فهم كيفية تأثير المناخ التنظيمي على العلاقات الداخلية وتحسين استراتيجيات إدارة الصراع. تطبيقيًا: تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين المناخ التنظيمي وتعزيز الانطباع الإيجابي لدى العاملين، بما يحد من حدة الصراع التنظيمي.

4. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- 1- التعرف على طبيعة الانطباع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.
- 2- دراسة واقع المناخ التنظيمي داخل المؤسسة وتحديد خصائصه.
- 3- قياس درجة الصراع التنظيمي بين الموظفين.
- 4- اختبار العلاقة بين الانطباع التنظيمي والمناخ التنظيمي.
- 5- اختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي.
- 6- التحقق من دور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط بين الانطباع التنظيمي والصراع التنظيمي.
- 7- تقديم توصيات لتحسين المناخ التنظيمي والتقليل من الآثار السلبية للصراع داخل بيئة العمل.

5. المنهج المتبع :

نظراً لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى فهم وتحليل العلاقات بين متغيرات سلوكية وتنظيمية، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأنسب في الدراسات التي تتناول المتغيرات النفسية والتنظيمية بهدف وصفها من جهة، وتحليل العلاقات الإحصائية بينها من جهة أخرى.

مبررات اختيار المنهج الوصفي التحليلي:

يسمح هذا المنهج بوصف الظواهر التنظيمية كما هي موجودة في الواقع دون تدخل الباحث في تغييرها. يساعد في تحليل العلاقات بين المتغيرات عبر أساليب إحصائية متقدمة (مثل اختبار الوساطة). يتيح للباحث جمع بيانات كمية من عينة تمثيلية، بما يسمح بتعميم النتائج على مجتمع الدراسة ضمن حدود معينة. يوفر إمكانية استخدام أدوات قياس معيارية مثل الاستبيانات المصممة وفق مقياس ليكرت، مما يساهم في تحقيق دقة أكبر في القياس والتحليل

6. أدوات الدراسة:

تم استخدام الأدوات التالية:

- الاستبيان: كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من موظفي المؤسسة.
- المقابلة نصف الموجهة (مع بعض المسؤولين في المديرية): للحصول على معطيات نوعية تدعم نتائج الدراسة.
- التحليل الإحصائي: باستخدام برامج مثل SPSS ; SMARTPLS / لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقات.
- استخدمت الطالبتين أدوات التحليل الإحصائي المناسبة لاختبار الفرضيات من خلال:
 - تحليل الارتباط (Pearson Correlation).
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.
 - اختبار الوساطة باستخدام منهجية Baron & Kenny أو استخدام برامج مثل SMART PLS أو PROCESS في SPSS.

7. حدود الدراسة:

المجال المكاني: طبقت الدراسة على مؤسسة (مديرية الضرائب بالاغواط)
المجال الزمني: الفترة الممتدة من (جانفي إلى أفريل 2025).

المجال الموضوعي: اقتصرت الدراسة على ثلاث متغيرات فقط: الانطباع التنظيمي، المناخ التنظيمي، الصراع التنظيمي

8. صعوبات الدراسة

- واجهت الدراسة عدة صعوبات، أهمها:
- صعوبة الوصول إلى بعض أفراد العينة المستهدفة.
- تردد بعض الموظفين في الإدلاء برأيهم بصراحة خوفاً من التأثيرات الإدارية.
- نقص المراجع المحلية الحديثة التي تربط بين المتغيرات محل الدراسة.
- محدودية الوقت مقارنة بحجم العمل الميداني والتحليل الإحصائي المطلوب.

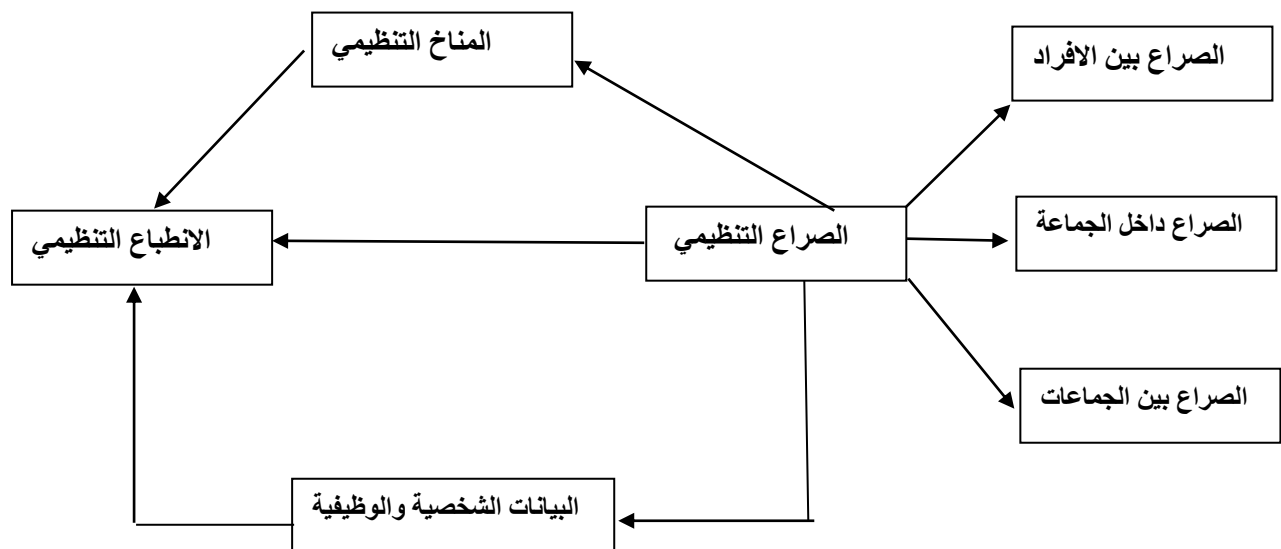
9. انموذج الدراسة:

تم بناء نموذج نظري يتضمن:

متغير مستقل: الصراع التنظيمي.

متغير وسيط: المناخ التنظيمي.

متغير تابع: الانطباع التنظيمي



10. هيكل الدراسة:

تنقسم هذه الدراسة إلى جانبين رئيسيين: نظري وتطبيقي. يُعنى الجانب النظري بتأصيل المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، من خلال التطرق إلى المتغيرات الثلاثة: الانطباع التنظيمي، المناخ

التنظيمي، والصراع التنظيمي، مع التركيز على أبعادها النظرية والعلاقات المحتملة بينها، إضافة إلى عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة، مما يُساعد في بناء الإطار النظري والنموذج المفاهيمي للدراسة. أما الجانب التطبيقي، فيتناول الدراسة الميدانية المنجزة على مستوى مديرية الضرائب لولاية الأغواط، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان موجه للعاملين، ثم تحليلها إحصائيًا لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من دور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الانطباع التنظيمي والصراع التنظيمي، وصولاً إلى مناقشة النتائج وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في السياق التنظيمي الجزائري.

11. الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات عربية

1. دراسة حول المتغير المستقل (الصراع التنظيمي)

العنوان: "الصراع التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري في المدارس الحكومية بدولة الكويت - دراسة ميدانية"

المؤلف: أ. انتصار صالح الخالدي

الملخص: هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الكويتية. أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً للصراع التنظيمي على الإبداع الإداري، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمسمى الوظيفي.

2. دراسة حول المتغير التابع (الانطباع التنظيمي)

العنوان: "أثر أساليب إدارة الانطباع التنظيمي على المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق الإبداع التنظيمي بالمنظمات"

المؤلف: أيمن مبارز

الملخص: استهدفت الدراسة التعرف على دور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع التنظيمي والإبداع التنظيمي. أظهرت النتائج أن إدارة الانطباع التنظيمي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الإبداع التنظيمي من خلال المناخ التنظيمي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة حول المتغير المستقل (الصراع التنظيمي)

العنوان: "The links between agile practices, interpersonal conflict, and perceived productivity"

المؤلف: Lucas Gren

الملخص: استكشفت الدراسة العلاقة بين ممارسات العمل المرنة (Agile) والصراع بين الأفراد والإنتاجية المتصورة. وجدت أن الصراع بين الأفراد يؤثر سلبًا على بعض ممارسات Agile، مما يؤثر بدوره على الإنتاجية.

2. دراسة حول المتغير التابع (الانطباع التنظيمي)

العنوان: "Investigating the Effect of Technostress on the Perceived Organizational Commitment by Mediating Role of Individual Innovation"

المؤلفون: Hassan Hessari, Fatemeh Daneshmandi, Tahmineh Nategh

الملخص: بحثت الدراسة تأثير التكنوستريس على الانطباع التنظيمي المدرك، مع التركيز على دور الابتكار الفردي كوسيط. أظهرت النتائج أن الابتكار الفردي يقلل من التأثير السلبي للتكنوستريس على الالتزام التنظيمي

ثالثًا: أوجه الاختلاف

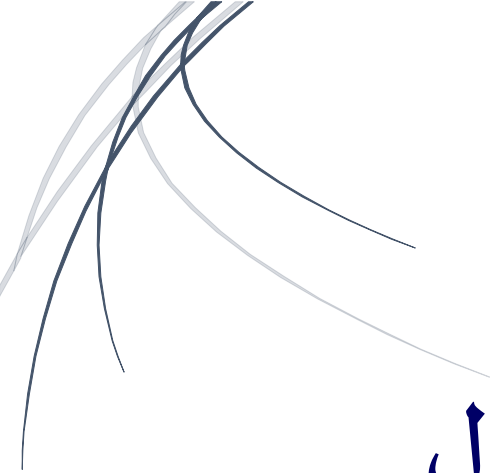
البند	الدراسة العربية حول الصراع التنظيمي	الدراسة الأجنبية حول الصراع التنظيمي	الدراسة العربية حول الانطباع التنظيمي	الدراسة الأجنبية حول الانطباع التنظيمي
موضوع الدراسة	أثر الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري	أثر الصراع بين الأفراد على الإنتاجية	أثر إدارة الانطباع على المناخ والإبداع	أثر التكنوستريس على الالتزام التنظيمي
السياق التنظيمي	مدارس حكومية	شركات برمجيات (Agile environment)	شركة صناعية مصرية	شركة هندسية / تقنية
نوع الصراع/الضغط	صراع تنظيمي عام	صراع بين الأفراد في فرق العمل	انطباع تنظيمي كاستراتيجية شخصية	ضغط تقني (Technostress)
المتغير التابع	الإبداع الإداري	الإنتاجية المتصورة	الإبداع التنظيمي	الالتزام التنظيمي
وجود متغير وسيط؟	لا يوجد	لا يوجد	نعم، المناخ التنظيمي	نعم، الابتكار الفردي
المنهج المستخدم	وصفي تحليلي - استبيان	كمي - استبيان وتحليل إحصائي	وصفي تحليلي - استبيان	كمي - استبيان وتحليل SEM
حجم العينة	120 موظفًا	68 مطور برمجيات	180 موظفًا	147 موظفًا
أهم النتائج	الصراع التنظيمي يمكن أن يعزز الإبداع	الصراع بين الأفراد يقلل الإنتاجية	إدارة الانطباع تؤثر على الإبداع عبر المناخ	الابتكار يخفف الضغط على الالتزام

رابعًا: أوجه التشابه

- جميع الدراسات اعتمدت أسلوبًا كميًا باستخدام الاستبيانات كأسلوب رئيسي لجمع البيانات.

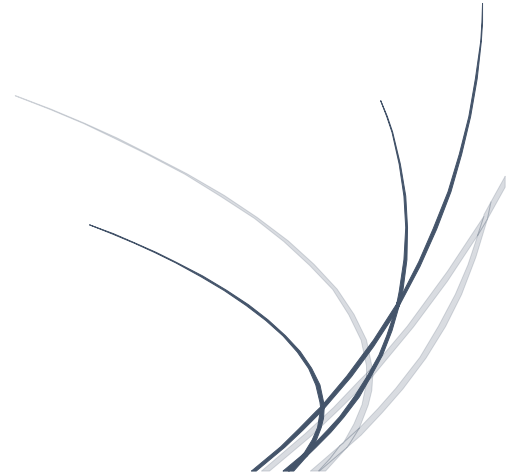
- ركزت كل الدراسات على العلاقات بين المتغيرات النفسية/السلوكية التنظيمية (كالصراع، الانطباع، الالتزام، الإبداع، إلخ).

في دراسات الانطباع التنظيمي (العربية والأجنبية)، يوجد متغير وسيط يؤثر على العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.



الفصل الأول

الجانِب النظري للدراسة .



تمهيد :

يُعد الفصل النظري من المرتكزات الأساسية لأي دراسة علمية، إذ يشكل الإطار المعرفي الذي يُبنى عليه البحث، من خلال تأصيل المفاهيم وتحليل العلاقات البينية بين المتغيرات. وتكمن أهمية هذا الفصل في إرساء القواعد النظرية التي تفسر الظاهرة محل الدراسة، وتُبرّر اختيار المتغيرات، وتوضّح الآليات المحتملة لتفاعلها داخل السياق التنظيمي. وفي ضوء ذلك، يتم تخصيص هذا الفصل لعرض وتحليل ثلاثة مفاهيم تنظيمية مترابطة، هي: الصراع التنظيمي، المناخ التنظيمي، والانطباع التنظيمي. وقد تم اختيار هذه المتغيرات لما لها من دور محوري في فهم سلوك الأفراد داخل بيئات العمل، خاصة في المؤسسات ذات الطابع الرسمي والبيروقراطي.

يُطرح أولاً الصراع التنظيمي كمتغير مستقل، حيث يُعد ظاهرة حتمية داخل المنظمات نتيجة لاختلاف المصالح، الأهداف، أو وجهات النظر بين الأفراد أو الأقسام. ورغم أن الصراع يُرتبط عادةً بالآثار السلبية، إلا أن الأدبيات تشير إلى أن له أيضاً جوانب إيجابية قد تساهم في تحسين الأداء وتحفيز الإبداع، شريطة أن تتم إدارته بفعالية. بعد ذلك، يتم التطرق إلى المناخ التنظيمي كمتغير وسيط، إذ يمثل البيئة النفسية والاجتماعية التي يدركها العاملون، وينعكس في إدراكهم للعدالة، القيادة، الاتصال، والتحفيز. ويُنظر إلى المناخ كعامل تفسيري مهم، يمكنه أن يُعدّل أو يفسر طبيعة العلاقة بين الصراع والانطباع، إما بتخفيف حدة التأثير السلبي للصراع، أو بتعزيزه إذا كان المناخ سلبياً. وأخيراً، يُعرض الانطباع التنظيمي كمتغير تابع، باعتباره ناتجاً إدراكياً يعكس الصورة التي تتكون لدى الموظف تجاه منظمته، بناءً على ما يعيشه من تجارب داخلية، وما يستقبله من رسائل تنظيمية. ويُعتبر هذا الانطباع عاملاً مؤثراً في الولاء، الرضا، والانتماء التنظيمي، ويتأثر بشدة بسياق العمل وسلوك القيادة. وعليه، يتوزع هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، يتناول كل مبحث متغيراً من المتغيرات، من حيث: التأصيل المفاهيمي، النماذج النظرية، التصنيفات، الأبعاد، والعوامل المؤثرة، بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة. ويمهّد هذا التأسيس النظري لبناء الإطار المفاهيمي والنموذج الفرضي للدراسة.

المبحث الأول: مفاهيم الصراع التنظيمي وأبعاده.

يعتبر الصراع التنظيمي من المواضيع الهامة التي تدرس في مجالات الإدارة والتنظيم، وهو ينشأ نتيجة لاختلاف الأهداف والمصالح بين الأفراد أو المجموعات داخل المنظمة. سنعرض في هذا المبحث ثلاثة مطالب رئيسية حول المفاهيم الأساسية للصراع التنظيمي وأبعاده المختلفة.

المطلب الأول: تعريف الصراع التنظيمي وأنواعه.

يُعد الصراع التنظيمي أحد المفاهيم الجوهرية التي تستدعي الدراسة في مجال الإدارة التنظيمية، إذ يعكس التفاعل المعقد بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة عندما تتعارض أهدافهم، احتياجاتهم، أو قيمهم. يمكن أن يحدث هذا الصراع على مستويات متعددة داخل المنظمة، بدءًا من الأفراد وصولًا إلى الأقسام المختلفة أو حتى بين المنظمات نفسها.

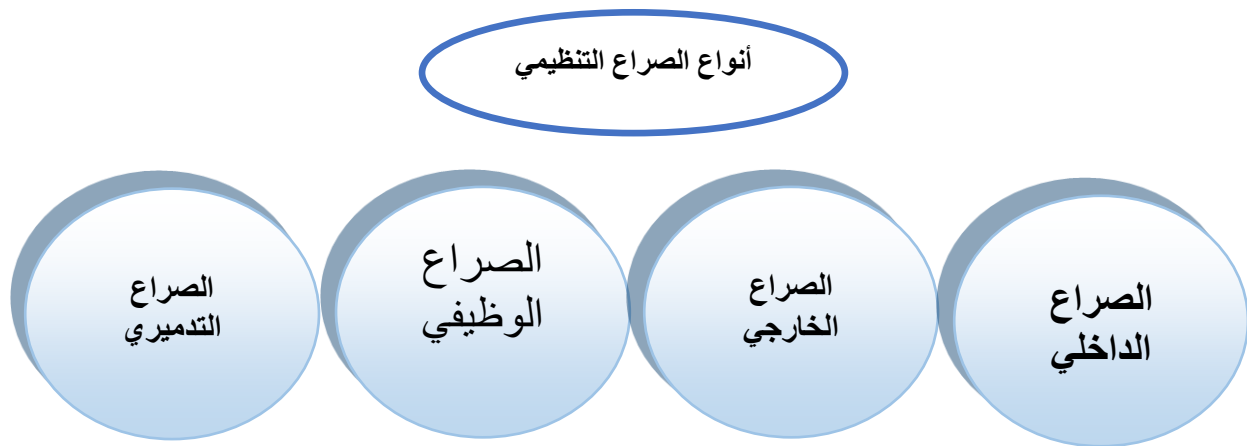
أولاً تعريف الصراع التنظيمي.

يمكن تعريف الصراع التنظيمي بأنه حالة من التوتر أو النزاع تحدث عندما تتعارض أهداف أو مصالح الأفراد أو الجماعات داخل المنظمة. يشتمل هذا الصراع على سلسلة من السلوكيات أو المواقف التي تكون قائمة على التباين أو التنافس في الرؤى والأهداف. يتسبب هذا التفاعل في ظهور مشاكل تعرقل العمل المشترك وتؤثر في العلاقة بين الأطراف المختلفة، وقد تتفاوت تأثيرات الصراع بين السليبي والإيجابي حسب كيفية إدارته¹.

الصراع التنظيمي ليس دائماً سمة سلبية، فقد يساهم في تحفيز الابتكار والتغيير عندما يُدار بشكل إيجابي. لكنه قد يتحول إلى مشكلة إذا ترك بلا إدارة، مما يؤدي إلى تقليل الإنتاجية وخلق بيئة عمل غير صحية.

ثانياً: أنواع الصراع التنظيمي

الشكل 1-1: يمثل أنواع الصراع التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

¹ أحمد، ع. (2021). الصراع التنظيمي في المنظمات المعاصرة: تحليل ودراسة تطبيقية. دار الفكر. ص 62.

يُصنف الصراع التنظيمي إلى عدة أنواع وفقاً للجهات المتورطة فيه أو نوعية تأثيره على الأفراد والمنظمة بشكل عام. يمكن تصنيف الصراع التنظيمي كالتالي¹:

1. الصراع الداخلي: (Intra-organizational Conflict)

يحدث داخل المنظمة نفسها بين الأفراد أو الفرق أو الأقسام. يكون هذا النوع من الصراع أكثر شيوعاً ويحدث بسبب التنافس على الموارد أو اختلاف الرؤى حول كيفية تحقيق الأهداف. قد ينشأ الصراع الداخلي من اختلافات ثقافية أو أسلوبية في العمل، أو من تباين الأهداف بين المديرين والموظفين.

أمثلة: صراع بين قسم التسويق وقسم المبيعات حول استراتيجيات الإعلان أو صراع بين موظف ومديره بسبب أسلوب القيادة.

2. الصراع الخارجي: (Inter-organizational Conflict)

يحدث بين منظمات مختلفة عندما تتعارض مصالحها أو أهدافها. هذا النوع من الصراع يخص التنافس بين الشركات على العملاء، الموارد، أو الأسواق. قد يظهر أيضاً عندما تتعارض السياسات بين المنظمات التي تتعامل مع بعضها البعض، مثل المنازعات بين شركتين تعملان في نفس الصناعة.

أمثلة: صراع بين شركتين على حقوق براءة الاختراع أو نزاع تجاري بين دولتين بشأن الرسوم الجمركية.

3. الصراع الوظيفي: (Functional Conflict)

هذا الصراع يُعتبر إيجابياً في الغالب ويحدث عندما يتعرض أعضاء الفريق أو المنظمة لتحديات تساهم في تحسين الأداء وتعزيز التفكير الإبداعي. يمكن أن يسهم هذا النوع من الصراع في تجنب الركود الفكري والروتين في الأعمال، مما يؤدي إلى حلول أفضل وأفكار جديدة.

أمثلة: الخلافات حول أساليب العمل أو الاستراتيجيات في اجتماع فريق يمكن أن تؤدي إلى ابتكار طرق أكثر فعالية لتحقيق الأهداف.

4. الصراع التدميري: (Dysfunctional Conflict)

¹ Thomas, K. W. (2015). *Conflict management: A practical guide to developing negotiation strategies*. Pearson, p72

يعد هذا النوع من الصراع غير صحي ويؤدي إلى نتائج سلبية على المنظمة. يتمثل في الخلافات المستمرة التي لا تؤدي إلى نتائج بناءة، بل تساهم في خلق بيئة عمل سلبية قد تؤدي إلى تدهور الروح المعنوية وزيادة التوترات بين الأفراد. من الممكن أن يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، تراجع الأداء الفردي والجماعي، وفقدان الثقة بين الأطراف المتصارعة.

أمثلة: صراع مستمر بين الفرق حول أسلوب اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدهور بيئة العمل وتشتت الجهود.

ثالثاً: مفاهيم مرتبطة بالصراع التنظيمي

1. الاختلافات الثقافية: (Cultural Differences)

تُعد الاختلافات الثقافية أحد العوامل المحورية في نشوء الصراع التنظيمي، خاصة في المنظمات التي تعمل في بيئات متنوعة ثقافياً. يتسبب التنوع الثقافي في تحديات تتعلق بتفسير الأدوار والسلوكيات، مما قد يؤدي إلى خلافات حول طريقة العمل، أسلوب التفاعل مع الزملاء، أو حتى توقعات الأداء.

2. التحفيز والصراع: (Motivation and Conflict)

يتحقق الصراع أيضاً عندما يتنافس الأفراد على تحقيق أهدافهم الشخصية أو المهنية. على سبيل المثال، قد يؤدي الصراع بين الأفراد إلى تغييرات في سياسات تحفيزية أو حتى اختلال في الروح المعنوية الجماعية عندما يشعر أحد الأطراف بالتهديد.

رابعاً: الآثار المحتملة للصراع التنظيمي

1. الآثار الإيجابية:

عندما يتم إدارة الصراع بشكل جيد، يمكن أن يساهم في دفع الابتكار، تشجيع الإبداع، وزيادة مستوى التفكير النقدي داخل المنظمة. قد يحفز الأفراد على إيجاد حلول جديدة للتحديات المطروحة.

2. الآثار السلبية:

إذا تم تجاهل الصراع أو لم يُدار بشكل مناسب، فإن ذلك قد يؤدي إلى تدهور العلاقات بين الأفراد أو الفرق، مما قد يؤثر سلباً على الأداء العام للمنظمة. قد تنخفض الروح المعنوية وتراجع الإنتاجية نتيجة للبيئة المتوترة.

المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي.

تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الصراع التنظيمي في المنظمات، وهذه الأسباب قد تكون متشابكة ومعقدة، ولكن من الممكن تصنيفها إلى عدة محاور رئيسية تتراوح من الاختلافات في الأهداف والتوجهات إلى مشاكل في هيكلية المنظمة وأسلوب إدارتها. يمكن أن يحدث الصراع داخل المنظمة على المستويات الفردية أو الجماعية أو بين الأقسام المختلفة. كما أن فهم الأسباب التي تؤدي إلى الصراع يعد خطوة أولى هامة نحو إدارته بشكل فعال¹.

1. **عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات:** تعد غموض الأدوار والمسؤوليات أحد الأسباب الرئيسة التي قد تساهم في ظهور الصراع التنظيمي. في بيئات العمل التي تفتقر إلى وضوح في تحديد المهام والمسؤوليات بين الأفراد أو الأقسام، قد ينشأ شعور باللبس أو التداخل في الأعمال، مما يؤدي إلى احتكاك بين الأفراد أو الفرق حول من يتحمل المسؤولية عن مهام معينة. وهذا يؤدي إلى تدهور العلاقات بين الأفراد وتنازع على المهام أو الموارد. ومن أمثلة² عن ذلك:

- عندما يعمل شخصان في مهام متشابكة دون وضوح من هو المسؤول عن كل مهمة.

- عندما يتداخل دور قسم الموارد البشرية مع قسم الإدارة العليا في اتخاذ قرارات استراتيجية.

2. **تباين الأهداف والطموحات:** يحدث الصراع عندما تتناقض الأهداف الشخصية أو الطموحات بين الأفراد أو الأقسام المختلفة داخل المنظمة. على سبيل المثال، قد يسعى قسم التسويق إلى تحقيق أهداف تتعلق بالتوسع في السوق، في حين يسعى قسم الإنتاج إلى التركيز على تحسين الجودة والتقليل من التكاليف. هذا التباين في الأهداف يمكن أن يؤدي إلى صراعات حول كيفية تخصيص الموارد والاهتمام بالمسائل المختلفة³. أمثلة:

عندما يكون الهدف الرئيسي لقسم التسويق هو زيادة الحصة السوقية بينما يعمل قسم المبيعات على تحقيق أهداف قصيرة الأجل. اختلاف الأهداف بين المديرين التنفيذيين وفرق العمل المتخصصة في المشاريع.

3. **التنافس على الموارد المحدودة:** يتسبب التنافس على الموارد المحدودة مثل المال، الوقت، القوى العاملة، والتكنولوجيا في ظهور الصراع داخل المنظمة. عندما تكون الموارد غير كافية لتلبية احتياجات جميع الأقسام أو الأفراد، قد يدخل هؤلاء في صراع لتخصيص هذه الموارد بما يتناسب مع أولوياتهم. هذا التنافس يؤدي إلى احتكاك بين الأطراف ويعزز الشعور بالظلم أو عدم التوازن⁴.

¹ العساف، م. (2020). دور التواصل في نشوء الصراع التنظيمي. مجلة دراسات إدارية. ص 44.

² Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Harvard University Press.

³ Hill, C. W. L. (2010). International Business: Competing in the Global Marketplace (8th ed.). McGraw-Hill/Irwin. p83.

⁴ العتيبي، س. (2019). الصراع في المنظمات: مصادره وسبل معالجته. دار العلوم للنشر، ص 75.

أمثلة: التنافس بين الأقسام للحصول على تمويل إضافي لدعم مشاريعهم.

التنافس على الحصول على مهارات معينة أو معدات خاصة.

4. ضعف التواصل بين الأفراد والفرق: يُعد ضعف التواصل أحد الأسباب الرئيسية التي تساهم في نشوء الصراع داخل المنظمة. عندما يفتقر الأفراد إلى المعلومات الدقيقة والشفافية حول أهداف المنظمة أو المشاريع المختلفة، يزيد احتمال حدوث سوء تفاهم أو تأويل غير صحيح للقرارات. يؤدي ذلك إلى صراعات حول فهم المهام أو الأهداف، وهو ما يمكن أن يؤثر في الإنتاجية والأداء¹.

أمثلة: عدم تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة بشأن التغيرات في السياسات أو القرارات.

نقص التوضيح من القيادة حول التوقعات أو الأهداف التي يجب أن يتم التركيز عليها.

5. الاختلافات الثقافية والشخصية: تؤدي الاختلافات الثقافية والشخصية بين الأفراد إلى نشوء صراعات داخل المنظمات، خاصة عندما تعمل المنظمات في بيئات ثقافية متنوعة. قد تكون هذه الاختلافات في أسلوب التواصل، القيم الشخصية، أو حتى العادات الثقافية التي يحملها الأفراد. هذا النوع من الصراع يتطلب قدرة عالية على إدارة التنوع الثقافي والاعتراف بأهمية التفاهم المتبادل².

أمثلة: تفاوت الأساليب الثقافية في التواصل بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة.

تصادم بين الأفراد نتيجة لاختلاف القيم أو المعتقدات الشخصية التي قد تؤثر على التعاون في العمل الجماعي.

6. أسلوب القيادة: يُعد أسلوب القيادة أيضاً من العوامل الرئيسية التي تساهم في ظهور الصراع التنظيمي. القيادة القمعية أو الاستبدادية قد تخلق بيئة عمل تنافسية، بينما قد تؤدي القيادة غير الحاسمة أو الضعيفة إلى تراجع التنسيق بين الأفراد. الأساليب القيادية المختلفة تؤثر بشكل مباشر على قدرة الأفراد على التفاعل والعمل معاً، مما قد يزيد من احتمال حدوث الصراع³.

أمثلة: القيادة الاستبدادية التي تفرض قراراتها دون استشارة الموظفين.

القيادة الضعيفة التي تفتقر إلى وضوح الرؤية أو القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة.

المطلب الثالث: تأثير الصراع التنظيمي .

يُعد الصراع التنظيمي من العوامل المؤثرة بشكل كبير على المؤسسة، حيث يمكن أن يكون له تأثيرات إيجابية أو سلبية حسب طريقة إدارته وطبيعة الصراع نفسه. بينما يسهم الصراع في بعض الأحيان في تحفيز الإبداع وتحقيق التغيير، فإنه في حالات أخرى قد يؤدي إلى تدهور الروح المعنوية وزيادة

¹ الرفاعي، ع. (2019). تحليل تأثيرات الصراع التنظيمي على الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة الحديثة، ص46.

² الحمادي، ح. (2020). إدارة التنوع الثقافي في بيئة العمل: تأثيراتها على الصراع والتناغم التنظيمي. مجلة دراسات إدارية، ص85.

³ سيف، م. (2018). استراتيجيات إدارة الصراع: تحليل ودراسة مقارنة. المجلة الأكاديمية للإدارة، ص68.

التوتر داخل المنظمة. في هذا المطلب، سوف نناقش تأثيرات الصراع التنظيمي على الأداء المؤسسي بشكل مفصل من خلال النظر في الآثار الإيجابية والسلبية للصراع، وكيفية تأثيره على العلاقات داخل المنظمة.

أولاً: التأثيرات الإيجابية للصراع التنظيمي

يُعد الصراع التنظيمي أحد العوامل التي قد تؤدي إلى تعزيز التطور والنمو داخل المنظمات إذا تم إدارته بشكل مناسب. هناك عدة تأثيرات إيجابية ناتجة عن الصراع التنظيمي، حيث يمكن أن يساهم في تحسين الأداء المؤسسي بطرق متعددة¹.

1. **تحفيز الإبداع والابتكار** عندما يحدث الصراع بين الأفراد أو الفرق، يمكن أن يكون هذا بمثابة محفز لإيجاد حلول جديدة وأفكار مبتكرة لمشاكل قد تكون موجودة لفترة طويلة. الصراع يمكن أن يدفع الأفراد إلى التفكير بشكل نقدي ومراجعة طرق العمل التقليدية. في كثير من الحالات، يُساهم الصراع في توليد أفكار جديدة وطرق مبتكرة للتعامل مع المشكلات أو التحديات التي تواجهها المنظمة.

2. **تعزيز التحسين المستمر:** من خلال الصراع، يتعرض الأفراد والأقسام للتحدي الذي يمكن أن يُحسن الأداء على المدى الطويل. هذه التحديات قد تخلق رغبة في تحسين الأساليب والعمليات لتجنب المزيد من الخلافات أو زيادة الفاعلية. أي نوع من الصراع، إذا تم إدارته بشكل جيد، يمكن أن يؤدي إلى تحسين العمليات وزيادة الكفاءة داخل المنظمة².

3. **تعزيز التواصل والتعاون:** في بعض الحالات، يؤدي الصراع إلى فتح قنوات جديدة للتواصل بين الأطراف المتنازعة، مما يعزز من التعاون بين الأفراد أو الأقسام المختلفة. إذا تم معالجة الصراع بشكل إيجابي، يمكن أن يتحول إلى أداة لبناء الثقة وتعزيز التعاون المستقبلي، خاصة إذا تم تبادل الآراء والأفكار خلال الصراع بشكل بناء.

ثانياً: التأثيرات السلبية للصراع التنظيمي

بالرغم من الفوائد المحتملة للصراع التنظيمي، إلا أنه إذا لم يتم إدارة الصراع بشكل جيد، فإنه قد يؤدي إلى العديد من التأثيرات السلبية على الأداء المؤسسي. يمكن أن يتسبب الصراع غير المُدار في تقليل الفاعلية التنظيمية وخلق بيئة عمل سلبية³.

1. **تدهور الروح المعنوية:** عندما يتصاعد الصراع داخل المنظمة ولا يتم حله بفعالية، فإن ذلك يؤدي إلى تدهور الروح المعنوية للموظفين. الموظفون الذين يشعرون بالتوتر أو بالظلم نتيجة للصراع قد يفقدون دافعهم للعمل بجد، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وفقدان الحافز لدى الأفراد.

2. **انخفاض الإنتاجية:** عندما يترك الصراع بدون حل، فإن تأثيره على الإنتاجية يمكن أن يكون كبيراً. يمكن أن يؤدي الصراع المستمر إلى صرف الانتباه عن المهام الرئيسية للمنظمة، حيث يصبح التركيز

¹ الرفاعي، ع. (2019). تحليل تأثيرات الصراع التنظيمي على الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة الحديثة، ص26.

² Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. Administrative Science Quarterly.p72

³ سيف، م. (2018). استراتيجيات إدارة الصراع: تحليل ودراسة مقارنة. المجلة الأكاديمية للإدارة، ص65

منصبًا على الخلافات بدلاً من العمل على تحقيق الأهداف. في بعض الحالات، يؤدي الصراع إلى تشتت الجهود بين الأفراد والفرق ويقلل من القدرة على العمل الجماعي¹.

3. تدهور العلاقات بين الأفراد: الصراع غير المُدار يمكن أن يؤدي إلى تدهور العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة. هذا التدهور يمكن أن يؤثر على التفاعل بين الموظفين، ويزيد من مستويات التوتر والعداء بينهم. الصراع المستمر قد يؤدي إلى فقدان الثقة بين الأفراد، مما يعوق التعاون والتنسيق المستقبلي بين الفرق.

المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي واستراتيجيات التخفيف.

يهدف السيطرة على الصراع وتحويله إلى عامل تحفيز بدلاً من كونه سببًا في تدهور الأداء، تتبنى المنظمات استراتيجيات متعددة لإدارة الصراع بشكل فعال. في هذا المبحث، سنناقش أهم استراتيجيات وأساليب إدارة الصراع في المنظمات.

المطلب الأول: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

تعتبر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من العناصر الأساسية التي تساهم في تحويل الصراع إلى فرصة لتحسين الأداء ورفع مستوى التعاون داخل المنظمة. إذا تم إدارة الصراع بشكل فعال، فإنه يمكن أن يؤدي إلى تعزيز التواصل، تحسين الأداء الجماعي، وتحفيز الإبداع. ومع ذلك، فإن تجاهل الصراع أو التعامل معه بأسلوب غير فعال قد يؤدي إلى تدهور العلاقات بين الأفراد والأقسام، ويؤثر سلبًا على إنتاجية المنظمة. لذلك، من المهم أن تتبنى المنظمات استراتيجيات متعددة لإدارة الصراع، مع مراعاة سياق كل صراع والأطراف المتورطة.

1. استراتيجية التجنب (Avoidance): تعتبر استراتيجية التجنب أحد الاستراتيجيات التي يمكن أن تكون فعالة في حالات معينة من الصراع التنظيمي. تعتمد هذه الاستراتيجية على تجاهل أو تجنب الصراع وعدم التدخل فيه، بهدف تفادي التصعيد أو التقليل من تأثيره. يُفضل استخدام هذه الاستراتيجية عندما يكون الصراع غير مهم أو عندما تكون عواقب التدخل فيه قد تكون أكثر ضررًا من تركه دون معالجة².

المزايا:

- مفيدة في الحالات التي يكون فيها الصراع تافهًا أو غير جوهري.
- يمكن أن تحمي العلاقات الشخصية بين الأفراد إذا تم تجنب الصراع المؤقت.

العيوب:

- قد يؤدي تجنب الصراع إلى تفاقمه مع مرور الوقت.

¹ Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. The International Journal of Conflict Management, p58.

² Rahim, M, Op-cite, p58.

- قد ينتج عنه تراكم المشاعر السلبية التي تضعف الروح المعنوية في المستقبل.
- 2. استراتيجية التكيف (Accommodation) : تعتمد استراتيجية التكيف على تفضيل حل الصراع عن طريق التنازل أو إرضاء الأطراف الأخرى. يمكن أن تكون هذه الاستراتيجية فعالة عندما يكون الهدف الأساسي هو الحفاظ على العلاقة بين الأفراد أو الأقسام، أو عندما يكون أحد الأطراف في موقف ضعيف ولا يستحق الصراع أن يكون نقطة خلاف. في هذه الحالة، يقوم الشخص بتقديم التنازلات لتجنب التصعيد أو إرضاء الطرف الآخر¹.

المزايا:

- يمكن أن تسهم في الحفاظ على العلاقات الودية بين الأفراد.
- مفيدة عندما يكون الشخص في وضع ضعيف أو عندما تكون مصالح الآخرين أكثر أهمية.

العيوب:

- قد تؤدي إلى شعور بعدم الرضا لدى الشخص الذي قدم التنازل.
- يمكن أن يُنظر إليها على أنها ضعف أو عدم قدرة على الدفاع عن المصالح الشخصية.
- 3. استراتيجية التنافس (Competition) : تعتبر استراتيجية التنافس من الاستراتيجيات الأكثر عدائية، حيث يركز كل طرف على تحقيق هدفه الخاص على حساب الطرف الآخر. يعتمد هذا النوع من الصراع على مفهوم "الريح أو الخسارة"، حيث يتنافس الأفراد أو الفرق للحصول على الموارد أو السلطة. في بعض الأحيان، تكون هذه الاستراتيجية ضرورية عندما تكون الأهداف متعارضة بشكل حاد ويجب اتخاذ قرارات حاسمة بسرعة².

المزايا:

- يمكن أن تكون فعالة في حالات الأزمة أو عند الحاجة لاتخاذ قرارات سريعة وحاسمة.
- تُستخدم عندما تكون مصالح المنظمة في خطر ويجب حماية هذه المصالح بأي ثمن.

العيوب:

- قد يؤدي إلى خلق بيئة تنافسية سامة داخل المنظمة.
- قد يتسبب في تدهور العلاقات وتراجع التعاون بين الأفراد والأقسام.
- 4. استراتيجية التعاون (Collaboration) : تعتبر استراتيجية التعاون من أكثر الاستراتيجيات فعالية في حل الصراع، حيث يهدف الأطراف المتصارعون إلى إيجاد حل يرضي جميع الأطراف المعنية. هذا النوع من الصراع يركز على التعاون المتبادل والبحث عن حلول مبتكرة يمكن أن تفيد جميع الأطراف. يمكن أن

¹ العتيبي، س. (2019). الصراع في المنظمات: مصادره وسبل معالجته. دار العلوم للنشر. (28)

² Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday. (33)

تكون استراتيجية التعاون مفيدة بشكل خاص في الحالات التي يكون فيها الصراع طويل الأمد أو يشمل عدة أطراف¹.

المزايا:

- يمكن أن يؤدي إلى حلول مبتكرة تفيد الجميع.
- يعزز التعاون والتفاهم بين الأفراد والأقسام داخل المنظمة.
- يساهم في بناء علاقات قوية قائمة على الثقة المتبادلة.

العيوب:

- قد يتطلب وقتاً وجهداً أكبر من الحلول الأخرى.
 - قد تكون صعبة في الحالات التي يكون فيها الأطراف متباعدين في مصالحهم.
5. استراتيجية التوسط (Mediation) : تتمثل استراتيجية التوسط في استخدام طرف ثالث محايد لتسهيل حل الصراع بين الأطراف المتنازعة. يُعتبر الوسيط دوراً مساعداً في تسوية الخلافات من خلال تشجيع الحوار بين الأطراف وإيجاد أرضية مشتركة. تهدف هذه الاستراتيجية إلى التوصل إلى تسوية دون اللجوء إلى حل نهائي قد يكون قاسياً أو غير مرضٍ لأحد الأطراف².

المزايا:

- يساعد على تسوية الخلافات دون تصعيدها.
- يحافظ على العلاقات بين الأطراف من خلال تسهيل التواصل بينهم.
- يمكن أن يوفر حلاً وسطاً يرضي جميع الأطراف.

العيوب:

- قد لا تكون فعالة إذا كان أحد الأطراف غير راغب في التعاون.
- يتطلب وقتاً وجهداً من الوسيط لتحقيق تسوية مرضية.

المطلب الثاني: دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي.

تُعد القيادة أحد العوامل الحاسمة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات. القيادة الفعالة لا تقتصر فقط على اتخاذ قرارات استراتيجية وتنفيذ الأهداف التنظيمية، بل تتضمن أيضاً القدرة على فهم الصراعات التي تنشأ بين الأفراد أو الأقسام وكيفية إدارتها وتحويلها إلى فرصة لتحسين الأداء وتعزيز التعاون بين الأطراف المتنازعة. تختلف أساليب القيادة من قائد إلى آخر، وكل أسلوب له تأثيره على كيفية

¹ Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. Journal of Organizational Behavior.(43)

² Lewicki, R. J., & Litterer, J. A. (2013). Negotiation (6th ed.). McGraw-Hill.(62)

إدارة الصراع داخل المنظمة. في هذا المطلب، سنتناول دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي، وكيف يمكن أن تؤثر القيادة في تحفيز الحلول البناءة أو تصعيد الخلافات¹.

أولاً: القيادة كعامل أساسي في تحديد مناخ الصراع التنظيمي

القيادة تحدد إلى حد كبير مناخ العمل داخل المنظمة، وبالتالي تؤثر على كيفية ظهور وتطور الصراع التنظيمي. قد تكون القيادة هي العامل الفاصل بين صراع إيجابي يدفع نحو الإبداع والتطور، وصراع سلبي يؤدي إلى تدهور العلاقات وتدهور الأداء. القائد الذي يحدد بيئة منفتحة وتشجع على الحوار يساهم في تقليل الصراعات السلبية ويعزز من فرص التعاون بين الفرق المختلفة.

1. تحديد سياسة التعامل مع الصراع يجب على القيادة تحديد السياسات والإجراءات التي تنظم كيفية التعامل مع الصراعات داخل المنظمة. القائد الذي يضع سياسات واضحة ويشجع على الحلول السلمية يساهم في تقليل توترات الصراع ويمنح الموظفين الأدوات اللازمة لحل الخلافات بطريقة منطقية وفعالة.
2. القيادة الداعمة والتوجيهية: القادة الذين يتبنون أسلوب القيادة التوجيهية يعززون من فعالية حل الصراعات من خلال تقديم الدعم والمشورة للموظفين. القائد الذي يقدم إرشادات واضحة في الأوقات الصعبة يساعد الفرق على البقاء متحدة، كما يعزز ثقافة التعاون والاحترام المتبادل بين الأفراد².

ثانياً: القيادة كوسيلة لحل الصراع التنظيمي³

يمكن أن يلعب القائد دوراً مهماً في التوسط أو التوجيه نحو حل الصراع بشكل فعال. القائد الفعال لا يكتفي بإدارة الصراع بشكل تقني فقط، بل يقوم بدور أساسي في تحفيز الأطراف المتنازعة على البحث عن حلول تسوية. من خلال المهارات القيادية المناسبة، يمكن تحويل الصراع إلى فرصة لتطوير الأداء المؤسسي وتعزيز الروح المعنوية داخل الفريق.

1. التدخل المباشر لحل الصراع: عندما يتصاعد الصراع داخل المنظمة إلى مرحلة يصعب فيها إيجاد حلول من قبل الأطراف المتنازعة، يكون التدخل المباشر من القائد أمراً حاسماً. يتطلب هذا من القائد اتخاذ خطوة هامة لتهدئة الأوضاع، وتحفيز الأطراف على التوصل إلى اتفاق مشترك.
2. تعزيز التعاون بدلاً من التصعيد: القائد الذي يتبنى أسلوب القيادة التعاونية يقوم بتوجيه الفريق إلى حلول توافقية من خلال تشجيع جميع الأطراف على المشاركة في عملية صنع القرار. هذا الأسلوب يمكن أن يخفف من التوترات ويزيد من التعاون بين الفرق المختلفة داخل المنظمة.

ثالثاً: القيادة وكفاءة التواصل في إدارة الصراع التنظيمي

التواصل الفعال هو أحد الأدوات الرئيسية التي يستخدمها القائد لإدارة الصراع التنظيمي. القائد الجيد قادر على نقل رسائل واضحة لجميع الأطراف، وبالتالي تقليل سوء الفهم الذي قد يؤدي إلى نشوء

¹ Yukl, G. (2012). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson Education(43)

² أحمد، ع. (2021). دور القيادة في إدارة الصراع داخل المنظمات. مجلة الدراسات الإدارية، ص59.

³ Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (3rd ed.). Free Press.,p69.

الصراع. القائد الذي يملك مهارات تواصل عالية يمكنه أيضًا من تحديد القضايا التي تؤدي إلى الصراع والعمل على معالجتها بشكل استباقي.

1. التواصل كأداة لتقليل الصراع: عندما يُدار التواصل بشكل جيد داخل المنظمة، يمكن أن يساعد في تقليل الصراعات أو حتى تجنبها. على القائد أن يتأكد من أن المعلومات تنتقل بشكل صحيح بين جميع الأفراد والفرق المعنية، وأن يتم الرد على استفساراتهم واحتياجاتهم بشكل فوري وفعال.

2. حل الصراعات من خلال الحوار الفعال: القائد الذي يتمتع بمهارات تواصل قوية يمكنه أن يوجه الحوار بين الأطراف المتنازعة نحو نتائج إيجابية. من خلال الاستماع النشط وتوفير فرص للتعبير عن الآراء بشكل مفتوح، يمكن للقائد أن يحل الصراع بطريقة عادلة وفعالة، مما يعزز من الثقة بين الأطراف.

رابعاً: القيادة في التخفيف من آثار الصراع طويل الأمد¹

في بعض الأحيان، يستمر الصراع لفترات طويلة بسبب تراكم القضايا أو الاختلافات العميقة بين الأفراد أو الأقسام. القائد الذي يتبنى أسلوبًا حكيماً في التخفيف من هذه الآثار يستطيع منع تأثير الصراع طويل الأمد على الأداء المؤسسي. يتطلب الأمر مهارات فنية وقيادية عالية لحل هذه النوعية من الصراعات، خصوصاً عندما يصبح من الصعب التعامل معها من قبل الأطراف المتنازعة.

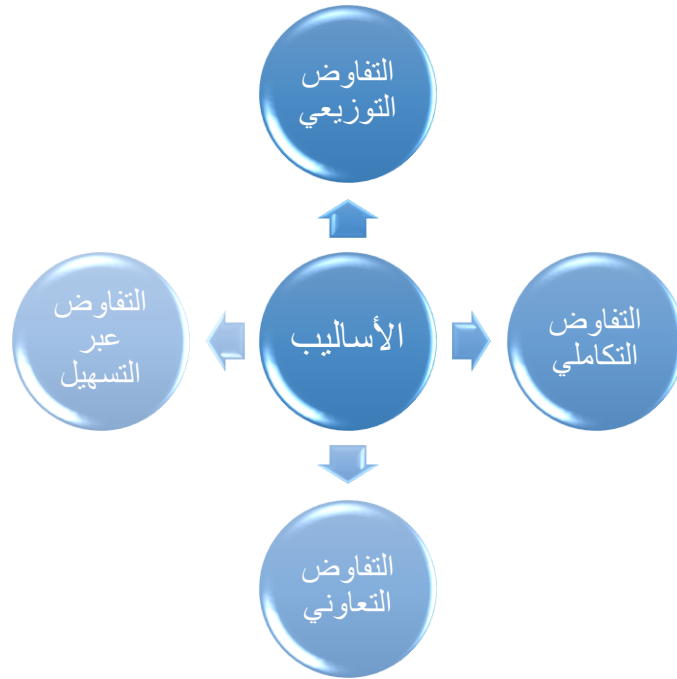
1. تعزيز بيئة العمل التعاونية: القائد الناجح يسعى دائماً إلى خلق بيئة عمل تشجع على التعاون وتخفيف الضغوط الناتجة عن الصراع. من خلال تشجيع التعاون بين الأفراد أو الأقسام وتحفيز الروح الجماعية، يمكن تقليل التأثيرات السلبية للصراع طويل الأمد.

2. إدارة التغيير: في بعض الأحيان، يكون الصراع نتيجة للتغيير المستمر داخل المنظمة. القائد الذي يتقن إدارة التغيير يمكنه أن يخفف من تأثير الصراع الناتج عن التغييرات التنظيمية، مثل إعادة الهيكلة أو تغييرات في القيادة.

المطلب الثالث: أساليب التفاوض لحل الصراع التنظيمي

1 العتيبي، س. (2019). دور القيادة في إدارة الصراع داخل المنظمات. دار العلوم للنشر. ص73.

الشكل رقم 1-2: أساليب التفاوض لحل الصراع التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين.

تعد أساليب التفاوض من الأدوات الأساسية التي تستخدمها المنظمات لحل الصراع التنظيمي بشكل بناء. التفاوض ليس مجرد عملية مناقشة بل هو عملية معقدة تتضمن تبادل المصالح ووجهات النظر بين الأطراف المتنازعة للوصول إلى حل يرضي الجميع. إن القدرة على التفاوض بفعالية يمكن أن تؤدي إلى حل النزاعات بطريقة تعزز من العلاقات بين الأفراد والأقسام وتساعد في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام. في هذا المطلب، سنتناول أساليب التفاوض المختلفة التي تستخدم لحل الصراع التنظيمي، مع توضيح كيفية اختيار الأسلوب الأنسب بناءً على نوع الصراع وخصائص الأطراف المتورطة.

1. التفاوض التوزيعي (Distributive Negotiation)

التفاوض التوزيعي، المعروف أيضًا بالتفاوض "الفوز أو الخسارة" أو "القطع التنازلي"، هو نوع من التفاوض الذي يعتمد على تقسيم الموارد المتاحة بين الأطراف المتنازعة. في هذا النوع من التفاوض، يكون هناك طرفان أو أكثر يتنافسون للحصول على أكبر قدر ممكن من الموارد أو المكاسب، ويعتقد كل طرف أن المكسب الذي يحققه الطرف الآخر هو خسارة له. يتم التركيز في التفاوض التوزيعي على تحقيق أقصى استفادة شخصية على حساب الأطراف الأخرى¹.

المزايا:

- يتم تحديد النتيجة بسرعة.

Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In (3rd ed.). Penguin Books.¹,p63.

- مفيد في الحالات التي يكون فيها الصراع حول قضية محددة وواضحة.
- يسهل استخدامه عندما تكون الموارد محدودة.

العيوب:

- قد يؤدي إلى تدهور العلاقات بين الأطراف.
- لا يعزز التعاون طويل الأمد بين الأطراف المتنازعة.
- قد يكون محصوراً في النتائج المحدودة.

2. التفاوض التكاملي (Integrative Negotiation)

التفاوض التكاملي أو "الفوز للجميع" هو نوع من التفاوض الذي يركز على إيجاد حلول تتيح للأطراف المتنازعة تحقيق مصالحهم بطريقة لا تضر بالأطراف الأخرى. هذا النوع من التفاوض يعتمد على التعاون والتفاهم المتبادل بين الأطراف للوصول إلى حلول مبتكرة تستفيد منها جميع الأطراف بشكل عادل. يُطلق على هذا التفاوض أحياناً اسم "التفاوض التعاوني" لأنه يشجع الأطراف على العمل معاً لتحقيق نتائج إيجابية للجميع.

المزايا:

- يحسن العلاقات بين الأطراف المتنازعة ويعزز من التعاون المستقبلي.
- يؤدي إلى حلول مبتكرة تلي احتياجات جميع الأطراف.
- يساهم في بناء الثقة بين الأطراف.

العيوب:

- قد يستغرق وقتاً أطول للوصول إلى حل.
- يتطلب من الأطراف أن تكون منفتحة ومستعدة للتعاون وتقديم التنازلات.
- يحتاج إلى مهارات تواصل عالية من جميع الأطراف.

3. التفاوض التعاوني (Collaborative Negotiation)

التفاوض التعاوني هو عملية تشاركية حيث يقوم الأطراف المتنازعة بالعمل معاً لتحديد أفضل الحلول التي تلي احتياجات الجميع. هذا النوع من التفاوض يتمحور حول التعاون الكامل، ويعتمد على الثقة المتبادلة والاحترام، حيث يسعى كل طرف للبحث عن حلول تتناسب مع مصالح الأطراف جميعها. يشجع هذا النوع من التفاوض على التفكير خارج الصندوق والبحث عن حلول غير تقليدية¹.

المزايا:

- يعزز الثقة المتبادلة بين الأطراف.
- يساهم في حل الصراعات بشكل إبداعي.

¹ Kolb, D. M., & Williams, J. (2003). The Shadow Negotiation: How Women Can Master the Hidden Agendas That Determine Bargaining Success. Simon & Schuster.p92.

- يُحسن العلاقات بين الأفراد والأقسام المختلفة في المنظمة.

العيوب:

- قد يكون صعباً في حال وجود تناقضات كبيرة في المصالح.
- يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين لإيجاد حلول مقبولة من جميع الأطراف.
- قد يؤدي إلى تنازلات كبيرة من بعض الأطراف لتحقيق التوافق.

4.التفاوض عبر التسهيل (Facilitative Negotiation)

يُستخدم التفاوض عبر التسهيل عندما يكون هناك طرف ثالث محايد يُساعد الأطراف المتنازعة في حل الخلافات عبر تسهيل التواصل والتفاعل بينهم. لا يتخذ الطرف الثالث في هذا النوع من التفاوض قرارات نيابة عن الأطراف المتنازعة، بل يساهم في تسهيل العملية عبر تنظيم الحوار وتوجيه الأطراف نحو الحلول الممكنة. يُعتبر هذا النوع من التفاوض مفيداً عندما يكون التوتر عالياً ويصعب على الأطراف التواصل بشكل فعال¹.

المزايا:

- يُساهم في تسهيل التواصل بين الأطراف.
- يحافظ على حيادية الطرف الثالث دون فرض حلول.
- يخفف من التوترات التي قد تؤثر على التفاوض.

العيوب²:

- قد يكون غير فعال إذا كان الأطراف غير راغبين في التعاون.
- يتطلب مهارات تسهيل قوية من الطرف الثالث.
- قد يستغرق وقتاً أطول مقارنة بالتفاوض المباشر.

خلاصة : يُعتبر الصراع التنظيمي جزءاً لا يتجزأ من الحياة المؤسسية، لكن إدارته بشكل فعال من خلال استخدام استراتيجيات متنوعة وقيادة حكيمة يمكن أن يحول هذا الصراع إلى فرصة للتطوير والتحسين المستمر داخل المنظمة.

المبحث الثالث: الإطار النظري لمفهوم الانطباع التنظيمي.

يُعدّ الإطار النظري أساساً علمياً لفهم وتحليل المفاهيم الإدارية الحديثة، ويأتي مفهوم الانطباع التنظيمي كأحد أبرز هذه المفاهيم التي فرضت نفسها ضمن الأدبيات المعاصرة، نظراً لتقاطعها مع مجالات متعددة مثل الاتصال المؤسسي، الهوية التنظيمية، والسلوك التنظيمي. فالانطباع الذي تتركه المؤسسة

¹ Boulle, L. (2005). Mediation: Skills and Techniques. LexisNexis Butterworths.p75.

² Fisher, R., & Ury, W. L. (1991). Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. Penguin Books.p87.

لدى مختلف المتعاملين الداخليين والخارجيين لا يتشكل صدفة، بل هو نتيجة لسياسات مدروسة وسلوكيات متعمدة تهدف إلى رسم صورة إيجابية ومستدامة

وفي هذا السياق، يتناول هذا المبحث تأصيلًا نظريًا دقيقًا لمفهوم الانطباع التنظيمي، من خلال توضيح معناه، وتمييزه عن المفاهيم ذات الصلة، ثم بيان أهميته في بيئة العمل، وصولاً إلى عرض أبرز النماذج والنظريات التي تفسر آليات تشكله وإدارته داخل المؤسسات.

المطلب الأول: تعريف الانطباع التنظيمي .

أولاً: تعريف الانطباع التنظيمي: يشير الانطباع التنظيمي إلى الإدراك العام الذي يتشكل لدى الموظفين والجمهور حول المؤسسة بناءً على سلوكياتها، رسائلها الاتصالية، وبيئتها التنظيمية.

وقد عرّفه بعض الباحثين مثل Dutton و (1991) Dukerich بأنه مجموعة التصورات التي تتشكل في ذهن الأفراد نتيجة لتفاعلهم مع الرسائل التي تصدر عن المؤسسة، سواء أكانت تلك الرسائل لفظية، سلوكية، أو رمزية¹. وهو ما يجعل الانطباع التنظيمي عملية مزدوجة: من جهة يعكس الواقع التنظيمي الفعلي، ومن جهة أخرى يُصاغ من خلال استراتيجيات مدروسة تُعرف بإدارة الانطباع (Impression Management).

تعريف آخر: (1990) Leary & Kowalski يعرفان الانطباع بصفته: «عملية يهدف من خلالها الأفراد أو المنظمات إلى التأثير في تصورات الآخرين عنهم، من خلال تقديم ذواتهم أو صورتهم بطريقة مخططة أو انتقائية»².

تعريف آخر (2017) Cornelissen «الانطباع التنظيمي هو أحد مكونات الاتصال المؤسسي، يُستخدم لتعزيز الرسالة الاستراتيجية ولضمان تمثيل متناسق لهوية المؤسسة أمام الأطراف المعنية»³

ويعرفه عباس يوسف بأنه ذلك التمثّل الذهني الذي يُبنى في أذهان الموظفين والزبائن حول المؤسسة بناءً على ممارساتها الاتصالية والسلوكية، ويُعد جزءاً من رأس مالها الرمزي⁴.

¹ Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation." *Academy of Management Journal*, 34(3), 517–554

² Leary, M.R., & Kowalski, R.M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34–47.

³ Cornelissen, J. (2017). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Sage, p94

⁴ عباس، يوسف. (2020). مداخلة منشورة بعنوان: استراتيجيات الاتصال في المؤسسات العمومية وأثرها على إدارة الانطباع التنظيمي، جامعة وهران، ص58.

مما سبق يمكن تعريف الانطباع التنظيمي بأنه مجمل التصورات والانطباعات الواعية وغير الواعية التي تتشكل لدى الأفراد داخل المؤسسة وخارجها تجاه الكيان التنظيمي، بناءً على ممارساته الاتصالية، وسلوكيات موظفيه، وطريقة تمثيله لذاته عبر وسائطه الرسمية وغير الرسمية. ويُقاس هذا المفهوم من خلال:

- مدى وضوح الرسائل الاتصالية للمؤسسة.
- درجة توافق السلوك التنظيمي مع القيم المعلنة.
- مستوى رضا الفاعلين (موظفين، شركاء، جمهور خارجي) عن صورة المؤسسة.

ثانياً: علاقة الانطباع التنظيمي بمفاهيم أخرى

يُعدّ الانطباع التنظيمي مفهوماً تقاطعياً يتداخل مع عدد من المفاهيم المرتبطة التي تشكّل الإطار المفاهيمي الأوسع للهوية والصورة والسلوك المؤسسي. ومن أبرز هذه المفاهيم:

1. الهوية التنظيمية: (Organizational Identity)

الهوية التنظيمية تمثل الإجابة الداخلية للمؤسسة عن سؤال: من نحن؟، وهي تتعلق بالقيم الجوهرية والرؤية الذاتية للمؤسسة كما تعبر عنها إدارتها والعاملون فيها. في المقابل، فإن الانطباع التنظيمي يتعلّق بكيفية إدراك الآخرين لهذه الهوية عند تمثيلها خارجياً، بمعنى أن الهوية هي ما تؤمن به المؤسسة، والانطباع هو ما يُفهم عنها من الخارج¹

2. الصورة الذهنية: (Corporate Image)

الصورة الذهنية هي محصلة الانطباعات المتراكمة لدى الجمهور حول المؤسسة. فإذا كان الانطباع التنظيمي يمثل الأداة أو العملية، فإن الصورة الذهنية هي النتيجة. وعليه، فإن جودة إدارة الانطباع تؤثر مباشرة في تشكيل صورة ذهنية إيجابية أو سلبية².

3. السمعة التنظيمية: (Organizational Reputation)

¹ Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). "Organizational identity." In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, pp. 263–295. Greenwich, CT: JAI Press, p.74

² Cornelissen, Op-cite, p56

السمعة التنظيمية أكثر استقراراً وأطول مدى من الانطباع، لأنها تتكون عبر الزمن من خلال تراكم التفاعلات والانطباعات. فالانطباع لحظي وقابل للتبدل، أما السمعة فتمثل تراكمًا تاريخيًا من الانطباعات المتكررة التي يستوعبها الجمهور وقيّم المؤسسة بناءً عليها¹.

4. الاتصال المؤسسي: (Corporate Communication)

يعد الاتصال المؤسسي أحد الوسائل الأساسية لإدارة الانطباع التنظيمي. من خلال الرسائل الإعلامية، البيانات الصحفية، مواقع التواصل، والنشاطات الرمزية، تقوم المؤسسة ببناء وتوجيه الانطباع الذي تريد ترسيخه².

5. السلوك التنظيمي: (Organizational Behavior)

تشكل ممارسات الموظفين اليومية، وخطاب القيادة، وأسلوب التعامل الداخلي، مكونات أساسية في تشكيل الانطباع التنظيمي. إذ إن الجمهور الخارجي لا يتعامل فقط مع الشعارات أو الحملات الدعائية، بل يُقيّم المؤسسة من خلال سلوكها العملي والواقعي. يُعد الانطباع التنظيمي أداة استراتيجية بيد المؤسسة

المطلب الثاني: أهمية الانطباع التنظيمي في بيئة العمل.

يُعدّ الانطباع التنظيمي من الأدوات غير الملموسة التي تلعب دوراً محورياً في بناء بيئة عمل فعالة وداعمة، سواء من الناحية الداخلية المتعلقة بالعاملين، أو الخارجية المتعلقة بجمهور المؤسسة من عملاء وشركاء ومجتمع³.

1- على الصعيد الداخلي، يسهم الانطباع الإيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي، ورفع معنويات الموظفين، وزيادة التزامهم بقيم المؤسسة وأهدافها. تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تولي اهتماماً لإدارة

¹ Dowling, G. R. (2006). *Reputation Risk: It's the Board's Ultimate Responsibility*. *Journal of Business Strategy*, 27(2), 59–68.

² Zerfass, A., & Volk, S. C. (2018). "Communication management in corporate settings: Theoretical foundations and empirical evidence." *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367–384.

³ Mohamed, M. S., & Gardner, W. L. (2004). "An exploratory study of organizational impression management tactics used in annual reports." *Journal of Business Communication*, 41(2), 135–167

الانطباع تنجح في تقليل معدلات الدوران الوظيفي وزيادة رضا العاملين¹. كما أن وضوح صورة المؤسسة لدى الموظفين يعزز من اندماجهم التنظيمي ويساعد في تماسك الثقافة الداخلية.

2- على الصعيد الخارجي، فإن الانطباع التنظيمي الجيد يُعد من أهم عناصر الجذب في سوق العمل (Employer Branding)، حيث تسعى الكفاءات إلى الالتحاق بالمؤسسات التي تتمتع بسمعة طيبة وصورة ذهنية إيجابية. كما يؤثر هذا الانطباع في سلوك المستهلكين تجاه المنتجات أو الخدمات المقدمة، ويزيد من ثقتهم واستعدادهم للتعامل المستمر مع المؤسسة.

وتتجلى أهمية الانطباع التنظيمي كذلك في بناء الشرعية التنظيمية (Organizational Legitimacy)، أي تلك الصورة المقبولة اجتماعيًا والتي تمنح المؤسسة الحق المعنوي في الوجود والنشاط. وفي هذا السياق، فإن المؤسسات ذات الانطباع الإيجابي غالبًا ما تحظى بثقة الهيئات الرقابية والمجتمع المحلي، مما يسهل عليها الحصول على الدعم أو التمويل أو حتى تجاوز الأزمات.

إضافة إلى ذلك، تلعب إدارة الانطباع دورًا حاسمًا أثناء الأزمات التنظيمية؛ إذ تمكن المؤسسات من التحكم في الرسائل الموجهة للجمهور وتقديم تفسيرات تعزز من صورتها وشرعيتها الاجتماعية. وقد أثبتت تجارب سابقة أن المؤسسات التي تمتلك سجلًا من الانطباع الإيجابي، تكون أكثر قدرة على التعافي من الأزمات دون فقدان ثقة جمهورها.

وبناءً عليه، يُعتبر الانطباع التنظيمي رافعة استراتيجية تؤثر في الأداء العام للمؤسسة وتُعزز من قدرتها التنافسية والاستدامة.

المطلب الثالث: الأسس النظرية والنماذج المفسرة.

تُعدّ الأسس النظرية والنماذج التفسيرية ركيزة أساسية لفهم آليات تشكّل الانطباع التنظيمي وطرائق إدارته داخل المؤسسات. وقد ساهمت العديد من النظريات في تأطير هذا المفهوم، سواء من زاوية علم النفس الاجتماعي أو الاتصال المؤسسي أو السلوك التنظيمي.

أولاً: نظرية إدارة الانطباع لـ: (Goffman (Impression Management Theory

يُعتبر العالم الكندي إيرفينغ جوفمان من الأوائل الذين تناولوا الانطباع كعملية تواصلية مسرحية، حيث شبّه التفاعل الاجتماعي بعرض مسرحي يسعى فيه الأفراد إلى التحكم بالصورة التي يقدمونها للآخرين¹. وقد تم لاحقًا توسيع هذه النظرية إلى المجال التنظيمي، حيث تسعى المؤسسات إلى عرض ذاتها

¹ Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Anchor Books, p94.

بصورة متماسكة وذات مصداقية أمام جمهورها الداخلي والخارجي. يرى جوفمان أن التفاعل الاجتماعي يشبه الأداء المسرحي، حيث يقوم الأفراد بلعب أدوار معينة أمام «الجمهور» من أجل التأثير في تصوراتهم. في هذا السياق، يُنظر إلى الحياة الاجتماعية على أنها تتكون من:

1. **الواجهة: (Front Stage)** حيث يقدم الفرد نفسه بطريقة محسوبة أمام الآخرين مستخدماً الرموز، اللغة، والمظهر.

2. **الكواليس: (Back Stage)** حيث يكون الشخص على طبيعته، بعيداً عن أعين الجمهور، ويُحضر من هناك أدوات «العرض».

3. **الدور: (Role)** الذي يُمارس وفقاً لتوقعات الآخرين بناءً على السياق الاجتماعي.

بناءً على ذلك، فإن إدارة الانطباع هي عملية تواصلية مقصودة، من خلالها يسعى الفرد (أو المنظمة لاحقاً في التطبيقات الحديثة) إلى التأثير في إدراك الآخرين له، لتحقيق أهداف تتراوح بين القبول الاجتماعي، اكتساب الثقة، أو تجنب الإحراج. في المجال التنظيمي، توسعت هذه النظرية لتشمل المؤسسات كـ«ممثلين» يسعون إلى إظهار أنفسهم بأفضل صورة أمام جمهورهم الداخلي (الموظفين) والخارجي (العملاء، الشركاء، الإعلام، المجتمع). وتتمثل هذه الممارسات في:

- التصريحات الإعلامية.
- الترويج للإنجازات.
- إخفاء الإخفاقات أو إعادة تأطيرها بشكل إيجابي.
- اختيار كلمات وشعارات تعبر عن قيم مرغوبة اجتماعياً.

ويؤكد جوفمان أن نجاح إدارة الانطباع يعتمد على التناسق بين العناصر الظاهرة والمخفية، فكلما انسجمت واجهة العرض مع حقيقة الدور، زاد احتمال قبول الجمهور للانطباع المقدم.

كما أن فشل إدارة الانطباع، وفقاً لجوفمان، قد يؤدي إلى «الإخفاق المسرحي» أو ما يُعرف بـ Breakdown of Performance، أي عندما يكتشف الجمهور زيف العرض أو عدم صدقه، مما يؤدي إلى فقدان الثقة وربما إلى تبعات تنظيمية سلبية.

ثانياً : نظرية الصورة المؤسسية: (Corporate Image Theory)

تُعدّ نظرية الصورة المؤسسية من المفاهيم الأساسية في إدارة الانطباع، حيث تقوم على اعتبار أن الصورة الذهنية التي تُبنى عن المؤسسة هي محصلة لتفاعل مجموعة من العوامل المختلفة مثل الرسائل الاتصالية الرسمية، تجارب العملاء، وسلوكيات الموظفين. وبالتالي، فإن كل هذه العوامل تُشكل مكونات عملية إدارة الانطباع، ويجب التحكم فيها بدقة لضمان اتساق الصورة مع القيم التنظيمية¹.

1. الرسائل الاتصالية الرسمية: الرسائل الرسمية التي تُصدرها المؤسسة تمثل واجهتها الأولية أمام الجمهور. وتشمل هذه الرسائل:

- البيانات الصحفية: التي تُستخدم للإعلان عن أهم الأنشطة، التوجهات، أو الأحداث في المؤسسة.
- التقارير السنوية: التي توضح الأداء المالي والاستراتيجي للمؤسسة، وتساهم في إظهار مصداقية المؤسسة أمام المستثمرين والجمهور.
- الإعلانات التجارية والحملات التسويقية: حيث تسعى المؤسسة إلى تعزيز صورتها في السوق، وقد يتضمن ذلك رسائل مرتبطة بالجودة، الابتكار، المسؤولية الاجتماعية، أو غيرها من القيم.
- كل هذه الرسائل تُعدّ من أدوات الاتصال التي تساهم في بناء انطباع إيجابي أو سلبي عن المؤسسة، وبالتالي تحتاج إلى أن تكون متسقة مع القيم الجوهرية للمؤسسة لضمان فاعليتها في بناء صورة متماسكة.
- 2. تجارب العملاء: تُعتبر تجارب العملاء من العوامل الأساسية التي تساهم في تشكيل الصورة المؤسسية. فعندما يتعامل العملاء مع المؤسسة، سواء من خلال شراء منتجاتها أو خدماتها أو من خلال التواصل المباشر مع موظفيها، يتكون لديهم تصور شخصي عن هذه المؤسسة. تختلف تجارب العملاء من حيث:
 - الجودة: إذا كانت المنتجات أو الخدمات عالية الجودة، فهذا يعزز من صورة المؤسسة كمؤسسة موثوقة.
 - الخدمة: تعامل الموظفين، سرعة الاستجابة، ودقة المعلومات المقدمة تُعتبر من العوامل الحاسمة التي تُساهم في تحسين أو تدمير الصورة المؤسسية.
 - الشفافية والمصداقية: إذا كانت المؤسسة شفافة في تواصلها مع العملاء وملتزمة بوعدها، فإنها تكتسب صورة إيجابية.

¹ Cornelissen, op-cit,p83.

3. سلوكيات الموظفين: يعد سلوك الموظفين أحد أهم المكونات التي تساهم في تكوين الصورة المؤسسية، خصوصاً لأنهم يمثلون واجهة المؤسسة أمام العملاء والمجتمع. سلوك الموظف في التعامل مع الزبائن، طريقة تقديم الخدمة، أو حتى سلوكياته في بيئة العمل، كلها عوامل تؤثر بشكل مباشر على كيفية إدراك العملاء والمجتمع للمؤسسة. ويمكن تلخيص التأثيرات المحتملة في:

- التفاعل الإيجابي: عندما يكون الموظفون ملتزمين بمستوى عالٍ من الخدمة، فإن ذلك يساهم في تعزيز الصورة المؤسسية الإيجابية.

- التفاعل السلبي: سلوكيات مثل التأخير في الاستجابة، عدم الاحترافية، أو ضعف التفاعل مع العملاء يمكن أن تضر بصورة المؤسسة.

4. أهمية الاتساق بين جميع العوامل: النجاح في إدارة الصورة المؤسسية يتطلب اتساقاً تاماً بين الرسائل الاتصالية الرسمية، تجارب العملاء، وسلوكيات الموظفين. إذا كانت المؤسسة تروج لنفسها بأنها تقدم منتجات عالية الجودة، ولكن تجارب العملاء لا تعكس ذلك، أو إذا كانت رسائل المؤسسة تتناقض مع سلوك الموظفين في الواقع، فإن الصورة المؤسسية ستكون متذبذبة وسلبية.

لذلك، يتعين على المؤسسات التأكد من أن جميع عناصر الصورة المؤسسية تتماشى مع بعضها البعض وتدعم الرسائل نفسها التي تريد المؤسسة توصيلها إلى جمهورها.

ثالثاً: النموذج الثنائي لـ Leary و Kowalski (1990)

قدّم الباحثان Mark Leary و Robin Kowalski سنة 1990 واحداً من أبرز النماذج النفسية في تفسير عملية إدارة الانطباع، وهو ما يُعرف بـ النموذج الثنائي (Two-Component Model)، والذي لا يكتفي بوصف إدارة الانطباع كنتيجة ظاهرية، بل يفكّكها إلى مكونين مترابطين يمثلان الدافع والسلوك داخل السياق الاجتماعي.¹

1. الدافع لإدارة الانطباع: (Impression Motivation)

يُشير إلى الرغبة أو الحاجة التي يشعر بها الفرد أو الكيان التنظيمي في التأثير على تصورات الآخرين. وتختلف هذه الحاجة تبعاً لعوامل مثل:

¹ Leary, M.R., & Kowalski, R.M. (1990). "Impression management: A literature review and two-component model." *Psychological Bulletin*, 107(1), 34–47.

أهمية الجمهور: كلما زادت أهمية الجمهور المتلقي (مثلاً مدير، زبون مهم، وسائل الإعلام)، زاد الدافع لبناء انطباع إيجابي.

النتائج المتوقعة: إذا كانت هناك مكافآت محتملة كالحصول على ثقة أو ترقية أو بيع منتج، فإن الحافز لتقديم صورة محسنة يتضاعف.

الفجوة بين الذات والصورة: إذا شعر الفرد أو المنظمة أن هناك تفاوتاً بين كيف يُنظر إليه وما يرغب أن يظهر عليه، يتحرك الدافع لتقليص هذه الفجوة عبر إدارة الانطباع.

2. بناء الانطباع: (Impression Construction)

يمثل هذا الجزء السلوكيات والاستراتيجيات الفعلية التي تُستخدم في تقديم الذات أو المؤسسة. ويتأثر بعدة محددات:

- الصورة المرغوبة: هل يرغب الشخص أو المؤسسة أن يُنظر إليه كخبير، صادق، قوي، عصري... إلخ.
 - القيود الاجتماعية: مثل الأعراف والسياق الثقافي الذي يحدد ما هو مقبول أو مرفوض في التقديم الذاتي.
 - المهارات التواصلية: مدى قدرة الفرد أو المنظمة على التعبير عن ذاتها بطرق لفظية وغير لفظية فعالة.
- في السياق التنظيمي، يمكن تطبيق هذا النموذج على ممارسات الاتصال المؤسسي، إذ تحدد المؤسسات أولاً من هو الجمهور؟، ما الانطباع الذي نريده؟، ثم ما الأدوات والاستراتيجيات التي سنستخدمها لتحقيق ذلك؟

مثلاً: مؤسسة تريد أن تظهر كمسؤولة بيئياً (الدافع)، فتقوم بإصدار تقارير استدامة، نشر أنشطة تطوعية، استخدام صور خضراء (البناء السلوكي).

يُعتبر هذا النموذج مفيداً للغاية في فهم ديناميكية التفاعل بين الدوافع الداخلية والاستجابات الخارجية، خاصة في المؤسسات التي تتعامل مع بيئات متعددة الثقافات والجماهير.

رابعاً: نموذج الاتصال التنظيمي الإستراتيجي: (Strategic Organizational Communication)

يركّز هذا النموذج على كيفية تصميم الرسائل الاتصالية الداخلية والخارجية لتدعيم صورة المؤسسة والتحكم في الإدراك الجماعي. ويُنظر لإدارة الانطباع كجزء مدمج ضمن الخطة الاتصالية الشاملة التي تشمل: تحديد الأهداف، فهم الجمهور، اختيار الوسائط، وتقييم الأثر¹.

المبحث الرابع: آليات واستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي.

في المبحث الأول، تم تقديم المفهوم النظري للانطباع التنظيمي وأبعاده المختلفة. أما في هذا المبحث، فسوف نتناول آليات واستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي، وهي الأدوات التي تُستخدم من قبل المؤسسات لتوجيه الصورة التي يتبناها الجمهور حولها. إن إدارة الانطباع التنظيمي لا تقتصر على نقل رسائل إيجابية بل تتطلب تطبيق استراتيجيات مدروسة تهدف إلى تحسين الصورة المؤسسية بشكل مستمر، والتعامل مع التحديات التي قد تطرأ على هذه الصورة. من خلال استراتيجيات متنوعة، مثل التفاعل الرقمي، والحملات الإعلامية، واختيار أساليب التواصل المؤسسي، يمكن للمؤسسات أن تبرز بشكل إيجابي في نظر عملائها وموظفيها على حد سواء. كما أن الاستخدام الأمثل لتقنيات إدارة الانطباع يمكن أن يعزز من مصداقية المؤسسة، ويقوي من ولاء جمهورها.

سيتم في هذا المبحث تحليل الأدوات المستخدمة في تشكيل الانطباع التنظيمي، وتوضيح الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان تعزيز صورتها، إضافة إلى دور القادة والعاملين في هذا السياق، وكيف يمكن أن يُساهم كل فرد في المؤسسة في تقديم صورة إيجابية ومستدامة عن المنظمة ككل.

المطلب الأول: الأدوات والتقنيات المستخدمة في تشكيل الانطباع التنظيمي.

يُعدّ الانطباع التنظيمي نتاجاً لعدة أدوات وتقنيات تساهم في تشكيل صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي والخارجي. تتنوع هذه الأدوات بين المظاهر البصرية، الرسائل الاتصالية الرسمية، والتفاعل الرقمي، وكل منها له دور أساسي في تحسين الصورة العامة للمؤسسة أو تقويضها إذا تم استخدامه بشكل غير مدروس.

1. المظهر البصري للمؤسسة:

- **الشعار:** يعتبر الشعار من العناصر الأساسية التي تُعبّر عن هوية المؤسسة. فهو ليس مجرد رمز أو صورة، بل يُعتبر الواجهة الأولى التي تترسخ في ذهن المتلقي. الشعار الجيد يعكس قيم المؤسسة ويعزز من

¹ Zerfass, A., & Volk, S. C. (2018). "Communication management in corporate settings: Theoretical foundations and empirical evidence." *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367–3

رسالتها المؤسسية. وبالتالي، فإن تصميم الشعار يجب أن يكون بسيطاً، واضحاً، ومعبّراً عن جوهر المؤسسة وقيمها¹.

- اللباس: اللباس الموحد للموظفين أو ما يُعرف بـ الزي المهني يمثل صورة المؤسسة لدى المتعاملين معها. يظهر الزي المؤسسي في أماكن العمل والمتاجر والمكاتب ليعكس الاحترافية والانضباط. يُسهم الزي في إبراز المصداقية والثقة، ويمثل جزءاً أساسياً من العلامة التجارية للمؤسسة².

- الهندسة المعمارية: تلعب المباني والتصاميم الداخلية والخارجية دوراً مهماً في إدارة الانطباع التنظيمي. إن هندسة المباني وتوزيع المساحات واختيار الألوان والإضاءة يمكن أن يعكس قيم المؤسسة. فالمباني الحديثة والمصممة بشكل مبتكر تعطي انطباعاً عن مؤسسة متطورة ومهنية، بينما قد يُعتبر التصميم التقليدي أو العتيق دليلاً على التأخر أو التقيد بالأساليب القديمة³.

2. الرسائل الاتصالية الرسمية:

- النشرات الإعلامية والتقارير: تُعدّ النشرات الإعلامية والتقارير السنوية أدوات رئيسية في نقل المعلومات المؤسسية بشكل رسمي. تلعب هذه الأدوات دوراً مهماً في تشكيل الانطباع حول شفافية المؤسسة ومدى التزامها بالقيم الأساسية مثل المسؤولية الاجتماعية والمالية. إن الطريقة التي تعرض بها المؤسسة نتائجها، سواء كانت إيجابية أو سلبية، تؤثر بشكل كبير في صورتها العامة. على سبيل المثال، تقارير مالية دقيقة وشفافة تعزز من الثقة وتظهر الالتزام بالمهنية.

- الموقع الإلكتروني: يُعتبر الموقع الإلكتروني من أهم الأدوات الاتصالية التي تُستخدم في تشكيل الانطباع، حيث يُمثّل واجهة المؤسسة الرقمية أمام الجمهور. يعتمد تصميم الموقع، محتواه، وسهولة التصفح عليه في تقديم صورة متكاملة عن المؤسسة. يجب أن يعكس الموقع القيم التنظيمية، ويُعطي انطباعاً بالاحترافية والتحديث المستمر. كما أن المحتوى الذي يُقدمه، سواء كان متعلقاً بالمنتجات، الخدمات، أو القيم المؤسسية، يساهم في تعزيز الصورة العامة.

3. التفاعل الرقمي عبر شبكات التواصل الاجتماعي:

¹ Cornelissen, op-cit,p84

² Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Prentice Hall,p61.

³ Moffitt, M. A., & Tan, S. P. (2006). "The role of organizational communication in creating a positive corporate image." *Journal of Business Communication*, 43(2), 182–197.

-المشاركة في منصات التواصل الاجتماعي: تُعد منصات التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك، تويتر، ولينكد إن أدوات فعّالة في إدارة الانطباع التنظيمي، حيث تتيح المؤسسات الفرصة للتفاعل المباشر مع الجمهور وتبادل الأفكار والآراء. من خلال هذه المنصات، يمكن للمؤسسات تقديم نفسها بطرق غير رسمية، لكن متسقة مع القيم الرسمية. كما يمكن استخدام هذه المنصات لمشاركة الأخبار والمستجدات والإنجازات، مما يساهم في تعزيز الانطباع الإيجابي¹

-التفاعل مع الجمهور: من خلال الردود على تعليقات واستفسارات الجمهور عبر هذه الشبكات، يمكن للمؤسسات بناء علاقة مباشرة ومتبادلة، مما يساهم في تحسين انطباع الجمهور حول مستوى الخدمة والاحترافية. كما أن الشفافية في التعامل مع التعليقات السلبية والرد عليها بشكل مناسب يمكن أن يعزز من مصداقية المؤسسة.

-المحتوى المرئي والمكتوب: تُعتبر الصور والفيديوهات المنشورة على منصات التواصل الاجتماعي وسيلة فعّالة لنقل الرسائل الإيجابية وتعزيز الصورة المؤسسية. إن محتوى الوسائط المتعددة يُمكن أن يروي قصة المؤسسة، يبرز إنجازاتها، ويسلط الضوء على مبادراتها. وبذلك، تساهم هذه الأدوات في تقديم صورة مرئية جاذبة وعصرية عن المؤسسة²

المطلب الثاني: استراتيجيات التأثير والتوجيه الإدراكي.

تعتبر استراتيجيات التأثير والتوجيه الإدراكي من الأدوات الفعّالة التي تستخدمها المؤسسات في إدارة الانطباع التنظيمي، حيث تهدف إلى توجيه وتصحيح الإدراك العام للجمهور حول المؤسسة. يمكن من خلال هذه الاستراتيجيات أن تتحكم المؤسسة في كيفية استقبال المعلومات وتنظيمها في ذهن المتلقي. تختلف هذه الاستراتيجيات في أهدافها وأساليبها، ولكن جميعها تهدف إلى تحسين صورة المؤسسة، سواء كانت تلك الصورة لدى الجمهور الداخلي أو الخارجي.

1. استراتيجية إبراز الإنجازات: تهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على الإنجازات والنجاحات التي تحقّقها المؤسسة. يتم ذلك من خلال:

-التقارير الإعلامية: حيث تُبرز المؤسسة نجاحاتها وإنجازاتها عبر وسائل الإعلام المختلفة.

¹ Dowling, G. R. (2006). *Reputation Risk: It's the Board's Ultimate Responsibility*. *Journal of Business Strategy*, 27(2), 59–68

² Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2003). *Corporate brands: What are they? What of them?* *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972-997

- حملات الترويج: تسعى المؤسسات إلى توجيه الانتباه إلى إنجازاتها في السوق من خلال الحملات الإعلانية والمحتوى الدعائي.

هذه الاستراتيجية تساهم في بناء صورة قوية للمؤسسة وتعزيز مكانتها في السوق، خاصة عندما ترتبط الإنجازات بالقيم الجوهرية للمؤسسة مثل الجودة والابتكار¹.

2. استراتيجية إخفاء نقاط الضعف: تركز هذه الاستراتيجية على إخفاء أو تقليل تأثير نقاط الضعف التي قد تؤثر سلباً في الصورة المؤسسية. يتم ذلك من خلال:

- إظهار الجوانب الإيجابية: تسلط المؤسسة الضوء على النجاحات والتطورات بدلاً من الحديث عن التحديات أو الفشل.

-إعادة صياغة الرسائل السلبية: في حال وجود أزمة، تقوم المؤسسة بإعادة تأطير الوضع ليظهر بشكل إيجابي، مثل تحويل الأزمات إلى فرص للتعلم والتحسين.

تُعتبر هذه الاستراتيجية مفيدة في فترات الأزمات أو أثناء التحديات الكبيرة التي قد تؤثر سلباً على سمعة المؤسسة.

3. استراتيجية المحاذاة الثقافية: تسعى هذه الاستراتيجية إلى مزامنة رسائل المؤسسة مع القيم الاجتماعية والثقافية للجمهور المستهدف، وذلك من خلال:

-الاستجابة للقضايا الاجتماعية والبيئية: مثل دعم المبادرات المجتمعية والعمل على قضايا الاستدامة البيئية.

-التفاعل مع المجتمع المحلي: بناء علاقات قوية مع المجتمع المحيط من خلال المشاركة في الأنشطة المجتمعية والخيرية².

تمكن هذه الاستراتيجية المؤسسة من التواصل بفعالية مع جمهورها وإظهار التزامها بالقضايا التي تهتم المجتمع.

¹ Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Prentice Hall, p68.

² Zerfass, A., op-cite, p88

4. استراتيجية تعزيز الهوية المؤسسية: تتمثل هذه الاستراتيجية في توضيح الهوية المؤسسية للمؤسسة بطرق مبتكرة وواضحة، من خلال:

- العلامة التجارية: الحفاظ على صورة واضحة ومتسقة للمؤسسة من خلال الشعارات والألوان والتصميمات التي تعكس قيمها.

- الرسائل المتسقة: ضمان اتساق الرسائل التي تُنقل للجمهور لضمان مصداقية الصورة المؤسسية⁴.

تعمل هذه الاستراتيجية على بناء هوية مؤسسية مميزة تساهم في تعزيز سمعة المؤسسة.

5. استراتيجية الشفافية والمصداقية: تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء الثقة والشفافية مع الجمهور، وذلك من خلال:

- نشر البيانات والإفصاحات: تقوم المؤسسة بتقديم تقارير شفافة حول أدائها المالي والاجتماعي.

- الاعتراف بالأخطاء: تكون المؤسسات التي تعترف بأخطائها وتعمل على تصحيحها بشكل علني أكثر مصداقية وموثوقة.

هذه الاستراتيجية تساهم في تعزيز سمعة المؤسسة باعتبارها مؤسسة نزيهة ومسؤولة¹

المطلب الثالث: دور القادة والعاملين في تشكيل الانطباع التنظيمي.

يُعتبر دور القادة والعاملين في تشكيل الانطباع التنظيمي من العناصر الحاسمة التي تساهم في تحديد كيفية إدراك الآخرين للمؤسسة. فالقادة ليسوا فقط مسؤولين عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بل هم الممثلين الرئيسيين للثقافة التنظيمية الذين يشكلون الانطباع العام لدى الجمهور الداخلي والخارجي على حد سواء. بينما يساهم الموظفون في تقديم صورة يومية عن المؤسسة من خلال تفاعلهم المباشر مع العملاء والشركاء.

1. دور القادة في تشكيل الانطباع التنظيمي:

¹ Dowling ; Op-cite,p98

يعد القائد المؤسسي حجر الزاوية في إدارة الانطباع التنظيمي، حيث يؤثر بشكل كبير في كيفية تقديم المؤسسة للآخرين. على القادة أن يكونوا قدوة في تفعيل القيم التي تسعى المؤسسة لتقديمها. إليك بعض الأدوار المهمة للقائد في تشكيل الانطباع التنظيمي:

-توجيه الرؤية الإستراتيجية: لقائد مسؤول عن وضع الرؤية الاستراتيجية التي تشكل انطباع المؤسسة العام، حيث يجب أن يضمن أن تكون الرسائل التي يُرسلها عبر وسائل الإعلام أو من خلال تفاعلاته العامة متوافقة مع القيم الأساسية للمؤسسة. فكل كلمة أو فعل من القائد يمكن أن يُترجم من قبل الجمهور إلى انطباع حول كيفية إدارة المؤسسة.

-الشفافية والنزاهة: القادة الذين يتحلون بالشفافية والنزاهة في قراراتهم وسلوكياتهم يعززون الصورة الإيجابية للمؤسسة. فالشفافية تساهم في بناء ثقة الجمهور الداخلي والخارجي، مما يعزز مصداقية المؤسسة ويساهم في الحفاظ على سمعتها.

- القيادة بالقيم: يجب على القادة ممارسة القيم المؤسسية بصدق. فعندما يظهر القائد في موقع القيادة ويظهر التزامه بالمبادئ الأخلاقية، فإن هذا يساهم في بناء صورة إيجابية للمؤسسة، ويؤكد على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والمهنية¹.

2. دور الموظفين في تشكيل الانطباع التنظيمي:

على الرغم من أن القادة يلعبون دورًا رئيسيًا في تحديد الانطباع العام، إلا أن الموظفين يمثلون خط الدفاع الأول في تقديم صورة حقيقية ودقيقة عن المؤسسة للجمهور. ويلعب الموظفون دورًا محوريًا في بناء وتثبيت الانطباع المؤسسي عبر تفاعلاتهم اليومية مع العملاء والشركاء.

-تفاعل الموظفين مع العملاء: يُعتبر تفاعل الموظفين مع العملاء من أهم المكونات التي تساهم في تشكيل الانطباع التنظيمي. فالطريقة التي يتعامل بها الموظفون مع العملاء، سواء كانت إيجابية أو سلبية، تؤثر مباشرة في الصورة التي تُكوّن عن المؤسسة. فالموظفون الذين يتحلون بالاحترافية في تعاملاتهم يعكسون صورة إيجابية، بينما قد يؤدي سلوك غير احترافي إلى إلحاق ضرر بالصورة العامة للمؤسسة².

-التمثيل المؤسسي: كل موظف في المؤسسة يُعتبر سفيرًا غير رسمي يمثل المؤسسة في تفاعلاته اليومية مع الآخرين. ولذلك، يجب أن يكون الموظفون على دراية بأهمية سلوكهم ومدى تأثيره في تشكيل الانطباع العام عن المؤسسة.

¹ Cornelissen, J Op-cite,p94

² Goffman,Op-cite, p 201

-المشاركة في الأنشطة التنظيمية: عندما يشارك الموظفون في الأنشطة الاجتماعية أو المهنية التي تنظمها المؤسسة، فإنهم يساهمون في تعزيز القيم المؤسسية التي يسعى القادة لتعزيزها. وهذا يساعد في تشكيل صورة شاملة ومتكاملة عن ثقافة المؤسسة وقيمها.

3. التكامل بين القادة والموظفين في تشكيل الانطباعات التنظيمية:

يجب أن يكون هناك تكامل بين القادة والموظفين في بناء وإدارة الانطباعات التنظيمية. فالقادة يمكنهم وضع الأساس الاستراتيجي للرسائل التي تُنقل، لكن الموظفين هم من ينفذون هذه الرسائل عملياً من خلال سلوكياتهم اليومية. إن التنسيق بين القائد وفريق العمل يعزز من التماسك الداخلي والخارجي في الصورة التي تُقدّم عن المؤسسة.

-التوجيه المستمر: من خلال التدريب المستمر والتوجيه من قبل القادة، يمكن للموظفين أن يكونوا على وعي بكيفية تمثيل القيم التنظيمية أثناء تعاملاتهم اليومية. هذا التوجيه يساهم في تجنب التضارب بين ما يعتقدونه الموظفون وما تقدمه المؤسسة من رسائل عن نفسها.

-العمل الجماعي: العمل الجماعي الفعال بين القادة والموظفين يؤدي إلى استمرارية وتعزيز الانطباعات الإيجابية للمؤسسة. عندما يعمل الجميع ضمن إستراتيجية موحدة، تصبح الرسائل المؤسسية أكثر قوة وأكثر تأثيراً في الجمهور.

المبحث الخامس: المناخ التنظيمي.

تلعب البيئة التنظيمية الداخلية دوراً حاسماً في توجيه سلوك العاملين وتحقيق أهداف المنظمة. يُعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموع الانطباعات والاتجاهات الجماعية لدى الأفراد تجاه سياسات وممارسات المنظمة الداخلية¹، ويُنظر إليه عادةً كمفهوم متعدد الأبعاد يعكس كيف يدرك الموظفون بيئة عملهم التنظيمية. في سياق قطاع الضرائب، تمثل المديريات الضريبية مؤسسات حكومية ذات هيكل هرمي صارم وإجراءات بيروقراطية معقدة، مما يجعل فهم المناخ التنظيمي في هذا القطاع أمراً بالغ الأهمية لضمان الفاعلية وتجنب النزاعات والارتباك. تهدف هذه المراجعة إلى استعراض مفهوم المناخ التنظيمي، أنواعه، نماذجه النظرية، والعوامل المؤثرة فيه، مع التركيز على تطبيقاته وخصائصه في مديريات الضرائب. كما سيناقش أثر المناخ التنظيمي على مؤشرات العمل التنظيمي المختلفة مثل الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وإدارة الصراع

¹ شتاتحة، عائشة؛ عمام، رم. أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة بمركز ومديرية الضرائب بالأغواط. مجلة العلوم

الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2017، ص95

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي.

أشار العديد من الباحثين إلى أن المناخ التنظيمي لا يُقاس فقط بالمؤشرات المادية أو الإدارية، بل يُبنى على الإدراكات الجماعية للعاملين، مما يجعله مرآة لمدى اتساق القيم والثقافة والإدارة داخل المؤسسة. لذلك، يُنظر إليه كمحور مركزي لفهم الأداء التنظيمي، وتفسير ظواهر مثل الصراع أو الالتزام أو الإبداع داخل المنظمات، لاسيما في القطاعات الحيوية كإدارة الضرائب، وقد اختلف الباحثين على تعريف وحيد متفق عليه للمناخ التنظيمي، لكن هنالك إجماع على أنه تصور مشترك لبيئة العمل.¹ وبكلمات أخرى، يُمثل المناخ التنظيمي الحالة النفسية المشتركة للعاملين تجاه طرق العمل الداخلية. ويشير Schneider وزملاؤه إلى أن المناخ يتفاوت حسب المجال أو البُعد المعني (مثل مناخ السلامة أو مناخ الخدمة)، مؤكداً أن المناخ يتعين تعريفه دائماً بالمجال المحدد له وليس كمفهوم عام.²

أولاً تعريف المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو مجموعة من الإدراكات المشتركة بين العاملين داخل المنظمة حول السياسات، الممارسات، والإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تنظم بيئة العمل، والتي تؤثر على سلوكهم ومواقفهم وأدائهم.

بصيغة أخرى، هو الجو النفسي والاجتماعي السائد داخل المنظمة كما يدركه الأفراد، ويتجلى في طريقة التفاعل، أسلوب القيادة، أنماط الاتصال، العدالة التنظيمية، والتحفيز، وغيرها من المكونات التي تشكل بيئة العمل.

ثانياً أبرز تعريفات الباحثين:

يعد Litwin & Stringer (1968) أول من عرف المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة من الخصائص القابلة للقياس في بيئة العمل والتي يدركها العاملون وتؤثر على دوافعهم وسلوكهم."³

وأبرز من عرف المناخ التنظيمي Schneider (2013) حيث يقول بان المناخ التنظيمي يعكس كيفية إدراك العاملين لما هو متوقع منهم، وما تتم مكافأته أو معاقبته داخل المؤسسة.⁴

¹ Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and Organizational Climate. Harvard University Press, p94

² Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. Annual Review of Psychology, 64, 361–388.

³ Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and Organizational Climate. Harvard University Press, p82

⁴ Schneider, B., Ehrhart, Op-cit ,p145

ثالثا الفرق بين "المناخ" و"الثقافة" التنظيمية:

- المناخ التنظيمي: يرتبط بإدراك الموظفين للبيئة الحالية (كيف يشعرون بالعمل).
- الثقافة التنظيمية: تمثل القيم والمعتقدات العميقة التي تميز المنظمة وتوجه سلوكها على المدى الطويل

استناداً إلى المداخل البحثية، يُنظر أحياناً إلى المناخ التنظيمي على أنه خاصية نفسية فردية (المناخ النفسي) أو على أنه صفة تنظيمية كلية عند مستويات عالية (المناخ التنظيمي بمعناه الأشمل). في المجمل، يجمع المناخ التنظيمي بين الجوانب الموضوعية للسياسات التنظيمية ووجهات النظر الذاتية للموظفين، في نتاج تفاعلي متعدد المستويات. وبحسب Freiche و(2020) Le Boulaire، يمكن اعتبار المناخ التنظيمي أنه "المعاش الحسي للفرد لبيئة عمله"، أي الإجمالي النفسي لتجربة الموظف في المؤسسة.

المطلب الثاني : أبعاد وأنواع المناخ التنظيمي .

أولاً: أبعاد المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، أي أنه لا يُختزل في جانب واحد، بل يتكون من عدة عناصر تتكامل لتشكّل البيئة النفسية والإدارية التي يعيش فيها العاملون. وقد اختلف الباحثون في تحديد عدد وثقل هذه الأبعاد، إلا أن هناك اتفاقاً على أبرزها، خاصة في المؤسسات ذات الطبيعة البيروقراطية مثل مديريات الضرائب¹:

1. الهيكل التنظيمي:(Structure)

يشير إلى درجة المركزية واللامركزية، التسلسل الهرمي، ووضوح الصلاحيات. فكلما كان الهيكل واضحاً، انخفضت مستويات الغموض والارتباك لدى الموظفين. في مديريات الضرائب، حيث تسود الطابع الرسمي والتراتب، يكون وضوح الهيكل أساسياً لتحديد المسؤوليات والحد من الصراع التنظيمي.

2. نمط القيادة:(Leadership Style)

يتضمن أسلوب المديرين في التعامل مع المرؤوسين، من حيث التحفيز، المشاركة، التواصل،

¹الأندونسي، فريده محمد غزالي سالم. المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى: دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم في التربية، جامعة أم القرى، المجلد 20، العدد 14، 2019، ص118.

والدعم. فالقيادة التشاركية مثلاً تُعزز مناخاً داعماً، على العكس من القيادة السلطوية التي تولّد التوتر. في المؤسسات الضريبية، يزداد تأثير القيادة على المناخ نتيجة الطابع الرقابي للأداء.

3. الاتصال التنظيمي: (Communication)

يشمل مدى تدفق المعلومات داخل المؤسسة، وشفافيتها، وسرعتها. الاتصال المفتوح والفعال يحفز الثقة ويقلل من الشائعات، وهو عامل حاسم في بيئات العمل ذات الطابع القانوني مثل الإدارات الضريبية.

4. العدالة التنظيمية: (Organizational Justice)

تشمل العدالة التوزيعية (الرواتب، الترقيات)، والإجرائية (أساليب اتخاذ القرار)، والتفاعلية (طريقة التعامل الإنساني). إدراك الموظف للعدالة ينعكس بشكل مباشر على ولائه وثقته في الإدارة.

5. نظام الحوافز والمكافآت: (Rewards and Incentives)

تُعتبر أدوات الحوافز من أقوى محفزات المناخ الإيجابي. في المؤسسات الحكومية، التي قد تفتقر إلى أنظمة تحفيزية مرنة، يتسبب غيابها في نشوء مناخ روتيني أو سلبي.

6. التمكين الوظيفي: (Empowerment)

يُقصد به مدى شعور العاملين بقدرتهم على اتخاذ القرارات والمبادرة في العمل. وجود هذا البعد يرفع من الحافزية الذاتية والانخراط في الأهداف العامة للمؤسسة.

7. الاستقرار الوظيفي والأمان النفسي: (Job Security)

يمثل شعور العامل بالأمان من الفصل التعسفي أو التهديدات الوظيفية. في القطاعات الحكومية، حيث يُفترض أن يكون الأمان مرتفعاً، إلا أن الضغوط الإدارية المفرطة قد تنقص من هذا الإحساس.

8. بيئة العمل المادية: (Physical Working Conditions)

كالإضاءة، التجهيزات المكتبية، الراحة في أماكن العمل، درجة الازدحام... وهي تؤثر على الراحة النفسية والتركيز¹.

ثانياً: أنواع المناخ التنظيمي

¹ الغامدي، مشرف صالح؛ الزهراني، فيصل مُجّد. أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين: دراسة تطبيقية بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 12، العدد 3، 2022، ص 67.

وفقاً للتوجهات القيمية والثقافة السائدة في المؤسسة، يمكن تصنيف المناخ التنظيمي إلى أنواع متعددة. هذا التقسيم لا يعني بالضرورة وجود صنف وحيد في كل مؤسسة، بل يمكن أن تتعايش عدة أنماط بنسب متفاوتة. أبرز الأنواع:

1. المناخ التنظيمي الموجه نحو الأشخاص: (People-Oriented Climate)
يُركّز على رفاه الموظفين، العلاقات الاجتماعية، والتفاعل الإنساني. يكون فيه القادة أكثر دعماً، وغالباً ما يسود في المؤسسات ذات الطابع الاجتماعي أو الصحي.
2. المناخ التنظيمي الموجه نحو القواعد: (Rule-Oriented Climate)
يركّز على الانضباط، اللوائح، الرقابة، والدقة. وهو من أكثر الأنماط انتشاراً في المؤسسات العامة كالضرائب والجمارك. رغم أنه يعزز الامتثال، إلا أنه قد يؤدي إلى الجمود الإداري إن لم يُرافق بالمرونة.
3. المناخ الموجه نحو الابتكار: (Innovation-Oriented Climate)
يشجع التجريب، المخاطرة المحسوبة، والبحث عن حلول جديدة. نادراً ما يكون سائداً في مديريات الضرائب، لكنه يُعد ضرورياً لإدخال الإصلاحات والتقنيات الرقمية.
4. المناخ الموجه نحو الإنجاز: (Achievement-Oriented Climate)
يهتم بتحقيق الأهداف، ورفع مستوى الأداء والإنتاجية. يعزز التنافس والتحفيز ولكنه قد يكون مرهقاً إن لم يترافق مع دعم نفسي ومهني.
5. المناخ المتوازن: (Balanced Climate)
يجمع بين العناصر السابقة بشكل متوازن. قد تسعى إليه الإدارات الضريبية الحديثة ضمن مسعى الإدارة العمومية الجديدة (New Public Management) لتحقيق كفاءة ورضا الموظفين.

المطلب الثالث: النماذج والعوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي¹

أولاً النماذج طوّر الباحثون العديد من النماذج النظرية لتأثير المناخ التنظيمي وقياسه. من النماذج الكلاسيكية: نموذج Litwin و (1968) Stringer الذي وضع استبياناً لقياس مناخ المنظمة ويشمل أبعاداً مثل درجة المسؤولية، ومستوى الدفء والدعم، ومعيار الأداء، ونظام المكافآت، وغير ذلك

¹ Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass.p84.

ومن النماذج اللاحقة: إطار القيم المتنافسة (Competing Values Framework) لكامرون وكوين والذي يقسم ثقافة العمل إلى أربعة نماذج (المناخ القائي أو الأسري، الإبداعي، السوقي، والبيروقراطي) بحيث يرتبط كل منها بمناخ تنظيمي مختلف. وقد تناول علماء مثل Schneider تباين المناخ التنظيمي عبر اختلاف مجالات الدراسة (مثل مناخ الأمان أو الأخلاقي)، كما ركزت نماذج البحث على فرق المناخ على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية.

في العقود الأخيرة، أظهرت الأبحاث أن المناخ التنظيمي قابل للتغيير والتعديل من خلال التدخلات الإدارية، على النقيض من النظرة التقليدية كخاصية ثابتة. أشار Litwin و Stringer (1968) إلى أن المناخ يتغير بمرور الوقت ويمكن تعديله وقد تبع ذلك ظهور نماذج أخرى ركزت على المناخ المعياري (المعايير الثقافية للمنظمة) والمناخ الموضوعي (البيئة الملموسة)، بالإضافة إلى تطور أدوات قياس جديدة تقيس التوافق الإدراكي للمناخ بين الأفراد كل هذه النماذج تشترك في اعتبار المناخ نتاجاً لتفاعل كل من العوامل التنظيمية والإدراكية الفردية.

ثانياً: العوامل المؤثرة في تكوين المناخ التنظيمي

يتشكل المناخ التنظيمي بتأثير مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية. من العوامل الداخلية البارزة: أسلوب القيادة والإدارة (فالقائد المشاركة يروج لمناخ أكثر دعماً وحواراً، أما القيادة السلطوية فتخلقه أكثر تشدداً)، نمط الهيكل التنظيمي (المنظمات اللامركزية تعطي شعوراً بالثقة والاستقلالية)، سياسات إدارة الموارد البشرية (مثل نظم التوظيف والتدريب والحوافز)، وأنظمة وأنماط الاتصال (شفافية المعلومات وتشجيع التغذية الراجعة). كذلك يؤثر ثقافة المنظمة وقيمها المعلنة ضمنياً في الموظفين على المناخ العام. أما العوامل الخارجية فتشمل بيئة العمل العامة (اقتصادية، تشريعية، وحيثيات قطاع الضرائب تحدد درجة الثبات والتغير في أنظمة العمل)¹

في مديريات الضرائب تحديداً، تؤثر الطابع البيروقراطي والتشريعات الضريبية المعقدة على المناخ التنظيمي. فوجود إجراءات صارمة وضوابط رقابية قد يخلق مناخاً متحفظاً يخشى فيه الموظفون من ارتكاب الأخطاء، مما يتطلب إدارة واعية لتخفيف التوتر. بالمقابل، النهج التحفيزي عبر مشاركة الموظفين في تحسين الإجراءات وإعطائهم درجة من الاستقلال في العمليات قد يُحسن المناخ التنظيمي. باختصار، يحدد تفاعل هذه العوامل شكل المناخ التنظيمي السائد في الجهاز الضريبي، مما ينعكس على سلوك الموظفين تجاه العمل والعملاء (الممولين).

¹ Schneider, Opcit, p124

المطلب الرابع: المناخ التنظيمي في مديريات الضرائب الخصائص والتطبيقات .

أولاً الخصائص والتطبيقات: تتميز مديريات الضرائب عن غيرها بخصائص تنظيمية خاصة؛ فهي تعمل ضمن إطار قوانين ضريبية صارمة، وتتعامل مع ضغوط مزدوجة من جهة الحكومة بزيادة الإيرادات ومن جهة الموظفين بإمكانية الملاحقة القانونية للعمل الخاطئ. هذا ينعكس على المناخ التنظيمي من حيث الحاجة إلى وضوح الأدوار والشفافية في الإجراءات. وقد تبين من البحوث المحلية أن التطبيقات العملية للمناخ التنظيمي في مديريات الضرائب تتنوع: فمثلاً تشير دراسات سابقة إلى أهمية التركيز على بناء بيئة مواتية للانتماء والولاء (كما في دراسة المواطنة التنظيمية بالأغواط، وإدماج المشاركة في اتخاذ القرار في الحدود الممكنة لتعزيز الشعور بالمسؤولية. كما يبرز دور القيادة في مثل هذه المؤسسات العامة؛ فالقيادة المتعاونة والمشجعة تخلق مناخاً أكثر انفتاحاً، بالمقارنة مع القيادة ذات الطابع السلطوي التي قد ترفع درجة التوتر بين الموظفين.

بالإضافة لذلك، فإن الإجراءات الإدارية والهياكل التنظيمية في مديريات الضرائب تميل إلى المركزية، مما قد يحد من إحساس الموظفين بالتمكين الوظيفي. لذا فإن تبني سياسات مثل توزيع الصلاحيات، وتحديث نظم الحوافز والتدريب، يمكن أن يحسن المناخ التنظيمي ويساهم في زيادة الرضا الوظيفي والأداء. كما يمكن للأنظمة الإلكترونية وتقنية المعلومات في الميدان الضريبي أن تساهم في بناء مناخ من الكفاءة والعدالة¹، من خلال تقليل الروتين وتوفير معلومات واضحة للموظفين والمكلفين الضريبيين على حد سواء. خلاصة القول، إن تطبيقات المناخ التنظيمي في مديريات الضرائب تتمحور حول خلق بيئة عمل آمنة وظيفياً وعادلة، ما يحفز الموظفين على الأداء الجيد ويساهم في إدارة أي صراع بشكل بناء.

ثالثاً: أهمية فهم الأبعاد والأنواع في الإدارة الضريبية

إنّ فهم أبعاد وأنواع المناخ التنظيمي في المؤسسات الضريبية يُعد شرطاً أساسياً لإصلاحات الإدارة العامة. فكل بعد من أبعاده يمكن أن يكون مدخلاً لتحسين الأداء أو تقليل النزاعات، خصوصاً أن المؤسسات الضريبية تتعامل مع بيئة ضاغطة (أهداف مالية، رقابة مستمرة، جمهور متعدد). ومن ثمّ، فإن المدير الإداري الكفاء هو من يُدرك شكل المناخ السائد ويعمل على إعادة توازنه وفق أهداف المؤسسة والمصلحة العامة المستخدمة، فعلى سبيل المثال، وجدت دراسات أن الأبعاد الجوهرية للمناخ

¹ لشهب، مُجد؛ دور المناخ التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بمديرية الضرائب لولاية غرداية. رسالة ماجستير،

جامعة غرداية، 2015، ص64.

تشمل: "الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، نظم وإجراءات العمل، والتكنولوجيا. كما أضافت دراسات أخرى مثل الغامدي والزهراني (2022) أبعاداً كالحوافز والجوائز والتدريب والتطوير كعوامل مؤثرة في المناخ التنظيمي.

يمكن تصنيف أنواع المناخ التنظيمي بناءً على التوجهات القيمية أو سمات الثقافة التنظيمية العامة. فمثلاً يميز بعض الباحثين بين: المناخ الموجه نحو الأفراد (تعظيم الرعاية والاهتمام برفاه الموظفين)، المناخ الموجه نحو القواعد والإجراءات (التركيز على الالتزام بالمعايير والدقة)، المناخ الموجه نحو الابتكار (التشجيع على التجريب والأفكار الجديدة)، والمناخ الموجه نحو النتائج (التركيز على تحقيق الأهداف ورفع الأداء). (وعلى الرغم من أن هذه التصنيفات تساعد في فهم الثقافات التنظيمية العامة، فإن المنظمات غالباً ما تمتلك خليطاً من هذه الأنماط، وتتطلب إدارة ناجحة للمناخ انتباهاً لمختلف هذه الأبعاد في آن واحد.

ثالثاً: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع

تشير العديد من الدراسات إلى أن المناخ التنظيمي الإيجابي يرتبط بنتائج تنظيمية مرغوبة. فوجدت دراسة الأندونسي (2019) أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مدى تفعيل أبعاد المناخ التنظيمي (كالهيكل التنظيمي والقيادة والاتصال والمشاركة) ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي للعاملات الإداريات. هذا يعني أن توفر بيئة عمل داعمة تجعل الموظف أكثر قدرة على تحقيق أهدافه الوظيفية بكفاءة. وبالمثل، تربط الأبحاث المناخ الجيد برضا الموظف والتزامه الوظيفي، حيث أن شعور العامل بالأمن والاستقرار في بيئة عادلة يرفع من مستوى الرضا وولاءه للعمل.

أما على صعيد إدارة الصراع التنظيمي، فتُظهر الأدلة أن المناخ التنظيمي الجيد يساهم في تسهيل حل النزاعات وتقليل حدتها. فخلال دراسة تايلاندية، تبين أن أبعاداً مناخية عديدة مثل الهيكل الواضح والمسؤولية التنظيمية والتضامن بين العاملين ارتبطت إيجابياً مع مستوى فعالية إدارة الصراع التنظيمي. وبعبارة أخرى، وجود بنية تنظيمية واضحة ودعم متبادل بين الزملاء يساعد في احتواء الصراعات وتحويلها إلى حوارات بناءة. كما يؤكد بحث آخر أن غياب المناخ الملائم يؤدي إلى تفاقم مشكلات العمل؛ إذ وجدت شتاتحة وعمّام (2017) أن المناخ الإيجابي ضروري لتجنب مشاكل مثل الصراع والتغيب والتأخير وانخفاض الأداء الوظيفي¹. فعندما يكون المناخ داعماً وثقافة المنظمة قوية (تؤكد على العدل والثقة والانتماء)، ينعكس ذلك على سلوك الموظفين بالالتزام والتعاون، مما يخفف تكاليف الصراع والاختلال في المنظمة.

¹ شتاتحة، عائشة؛ عمّام، مرجع سبق ذكره، ص 12

في سياق مديريات الضرائب، يبرز دور المناخ التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية بين الموظفين والإدارة. فخلصت دراسة في مديرية ضرائب غرداية إلى أن المناخ التنظيمي الكفاء يمكن من التأكد من مدى تحقق الثقة التنظيمية بين العاملين، ويعمل على تجنب الخسائر الناتجة عن ضعف الثقة داخل الإدارة فثقة العاملين ببعضهم وبإدارة المديرية تُعد من مقومات النجاح، ويسهم المناخ الإيجابي بتطوير أفكار للإبداع والابتكار وخلق فرص للتميز في العمل. وعليه، يجب أن تسعى مديريات الضرائب إلى تفعيل ممارسات إدارية حديثة تواكب متطلبات الإدارة الحديثة، لتعزيز هذه الثقة وتحسين الأداء الإداري المستمر.

رابعاً: المناخ التنظيمي والانطباع التنظيمي

يُعد كل من المناخ التنظيمي والانطباع التنظيمي من المفاهيم المحورية في علم السلوك التنظيمي، حيث يعكسان إدراكات الموظفين لبيئة العمل من زوايا مختلفة لكنها متداخلة. فمن جهة، يُعبر المناخ التنظيمي عن الإدراك الجماعي للعاملين للسياسات، والإجراءات، والممارسات التنظيمية، وما ينتج عنها من جو نفسي واجتماعي داخل بيئة العمل. أما الانطباع التنظيمي فهو الطريقة التي تدير بها المؤسسة صورتها أمام موظفيها من الداخل، أو أمام جمهورها من الخارج، وهو ما يُعرف بإدارة الانطباع¹.

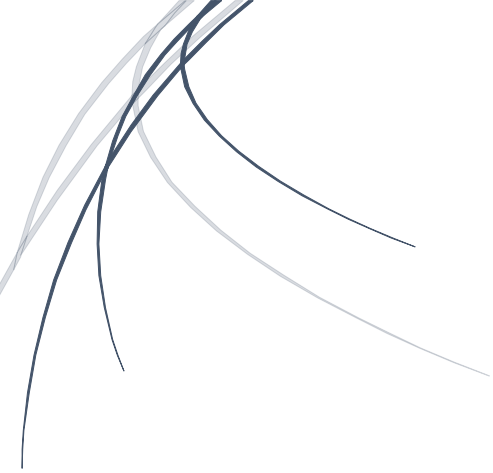
وقد بينت الدراسات الحديثة أن للمناخ التنظيمي دوراً حاسماً في تشكيل الانطباعات التنظيمية لدى العاملين. فكلما كان المناخ التنظيمي إيجابياً، يتسم بالعدالة، والشفافية، والدعم، كلما تشكّل لدى الأفراد انطباعٌ إيجابيٌّ عن المؤسسة، مما يعزز من التزامهم وولائهم، ويقلل من احتمالات الصراع أو الانسحاب التنظيمي.

كما أن المناخ التنظيمي يشكّل بيئة إدراكية تؤثر في كيفية استقبال الموظف للرسائل الرمزية والسلوكية التي تصدر عن المنظمة، أي أن المناخ يُعد وسيطاً معرفياً بين ما تقوم به الإدارة، وبين ما يفهمه الموظف أو يعتقده. على هذا الأساس، فإن العلاقة بين المناخ والانطباع ليست خطية فحسب، بل تفاعلية، فكل منهما يُغذي الآخر بطريقة مباشرة أو ضمنية، ففي مديريات الضرائب، عندما يكون المناخ التنظيمي قائماً على الانضباط والشفافية واحترام الأدوار، تتولد لدى الموظفين انطباعات إيجابية حول العدالة المؤسسية، والمصادقية، والاحترافية، ما ينعكس على سلوكهم تجاه المهام والزائن (المكلفين). أما إذا ساد مناخ تنظيمي سلبي يتسم بالغموض والتمييز، فإن الانطباعات الناتجة تكون سلبية، ويؤثر في الرضا، والمشاركة، والانتماء.

¹ حسن، علي عبد الله. (2020) الصورة الذهنية التنظيمية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى العاملين في الجامعات. المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 17، ص 54.

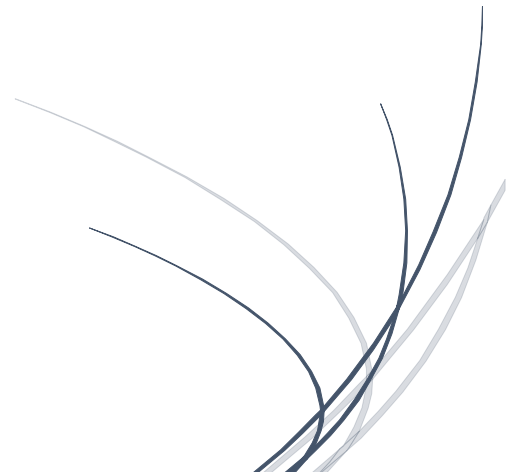
خلاصة:

يُعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات البيئية التي تؤثر على سلوك الأفراد ونتائج المنظمات. فقد سردنا أن المناخ التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد يتحدد بتصورات الأفراد لبيئة عملهم. تناولنا أبعاده الأساسية (كالهيكل والقيادة والاتصال)، ونماذج قياسه (مثل Litwin & Stringer)، وعوامل نشأته (كالقيادة، والسياسات التنظيمية، وثقافة المنظمة). كما أوضحنا أن المناخ التنظيمي الإيجابي يعزز الأداء الوظيفي والرضا، ويساعد في إدارة الصراع وتجاوزه. في خاصه مديريات الضرائب، يصبح الاهتمام بالمناخ التنظيمي أمراً استراتيجياً: فهو يعزز ثقة الموظفين بالإدارة ويخلق بيئة تساعد على تقديم أفضل خدماتهم للمواطنين. لذلك ينبغي لأجهزة الضرائب تبني سياسات تنظيمية تركز على دعم الموظفين وتطوير مهاراتهم، وتخفف من الأنظمة المعقدة التي تزيد الضغط عليهم. في الختام، يبقى بناء مناخ تنظيمي صحي هدفاً أساسياً للاستدامة الإدارية في القطاع الضريبي، إذ إنه يربط بين انطباعات التنظيم (إدارة الانطباعات) ونتائج إدارة الصراع، ويساعد في تحقيق توازن تنظيمي ينعكس إيجاباً على الأداء العام.



الفصل الثاني

دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية الأغواط.



تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية أنها البحث الكشفي الذي يقوم به الباحث لتعزيز المعلومات المجموعة حول موضوع البحث، كما تعد جانبا مهما من البحث العلمي من أجل معالجة الظاهرة المدروسة بدقة وإسقاطها على أرض الواقع.

المبحث الأول : التعريف بالمديرية الولائية للضرائب لولاية الأغواط .

لقد قمنا باختيار مديرية الضرائب لولاية الأغواط لإجراء دراستنا الميدانية ، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى نشأة وتعريف وتنظيم المديرية في المطلب الأول ، ثم نتناول مهام المديرية في المطلب الثاني.

المطلب الأول : نشأة المديرية وتنظيمها .

أولا: نشأة المديرية الولائية للضرائب لولاية الأغواط

تعتبر مديرية الضرائب لولاية الأغواط مصلحة خارجية للمديرية العامة للضرائب وهي تابعة ومسيرة من طرف المديرية الجهوية للضرائب بولاية ورقلة ، تأسست مديرية الضرائب لولاية الأغواط بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-60 المؤرخ في 23 فيفري 1991(01) ، الذي يحدد وينظم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية ، المعدل والمتمم ، وتقع في حي المعمورة وسط المدينة.

ثانيا : تنظيم المديرية الولائية لولاية الأغواط

وقد جاء المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في 18 سبتمبر 2006 المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية المصالح الخارجية للمديرية العامة للضرائب ليعيد تنظيم هيكل المصالح الخارجية (02) ، وجاء القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 فيفري ليحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية الأغواط.

تأسست مديرية الضرائب لولاية الأغواط بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-60 المؤرخ في 02-02-1991 المحدد والمنظم للهيكل الخارجية للإدارة الجبائية (ونعني بالهيكل الخارجية تلك التي تخص الإدارة غير المركزية وهي المديرية الولائية للضرائب ومختلف المفتشيات و القباضات)، وتقع مديرية الضرائب لولاية الأغواط في حي المعمورة بالأغواط، وهي تضم خمس (05) نيابات مديريات لها وهي:

-نيابة مديرية العمليات الجبائية

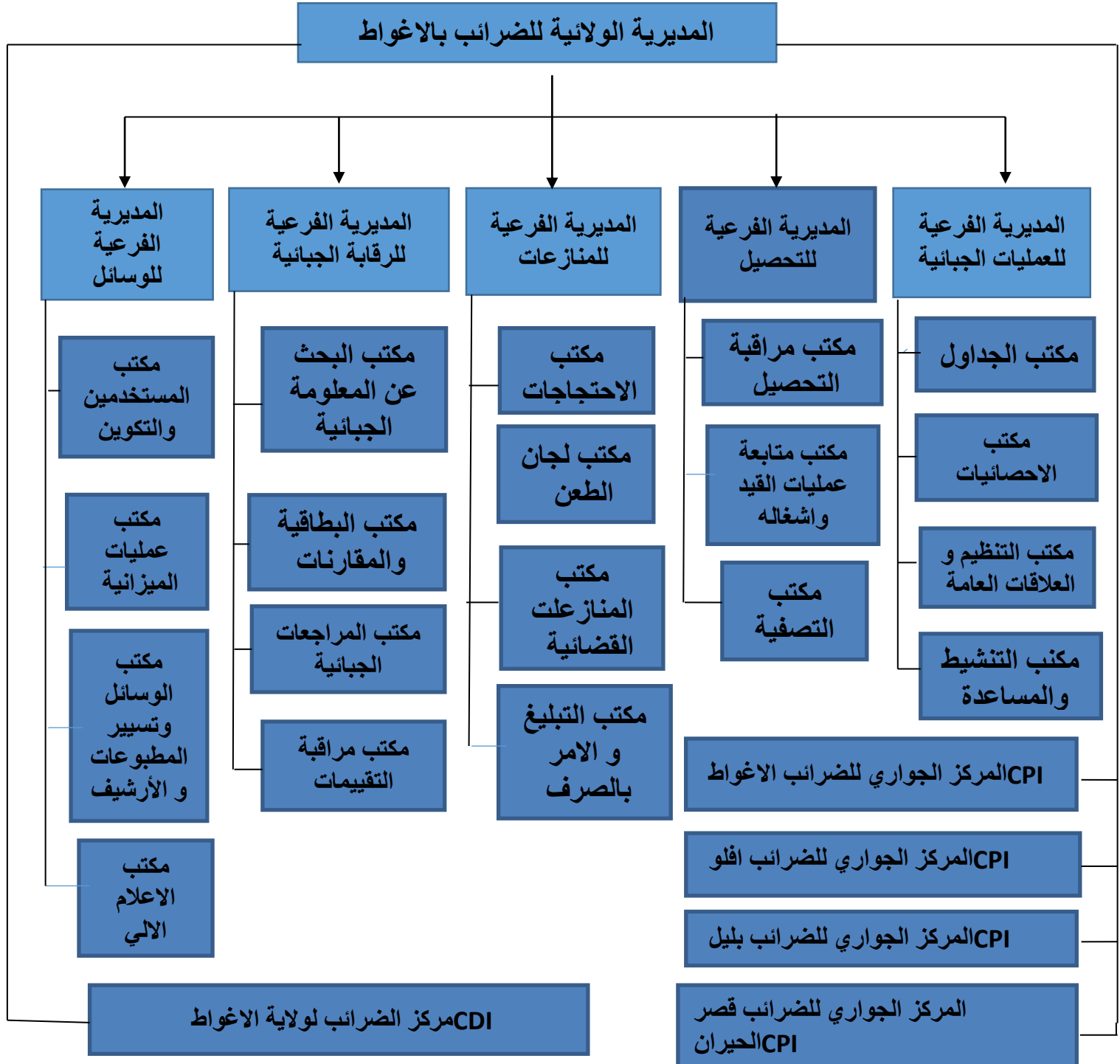
-نيابة مديرية المنازعات الجبائية

-نيابة مديرية الوسائل

-نيابة مديرية الرقابة الجبائية

-نيابة مديرية التحصيل الجبائي

الشكل رقم (4) الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب – الأغواط



المصدر: مديرية الضرائب.

المطلب الثالث: مهام مصالح مديرية الضرائب لولاية الأغواط.

تتكون المديرية الولائية للضرائب من مديريات فرعية تقوم بالمهام التالية :

1 المديرية الفرعية للعمليات الجبائية: (SDOF)

وتتكفل بما يلي:

- ✓ تنشيط المصالح وإعداد الإحصائيات وتجميعها، كما تكلف بأشغال الإصدار.
- ✓ إعداد برامج البحث ومراجعة ومراقبة التقييمات ومتابعة إنجازها.
- ✓ التكفل بطلبات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ومتابعة هذه الطلبات ومراقبتها.
- ✓ متابعة نظم الإعفاء والامتيازات الجبائية الخاصة

2 المديرية الفرعية للمنازعات (SDCX)

وتتكفل بما يلي:

- ✓ معالجة الاحتجاجات المقدمة برسم المرحلتين الإداريتين للطعن النزاعي أو المرحلة الإعفائية، وتبليغ القرارات المتخذة والأمر بالصرف بالإلغاءات والتخفيضات الممنوحة؛
- ✓ معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة.
- ✓ تشكيل ملفات إيداع التظلمات أو طعون الاستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح الإدارة الجبائية.

3 المديرية الفرعية للوسائل: (SDM)

تتمثل مهامها الرئيسية بما يلي:

- ✓ تسيير المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة وغير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب.
- ✓ السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها وكذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل.

4 المديرية الفرعية للرقابة الجبائية: (SDCF)

وتكلف لاسيما بما يلي :

- ✓ إعداد برامج البحث ومراجعة ومراقبة التقييمات ومتابعة إنجازها .

5 المديرية الفرعية للتحصيل: (SDR)

وتتكفل بما يلي:

- ✓ التكفل بالجدول سندات الإيرادات ومراقبتها ومتابعتها وكذا بوضعية تحصيل الضرائب والرسوم وكل ناتج آخر أو أتاوى.
- ✓ متابعة العمليات والقيود المحاسبية والمراقبة الدورية لمصالح التحصيل وتنشيط قباضات الضرائب في مجال تنفيذ أعمالها للتطهير وتصفية الحسابات وكذا التحصيل الجبري للضريبة.
- ✓ التقييم الدوري لوضعية التحصيل وتحليل النقائص لاسيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها أن تحسن الناتج الجبائي.
- ✓ مراقبة القباضات ومساعدتها قصد تطهير حسابات قباضات الضرائب بغية تصفية الحسابات وتطهيرها.

المبحث الثاني: منهجية دراسة الحالة واختبار أداة القياس .

نهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة و قدتم تفريغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي Spss26.0 و Excel 2016 و Smart Pls و استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

النسب المئوية و التكرارات لوصف عينة الدراسة و المتوسط الحسابي و المتوسط الحسابي النسبي و الانحراف المعياري اختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة درجة ثبات الاستبيان، اختبار شايرو ويلك لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه . جذر ألفا لحساب صدق الدراسة و اختبار كأي مربع لدراسة مدى الاستقلالية و كذا اختبار T في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة و اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية .

المطلب الأول: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة .

1- منهج وتصميم الدراسة :

لا يمكننا أن نقوم ببحث علمي دون منهج واضح يساعدنا في تشخيص مشكلة موضوع البحث حيث أن البحث العلمي له مجموعة من الأسس الذي يبنى عليها الباحث قاعدته الأساسية للانطلاق في عملية البحث ، فمنهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في الدراسة و تحديد أبعادها بشكل شامل ومنه فالمنهج المستخدم في الدراسة الميدانية هو المنهج الوصفي ، فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيرا كافيا ، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا المنهج

تماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع البحث و كذلك قمنا بالاستعانة بالمنهج الإحصائي نظراً لأهميته البالغة في بحثنا، حيث يهدف في الأساس إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة وذلك من خلال قياس تكرارات إجابات المبحوثين وجدولتها و قراءتها قراءة إحصائية.

و يعرف الحمداني المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة ، أو الراهنة فهو أحد أشكال التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، و يقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع ،تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة و الظواهر التي ندرسها و الأوقاف التي نستعملها لجمع البيانات"¹

وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات:

- المصادر الثانوية: حيث اتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب ذات العلاقة والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذا البحث في مواقع الإنترنت.

- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اتجهنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصاً لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عدد من موظفي مديرية الضرائب بالأغواط، وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss و Smart Pls ذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعة للدراسة.

ويمكن تعريف الاستبيان على أنه : وسيلة من وسائل جمع المعلومات وقد يستخدم على إطار واسع ليشمل الأمة أو في إطار ضيق على نطاق المدرسة وبطبيعة الحال فهو يختلف في طوله ودرجة تعقيده أن الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جديدة والحصول على استجابات كاملة ومن الأهمية بمكان أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعرفة كي يكون بالإمكان بناء الفقرات بشكل جيد.²

2- خطوات الدراسة :

قمنا بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " دور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الإنطباع التنظيمي والصراع التنظيمي- دراسة حالة – مديرية الضرائب بالأغواط ".

وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

1- الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبيان.

بعاج الهاشمي، دور العملية التدريسية في الرفع من الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009، ص 96.¹
منذر الظامن، أساسيات البحث العلمي، دار الميسرة، عمان، ط1، 2007، ص 291²

- 2- استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية في تحديد محاور الاستبيان وفقراته.
 - 3- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.
 - 4- تصميم الاستبيان في صورته الأولى.
 - 5- مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة.
 - 6- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية كما هو موضح في الملحق رقم (02) الذي يعرض قائمة بأسماء المحكمين.
 - 7- في ضوء آراء المحكمين وتوجيهات المشرف تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حيث التعديل والحذف والإضافة، ليستقر في صورته النهائية على 31 فقرة كما موضح في الملحق رقم (01).
- 3- صدق الدراسة:

عرف العتيبي صدق أداة الدراسة بأنه "مدى تمكن أداة جمع البيانات، أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه" و يعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، وبذلك تكون الأداة صادقة.¹

وحيث كان لابد من اخضاع الاستبيان الى التحكيم وهو أن تختار الباحثان عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من 3 من أساتذة الكلية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (01) بهدف إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق كل فقرة من فقرات الاستبيان وصلاحياتها ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين القيام بما يلزم من حذف وتعديل على ضوء الاقتراحات المقدمة، بذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية، أنظر الملحق رقم (01).

المطلب الثاني: عرض خصائص مجتمع وعينة الدراسة.

سنقوم بعرض وتحليل خصائص المجتمع والعينة المدروسة

1- مجتمع الدراسة :

ويتكون مجتمع الدراسة من موظفي وعمال مديرية الضرائب لولاية الأغواط، بمختلف مستوياتهم الوظيفية يقسمون كالتالي:

أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، غزة ، فلسطين ،¹ 2008 ، ص 91.

جدول رقم (II-1): توزيع مجتمع الدراسة حسب المديرية والمراكز.

العدد	اسم المؤسسة	المراكز	عدد العمال
01	مديرية الضرائب لولاية الاغواط	المديرية	93
		مركز الضرائب بالاغواط.	63
		المركز الجوي للضرائب بالاغواط.	54
		المركز الجوي للضرائب بافلو.	56
		المركز الجوي للضرائب بقصر الحيران.	34
		المركز الجوي للضرائب بحاسي الرمل	18
الإجمالي			318

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على بيانات المديرية.

2- العينة الميدانية للدراسة:

لحساب حجم العينة المناسب والممثل لمجتمع الدراسة ارتأينا أن نعتمد على أشهر موقع لحساب العينات¹ The Survey System ، مع إعطائه مجال الثقة 95 % ودرجة الخطأ 2.5 وحجم المجتمع الذي يستعمل المعادلة التالية:

$$n = \frac{tp^2 \times P(1 - P) \times N}{tp^2 \times P(1 - P) + (N-1) \times y^2}$$

N: حجم المجتمع والمقدر بـ 318.

n : حجم العينة وهو المطلوب 56.

p : نسبة تواجد الظاهرة المراد دراستها في المجتمع، ويقترح كل من Morgan & Kerjcie² قيمة لها

تساوي 0.50

¹ www.surveysystem.com/sscalc.htm, consulter le: 12/02/2022

² K.Sharma, **nursing research & statistics**, 2 edition, all india institute of medical science india, 2014, p229

y: درجة الدقة المطلوبة أو أكبر خطأ في تقدير النسبة، يُسمح به عند حدوث الظاهرة ويقترحها Morgan & Kerjcie بـ 0.05

t_p^2 : قيمة جدولية في جدول t^2 عند درجة حرية واحد وعند مستوى الثقة المرغوبة التي اعتبرها Morgan & Kerjcie بـ 0.05، وبالتالي فإن قيمة $t^2 = 3.841$

وباستخدام المعادلة أعلاه، وبنفس القيم سيكون الحد الأدنى لحجم العينة هو 56، وفي بداية أفريل 2025 وزعنا 70 استبانة، تم استرجاع 58، ورفضنا 2، والجدير بالذكر أننا لمسنا تعاون كبير من طرف العاملين أدى ذلك إلى تجاوز الحد الأدنى لحجم العينة ليصبح 56 عامل في مختلف مراكز مديرية الضرائب لولاية الأغواط بنسبة مقبولة قدرت 17,61 % من حجم المجتمع الكلي؛ و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (II-2): توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والمديرية.

اسم المؤسسة	المراكز	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	
			المرفوضة	المقبولة
مديرية الضرائب لولاية الأغواط	المديرية	21	1	20
	مركز الضرائب بالاغواط.	10	1	09
	المركز الجوي للضرائب بالاغواط.	10		08
	المركز الجوي للضرائب باقلو.	12		09
	المركز الجوي للضرائب بقصر الحيران.	10		07
	المركز الجوي للضرائب بحاسي الرمل	07		05
الإجمالي		70	58	

المصدر: من إعداد الطالبتين .

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية التي وصفت الخصائص الخاصة بمجتمع الدراسة.

1- الجنس: من مجموع 56 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

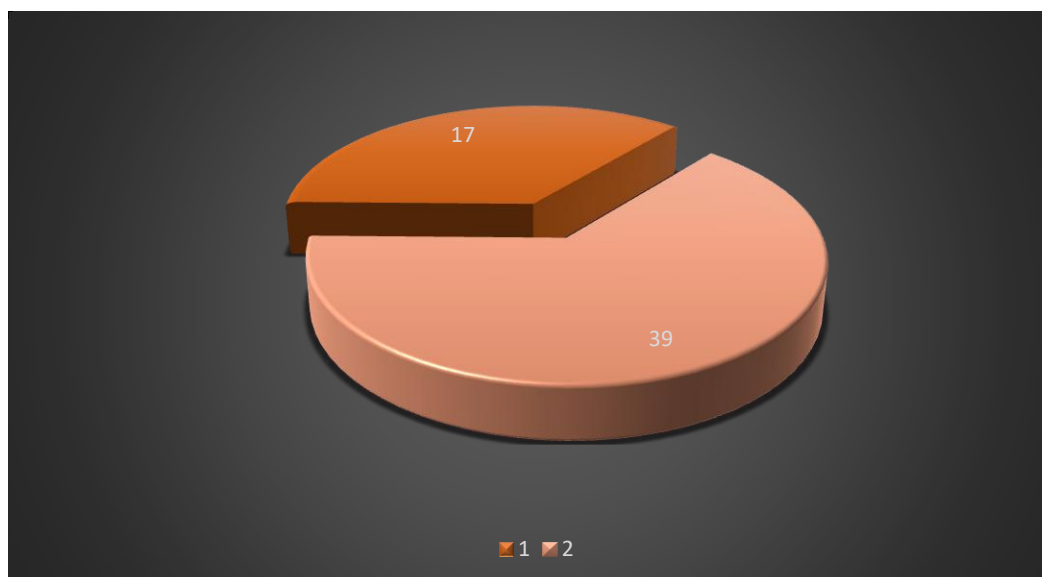
جدول رقم (II-3): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الفئة
30.4%	17	ذكر
69.6%	39	أنثى
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss26.0.

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (II-2): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: على ضوء نتائج الاستبيان Excel 2016 من مخرجات

يتضح من الجدول أن نسبة الاناث في عينة الدراسة 69.6% و هي أكبر من نسبة الذكور التي تقدر ب 30.4% وهذا راجع يمكن لطبيعة العمل كونه في المجال الإداري حيث يستميل ميول الاناث اكثر من الذكور .

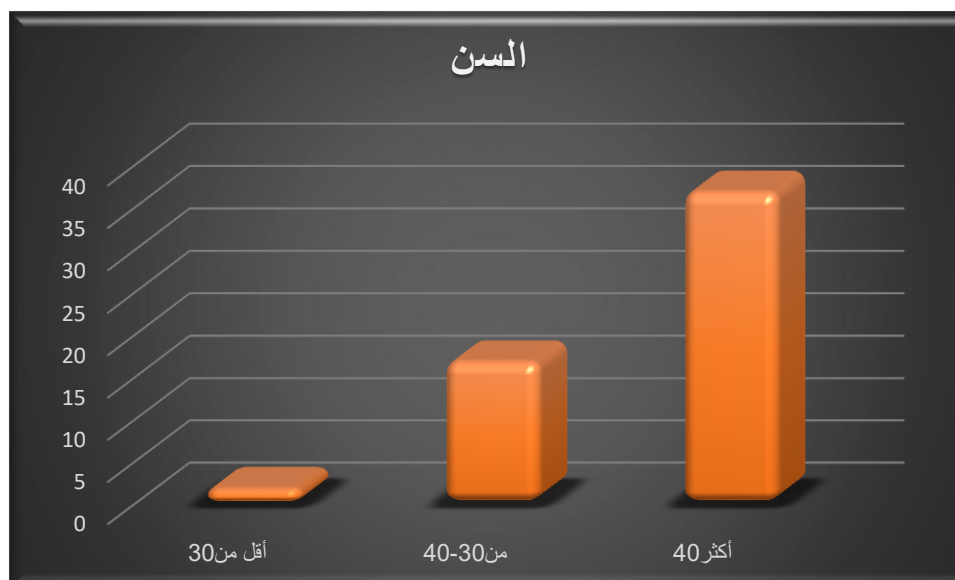
2- السن: من مجموع 56 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (II - 4): توزيع مجتمع الدراسة حسب السن .

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	02	3.6%
من 30 الى 40 سنة	17	30.3%
أكثر من 40 سنة	37	66.1%
المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss26.0.

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss26.0.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق، أن أكبر نسبة في السن هي أكثر من 40 سنة بـ 66.1 % و أقل نسبة هي لأقل من 30 سنة بنسبة 3.6 % والباقي نسبة 30.3 % لفئة بين 30 و 40 سنة، وهذا يرجع الى ندرة التوظيف في السنوات الأخيرة بسبب الاستراتيجيات المعتمدة في البلاد.

3- المستوى التعليمي : من مجموع 56 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

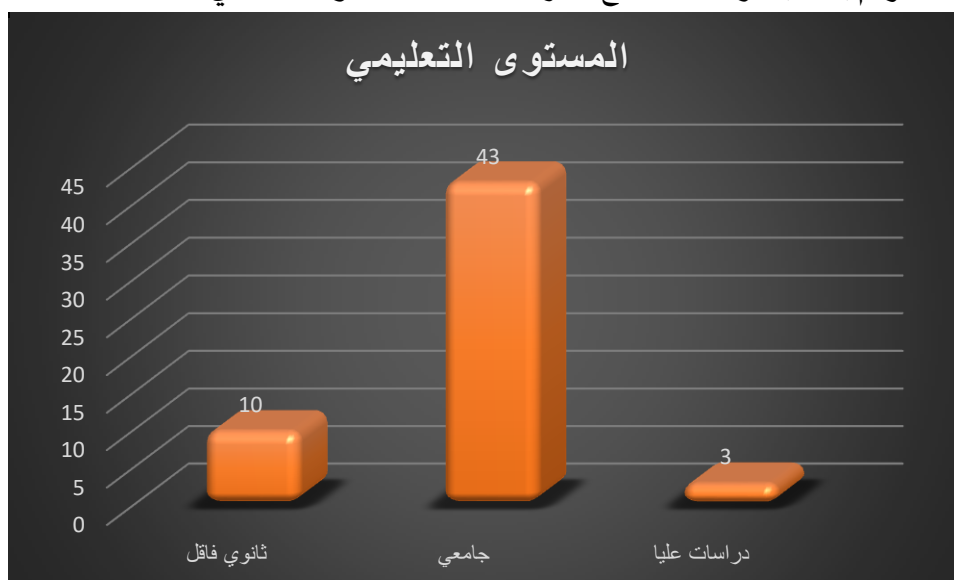
الجدول رقم (II - 5): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي .

الفئة	التكرار	النسبة
ثانوي فأقل	10	17.9%
جامعي	43	76.8%
دراسات عليا	3	5.4%
المجموع	56	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss26.0.

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (II - 3): تركيبة مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من مخرجات Excel 2016 على ضوء نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق، أن أكبر نسبة في المستوى التعليمي هي الجامعي بـ 76.8% و أقل نسبة هي للدراسات العليا بـ 5.4% والباقي نسبة 17.9% للمستوى الأقل من الثانوي، وهذا ربما يعود لتوجه أغلب الموظفين نحو الرفع من المستوى الدراسي نحو الجامعي من أجل التحصل على الترقية الداخلية في مسارهم المهني عن طريق الحصول على الشهادة أثناء مسارهم المهني .

4- سنوات الخبرة: من مجموع 56 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول

التالي:

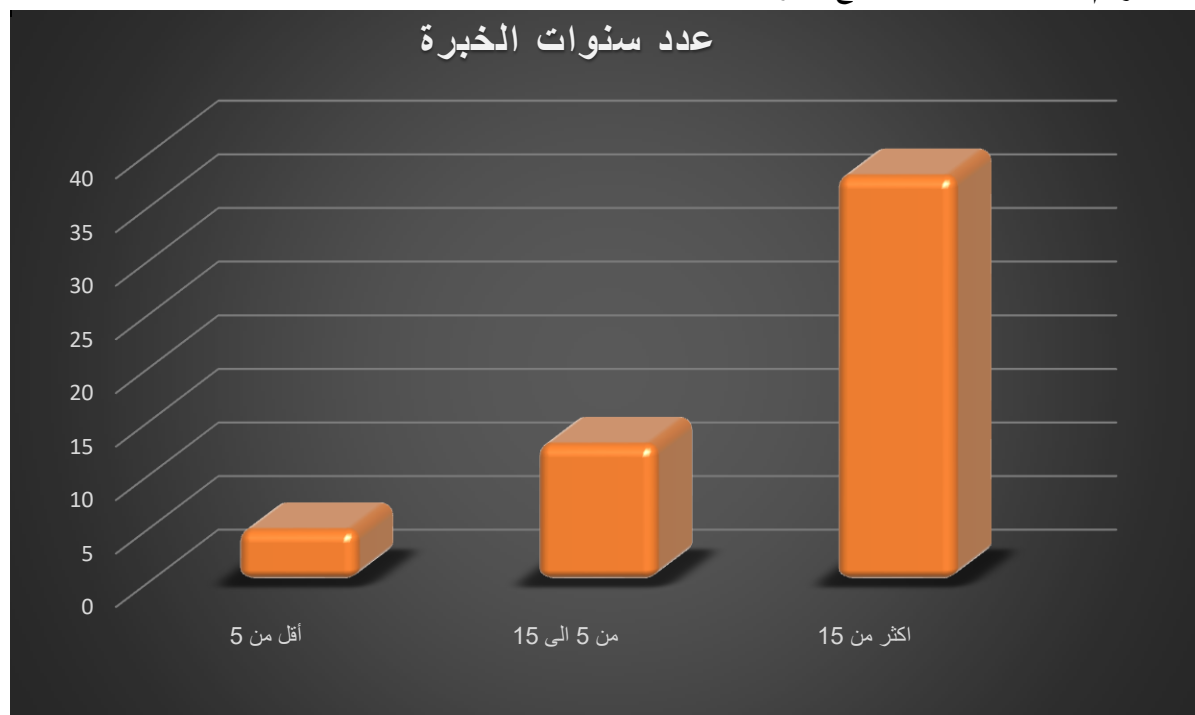
الجدول رقم (II-6): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة.

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	5	8.9%
من 5 إلى 15 سنوات	13	23.2%
أكثر من 15 سنوات	38	67.8%
المجموع	56	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss26.0 .

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (II-4): تركيبة مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.



المصدر: من مخرجات Excel 2016 على ضوء نتائج الاستبيان .

والملاحظ من الجدول والشكل السابقين أن الفئة الغالبة في المؤسسة هم الموظفون والعمال ذات الخدمة اكبر من 15 سنوات حيث قدرت ب 67.8% وبعدها ذو الخدمة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 23.2 % ،

وتليها فئة الأخيرة للفئة الأقل من 05 سنوات بنسبة 8.9 % مما يعتبر على أن المديرية لها عمال من نفس الجيل لهم خبرة في الميدان وهذا يمكن أن يساعد المؤسسة على الأداء الأمثل لنشاطها .

المطلب الثالث: الاتجاهات العامة لعبارات المحاور.

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (II-7): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات

طول الخلية	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
أكبر من 1.80 إلى 2.60	غير موافق
أكبر من 2.60 إلى 3.40	موافق إلى حد ما
أكبر من 3.40 إلى 4.20	موافق
أكبر من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نموذج ليكارت الخماسي.

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددنا اتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة.

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية و التكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

1- تحليل اتجاهات عبارات الصراع التنظيمي :

1-1 - تحليل اتجاهات عبارات بعد الصراع التنظيمي بين الافراد :

جدول رقم (II-8): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول .

ال ع ب ار ة	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1	8	16.1	24	42.9	8	14.3	8	14.3	9	16.1	3.27	1.31	موافق إلى حد ما
2	4	7.1	27	48.2	7	12.5	14	25	4	7.1	3.23	1.12	موافق إلى حد ما
3	1	1.8	11	19.6	6	10.7	26	46.4	12	21.4	2.34	1.08	غير موافق
4	1	1.8	8	14.3	4	7.1	27	48.2	16	28.6	2.13	1.04	غير موافق
5	6	10.7	31	55.4	8	14.3	5	8.9	6	10.7	3.46	1.14	موافق
متوسط عبارات البعد الأول													غير موافق بشدة
											1.76	.89	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الأول (مستوى الصراع التنظيمي بين الافراد) هو 1.76 الذي يتجه إلى درجة غير موافق بشدة بدرجة 0.89 أكثر تجانسا فيما بينهم، وهذا ربما يرجع الى وجود انسجام وتوافق فكري وجيلي بين افراد داخل المجموعة الواحدة، مما جعل من حدة الصراع شبه منعدمة.

1-2- تحليل اتجاهات عبارات بعد الصراع التنظيمي داخل المجموعة :

الع ب ار ة	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
6	4	7.1	22	39.3	8	14.3	21	37.5	1	1.8	3.12	1.06	موافق إلى حد ما
7	00	00	20	35.7	5	8.9	29	51.8	2	3.6	2.77	.99	موافق إلى حد ما

8	5	8.9	16	28.6	4	7.1	23	41.1	8	14.3	2.77	1.26	موافق حد ما إلى
9	2	3.6	15	26.8	12	21.4	20	35.7	7	12.5	2.73	1.1	موافق حد ما إلى
10	00	00	19	33	18	32.1	14	25	5	8.9	2.91	.97	موافق حد ما إلى
11	1	1.8	7	12.5	7	12.5	28	50	13	23.2	2.2	.99	غير موافق
متوسط عبارات البعد الثاني													غير موافق
											1.78	.65	

جدول رقم (II-9): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني.

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0.

من خلال الجدول يتضح ان متوسط عبارات البعد الثاني: هو 1.78 الذي كان توجهه نحو غير موافق عن وجود صراع داخل المجموعات داخل المؤسسة بنسبة اقل من المحور الأول، كما نلاحظ أن العبارة الأكثر تجانسا في هذا البعد هي العبارة العاشرة بانحراف معياري 0.97 ، واقل عبارة تجانسا هي العبارة الحادية عشر بانحراف معياري 0.999 و أن متوسط عبارات البعد الثاني (بعد الصراع التنظيمي داخل المجموعة) هو 3.69 والذي يتجه إلى درجة غير موافق.

1-3- تحليل اتجاهات عبارات بعد الصراع التنظيمي بين المجموعات

جدول رقم (II-10): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث.

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
12	2	10.7	15	39.3	11	19.6	22	26.8	2.73	1.08	موافق حد ما إلى
13	2	3.6	14	25	6	10.7	24	42.9	2.54	1.15	غير موافق
14	4	7.1	21	37.5	10	17.9	14	25	3.02	1.19	موافق حد ما إلى
15	3	5.4	11	19.6	9	16.1	23	41.1	2.54	1.15	غير موافق
16	3	5.4	8	14.3	11	19.6	27	48.2	2.52	1.06	غير موافق

17	3	5.4	14	25	15	26.8	20	35.7	4	7.1	2.86	1.05	موافق إلى حد ما
متوسط عبارات البعد الثالث											1.85	.88	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد (الصراع التنظيمي بين المجموعات) هو 1.85 والذي يتجه إلى درجة غير موافق، وأن هناك تجانس بين العبارات التي تراوحت اتجاهاتها بين موافق إلى حد ما وغير موافق .

2- تحليل اتجاهات عبارات الوسيط (المناخ التنظيمي) :

جدول رقم (II-11): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات الوسيط (المناخ التنظيمي).

العبارة	لا أو افق		لا أو افق		أو افق بدرجة أقل		او افق		أو افق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
18	0	0	8.9	5	47	83.9	4	7.1	0	0	3,02	0,404	موافق الى حد ما
19	0	0	17.9	10	37	66.1	9	16.1	0	0	3,02	0,587	موافق الى حد ما
20	0	0	7.1	4	46	82.1	6	10.7	0	0	2,96	0,425	موافق الى حد ما
21	0	0	7.1	4	45	80.4	7	12.5	0	0	2,95	0,444	موافق الى حد ما
22	0	0	14.3	8	41	73.2	7	12.5	0	0	3,02	0,522	موافق الى حد ما
متوسط عبارات الوسيط													
											2.99	0.506	موافق الى حد ما

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات الوسيط (المناخ التنظيمي) هو 2.99 والذي يتجه إلى درجة موافق إلى حد ما.

3- تحليل اتجاهات عبارات المحور الثاني كامل (الانطباع التنظيمي):

العبارة	لا أو افق		لا أو افق		أو افق		أو افق		أو افق		أو افق		الاتجاه
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
23	10	17.9	6	10.7	17	30.4	7	12.5	16	28.6	2.77	1.440	موافق إلى حد ما
24	7	12.5	18	32.1	12	21.4	9	16.1	10	17.9	3.05	1.313	موافق إلى حد ما
25	9	16.1	13	23.2	8	14.3	14	25.0	12	21.4	2.87	1.415	موافق إلى حد ما
26	14	25.0	9	16.1	8	14.3	16	28.6	9	16.1	3.05	1.458	موافق إلى حد ما
27	9	16.1	16	28.6	7	12.5	12	21.4	12	21.4	2.96	1.427	موافق إلى حد ما
28	11	19.6	15	26.8	9	16.1	9	16.1	12	21.4	3.07	1.450	موافق إلى حد ما
29	11	19.6	12	21.4	10	17.9	10	17.9	13	23.2	2.96	1.464	موافق إلى حد ما
30	11	19.6	12	21.4	12	21.4	7	12.5	14	25.0	2.98	1.471	موافق إلى حد ما
31	12	21.4	12	21.4	9	16.1	10	19.6	11	21.4	3.02	1.471	موافق إلى حد ما
متوسط عبارات الانطباع التنظيمي													
											3.27	0.770	موافق إلى حد ما

جدول رقم (II-12): اتجاهات عبارات المحور الثاني كامل.

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
البعد الأول: مستوى الصراع التنظيمي (بين الافراد)	1.76	0.89	غير موافق بشدة

البعد الثاني: مستوى الصراع التنظيمي (داخل المجموعة)	1.78	0.65	غير موافق
البعد الثالث: مستوى الصراع التنظيمي (بين المجموعات)	1.85	0.88	غير موافق
المناخ التنظيمي	2.99	0.506	موافق إلى حد ما
الانطباق التنظيمي	3.27	0.770	موافق إلى حد ما

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن محور الصراع التنظيمي تحصل على متوسط عبارات غير موافق حيث أن أقل بعد تجانس هو بعد الصراع التنظيمي بين الأفراد.

١. نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي و الإتجاه العام لآراء العينة سنقوم الآن باختبار الفرضيات :

أولا النموذج القياسي

المبحث الثالث: جودة النموذج واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار ثبات النموذج القياسي للدراسة

لنؤكد من ثبات الدراسة في البرمجة بالمعادلات البنائية لا يكفي فقط حساب معامل الفا كرونباخ، بل نحتاج الى اختبارات اخرى هي:

أ. معامل التشبع (Factor Loadings) FL : ويقصد به مؤشر التوافق و انسجام العبارات مع

بعضها البعض، وحتى نستطيع اعتماد العبارة في القياس يجب ان يكون لها FL يفوق على الاقل 70 %.

ب. الموثوقية المركبة المعبر عليها ب (Composite Reliability) CR : حيث تشترط قيمة أكبر من

0.7 ، وهي تقيس المحور ككل ، وليس كل عبارة على حدى كما هو الحال على معامل التشبع. أي أنها تشير

الى الاتساق الداخلي بين العبارات و المحور و هي شبيهة الفا كرونباخ بالإضافة انها مستحدثة.

ج. متوسط التباين المستخرج AVE(average variance extracted) : وهو مؤشر القيم

المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج، وحتى يتصف النموذج بصدق التقارب

يجب أن يكون أكبر من 0.5، والجدول التالي يبين قيم هذه الاختبارات الثلاثة على النحو التالي:

د.

جدول رقم (II- 15) : قيمة الموثوقية وصحة التقارب.

المحاور	الابعاد	الاسئلة	FL	CR	AVE
الصراع التنظيمي	بين الافراد	Q1	0,551 يحذف	0,760	0,613
		Q2	0,144 يحذف		
		Q3	0,714		
		Q4	0,539 يحذف		
		Q5	0,685		
	داخل المجموعة	Q6	0,880	0,837	0,632
		Q7	0,690		
		Q8	0,586 يحذف		
		Q9	0,804		
		Q10	0,768		
		Q11	0,679		
	بين المجموعات	Q12	0,754	0,915	0,643
		Q13	0,658		
		Q14	0,750		
		Q15	0,721		
		Q16	0,818		
		Q17	0,733		
	المناخ التنظيمي	Q18	0,550 يحذف	0,798	0,572
		Q19	0,712		
		Q20	0,591 يحذف		
		Q21	0,759		
		Q22	0,691		
	الانطباق التنظيمي	Q23	0,144 يحذف	0,908	0,563
		Q24	0,769		
		Q25	0,809		

		0,751	Q26	
		0,882	Q27	
		0,915	Q28	
		0,921	Q29	
		0,669	Q30	
		0,849	Q31	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات Smart Pls .

من أجل زيادة نتائج قيم الموثوقية المركبة CR وكذا قيم متوسط تباين المفسر AVE ، فوق قيمة العتبة المقترحة، لابد من حذف العبارات التي لها تشبع خارجي اقل من 0.7 وهي (Q1, Q2, Q4, Q8, Q9, Q10, Q18, Q20, Q23, Q26, Q27, Q28, Q29, Q30, Q31) من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان كل قيم العبارات بالنسبة للموثوقية المركبة تفوق قيمة 0.7 ، الا البعض منها وهي قريبة ل 0.7 لذلك يمكن أن نصف أداة الدراسة المعتمد عليها في المذكرة بانها ثابتة ، وحتى ولو أعيد تكرار العملية في نفس الظروف، وعليه يمكن الاعتماد عليها. ونلاحظ أيضا من الجدول السابق والشكل أعلاه أن قيمة AVE أكبر من 0.5 لكل أبعاد الدراسة، وعليه يمكن الاستنتاج أن الشرط الثاني المتمثل في صدق التقارب محقق، ونموذج الدراسة يتصف بصدق التقارب.

2- الصدق التمايزي:

تشير الى افتراض مجموعة من العبارات لا تمثل باقي العوامل او المتغيرات الكامنة الاخرى، أي تكون نسبة الارتباطات مع العوامل الاخرى ضعيفة، وبمعنى اخر ان يظهر تمايز لعامل أو متغير كامن معين بعبارته عن باقي العوامل أو المتغيرات الاخرى، وينقسم الى مؤشرين هما: 1-2-ارتباط المتغير (variable correlation) VC : هو مؤشر قياس مدي تنافر وتباعد المحاور عن بعضها البعض، وكانت نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (II- 16) : مؤشر ارتباط المتغير VC .

	M	Y	x1	x2	x3
M	0,756				
Y	0,227	0,750			
x1	-0,165	-0,561	0,783		
x2	-0,168	-0,779	0,569	0,795	

x3	-0,294	-0,900	0,587	0,791	0,802
----	--------	--------	-------	-------	-------

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات Smart Pls .

يقيس مؤشر VC مدى تباعد المتغيرات او المحاور مع بعضها البعض اي ان المحور يمثل نفسه و لا يرتبط بمحور اخر، وتمثل القيم في الجدول اعلاه الجذر التربيعي لـ AVE حيث اذا كان قيمة VC للمتغير مع نفسه اعلى من باقي المحاور، فإننا نقول انه لا يوجد تداخل بين المحاور، وان هذا المتغير مستقل بذاته، و من خلال الجدول نرى انه لا يوجد تداخل بين المحاور مع بعضها البعض.

1-2- التحويلات المتقاطعة (Cross Loading) CL: ويمكن التأكد من صحة التمايز من خلال استخدام المؤشر الثاني وهو التحويلات المتقاطعة (Cross Loading)، وهو مؤشر يقيس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض، في الجدول التالي:

جدول رقم (II-17) : مؤشر التحويلات المتقاطعة CL .

	M	X	Y	x1	x2	x3
Q11	-0,006	0,679	-0,575	0,467	0,766	0,596
Q12	-0,169	0,720	-0,627	0,451	0,578	0,754
Q13	-0,298	0,773	-0,778	0,464	0,534	0,833
Q14	-0,311	0,826	-0,743	0,504	0,710	0,850
Q15	-0,225	0,825	-0,776	0,475	0,681	0,855
Q16	-0,216	0,739	-0,721	0,432	0,661	0,723
Q17	-0,188	0,783	-0,680	0,494	0,634	0,788
Q19	0,728	-0,160	0,119	-0,219	-0,144	-0,177
Q21	0,873	-0,242	0,254	-0,093	-0,128	-0,307
Q22	0,651	-0,135	0,084	-0,097	-0,122	-0,126
Q24	0,137	-0,562	0,467	-0,406	-0,597	-0,526
Q25	0,131	-0,655	0,540	-0,412	-0,649	-0,624
Q26	0,162	-0,690	0,682	-0,322	-0,571	-0,684
Q27	0,104	-0,584	0,767	-0,297	-0,460	-0,620
Q28	0,222	-0,689	0,826	-0,507	-0,572	-0,688
Q29	0,102	-0,718	0,869	-0,378	-0,601	-0,733

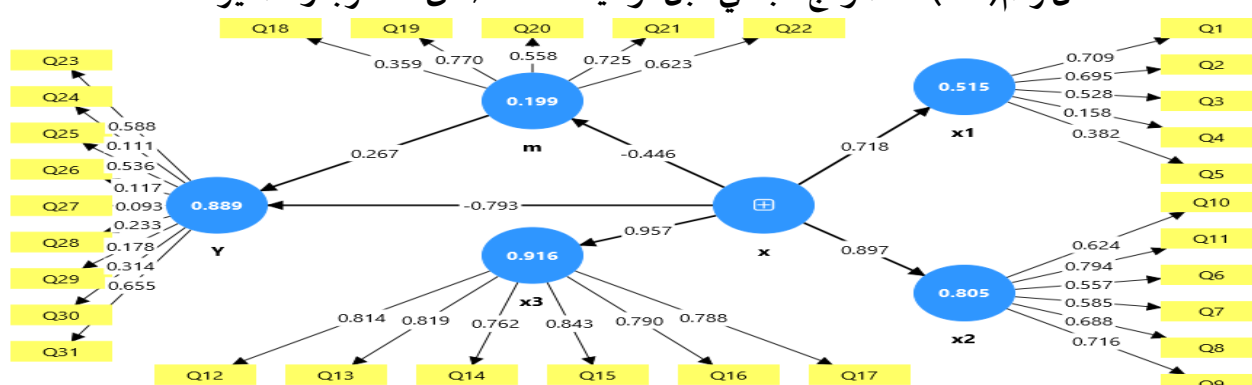
Q3	-0,271	0,494	-0,452	0,763	0,519	0,444
Q30	0,202	-0,716	0,858	-0,501	-0,597	-0,702
Q31	0,273	-0,738	0,876	-0,494	-0,582	-0,745
Q5	0,001	0,536	-0,428	0,803	0,378	0,474
Q5	0,001	0,536	-0,428	0,803	0,378	0,474
Q6	-0,231	0,781	-0,748	0,455	0,822	0,713
Q7	-0,149	0,651	-0,513	0,436	0,796	0,564
Q8	-0,027	0,602	-0,531	0,422	0,450	0,551
Q9	-0,212	0,543	-0,501	0,282	0,516	0,454

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات Smart Pls

ثانيا تقييم صلاحية النموذج البنائي

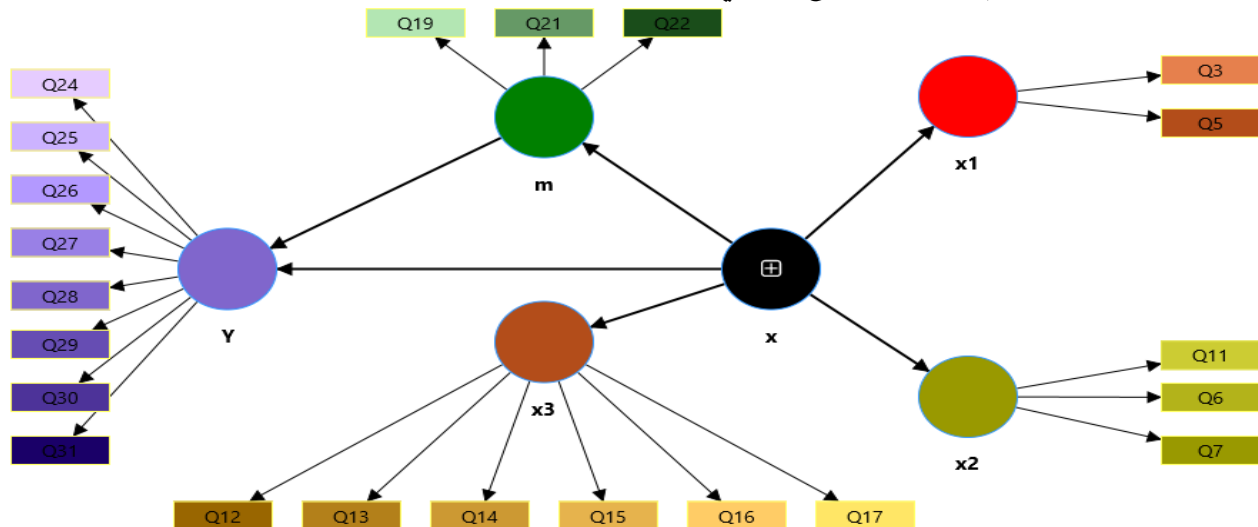
بعد قياس جودة وصلاحية نموذج القياس من خلال اختبارات أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، ننتقل الآن إلى أهم العناصر، وهو تقييم صلاحية نموذج البناء، وذلك بقياس أربع مؤشرات تقيس لنا جودة المطابقة، ونستعرض أيضا شكل نموذج الدراسة قبل وبعد التصفية، ثم أدلة صدق التقارب والتمايز كالتالي:

شكل رقم (7-II): النموذج البنائي قبل تطبيق أدلة صدق التقارب والتمايز.



المصدر: من مخرجات Smart Pls.

شكل رقم (8-II) النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتماييز



المصدر: من مخرجات Smart Pls .

1- معامل التحديد (R^2 (R Square): وهو مقياساً لمدى تكرار النتائج التي تمت ملاحظتها في النموذج، استناداً إلى نسبة التباين الكلي للنتائج التي أوضحها النموذج ، أي قدرة شرح المتغيرات المستقلة للمتغير التابع .

جدول رقم (18- II) : مؤشرات معامل التحديد R^2 .

R Square Adjusted	R Square	
0,429	0,541	الصراع التنظيمي بين الافراد
0,597	0,625	الصراع التنظيمي داخل المجموعة
0,675	0,611	الصراع التنظيمي بين المجموعات
0,655	0,662	المناخ التنظيمي
0,020	0,040	إدارة الانطباع التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات Smart Pls .

حسب (chin 1998)¹ ، فان قيمة معامل التحديد تكون :

- عالية اذا تخطت 67% :

بعاج الهاشمي، مرجع سبق ذكره 56¹

- متوسط اذا كانت محصورة بين 33% و 67% ؛
 - ومنخفضة فيما عدا ذلك.
- ومن خلال جدول معامل التحديد نستنتج أن نسب معامل التحديد ما بين متوسطة الى عالية وتقع في مجال القبول الخاص بها حسب chin ، وهذا يدل على أن المتغيرات المستقلة (الصراع التنظيمي بين الافراد، الصراع التنظيمي داخل المجموعة، الصراع التنظيمي بين المجموعات) و المتغير الوسيط (المناخ التنظيمي) لهما اثر مهم في تفسير المتغير التابع (إدارة الانطباع التنظيمي) وقدرته على شرحه.
- 2- مؤشر حجم التأثير (F Square) F^2 : وهو مؤشر خاص بقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كلا على حدى أي تأثير كل بعد لوحده على إدارة الانطباع التنظيمي، عكس معامل التحديد الذي يقس تأثير الأبعاد ككل على المتغير التابع، وقيمه حسب Cohen (1988) كالتالي:
- أكبر من 0.35 عالي؛
 - من 0.35-0.15 متوسط؛
 - من 0.35-0.02 ضعيف؛
 - أقل من 0.02 لا يوجد.

جدول رقم (II- 19) : مؤشر حجم التأثير F^2 .

الصراع التنظيمي بين الافراد	الصراع التنظيمي داخل المجموعة	الصراع التنظيمي بين المجموعات	المناخ التنظيمي	إدارة الانطباع التنظيمي	
0,470	0,041	1,959	2,138	1,532	الصراع التنظيمي بين الافراد
-	-	-	-	-	الصراع التنظيمي داخل المجموعة
-	-	-	-	-	الصراع التنظيمي بين المجموعات
-	-	-	-	-	المناخ التنظيمي
-	-	-	-	-	إدارة الانطباع التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات Smart Pls .

3- مؤشرمدى الاعتماد على نموذج الدراسة GOF: وهذا المؤشر يقيس امكانية الوقوف على نموذج الدراسة للوقوف دمج الاسئلة وجميع المحاور للحصول على نتيجة اعتمادية النموذج و ذلك حسب المعادلة التالية:

$$Gof = \sqrt{AVE} \times \overline{R^2}$$

إذا كانت :

- اقل من 0.1 غير مقبول ؛
- ما بين 0.25 و 0.1 ضعيف؛
- ما بين 0.36 و 0.25 متوسط ؛
- اكبر من 0.36 عالي.

على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب المؤشر (Goodness of fit of the Model)

بعد حساب متوسط R2 من خلال جمع معاملات التحديد للمتغيرات الكامنة /عددها نجد :

$$\overline{R^2} = \frac{0.441 + 0.662 + 0.401 + 0.605 + 0.040 + 0.681}{6} = \mathbf{0.472}$$

ثم حساب متوسط AVE كذلك بنفس الطريقة نجد :

$$\overline{AVE} = \frac{0.584 + 0.578 + 0.513 + 0.524 + 0.688 + 0.540}{6} = \mathbf{0.517}$$

تصبح قيمة مؤشر الاعتماد على النموذج:

$$GOF = \sqrt{0.472 \times 0.517} = \mathbf{0.493}$$

وهي قيمة عالية، ونقول ان جودة نموذج الدراسة جيدة .

4- اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط Htmt: من خلاله نسعى الى

التحقق بأن وجود المصادقية التمايزية بين المتغيرات الكامنة أي متمايزين عن بعضهم البعض

إذا كانت قيم htmt اقل من مستوى العتبة 0,9 فهذا يدل على صحة التمايز بين المتغيرات الكامنة

في نموذج القياس.¹

جدول رقم (II- 20) : اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط Htmt

¹ Hair, hult, G, a primer on partial least squares structural equation modeling , 2015 ,P56

إدارة الانطباع التنظيمي	المناخ التنظيمي	الصراع التنظيمي بين المجموعات	الصراع التنظيمي داخل المجموعة	الصراع التنظيمي بين الأفراد	
					الصراع التنظيمي بين الأفراد
				0.333	الصراع التنظيمي داخل المجموعة
			0.50	0.52	الصراع التنظيمي بين المجموعات
		0.53	0.39	0.61	المناخ التنظيمي
	0.22	0.25	0.39	0.25	إدارة الانطباع التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات Smart Pls .

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن جميع القيم HTMT للأبعاد الدراسة كانت ما بين مقبولة و جيدة
 5- مؤشر القدرة التنبؤية Q2 : يمكن استخدام العلاقة التنبؤية بشكل فعال كمعيار للتنبؤ، حي
 يوضح مدى جودة اعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبيا بمساعدة النموذج، اذا كانت
 أكبر من الصفر فان النموذج له قدرة تنبؤية، والعكس اذا كان اقل من الصفر فان النموذج
 يفتقر الى الأهمية التنبؤية.

جدول رقم (II- 21) : مؤشر القدرة التنبؤية Q2

Q ² (=1-SSE/SSO)	SSE	SSO	
0,231	115,343	150,000	الصراع التنظيمي بين الأفراد
0,322	169,382	250,000	الصراع التنظيمي داخل المجموعة
0,332	133,578	200,000	الصراع التنظيمي بين المجموعات
0,312	137,507	200,000	المناخ التنظيمي
0,024	292,715	300,000	إدارة الانطباع التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات Smart Pls .

ومن الجدول السابق يمكن القول أن قيم النموذج كله أكبر من الصفر ومنه النموذج له القدرة على التنبؤ.

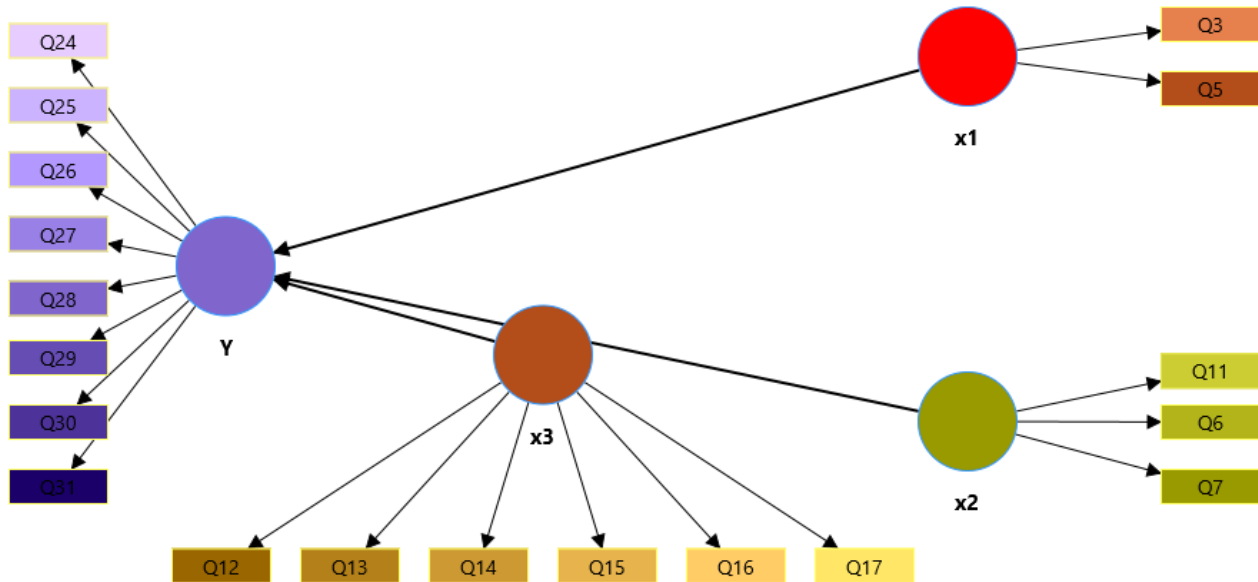
ملاحظة: مؤشر القدرة التنبؤية بعد دراسات جوزيف هير 2019 أصبح غير مهم ولا يعتد به مقارنة بـ HTMT.

المطلب الثاني: النموذج البنائي للمتغير الوسيط وتقييم الأثر غير المباشر.

1- النموذج البنائي للمتغير الوسيط: في البداية يتم تقدير نموذج المسار من خلال Bootstrapping دون

تفاعل المناخ التنظيمي كوسيط.. لتقييم نموذج الوساطة لمتغير المناخ التنظيمي.

الشكل رقم (5/4): نموذج المسار دون تفاعل المناخ التنظيمي كوسيط



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SmartPLS

حيث نتبين من كل المسارات المباشرة بالدلالة إحصائية المستوى المعنوية (0.05)، فإن كانت أقل نرفض الفرضية الصفرية H_0 للمسار ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، أما إذا كانت قيمة P Values أكبر فإننا نقبل الفرضية الصفرية وبالتالي نرفض البديلة وعليه لا يوجد أثر بين المتغيرات، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20/4): نموذج مسار الأثر المباشر

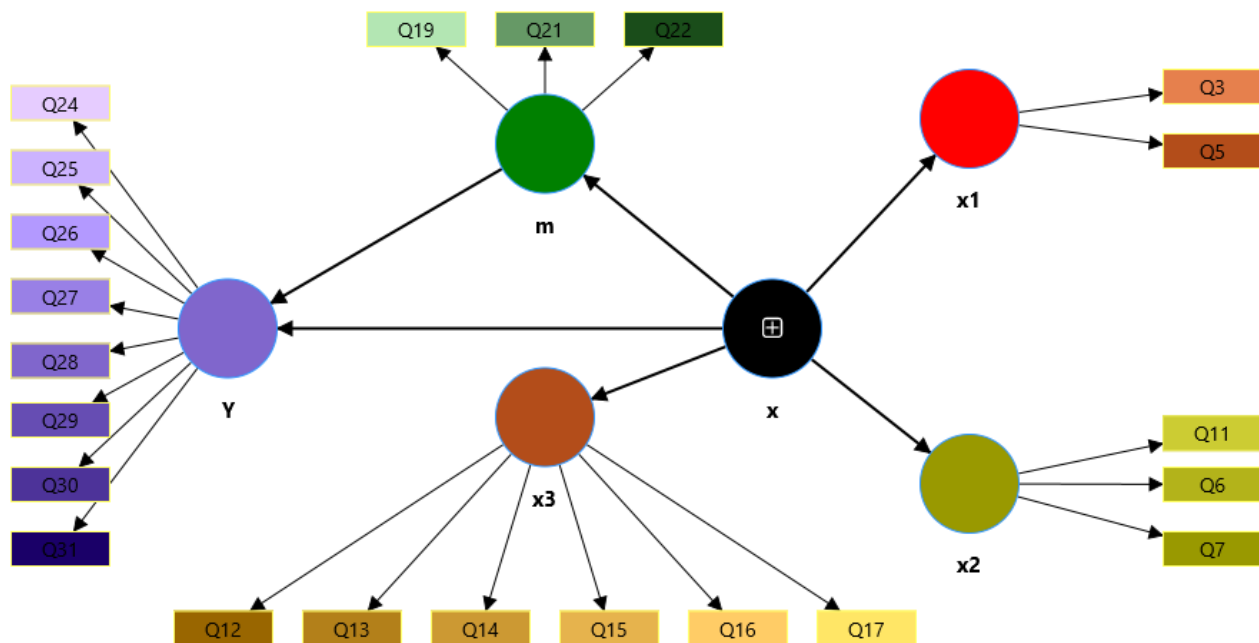
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
x1 -> Y	0,024	-0,031	0,130	0,185	0,853
x2 -> Y	-0,215	-0,238	0,145	1,481	0,139
x3 -> Y	-0,735	-0,663	0,150	4,903	0,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات Smart Pls

يوضح الجدول أعلاه أن جميع قيم P Values جاءت أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني أننا نرفض الفرضيات البديلة الأولى والثانية، ونقبل الفرضية البديلة الثالثة، والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين كل من الصراع بين المجموعات والانطباع التنظيمي.

2- أثر وساطة المناخ التنظيمي: إن إدراج المناخ التنظيمي كوسيط بين الصراع التنظيمي والانطباع التنظيمي ذو أهمية كبيرة، كوننا نحتاج إلى دراسة المسار غير مباشرة للتحقق من أن المناخ التنظيمي يتوسط العلاقة بين الصراع التنظيمي والانطباع التنظيمي، وللتأكد من أهمية هذه المسارات غير المباشرة، تم جدولة العينات من **Bootstrapping** وإجراء الحساب وفق برنامج Excel، بالشكل التالي:

الشكل رقم (6/4): نموذج الدراسة مع تفاعل المناخ التنظيمي كمتغير وسيط



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات Smart PIs

بعدها يتم تقدير نموذج المسار من خلال **Boostrapping** مع تفاعل المناخ التنظيمي كوسيط،

لنتحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (21/4): نموذج مسارات الأثر المباشر من الدرجة الأولى للثقة التنظيمية

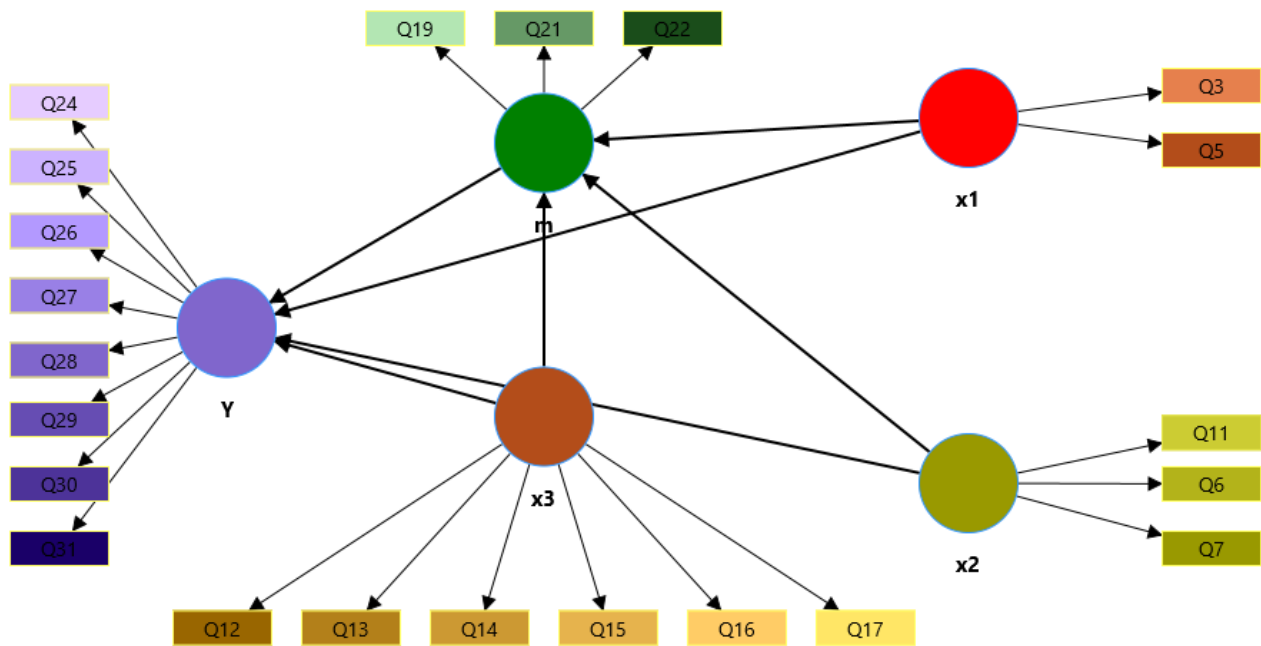
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
m -> Y	0,258	0,243	0,101	2,544	0,011
x -> m	-0,455	-0,478	0,097	4,693	0,000
x -> x1	0,718	0,732	0,079	9,144	0,000
x -> x2	0,897	0,901	0,025	35,389	0,000
x -> x3	0,957	0,956	0,011	88,221	0,000
x -> Y	-0,796	-0,774	0,076	10,446	0,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات Smart PIs

بعد إدخال متغير المناخ التنظيمي كوسيط بين الصراع التنظيمي والانطباع التنظيمي، دون الأخذ بالاعتبار تأثير متغيرات من الدرجة الثانية لمتغير الصراع التنظيمي، أي تأثير أبعاد الصراع التنظيمي (X) على المناخ التنظيمي كوسيط دون المرور بالمتغير الصراع التنظيمي، نتحصل على جميع قيم PValues أقل من 0.05 وهذا يعني أننا نقبل جميع الفرضيات البديلة، ومازال هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل المتغيرات الكامنة بوجود المناخ التنظيمي كوسيط (من الدرجة الأولى).

ولتدقيق أكثر سنعالج الوساطة مع المتغيرات الصراع التنظيمي كل على حدى، بعد تطرقنا إلى الصراع التنظيمي ككل، لنعرف هل تبقى الوساطة غير مباشرة، ومن الأبعاد الأكثر تأثيرا ومن هو أقلها وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (7/4): نموذج الدراسة بالوساطة من الدرجة الثانية



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات Smart Pls

إن حذف متغير الكامن الصراع التنظيمي في هذا النموذج لمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد الصراع التنظيمي على الوساطة، وهذا مهم جدا للدراسة، حيث دونه لا يمكن التكهن بالمتغير الأكثر تأثيرا أو

الأقل تأثيراً أو لا يوجد له تأثير أصلاً على الوساطة غير مباشرة، والجدول التالي يوضح ذلك، بعد تقدير نموذج المسار من خلال **Bootsrapping** مع تفاعل المناخ التنظيمي كوسيط.

الجدول رقم (22/4): نموذج مسار الأثر غير المباشر من الدرجة الأولى للصراع التنظيمي

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
m -> Y	0,199	0,189	0,129	1,543	0,123
x1 -> m	0,129	0,034	0,225	0,572	0,567
x1 -> Y	-0,015	-0,055	0,130	0,116	0,907
x2 -> m	-0,027	-0,055	0,194	0,141	0,888
x2 -> Y	-0,226	-0,242	0,148	1,526	0,127
x3 -> m	-0,548	-0,491	0,229	2,393	0,017
x3 -> Y	-0,597	-0,536	0,181	3,300	0,001

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SmartPls

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه لا يوجد تأثير غير مباشر معنوي للوسيط بين كل من المسارات التالية:

- المسار الأول (الصراع بين الافراد ← المناخ التنظيمي ← الانطباع التنظيمي)،

- المسار الثاني (الصراع داخل المجموعات ← المناخ التنظيمي ← الانطباع التنظيمي).

بعدما كانت كل المسارات معنوية، يصبح لدينا ثلاثة منها غير معنوية، ما عدى المسار الثالث

- وجود تأثير غير مباشر معنوي للوسيط ($\beta_{MX} \times \beta_{YM}$) دالة إحصائياً أي أن هناك وساطة جزئية تتمثل في:

التأثير المباشر للصراع بين المجموعات ← على الانطباع التنظيمي من جهة،

وتأثير معنوي غير مباشر للصراع بين المجموعات ← على الانطباع التنظيمي عن طريق المناخ التنظيمي.

ولمعرفة تأثير المناخ التنظيمي كوسيط تجري بعض الحسابات وفق برنامج Excel .

الجدول رقم (23/4): تأثير متغير الوسيط

Bootstrapped Confidence Interval									
SEb	SEa	UL95 %	LL9 5%	z- value	SE	أثر غير مباشر	مسار b	مسار a	
16.26	0.103	5.53	-5.39	0.024	2.77	0.069	0.5	0.13	الصراع بين الأفراد ← المناخ التنظيمي ← الانطباع التنظيمي.
16.26	0.094	12.41	-12	0.030	6.23	0.187	0.5	0.37	الصراع داخل المجموعات ← المناخ التنظيمي ← الانطباع التنظيمي.
16.26	0.069	0.26	0.044	2.749	0.05	0.15	0.5	0.3	الصراع بين المجموعات ← المناخ التنظيمي ← الانطباع التنظيمي.

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SmartPLs

إذا كان مجال الثقة لا يتضمن الصفر، يمكننا القول أننا واثقون من الناحية الإحصائية أن التأثير

يختلف عن الصفر (وجود تأثير لمتغير الوسيط)، ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن الصفر يتوسط

مجال الثقة لكل من ثلاث مسارات الأولى (الصراع بين الافراد ← المناخ التنظيمي ← الانطباع التنظيمي،

، الصراع داخل المجموعات ← المناخ التنظيمي ← الانطباع التنظيمي)، ولأن هذي المسارات لم تحقق

الشرط الأول فإننا نستنتج أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الوسيط، أما المسار الثالث (الصراع

بين المجموعات ← المناخ التنظيمي ← الانطباع التنظيمي)، فإننا نلاحظ أن مجال الثقة لا يتضمن

الصفر، ويمكننا القول أننا واثقون من الناحية الإحصائية أن التأثير يختلف عن الصفر (وجود تأثير لمتغير الوسيط) بالنسبة لهذا المسار

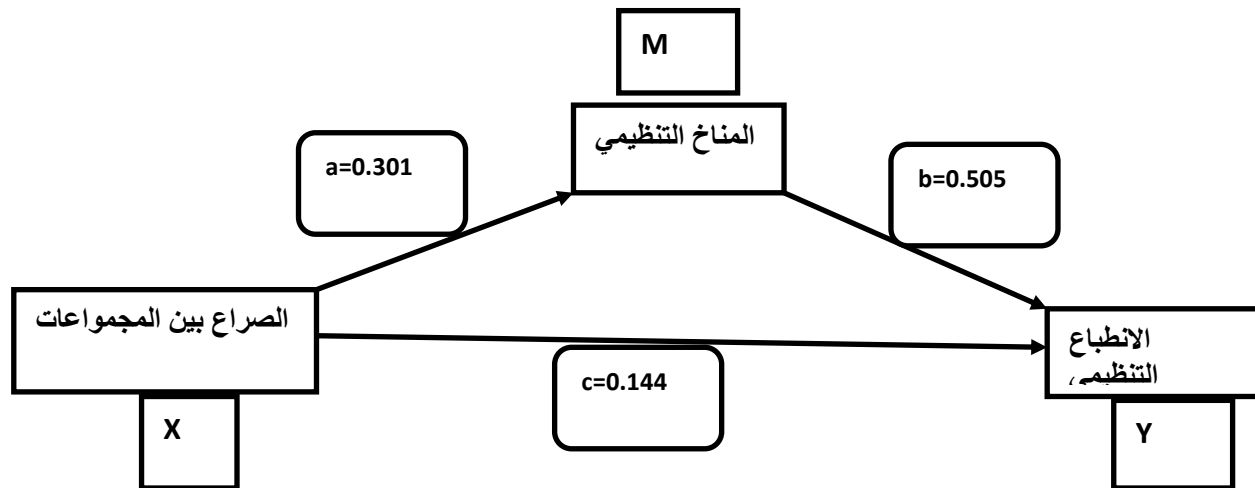
- مؤشر VAF يحدد قياس عملية الوساطة، وذلك من خلال قياس تأثير المتغير المستقل على التابع

بوجود المتغير الوسيط، من أجل وساطة بسيطة فإن VAF يعرف بمعادلة التالية:¹

$$VAF = \frac{a \times b}{a \times b + c} \times 100 = \frac{\text{indirect effect}}{\text{total effect}} \times 100$$

يمكننا حساب قيمة (VAF) بالنسبة للمسار الذي أثبتنا أن للوسيط تأثير معنوي بالاعتماد على

الرسم البياني التالي: مثلث الوساطة بين متغيرات الدراسة (x3,M,Y)



$$VAF = \frac{0.301 \times 0.505}{0.301 \times 0.505 + 0.144} \times 100 = \frac{0.152}{0.292} \times 100 = 52\%$$

بعد حساب مؤشر (VAF) للمسار، تبين أن 52 % من تأثير الصراع بين المجموعات على الانطباع

التنظيمي يتم تفسيره من خلال المناخ التنظيمي، في ضوء ذلك يمكن الافتراض أن المناخ التنظيمي يتوسط

جزئيا العلاقة بين الصراع بين الافراد والانطباع التنظيمي

¹Christian, N.; R. L. José and C. Gabriel. (2016). Mediation Analysis in Partial Least Squares PathModeling: Helping Researchers Discuss More Sophisticated Models Industrial Management &Data Systems. Industrial Management and Data Systems , Vol. 116 No. 9

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية.

أما الخطوة التالية في اختبار الفرضيات وتأثير كل من المتغيرات المستقلة والوساطة على التابع وفيما يلي جدول الفرضيات :

جدول رقم (II - 22) : الفرضيات الرئيسية والفرعية

الرقم	الفرضيات	القرار
فرضية رئيسية الأولى	H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي و الانطباع التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي و الانطباع التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$	نقبل H1
فرضية فرعية 1	H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين x_1 و الانطباع التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين x_1 و الانطباع التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$	نقبل H0
فرضية فرعية 2	H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين x_2 و الانطباع التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين x_2 و الانطباع التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$	نقبل H0
فرضية فرعية 3	H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين x_3 و الانطباع التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين x_3 و الانطباع التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$	نقبل H1
فرضية رئيسية الثانية	H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي و المناخ التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي و المناخ التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$	نقبل H1

فرضية فرعية 1	H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع بين الافراد و المناخ التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع بين الافراد و المناخ التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$	نقبل H0
فرضية فرعية 2	H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع داخل المجموعة و المناخ التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع داخل المجموعة و المناخ التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$	نقبل H0
فرضية فرعية 3	H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع بين المجموعات و المناخ التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع بين المجموعات و المناخ التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$	نقبل H1
فرضية رئيسية الثالثة	H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية المناخ التنظيمي و الانطباع التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية المناخ التنظيمي و الانطباع التنظيمي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$	نقبل H1

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نموذج الدراسة .

المبحث الرابع :دراسة الفروقات الفردية .

قبل الشروع في دراسة الفروقات المعنوية كان لا بد من التطرق الى اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة أي اختبارات تتبعها هاته الدراسة سواء اختبارات معلمية أو لامعلمية.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.

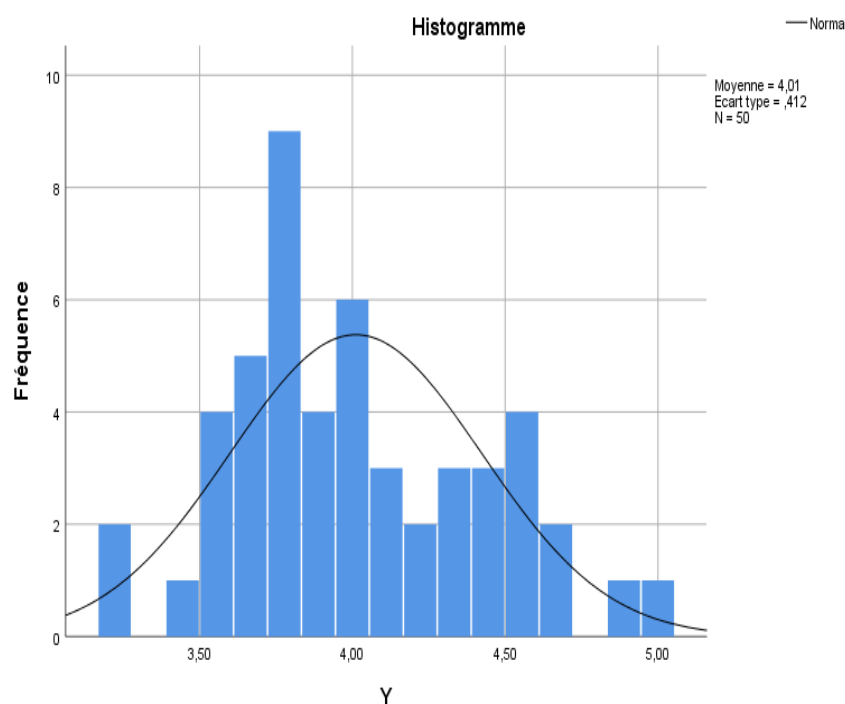
حجم العينة أكبر من 50 مفرد، قمت باستخدام اختبار كمبوخروف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)
الصراع التنظيمي	0.97	0.073
المتاخ التنظيمي	0.96	0.200
إدارة الانطباع التنظيمي	0.87	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss26.0

ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية للمحوري الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يؤكد إمكانية استخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

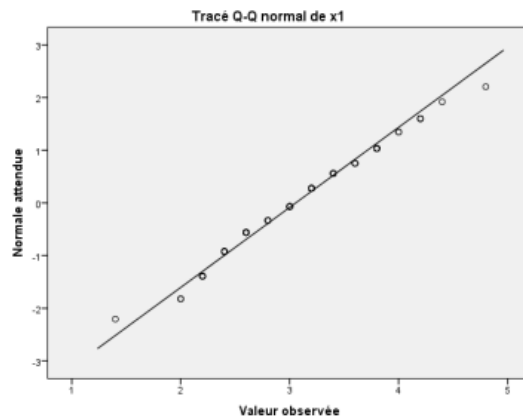
شكل رقم (II-14): منحنى التوزيع الطبيعي.



المصدر: مخرجات برنامج spss 26.0

من خلال الشكل نلاحظ أن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي إلى حد كبير و هو يؤكد على استخدام الاختبارات المعملية.

شكل رقم (II-15): مخطط الانتشار



المصدر: مخرجات برنامج spss 26.0

تمثل النقاط الموزعة على المحور العمودي القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي تقابلها الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي على المحور الأفقي، نلاحظ أن نقاط الانتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم وعليه يمكن القول إن العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: اختبار T-TEST

في هذا المطلب يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الصراع التنظيمي على إدارة الانطباع التنظيمي في مديرية الضرائب بالأغواط - تعزى للمتغيرات الية:

- الجنس؛

أولاً: بالنسبة لمتغير الصراع التنظيمي (X) :

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على الصراع التنظيمي في مديرية الضرائب بالأغواط تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على الصراع التنظيمي في مديرية الضرائب بالأغواط تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (II-28): اختبار T-test بالنسبة للجنس للمتغير X

اختبار(τ)						اختبار ليفين		المحور
95%		متوسط الفرق	القيمة الاحتمالية الثنائية	درجة الحرية	T	القيمة الاحتمالية sig	F	
القصى	الدنيا							
0.3017552	-0.2093407	0.462072	0.718	48	0.364	0.221	1.535	X
0.2992204	-0.2068059	0.462072	0.715	46.373	0.368	-	-	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات اجابة الذكور والإناث كانت متقاربة، بالإضافة إلى أن كل القيم الاحتمالية sig كانت أكبر من (0.05)، في جميع المتغيرات الثلاثة وهو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس بالنسبة للصراع التنظيمي.

ثانيا بالنسبة لمتغير المناخ التنظيمي (M) :

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على الصراع التنظيمي في مديرية الضرائب بالأغواط تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على الصراع التنظيمي في مديرية الضرائب بالأغواط تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

جدول رقم (II - 29): اختبار T-test بالنسبة للجنس للمتغير M.

اختبار(t)						اختبار ليفين		المحور
%95		متوسط الفرق	القيمة الاحتمالية الثنائية	درجة الحرية	T	القيمة الاحتمالية sig	F	
القصوى	الدنيا							
0.28752	-0.84414	-0.27831	0.328	48	-0.989	0.584	0.305	Z
0.28468	-0.84131	-0.27831	0.325	47.911	-0.994	-	-	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات اجابة الذكور والإناث كانت متقاربة، بالإضافة إلى أن كل القيم الاحتمالية sig كانت أكبر من (0.05)، في جميع المتغيرات الثلاثة وهو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس بالنسبة للمناخ التنظيمي.

ثالثا بالنسبة لمتغير إدارة الانطباع التنظيمي (Y) :

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على إدارة الانطباع التنظيمي تعزى للجنس في مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على إدارة الانطباع التنظيمي تعزى للجنس في مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

جدول رقم (II-30): اختبار T-test بالنسبة للجنس للمتغير Y

المحور	اختبار ليفين		اختبار (t)				95%	
	F	القيمة الاحتمالية sig	T	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية الثنائية	متوسط الفرق	القصوى	الدنيا
Y	0.095	0.759	-0.045	48	0.964	-0.00534	-0.24239	0.23171
	-	-	-0.045	47.950	0.964	-0.00534	-0.24192	0.23124

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات اجابة الذكور والإناث كانت متقاربة، بالإضافة إلى أن القيم الاحتمالية sig كانت أكبر من (0.05)، في متغير إدارة الانطباع التنظيمي وهو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار AOVA.

في هذا المطلب يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الصراع التنظيمي على إدارة الإنطباع التنظيمي في مديرية الضرائب بالأغواط - تعزى للمتغيرات التالية.

المستوى التعليمي، سنوات الخدمة و السن.

أولاً: بالنسبة للمستوى التعليمي : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الصراع التنظيمي على إدارة الإنطباع التنظيمي في مديرية الضرائب بالأغواط تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

1- بالنسبة لمتغير الصراع التنظيمي (X) :

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الصراع التنظيمي تعزى للمستوى

التعليمي في مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الصراع التنظيمي تعزى للمستوى

التعليمي في مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

جدول رقم (II-31) : اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي للمتغير X

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.488	0.872	0.175	4	0.698	بين المجموعات	X
-	-	0.200	45	9.005	بين المجموعات	
-	-	-	47	9.704	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جل القيم الاحتمالية بالنسبة للمحور الصراع التنظيمي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

2- بالنسبة لمتغير الصراع التنظيمي (M) :

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الصراع التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي في مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الصراع التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي في مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

جدول رقم (II-32) : اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي للمتغير M

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.775	0.474	0.489	4	1.956	بين المجموعات	Z
-	-	1.0302	45	46.453	بين المجموعات	
-	-	-	49	48.409	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جل القيم الاحتمالية بالنسبة للمحور الصراع التنظيمي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

3- بالنسبة لمتغير إدارة الإنطباع التنظيمي (Y) :

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول إدارة الإنطباع التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي في مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول إدارة الإنطباع التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي في مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (II-33): اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي للمتغير Y

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.478	0.889	0.152	4	0.610	بين المجموعات
-	-	0.172	45	7.718	بين المجموعات
-	-	-	49	8.327	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور إدارة الإنطباع التنظيمي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً: بالنسبة للخبرة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الصراع التنظيمي على إدارة الإنطباع التنظيمي في مديرية الضرائب بالأغواط تعزى لمتغير الخبرة.

1- بالنسبة لمتغير الصراع التنظيمي (X) :

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الصراع التنظيمي تعزى الخبرة في مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الصراع التنظيمي تعزى الخبرة في مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (II-34): اختبار (ANOVA) بالنسبة للخبرة للمتغير X

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.032	3.711	0.662	2	1.323	بين المجموعات

بين المجموعات	8.380	47	0.178	-	-
المجموع	9.704	49	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور الصراع التنظيمي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية البديلة، مما يدل على وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

ومنه يمكن معرفة أهم الفروق بين سنوات الخدمة في الجدول التالي:

جدول رقم (II-35): أهم الفروق بين سنوات الخدمة

الخدمة (I)	الخدمة (II)	الفرق بين (I-II)	القيمة الاحتمالية	فاصل ثقة 95%	
				الدنيا	القصى
أقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	-0.307142	0.037	-0.594318	-0.019966
	أكثر من 10 سنوات	-0.350198	0.020	-0.643296	-0.057100
من 5 الى 15 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.307142	0.037	0.019966	0.594318
	أكثر من 10 سنوات	-0.043055	0.785	-0.35873	0.272620
أكثر من 15 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.350198	0.020	0.057100	0.643296
	من 5 الى 10 سنوات	0.043055	0.785	-0.272620	0.358731

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- القيمة الاحتمالية بالنسبة للخدمة لأقل (أقل من 5 سنوات) مع سنوات الخدمة (من 5 الى 15 سنوات) تقدر ب 0.037 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود فروقات في إجابة

المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن العاملين الذين لديهم مدة الخدمة (من 5 الى 15 سنوات) أكثر ابداعا من العاملين الذين لديهم (أقل من 5سنوات) ويمكن تفسير هذا الفرق (0.307142) بالأقدمية في العمل .

- القيمة الاحتمالية بالنسبة للخدمة لأقل (أقل من 5سنوات) مع سنوات الخدمة (لأكثر من 15 سنوات) تقدر ب 0.020 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن العاملين الذين لديهم مدة الخدمة (لأكثر من 15 سنوات) يوجد بينهم صراع أكثر من العاملين الذين لديهم (أقل من 5سنوات) ، ويمكن تفسري هذا الفرق (0.350198) .

2- بالنسبة لمتغير المناخ التنظيمي (M) :

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الصراع التنظيمي تعزى الخبرة في مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الصراع التنظيمي تعزى الخبرة في مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (II -36): اختبار (ANOVA) بالنسبة الخبرة للمتغير M

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.430	0.859	0.854	2	1.708	بين المجموعات	M
-	-	0.994	47	46.701	بين المجموعات	
-	-	-	49	48.409	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور الصراع التنظيمي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

3- بالنسبة لمتغير إدارة الانطباع التنظيمي (Y) :

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول إدارة الانطباع التنظيمي في مديرية الضرائب بالأغواط تعزى الخبرة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول إدارة الإنطباع التنظيمي في مديرية الضرائب بالأغواط تعزى الخبرة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.
جدول رقم (II-37): اختبار (ANOVA) بالنسبة الخبرة للمتغير Y

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.592	0.531	0.092	2	0.184	بين المجموعات
-	-	0.173	47	8.143	بين المجموعات
-	-	-	49	8.327	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور إدارة الإنطباع التنظيمي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.
ثالثا: بالنسبة السن:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الصراع التنظيمي على إدارة الإنطباع التنظيمي في مديرية الضرائب بالأغواط تعزى لمتغير السن.
1- بالنسبة لمتغير الصراع التنظيمي (X) :

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الصراع التنظيمي تعزى السنفي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.
 H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول إدارة الإنطباع التنظيمي تعزى السنفي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.
جدول رقم (II-38): اختبار (ANOVA) بالنسبة السن للمتغير X

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.085	1.953	0.340	7	2.383	بين المجموعات
-	-	0.174	42	7.321	بين المجموعات
-	-	-	49	9.704	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور الصراع التنظيمي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

2- بالنسبة لمتغير إدارة الإنطباع التنظيمي (Y):

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول إدارة الإنطباع التنظيمي تعزى السنفي مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول إدارة الإنطباع التنظيمي تعزى السن في مديرية الضرائب بالأغواط عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

جدول رقم (II-40): اختبار (ANOVA) بالنسبة السنللمتغير Y

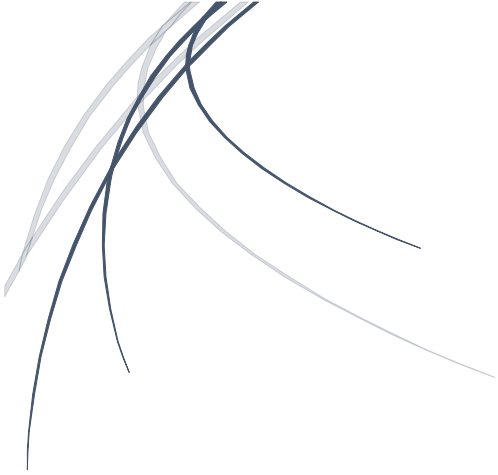
القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.733	0.624	0.112	7	0.784	بين المجموعات
-	-	0.180	42	7.543	بين المجموعات
-	-	-	49	8.327	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0.

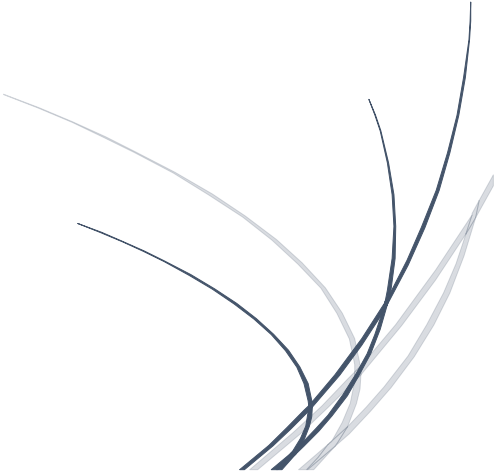
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور إدارة الإنطباع التنظيمي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

خلاصة الفصل الثاني:

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي، حيث اهتم بالدراسة الميدانية بالمديرية الضرائب ، فكان العنصر الاول مختص بالتعريف بالمديرية الضرائب العنصر الثاني تقديم مديرية الضرائب بمحل الدراسة ثم في العناصر الباقية قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال استمارة تم توزيعها قسمت على أفراد العينة، وقد تضمنت استمارة الاستبيان على القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية أما القسم الثاني فهو لمحاو الاستبيان، بحيث تضمن المحور الأول على الصراع التنظيمي مقسم لأبعاد أما المحور الثاني فقد اشتمل على المناخ التنظيمي(الوسيط)، أما المحور الأخير فيحتوي على الانطباع التنظيمي، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية للدراسة، وقد قمنا بتحليل عبارات الاستبيان بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss ،وبرنامج معالج الجداول Excel ولاختبار الفرضيات استخدامنا برنامج SmartPls.



الخاتمة العامة



الخاتمة:

النتائج

-توزيع العينة طبيعي.

-اختبار T.TEST لا يوجد فروق بين الذكر والأنثى .

-إختبار ANOVA

بالنسبة للعمر، المستوى، الوظيفة لا توجد فروقات.

-هناك فروق معنوية بالنسبة للخبرة، حيث أنه كلما كان عدد الخبرة قليل كان الصراع أكبر وأشد والعكس صحيح.

تأثيرات الوساطة بين المتغيرات المستقلة (x) والتابع (y)، مع وجود متغيرات وسيطة (m) وبعض الأبعاد الأخرى (x1, x2, x3). فيما يلي التحليل العلمي للجدول:

-الوساطة (Y $\rightarrow$ m): يُظهر الجدول تأثير الوسيط (m) على التابع (Y). القيمة التي تم الحصول عليها هي 0.258 في العينة الأصلية (O) و 0.243 في العينة المبدئية (M). هذا يوضح علاقة إيجابية ضعيفة بين الوسيط (m) والتابع (Y). كما أن القيمة P صغيرة جدًا (0.011)، مما يعني أن العلاقة بين الوسيط والتابع معنوية إحصائيًا.

-نوع الوساطة: يمكن اعتبار هذه الوساطة وساطة جزئية حيث أن هناك تأثيرًا معنويًا بين المتغير (m) والتابع (Y) رغم أنه قد يكون هناك عوامل أخرى تلعب دورًا في التأثير الكلي.

-العلاقة بين x و m (x $\rightarrow$ m): من الجدول، نرى أن هناك علاقة سلبية بين المتغير المستقل (x) والوسيط (m) مع قيمة P تساوي 0.000، مما يدل على أن هذه العلاقة معنوية بشكل كبير. علاوة على ذلك، تعتبر العلاقة قوية (قيمة T-statistics 4.693)، مما يدل على أن المتغير (x) يؤثر بشكل كبير على المتغير الوسيط (m).

-العلاقة بين (x, x1): العلاقة بين (x) و (x1) إيجابية وقوية كما يظهر في T-statistics (9.144) مع قيمة P صفرية، مما يعني أن هناك تأثيرًا معنويًا كبيرًا بين المتغير المستقل (x) والبعد الأول (x1).

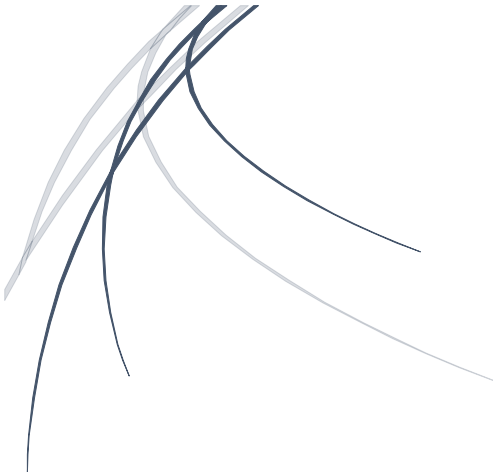
-العلاقة بين (x, x2): تظهر العلاقة بين (x) و (x2) تأثيرًا كبيرًا جدًا (T-statistics 35.389) مع قيمة P صفرية أيضًا، مما يدل على أن المتغير المستقل (x) يؤثر بشكل قوي على البعد الثاني (x2).

-العلاقة بين (x, x3): هذه العلاقة أيضًا قوية جدًا (T-statistics 88.221)، مع P صفرية، مما يشير إلى تأثير كبير للمتغير (x) على البعد الثالث (x3).

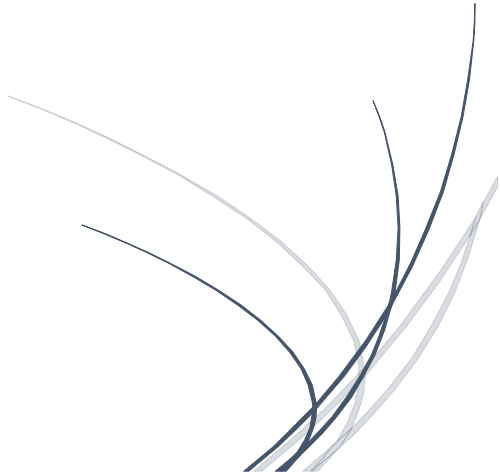
-العلاقة بين (x, Y): العلاقة بين (x) و (Y) سلبية، وقوة تأثيرها ملحوظة (T-statistics 10.446) مع قيمة P صفرية، مما يعني أن تأثير المتغير المستقل (x) على التابع (Y) قوي جدًا ومعنوي.

الاستنتاجات:

الوساطة بين (m) و (Y) تشير إلى وساطة جزئية حيث أن هناك تأثيرًا معنويًا بينهما. هذا يعني أن المتغير الوسيط (m) يلعب دورًا في التأثير بين المتغيرات المستقلة (x) و (Y). العلاقة بين (x) و الأبعاد (x1, x2, x3) تظهر تأثيرًا قويًا على هذه الأبعاد، مما يعزز من قوة المتغير المستقل (x) في التأثير على المتغيرات الأخرى. التأثير العام بين (x) و (Y) هو سالب، مما قد يشير إلى أن هناك تأثيرًا عكسيًا بين المتغير المستقل (x) والتابع (Y)، حيث كلما زاد (x)، انخفض (Y). الصراع التنظيمي يؤدي إلى تدهور المناخ التنظيمي، حيث تصبح البيئة أكثر توترًا وغير داعمة، مما يؤدي في النهاية إلى انطباع سلبي عن المنظمة.



قائمة المراجع



قائمة المراجع:

1. المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- منذر الظامن، أساسيات البحث العلمي، دار الميسرة، عمان، ط1، 2007.

-العتيبي، س. (2019). الصراع في المنظمات: مصادره وسبل معالجته. دار العلوم للنشر.

2- الرسائل والاطروحات:

-بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في الرفع من الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009.

- أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2008
- لشهب، محمد؛ دور المناخ التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بمديرية الضرائب لولاية غرداية. رسالة ماجستير، جامعة غرداية، 2015.

3- الملتقيات:

-عباس، يوسف. (2020). مداخله منشورة بعنوان: استراتيجيات الاتصال في المؤسسات العمومية وأثرها على إدارة الانطباع التنظيمي، جامعة وهران .

4- المجالات:

-المالية والتجارية المجلد 21 - العدد الرابع- أكتوبر 202 أحمد، ع. (2021). الصراع التنظيمي في المنظمات المعاصرة: تحليل ودراسة تطبيقية. دار الفكر.
-الغامدي، مشرف صالح؛ الزهراني، فيصل محمد. أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين: ---دراسة تطبيقية بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 12، العدد 3، 2022.

-شتاتحة، عائشة؛ عماد ريم. أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة بمركز ومديرية الضرائب بالأغواط. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017.

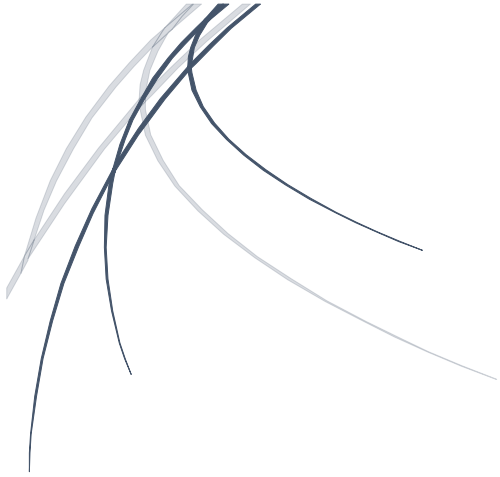
- حسن، علي عبد الله (2020). الصورة الذهنية التنظيمية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى العاملين في الجامعات. المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 17.
- العساف، م. (2020). دور التواصل في نشوء الصراع التنظيمي. مجلة دراسات إدارية.
- الرفاعي، ع. (2019). تحليل تأثيرات الصراع التنظيمي على الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة الحديثة.
- الحمادي، ح. (2020). إدارة التنوع الثقافي في بيئة العمل: تأثيراتها على الصراع والتناغم التنظيمي. مجلة دراسات إدارية.
- سيف، م. (2018). استراتيجيات إدارة الصراع: تحليل ودراسة مقارنة. المجلة الأكاديمية للإدارة.
- أحمد، ع. (2021). دور القيادة في إدارة الصراع داخل المنظمات. مجلة الدراسات الإدارية
- الأندونسي فريده محمد غزالي سالم. المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى: دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم في التربية، جامعة أم القرى، المجلد 20، العدد 14، 2019.

II. المراجع باللغة الأجنبية:

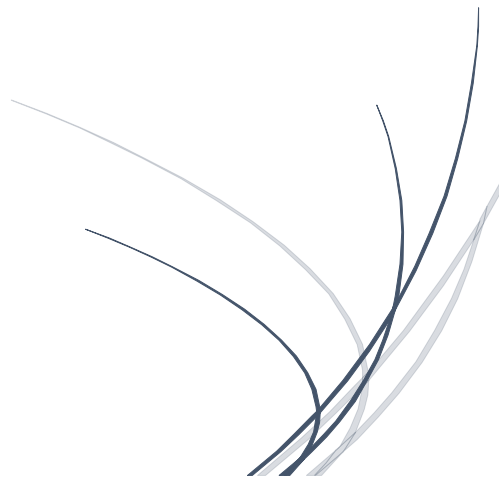
- Thomas, K. W. (2015). Conflict management: A practical guide to developing negotiation strategies. Pearson.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Harvard University Press.
- Hill, C. W. L. (2010). International Business: Competing in the Global Marketplace (8th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. Administrative Science Quarterly.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. The International Journal of Conflict Management.
- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. Journal of Organizational Behavior.
- Lewicki, R. J., & Litterer, J. A. (2013). Negotiation (6th ed.). McGraw-Hill.
- Yukl, G. (2012). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson Education

- Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (3rd ed.). Free Press.
- Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In (3rd ed.). Penguin Books.
- Kolb, D. M., & Williams, J. (2003). The Shadow Negotiation: How Women Can Master the Hidden Agendas That Determine Bargaining Success. Simon & Schuster.
- Boulle, L. (2005). Mediation: Skills and Techniques. LexisNexis Butterworths.
- Fisher, R., & Ury, W. L. (1991). Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. Penguin Books.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation." Academy of Management Journal.
- Leary, M.R., & Kowalski, R.M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. Psychological Bulletin.
- Cornelissen, J. (2017). Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. Sage.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). "Organizational identity." In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), Research in Organizational Behavior, Vol. 7. Greenwich, CT: JAI Press.
- Dowling, G. R. (2006). Reputation Risk: It's the Board's Ultimate Responsibility. Journal of Business Strategy.
- Zerfass, A., & Volk, S. C. (2018). "Communication management in corporate settings: Theoretical foundations and empirical evidence." International Journal of Strategic Communication.
- Mohamed, M. S., & Gardner, W. L. (2004). "An exploratory study of organizational impression management tactics used in annual reports." Journal of Business Communication.
- Goffman, E. (1959). The Presentation of Self in Everyday Life. Anchor Books.
- Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. M. (2004). Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations. Prentice Hall
- Moffitt, M. A., & Tan, S. P. (2006). "The role of organizational communication in creating a positive corporate image." Journal of Business Communication.

- Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: What are they? What of them? European Journal of Marketing.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and Organizational Climate. Harvard University Press.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. Annual Review of Psychology.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass.
- K.Sharma, nursing research & statistics,2 edition, all india institute of medical science india,2014.
- Hair, J. B., Babin, B. J., & Tatham, R. L. (2015). A primer on partial least squares structural equation modeling, 2015 .
- Christian, N.; R. L. José and C. Gabriel. (2016). Mediation Analysis in Partial Least Squares Path Modeling: Helping Researchers Discuss More Sophisticated Models Industrial Management & Data Systems. Industrial Management and Data Systems .
- www.surveysystem.com/sscalc.htm, consulted on: 12/02/2022



قائمة الملاحق



الملاحق:

الملحق رقم(1): الإستبيان في شكله النهائي.

جامعة عمارثليجي بالأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع: الاستبيان

السادة: إيطارات وعمال مديرية الضرائب لولاية الأغواط/ تحية طيبة وبعد ...
يشرفني أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تعد جزءا أساسيا استكمالا لمتطلبات
الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: تسيير موارد بشرية ، الموسومة
بعنوان "المناخ التنظيمي بين إدارة الانطباع التنظيمي والصراع التنظيمي" والتي نهدف من
خلالها إلى معرفة رأيكم في بعض الجوانب في عملكم،
لذا نود من حظرتكم المحترمة مد جسور التعاون لنا، ولتجسيد هذا البحث النظري في
إطاره الواقعي، من خلال التفضل والتكرم بالإجابة على الاسئلة المرفقة في هذه الاستبانة
بما يحاكي الواقع العملي بالمديرية، مؤكدين أن المعلومات التي ستبدونها ستحظى بكل ثقة
وأمانة بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي وفقط. شاكرتان حسن
تفهمكم _____م _____وتع _____اونكم.

من إعداد : حنان مشراوي / هاجر مشراوي .

تحت إشراف الدكتور: الهاشمي بعاج .

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

يرجى منك قراءة المعلومات بتمعن، ومن ثم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة، مع تحديد عدد سنوات العمر والخبرة.

الجنس	ذكر		أنثى	
السن	أقل من 30	من 30 إلى 40	أكثر من 40	
الفئة الوظيفية	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	
الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	
المستوى التعليمي	دون ذلك	مستوى جامعي	دراسات عليا	

الجزء الثاني:

عبارات الاستبانة: يرجى منك قراءة كل العبارات بدقة وتمعن، مع وضع علامة (X) أمام الاختيار الذي تراه مناسب.

الرقم	الأسئلة (العبارات)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- الصراع التنظيمي						
المحور الأول: مستوى الصراع التنظيمي بين الأفراد.						
1	أتعارض مع مسؤولي المباشر لأنه يفرض سلطته علي.					
2	أختلف دائما مع زميلي في العمل لأنه يعيقني عن تحقيق أهدافي					

					بالعمل.	
					أرى أن بعض الفوارق الوظيفية (التعلم، الخبرة...)، يكمن أن تتسبب في حدوث سوء تفاهم بين الموظفين.	3
					أرى أن صراع الأجيال داخل المؤسسة يتسبب في اختلاف وجهات النظر	4
					أعارض مع الكثير من زملائي الموظفين لشعوري بتحديثهم لي.	5
المحور الثاني: مستوى الصراع التنظيمي داخل المجموعة.						
					أرى أن التزام بعض الموظفين داخل المجموعة التي أعمل معها (وحدة مصلحة...)، يخلق صراعا دائما بين الموظفين.	6
					يوجد تعارض بين أفراد المجموعة التي أعمل معها بسبب اختلاف وجهات النظر.	7
					يوجد صراع داخل المجموعة التي انتمي إليها بسبب عدم وضوح غموض الصلاحيات.	8
					داخل المجموعة يحدث الصراع بسبب عدم توافق الأهداف الشخصية للأفراد.	9
					يوجد صراع داخل المجموعة بسبب سوء الاتفاق في القرارات المناسبة للعمل بين الموظفين.	10
					يحدث الخلاف داخل المجموعة بسبب سوء توزيع المهام وتداخل المسؤوليات.	11

المحور الثالث: مستوى الصراع التنظيمي بين المجموعات.					
					12 تحدث الخلافات بين المجموعات التي أنتمي إليها (وحدة أو مصلحة...)، والمجموعات الأخرى.
					13 تختلف مع المجموعات الأخرى (الوحدات أو المصالح...) بسبب إخفائهم للمعلومات اللازمة.
					14 داخل المؤسسة التي أعمل بها يسودها جو من الخصام والعداء بين المجموعات (الوحدات أو المصالح...).
					15 تختلف المجموعات (الوحدات أو المصالح...) مع بعضها البعض بسبب قلة الموارد داخل المؤسسة.
					16 يحدث سوء التفاهم بين المجموعات داخل المؤسسة بسبب تدخل المستويات العليا.
					17 يحدث الخلاف بين المجموعات بسبب الاعتماد المتبادل (أي ترابط عمل المجموعات).
2- المناخ التنظيمي.					
					18 يفتخر مسؤولي بنفسه أمام زملائه حتى يروه شخصا لامعا.
					19 يفضل تقديم شخصيته القوية لزملائه ليتبين لهم أنه شخص قيادي في العمل.
					20 يهتم بمصلحة زملائه وحياته الشخصية ليتبين لهم أنه شخص مثالي.

					21	يقضي وقت كبير بالاستمتاع لمشاكل الزملاء في العمل.
					22	العمل الذي يقوم به مسؤولي في العمل شاق أحيانا ويخلص به.
3- إدارة الانطباع التنظيمي.						
					23	يسعى لاكتساب معارف جديدة تجعل منه متفوقا على اقرانه
					24	يحاول أن يلفت انتباه الآخرين بأنه ذو قيمة منظمة.
					25	يسعى لأن يعرف الآخرين بانجازاته في العمل.
					26	يسعى مسؤولي في العمل الى ترك انطباع عنه لدى العاملين بأنه شخصية مميزة ولطيفة من خلال الإشادة بانجازاته.
					27	يبقى دائما لوقت متأخر لأنه يعمل بجهد.
					28	يستخدم مسؤولي في العمل التهيب للحصول مبتغاه في العمل.
					29	يرفض الحوار مع الآخرين بما يخص عمله.
					30	يتظاهر مسؤولي في العمل بعدم المعرفة والقدرة للحصول على مساعدة الآخرين
					31	يحاول الحصول على تعاطف الآخرين من أجل عمل الأشياء المناطة به

الملحق رقم(2): لجنة تحكيم الاستبيان.

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة
01	عادل لعجالي	أستاذ تعليم العالي.
02	يوسف خنيش	أستاذ تعليم العالي.
03	كريم بوعيسى	أستاذ محاضر ب .

الملحق رقم(3): واجهة SPSS.

ماستر.sav [Jeu_de_données2] - IBM SPSS Statistics Éditeur de données

	Nom	Type	Largeur	Décimales	Libellé	Valeurs	Manquant	Colonnes	Align	Mesure	Rôle
1	الجنس	Numérique	8	0		...{1, نكر}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
2	السن	Numérique	8	0		...{1, أقل من 30}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
3	الوظيفة	Numérique	8	0		...{1, اطار}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
4	الخبرة	Numérique	8	0		...{1, أقل من 5}	Aucun	8	Droite	Ordinales	Entrée
5	المستوى	Numérique	8	0		...{1, ثانوي فكل}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
6	Q1	Numérique	8	0		...{1, موافق بشدة}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
7	Q2	Numérique	8	0		...{1, موافق بشدة}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
8	Q3	Numérique	8	0		...{1, موافق بشدة}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
9	Q4	Numérique	8	0		...{1, موافق بشدة}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
10	Q5	Numérique	8	0		...{1, موافق بشدة}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
11	Q6	Numérique	8	0		...{1, موافق بشدة}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
12	Q7	Numérique	8	0		...{1, موافق بشدة}	Aucun	14	Droite	Nominales	Entrée
13	Q8	Numérique	8	0		...{1, موافق بشدة}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
14	Q9	Numérique	8	0		...{1, موافق بشدة}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
15	Q10	Numérique	8	0		...{1, موافق بشدة}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
16	Q11	Numérique	8	0		...{1, موافق بشدة}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
17	Q12	Numérique	8	0		...{1, موافق بشدة}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
18	Q13	Numérique	8	0		...{1, موافق بشدة}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
19	Q14	Numérique	8	0		...{1, موافق بشدة}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
20	Q15	Numérique	8	0		...{1, موافق بشدة}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
21	Q16	Numérique	8	0		...{1, موافق بشدة}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
22	Q17	Numérique	8	0		...{1, موافق بشدة}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
23	Q18	Numérique	8	0		...{1, موافق بشدة}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
24	Q19	Numérique	8	0		...{1, موافق بشدة}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
25	Q20	Numérique	8	0		...{1, موافق بشدة}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée

Vue de données Vue des variables

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode: ON

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ