

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي - تبسة
Larbi Tebessi University – Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

الصراع التنظيمي وانعكاساته على ولاء
العاملين في المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية – وكالة
الشريعة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ا mastre L.M.D

إشراف الأستاذ
• محمد براى

من إعداد الطلبة
• نضال بولعراس
• محمد العربي ضيف

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
صوالحية منير	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
براي محمد	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا ومقررا
قفاف خديجة	أستاذ مساعد - أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2021 / 2022

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من اصطنع إليكم معروفا فجازوه فإن عجزتم عن

مجازاته فادعوا له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم فإن الشاكر يحب الشاكرين".

اللهم لك الحمد والشكر كما نقول وفوق ما نقول حمدا يليق بجلال وجهك وعظيم إكرامك "

كما نتقدم إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمة باسمي عبارات الشكر لقبولهم مناقشة هذا العمل

راجين لهم وللأستاذ المشرف "براي محمد" موفور الصحة والسعادة.

إهداء

أهدي هذا العمل إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار
إلى من علّسني العطاء بدون انتظار أرجو أن يمد الله في عمرك **والدي العزيز "الوردي"** لك كل التجلي و
الاحترام

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها، إلى من كان دعائها سر نجاحي، إلى معنى
أحب و أحنان و صاحبة القلب الطيب، إليك يا زينة حياتي

أمي الغالية "زهود" سهل الله طريقك في الجنة

إلى من عرفت معهم معنى الحياة و من تقر العين لرؤياهم، **إخوتي: فادي ووائل**
إلى من كانوا معي على طريق النجاح و من تحلو بالإخاء و الوفاء و زرعوا التفاؤل في دربي:

"ضياء، عاطف، عماد، نبيل و سليم"

إلى كل من ساهم في بلوغي هذا المستوى

إلى كل هؤلاء، أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من أبصرت بها طريق حياتي واستمدت منها قوتي واعتزازي بذاتي إلى الشاححة التي علمتني الإصرار المصباح الذي أضاء دربي وزهرتي التي لا تدبيل إلى من وقفت بجانبني ورسمت للطريق وكانت الشمعة التي تحرق لتضيء دربي إليك غاليتي والدتي "**سليمة**" أدامك الله تاجا فوق رأسي عطرا يفوح شذاه وعبيراً يسمو في علاه وجزاك الله خير الجزاء .

إن كلماتي لتخرج مليئة بالحب والتقدير والاحترام لذلك الرجل العظيم عبق طفولتي وأريج شبابي ملجئي وملاذني من علمني الصعود وعيناه تراقبني من سعي ليحقق أحلامي ويراني في أعلى المراتب وأسماها ولو أفنيت بحر النطق في النظم والنثر لما كنت بعد القول إلا مقصرا ومعترفا بججري عن واجب الثناء والشكر إلى والدي العزيز "**ضيف الغضبان**".

إلى أساتذتي الكرام من علموني فنفعوني بعلمهم جعله الله في ميزان حسناتهم ورزقكم في الدنيا حسنة وفي الآخرة حسنة ووقاكم عذاب النار "**الدكتور المشرف برايمحمد**" و"**الدكتور مزينة بلقاسم**" أدامكم الله في خدمة العلم.

أعطر التحية وأصيب المنى وكل الاحترام إلى من جعلوني أرى الدنيا بألوان الخير والفرح أصدقائي "**عماد، نضال، ضياء، أكرم، أسامة، سليم، نبيل**"، إلى أبناء خالي الحنون "**لمين وابنه شهاب، إلى سالم وحسين صاحبي**".

وأخيرا وإلى ذلك البعيد عن العين القريب إلى القلب سندي وذراعي الأيمن وتبني وشقيق الأصغر "**ضيف ياسين الضابط** بأكاديمية شرشال العسكرية" تمنياتي لك بالتوفيق والسداد وأن تبلغ أعلى المراتب .

إلى ضحايا عائلتي بكورونا الصيف الماضي جدتي الغالية "**زينة صولة**" وخالي الحنون "**صاحبي محمد الصالح**" رحمة الله عليهم.

وفي الختام لكل من ساهم من قريب أو بعيد في صعودي سلم النجاح إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا الجهد الذي قطفته اليوم وكان ثمار مسيرة أعوام الحمد لله الذي بنعمته تم الصالحات الذي هدانا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله .

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول - قائمة الأشكال
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة
19 - 2	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي
2	1- الإشكالية
3	2- تساؤلات الدراسة
3	3- أسباب الدراسة
4	4- أهمية الدراسة
4	5- أهداف الدراسة
4	6- المفاهيم المرتبطة بالدراسة
8	7- الدراسات السابقة
19-16	8- المرجعية النظرية
33-21	المبحث الثاني: الصراع التنظيمي في المؤسسة
21	تمهيد
21	1- أنواع الصراع التنظيمي
23	2- مراحل الصراع التنظيمي
24	3- خصائص الصراع التنظيمي
25	4- مستويات وأثار الصراع التنظيمي
28	5- آليات التعامل مع الصراع التنظيمي
30	6- إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي
33	خلاصة المبحث

45-35	المبحث الثالث: ولاء العاملين في المؤسسة
35	تمهيد
36	1- أهمية ولاء العاملين
37	2- خصائص ولاء العاملين
38	3- العوامل المؤثرة في ولاء العاملين
40	4- أبعاد وأشكال ولاء العاملين
42	5- مقومات ولاء العاملين
43	6- استراتيجيات الولاء التنظيمي
45	خلاصة المبحث
	الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة
50-47	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
47	1- مجالات الدراسة
49	2- منهج الدراسة
49	3- مجتمع البحث
49	4- أدوات جمع المعلومات
78-52	المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
76	أ- مناقشة النتائج على ضوء التساؤلات الفرعية
77	ب- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة
77	ج- مناقشة النتائج على ضوء النظرية المرجعية
78	النتائج العامة
81-80	خاتمة • الاقتراحات والتوصيات
85-83	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
16	أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	01
	الأساتذة المحكمين للإستمارة	02
52	توزيع مجتمع البحث حسب متغير الجنس	03
53	توزيع مجتمع البحث حسب متغير العمر	04
54	توزيع مجتمع البحث حسب متغير الحالة الاجتماعية	05
55	توزيع مجتمع البحث حسب المستوى الدراسي	06
56	توزيع مجتمع البحث حسب الخبرة المهنية	07
57	يبين الوضعية المهنية مجتمع البحث	08
58	رأي مجتمع البحث في اعتبار الصراع التنظيمي حالة طبيعية تحدث في جميع المؤسسات	09
59	مساهمة الصراع التنظيمي في التأثير سلبا على سير عمل المؤسسات	10
60	يبين تأثير الصراع التنظيمي في عدم رغبة العامل في البقاء في وظيفته.	11
61	يبين تشجيع الصراع الحاصل في المنظمة المنافسة بين الأفراد بغية تحسن الأداء.	12
62	الصراع التنظيمي يؤدي إلى رغبة الموظف إلى تغيير مصلحة العمل	13
63	يبين أن الصراع الحاصل في المنظمة يتطلب أداء العامل مجدداً بعد حل الصراع والتعرف على مسبباته	14
64	كيفية احتواء الصراع التنظيمي ليكون له أثر إيجابي على المؤسسة	15
65	دفع المسؤول لتقديم أفضل ما عندك من ناحية أدائك المهني	16
66	حرص الباحثين على تحسين أدائهم المهني لتقديم الخدمات المطلوبة منهم على أتم وجه	17
67	استعداد الباحثين لقبول أي عمل داخل المؤسسة التي يعملون بهاو للاحتفاظ بالمنصب الحالي في المؤسسة	18
68	استعداد الباحثين لترك العمل بسهولة في حال وجود وظيفة أخرى بإمتمتارات أفضل	19
69	سعي الباحثين لتحقيق أهداف المؤسسة على أكمل وجه	20
70	بذل الإدارة قصارى جهدها لتطبيق نظام فعال للمكافآت وعادل يرضي العمال، ويحفزهم على العمل أكثر	21

71	يبين تأثير الصراع التنظيمي داخل المنظمة على ولاء العاملين	22
72	الاقتراحات المقدمة للحد من الصراعات السلبية	23
73	حضور المبحوثين للعمل في الوقت المحدد	24
74	خروج المبحوثين من المؤسسة أثناء العمل	25
75	مغادرة المكتب أو مكان العمل قبل الوقت	26

مقدمة

مقدمة

شهدت المنظمات في الآونة الأخيرة تغيرات وصراعات كبيرة، حيث أصبحت بصفة عامة تعيش ظروف في غاية الصعوبة ناتجة عن الصراعات القائمة داخل المؤسسات أو المنظمات من تحديات كبيرة وتغييرات مستمرة في كافة المجالات وقد ساهم الصراع التنظيمي إيجاباً أو سلباً على ولاء العاملين داخل المنظمة، فكلما قل الصراع زاد ولاء العاملين والعكس كلما زاد الصراع نقص ولاء العاملين.

فكلما قل الصراع زاد ولاء العاملين والعكس كلما زاد الصراع نقص ولاء العاملين، فالعنصر البشري هو أحد أهم موارد المنظمات، فهو يمثل ركيزتها في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، وهو حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في بيئة تتسم بشدة التعقيد وسرعة التغيير وتعدد المؤثرات. ومن هنا فإن الإدارة تصب جل اهتمامها على توجيه العاملين لديها وبناء قدراتهم إيجابياً من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة، والعمل على إيجاد بيئة تنظيمية من أجل بث روح التعاون والولاء في العمل. إذ أصبحت الصراعات التنظيمية أمر حتمي في سائر المنظمات، حيث تُعد من المشكلات الإدارية الرئيسية التي تواجه المديرين في أعمالهم اليومية، وتتوقف كفاءة وفاعلية العاملين في المنظمة على عوامل ومتغيرات من بينها كيفية تسوية الصراعات التنظيمية، والعمل على الاستفادة من النواحي الإيجابية للصراع، وذلك من خلال اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارته، وفق موقف الصراع الذي ; [تعامل معه، وبما يحقق أهداف المنظمة بفاعلية.

ومن جهة أخرى فالعامل عندما يحس بالولاء و الانتماء لمنظمته يصبح وافر العطاء الذي بدوره ينعكس على أدائه الوظيفي الذي يعتبر أساس تحقيق أهداف المنظمة ككل و الأهداف الشخصية للأفراد ، فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة ، التي تساعد على استغلال الميزات و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية و الثقافية و السياسية والاجتماعية ، وليتجسد هذا الدور الفعال للمورد البشري عبر الأداء الوظيفي ، فهذا الأخير يعتبر نتاج جهد سواء عضلي أم فكري ، يقوم به فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين بهدف تحقيق مصلحة أو أهداف شخصية أي تخص العامل و أهداف عامة تخص المؤسسة ككل . هذا الأداء مبني على استغلال الموارد المتاحة سواء كانت مادية أم معنوية ، وبهذا تضمن المؤسسة الحفاظ على مكانتها في السوق ، وهذا بهدف الأداء العالي ولا ننسى الحفاظ على راحة العامل الذي يعد العنصر بدوره الأساسي للمفاضلة.

فقد جاءت دراستنا هذه من أجل الإطلاع على مدى مساهمة الصراع التنظيمي وانعكاسه على ولاء العاملين داخل المؤسسة الجزائرية، حيث قدمنا هذه الدراسة من خلال خطة منهجية علمية انقسمت إلى جانبين: جانب تطبيقي وجانب نظري وبغية الإجابة على الإشكالية والتوصل إلى نتائج تؤكد أو تلغي فرضيات بحثنا قسمنا الدراسة إلى أربعة (04) مباحث.

- **المبحث الأول:** خصص للإطار النظري للدراسة حيث تم فيه طرح سؤال الإشكالية مع تحديد أسباب اختيار الموضوع، أهميتها وأهدافها، وكذا تحديد المفاهيم الأساسية للموضوع وقد تم الاستعانة بدراسات سابقة.
- **المبحث الثاني:** تم تناول في هذا الفصل مفهوم الصراع التنظيمي، أنواعه، مراحلها، خصائص الصراع التنظيمي ثم التطرق إلى إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي
- **المبحث الثالث:** تم تسليط الضوء على مفهوم ولاء العاملين، أهميته وخصائصه ثم التطرق إلى العوامل المؤثرة لهذا الأخير ثم أبعاده وأشكاله ومقوماته وأخيرا إستراتيجيات الولاء التنظيمي.
- **المبحث الرابع:** خصص هذا المبحث للجانب التطبيقي من دراستنا وكان ذلك في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الشريعة، حيث قمنا بإعطاء نبذة على هذا الأخير وكذا أهدافه ومهامه وكذلك منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات بعدها قمنا بتحليل الاستمارة التي قدمناها إلى أفراد مجتمع البحث وأخيرا الخاتمة التي جمعت أهم النتائج وكذا أهم الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للدراسة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي

- 1- الإشكالية .
- 2- تساؤلات الدراسة.
- 3- أسباب الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- أهداف الدراسة.
- 6- المفاهيم المرتبطة بالدراسة.
- 7- الدراسات السابقة.
- 8- المرجعية النظرية.

1) الإشكالية

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المساهمة في العملية الإنتاجية ولأهمية دوره في نجاح أي منظمة (اقتصادية، حكومية، عسكرية، أمنية)، إذ يسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون إلى أقصى كفاءة ممكنة ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة على الأداء لديهم ولكن المقدره وحدها غير كافية لإكسابهم المهارات المختلفة من أجل رفع المقدره الكافية لكي يعمل العامل بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدره على العمل والرغبة فيه، وتتمثل المقدره على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينميها التعليم والتدريب.

وقد أصبح الصراع حالة قائمة وضرورة لا بد منها بين المنظمات ، وبفعل شدة المنافس وخصائصه وندرة الموارد المتاحة للعاملين تبلوره مفهوم الصراع وأهميته حول المنافسة وأساليب المنافسة ،وان أي منظمة خدمية لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار الدائم حتى وان كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومعارف عليها، وترى بعض الدراسات أن إدارة حل الصراع التنظيمي بفاعلية تؤدي إلى تحفيز الصراع النافع و قمع الصراع الضار ،كما تؤدي إلى تحقيق الأمن النفسي للعاملين وزيادة الإنتاجية، ولأن الصراع والتنظيم في المؤسسات حقيقة واقعة ومن الاستحالة تجنبها، لاختلاف الشخصيات المتعاملة واختلاف طبيعة البشر والخلافات موجودة على جميع المستويات الإدارية بين العاملين بعضهم البعض وحتى في الجهات الإشرافية والرقابية ووصولاً إلى مجلس الإدارة في المنظمة، وينظر إلى الصراع على أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها، وتختلف درجة حدته وتأثيره على المنظمة والفرد حسب الموضوع وأطراف الصراع، والإدارة الفعالة للصراع تتعامل مع الصراع على انه مشكلة متوقعة تتطلب حلاً ضمن مناخ تسوده روح التشارك فإنه يمكن إن يؤدي إلى مخرجات ايجابية منتجة، كما الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل تفكير إدارة المنظمات كونها تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في وضعية سليمة يمكنها من التكيف مع متغيرات البيئة، و من ثم الاستمرارية، و البقاء، فكسب ولاء و إخلاص العاملين يساعد على تقبلهم أي تغيير ترغب المنظمة في إحداثه، و العاملين الذين لديهم ولاء كبير لمنظماتهم لديهم أيضا استعداد كامل لبذل جهد أكثر، و التفاني في عملهم، و الحرص الدائم للمحافظة على استمرار ارتباطهم و انتمائهم لمنظمتهم، و العمل على تحقيق أهدافها مهما كانت، فمن هنا يظهر دور التمكين في العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ورفع قدراتهم على تحمل المسؤولية و بالتالي رفع مستوى ولائهم التنظيمي، فالعامل عندما يحس بالولاء و الانتماء لمنظمتهم يصبح وافر العطاء الذي بدوره ينعكس على أدائه الوظيفي الذي يعتبر أساس تحقيق أهداف المنظمة ككل و الأهداف الشخصية للأفراد ، فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة ، التي تساعد على استغلال الميزات و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية و الثقافية و السياسية والاجتماعية ، وليتجسد هذا الدور الفعال للمورد البشري عبر الأداء الوظيفي ، فهذا الأخير يعتبر

نتاج جهد سواء عضلي أم فكري ، يقوم به فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين بهدف تحقيق مصلحة أو أهداف شخصية أي تخص العامل و أهداف عامة تخص المؤسسة ككل . هذا الأداء مبني على استغلال الموارد المتاحة سواء كانت مادية أم معنوية، وبهذا تضمن المؤسسة الحفاظ على مكانتها في السوق، وهذا بهدف الأداء العالي ولا ننسى الحفاظ على راحة العامل الذي يعد العنصر بدوره الأساسي للمفاضلة، ومن هنا نطرح السؤال الرئيسي التالي:

(2) تساؤلات الدراسة:

2-1-التساؤل الرئيسي:

هل للصراع التنظيمي داخل بنك التنمية الفلاحية بالشرعية -ولاية تبسة- انعكاسات على الولاء التنظيمي للعاملين؟

2-2-التساؤلات الفرعية:

1-هل زيادة الصراع التنظيمي داخل بنك التنمية الفلاحية بالشرعية -ولاية تبسة-يؤدي بالضرورة إلى رغبة العاملين إلى تغيير مناصب ومؤسسات عملهم؟

2-هل زيادة الصراع التنظيمي داخل بنك التنمية الفلاحية بالشرعية -ولاية تبسة-يقلل من نسبة الأداء لدى العاملين؟

3-هل زيادة الصراع التنظيمي لدى العاملين ببنك التنمية الفلاحية بالشرعية -ولاية تبسة-يؤدي حتما إلى تقليل شعورهم بالانتماء الوظيفي؟

4-هل زيادة الصراع التنظيمي لدى العاملين ببنك التنمية الفلاحية بالشرعية -ولاية تبسة-يؤدي إلى زيادة العيابات غير المبررة؟

(3) أسباب اختيار الموضوع:

(أ) أسباب موضوعية تتمثل في:

1-الموضوع موصول بالتخصص المدروس مما سيساعدنا في الوصول إلى نتائج أدق.

2-الرغبة في دراسة موضوع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة وتأثيره على الولاء التنظيمي.

3-إمكانية إجراء الدراسة الميدانية على هذا الموضوع.

4-توفر التراث النظري كسند لهذه الدراسة.

(ب) أسباب ذاتية:

- وجود فضول شخصي بمعرفة مدى تأثير الولاء على الأداء.
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية.

(4) أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية في كون هذه الدراسة تسعى إلى إعطاء تصور للمؤسسات المهنية كما هي في الواقع، كذلك لأن الصراع التنظيمي والولاء التنظيمي يعتبران من المفاهيم الإدارية الحديثة. فما أحوج المنظمات في حاضرنا ومستقبلنا إلى التعامل الايجابي مع هذه الظاهرة نتيجة لآثارها الايجابية وسعي المنظمات لتحقيق الولاء التنظيمي في العاملين.

(5) أهداف الدراسة:

- 1- معرفة إذا ما كان زيادة الصراع التنظيمي داخل بنك التنمية الفلاحية بالشرعية -ولاية تبسة- يؤدي بالضرورة إلى رغبة العاملين إلى تغيير مناصب ومؤسسات عملهم.
- 2- معرفة إذا ما كان زيادة الصراع التنظيمي داخل بنك التنمية الفلاحية بالشرعية -ولاية تبسة- يقلل من نسبة الأداء لدى العاملين.
- 3- معرفة إذا ما كان زيادة الصراع التنظيمي لدى العاملين ببنك التنمية الفلاحية بالشرعية -ولاية تبسة- يؤدي حتما إلى تقليل شعورهم بالانتماء الوظيفي.
- 4- معرفة إذا ما كان زيادة الصراع التنظيمي لدى العاملين ببنك التنمية الفلاحية بالشرعية -ولاية تبسة- يؤدي إلى زيادة الغيابات غير المبرر.

(6) تحديد المفاهيم:

أ/ الصراع التنظيمي:

لغة: هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق.

اصطلاحا: عبارة عن نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد ، وتظهر الرغبة لدى أحد أطراف النزاع في إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر بغض النظر عن الوصول إلى الهدف¹.
عرّف "بولدنغ" الصراع أنه موقف يتصف بالمنافسة تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها،

1 لويس معروف: المنجد في اللغة العربية، المطبعة الكاثوليكية، لبنان، 2009 ص 422.

ويسعى كل طرف منها إلى تحقيق غايته على حساب الطرف الآخر وأن العدوانية تنتج عن الصراع¹. الصراع التنظيمي: هو سلوك صريح ينجم عن إدراك مقترن بعاطفة لدى أحد الأطراف (فرد، أو جماعة، أو منظمة) وأن طرفاً آخر يسعى إلى إعاقة مصالحه لوجود علاقات عمل مشتركة بينهما. -يشير مفهوم الصراع بصفة عامة إلى عملية الخلاف أو الصراع أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط من جانب فرد معين أو مجموعة أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أو منظمة سواء من داخل ميدان عملها أو في ميدان مجتمعي آخر وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة.²

- كما يعرف على أنه أحد أنماط التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ عن تعارض مصالح الأفراد أو الجماعات وهو الموقف التنافسي الذي يعرف به كل من المتنافسين منافسه ويدرك أنه لا سبيل إلى التوفيق بين مصالحه ومصالح الطرف الآخر، فتتقلب المنافسة بينهما إلى صراع، حيث يعمل كل منهما على تحطيم الطرف الآخر والتفوق عليه.

-الصراع هو تضاد بين قوتين أو أكثر يؤدي إلى تعارك وشجار وتعارض في المصالح والمبادئ والمنهجية والآراء وتنافر في الممارسات والشعور والنتائج وتداخل في الأحداث والأنشطة والبرامج الزمنية وكفاح ذهني ناجم عن متطلبات متعارضة أو مفاجئة تصادم. والصراع قد يكون داخل ذات الفرد أو بين أفراد أو بين فرد وجماعة أو بين جماعات³.

-**التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي:** هو ظاهرة لا تخلو منها منظمة من المنظمات المجتمعية، وهو يعد أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل ويمكن أن يعرف بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة التفضيل والاختيار.

ب/الولاء التنظيمي:

-**الولاء:** في اللغة هو الانتماء والانتساب والإخلاص وعندما نقول إن لأبنائهم ولاء لأبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم إليهم، وجذب تجاه الغير.

- **التنظيم في اللغة:** مصدر فعل نظم، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظماً أي جمعه فاننظم.

1 محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 383.

2 محمد الصرفي: إدارة الصراع، مؤسسة الحورس الدولية، الإسكندرية، 2009، ص 6.

3 قطيشات ليلي: إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2010، ص 86.

-**الولاء التنظيمي في الاصطلاح:** يقدم مدحت محمد أبو النصر مجموعة من التعاريف حول الولاء التنظيمي وهي كالآتي:

- الشعور بالانتماء، ينمو داخل الفرد اتجاه يعتبره هاماً في حياته.

- شعور الفرد بالمسؤولية اتجاه شيء هام في الحياة.

- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى الإنسان.

- الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء ما.

كما يعرفه رونالد ريجيو: مشاعر الفرد واتجاهاته نحو المؤسسة التي يعمل بها ويرتبط بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها واستعداداته لبذل مجهود نيابة عنها¹.

وقد اتفق كثير من الباحثين أن هناك رؤيتين للولاء التنظيمي:

- أصحاب المنحى التبادلي عرّفوه: بأنه إيمان الفرد بتبادل الفائدة أو المنفعة المدركة للمشاركة المستمرة في المنظمة. وآخر هو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، حيث أن الموظّفين الموالين لها هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمنظمة بشكل ممتاز.
- أصحاب الاتجاه السلوكي عرّفوه: بأنه تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية وانصهار الفرد داخل بيئة عمله واستعداده لتقديم التّضحيات لصالح المنظمة².

كذلك تعددت تعريف الولاء التنظيمي لدى مجموعة من العلماء نذكر منها:

- ❖ تعريف حريم: الولاء التنظيمي هو اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها.
- ❖ تعريف عطية: الولاء التنظيمي هو حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها³.
- ❖ تعريف بوكانت: إنبوكانت جعل تعريف الولاء التنظيمي يقوم على ثلاث مرتكزات رئيسية:

1 موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسياته ومفاهيم حديثة. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 1999، ص 118.

2 صفوان محمد المبيضن، عائق بن شافي الأكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2012، ص 188.

3 فايزة روبم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة. (مجلة دراسات نفسية وتربوية مخبر تطوير المهارات النفسية والتربوية عدد 05، 2010، ص 101.

- الإحساس بالانتماء: ويظهر التعبير عن الفخر بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.
- المشاركة والمسامحة الفعالة: من قبل الفرد النابعة من الرضا النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

- الإخلاص: والمعبر عنه برغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار والعمل¹.

❖ تعريف الفهداوي: هو مستوى الشعور الايجابي المتولد عند الفرد إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار إليها.

❖ تعريف رونالد ريجيو: الولاء للمؤسسة بأنه مشاعر الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها واتجاهاته نحوها وترتبط بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضواً فيها².

التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي:

هو ذلك الإحساس بالإخلاص للمكان أو لصاحب العمل والذي يقتضي وجوب تقديم أقصى الجهد بالعمل وتنفيذ التوجيهات بأقصى ما يمكن من الإنجاز لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى قدرتها التنافسية وسمعتها مقابل الآخرين، وهو شعور نفسي داخلي تكون نتيجة عوامل عديدة أهمها درجة الإنتماء التي يشعر بها الفرد باتجاه منظمته وعمله.

1 شافية بن حفيظ: "مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 17، 2014، ص 196.

2 مدحت أبو النصر: تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار أيترك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 38.

(7) الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى:

دراسة ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي: **المعنونة** باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة وهي عبارة عن بحث مقدم إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال. 2017.

تساؤلات الدراسة:

1- ما واقع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة؟

2- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة؟

3- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة إستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي وبين مستوى أداء العاملين فيها؟

4- ما أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة لدى العاملين في هذه المنظمات؟

5- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع المنظمة، عمر المنظمة، عدد الموظفين؟

6- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع المنظمة، عمر المنظمة، عدد الموظفين؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من 67 فقرة موزعة على متغيري الدراسة. استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية

الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم 14481 مفردة. تم توزيع (380) استبانة كعينة، حيث تم استرداد (371)

النتائج المتوصل إليها:

1- أن هناك تنوعاً واضحاً في استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، بنسبة بلغت % 63.58.

2- أن أكثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداماً من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة هي إستراتيجية التعاون وبدرجة مرتفعة بلغت % 76.97.

3- جاء ترتيب استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تنازلياً (التعاون، التسوية (الحل الوسط)، التنازل المجاملة، السيطرة، التجنب).

4- وجود مستوى عالٍ للأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وبوزن نسبي % 79.51.

5- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

6- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

- الدراسة الثانية:

دراسة فوزية هواين: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية -دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة-، مذكرة مقدمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم تخصص: السلوك التنظيمي. 2013/2014.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل العام:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية؟

التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طرق اتخاذ القرارات والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العمال والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لاختلاف الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لاختلاف السنوات القديمة؟

النتائج المتوصل إليها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين طرق اتخاذ القرارات والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين نمط الاتصال التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين تدريب العمال والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام تبعا لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الأقدمية.

- الدراسة الثالثة:

دراسة محمد حسين عساف: إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة -دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة عامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية العراق / فرع الأنبار، 2013

- فرضيات الدراسة: تنطلق هذه الدراسة لإثبات صحة الفرضيات الآتية أو إثبات عكسها وهي:
1-توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الصراع التنظيمي (الصراع التنظيمي وإدارته، أسبابه، أنواعه، استراتيجيات إدارته، آثاره واتجاهاته.

2- توجد علاقة ارتباط معنوية بين مكونات التغيير الاستراتيجي التنظيمي (تغيير الثقافة، تغيير التركيب التنظيمي، تغيير العملية مقرونة بالجوانب الرئيسية لعملية الابتكار التنظيمي من (قيم، رؤية، أفكار، إدراك، تعلم، جانب اجتماعي... الخ).

3- تؤثر عملية الصراع التنظيمي والتغيير الاستراتيجي الناتج عنه في عملية الابتكار والإبداع والتطوير والميزة التنافسية للمنظمة.

-النتائج المتوصل إليها:

- ينبغي على المنظمة المبحوثة الاستفادة من الصراع والتكيف فيما بعد لتحقيق أهدافها بمعدل جيد.
- إن شكل الصراع الحاصل في المنظمة المبحوثة هو صراع ظاهري أمام أطراف المنظمة بمعدل جيد.
- إن الصراع الحاصل في المديرية العامة لتربية الأنبار هو بين الأفراد المنتمين للقسم الواحد وبمعدل جيد.
- إن الصراع الحاصل بين المديرية العامة لتربية الأنبار والمدارس الخاصة المنافسة معدله جيد.
- إن الصراع الحاصل في المديرية العامة لتربية الأنبار هو صراعاً كامناً فيها بمعدل جيد.
- إن الصراع الحاصل في المديرية العامة لتربية الأنبار هو صراعاً مدركاً وواضحاً فيها بمعدل متوسط.
- يقود الصراع الحاصل في المنظمة المبحوثة نحو الاتجاه السلبي الهدام فيها بمعدل متوسط.
- يقود الصراع الحاصل في المديرية العامة لتربية الأنبار نحو الاتجاه المتوازن (البناء-الهدام) فيها بمعدل مقبول.
- تعتمد المنظمة المبحوثة إستراتيجية التعاون لإدارة الصراع الحاصل بين أطرافها وبمعدل عال.
- تعتمد المنظمة المبحوثة إستراتيجية المجابهة لإدارة الصراع الحاصل بين أطرافها وبمعدل عال.
- تعتمد المنظمة المبحوثة إستراتيجية تدخل طرف ثالث لإدارة الصراع الحاصل بين أطرافها أو مع المنظمات الأخرى وبمعدل جيد.
- تعتمد المنظمة المبحوثة إستراتيجية التجنب لإدارة الصراع الحاصل بين أطرافها وبمعدل جيد.
- تعتمد المنظمة المبحوثة إستراتيجية التلطيف بين أطراف الصراع فيها بمعدل جيد.
- تعتمد المنظمة المبحوثة إستراتيجية توسيع الأهداف لإدارة الصراع الحاصل فيها أو بين أطرافها وبمعدل متوسط.
- تعتمد المنظمة المبحوثة إستراتيجية استخدام القوة لإخماد الصراع الحاصل فيها وبمعدل متوسط.

- الدراسة الرابعة:

دراسة حاجي كريمة: المعنونة ب تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون دراسة حالة: ملبنة الحضنة (2010-2011)، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، قسم: علوم التسيير فرع: إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2011/2012.

تساؤلات الدراسة:

- ما هو الولاء التنظيمي؟ .

- ما هي العوامل المؤدية إلى نشوئه؟ .

- هل ينتقل الولاء من العامل إلى الزبون؟

- **المنهج المتبع:** تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره يقوم على جمع المعلومات والبيانات من مصدرها ثم تحليلها وتفصيلها للوصول إلى نتيجة، وقد كان المنهج الوصفي التحليلي الأداة التي عالجت الجانبين سواء الجانب النظري أو التطبيقي.

النتائج المتوصل إليها:

- ولاء الزبون يتأثر بالولاء التنظيمي وبالتالي هناك عوامل أخرى ماعدا السعر والجودة تؤثر فيه وعليه يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في ولاء الزبون إلى مجموعتين: عوامل أساسية، وأخرى ثانوية مثل الولاء التنظيمي.

- الولاء التنظيمي يؤثر على الولاء للعلامة هذا الأخير الذي صار رؤية لكل المنظمات وبالتالي يجب تركيز الاهتمام نحو الولاء التنظيمي.

- تختلف درجة تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون حسب درجة هذا الأخير.

- الولاء التنظيمي يخدم المنظمة داخليا وخارجيا.

- ما تزرعه المنظمة في الأفراد العاملين بها تحصده من زبائنها.

- الموارد البشرية داخل المنظمة قوى عاملة أما خارجها رجال تسويق.

- مادام الولاء التنظيمي: ذو صفة نسبية ينبغي على الملبنة العمل دائما على رفع تلك النسبة وذلك بالمراجعة الدائمة لنظام الحوافز وجعله يتناسب مع حاجات ورغبات العمال في الأوقات، المناسبات الفصول وغيرها.

- قسم التسويق مطالب بأن يقوم بدوره داخل الملبنة أيضا وليس خارجها فقط.

-العامل ذو ولاء قد يتحدث عن الملبنة بكل خير أو لا يتحدث خارج أوقات العمل وبالتالي لا يمكن أن يعطي صورة أو رسالة عن الملبنة لذلك نقترح على الملبنة بصنع ملابس خاصة بها متميزة وتحمل العلامة التجارية للعاملين بها، صناعة قبعات مثلا في فصل الصيف متميزة وتحمل العلامة التجارية.

-إذا حدث هناك مشكلة أو سوء تفاهم بين الإدارة والعاملين يجب حلها فورا قبل أن يقوم العامل بنقل صورة سلبية عنها مع تكرار هذا الحادث يؤدي إلى نفور الزبائن ذو ولاء متوسط وضعيف وهو أمر لا تحمد عقباه.

-هناك ولاء للملبنة من طرف عامليها لذلك لا بد من تبني إستراتيجية للمحافظة على هذا الولاء خاصة وأن الملبنة عازمة على فتح خط جديد للإنتاج يتعلق بصنع العصير فماذا لو قام هؤلاء العمال بالترويج لهذا المنتج.

- الدراسة الخامسة:

دراسة محمد صلاح الدين أبو العلا: المعنونة بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

تساؤلات الدراسة:

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية "0.005" بين مستوى ضغوط العمل وبين درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة وبنسبة منها.

فرضيات فرعية وهي كالتالي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى صراع الدور وعلاقتها بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور وعلاقته بضغوط العمل وأثره على الولاء التنظيمي.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعباء الوظيفية وعلاقتها بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل المادية وعلاقتها بضغوط

العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة ومحاولة التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط

العمل، وأيضا التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث أن عدد أفراد مجتمع الدراسة يضم 147 مديراً من مدراء وزارة الداخلية والأمن الوطني من مختلف الأجهزة والإدارات والمديريات المدنية منها والعسكرية.

ولقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

إن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه عام ضعيف، حيث بلغ الوزن النسبي 53.13%، وأن عبئ العمل هو أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع الدور ثم الثقافة التنظيمية، كما خلصت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة 82.49%، كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الدراسة السادسة:

دراسة الطالبة كرمي كريمة: المعنون بالتغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية-عنابة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.

تساؤلات الدراسة:

- 1- ما هي اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة؟
- 2- ما مدى ولاء موظفي سونلغاز اتجاه المؤسسة؟
- 3- ما هي العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى موظفي سونلغاز في ظل التغيير التنظيمي؟
- 4- هل يختلف الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعا للصفات الشخصية؟

النتائج المتوصل إليها:

-أثبتت الدراسة أن الإدارة العليا لها سلطة التغيير التنظيمي منفردة داخل مؤسسة سونلغاز، (أي أنها لا تشترك باقي المستويات التنظيمية في التغيير التنظيمي، ولا تفوض السلطة لمستويات أدنى.

وأن المؤسسة تقوم بنفسها بالتغيير التنظيمي، دون الاستعانة بخبير استشاري خارجي، ولا بتدخل أطراف أخرى مؤثرة في التغيير التنظيمي.

- المجالات التنظيمية المستهدفة بعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز هي: الأفراد وجماعات العمل، والتنظيم.

- الإدارة العليا التي لها سلطة التغيير التنظيمي منفردة، تميل إلى اتخاذ قرارات إجراء تغيير على معظم العناصر المكونة للمؤسسة، وهي تغيير الأفراد، وتغيير جماعات العمل، وتغيير التنظيم.

- الموظفين لديهم اتجاه رفض التغيير التنظيمي الذي أجري في مؤسسة سونلغاز، وأن التغيير التنظيمي يؤثر سلبا على مصالح الفرد والمؤسسة.

- قد بينت الدراسة توفر أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة، ماعدا عنصر: خوف لتهديد المصالح الشخصية.

- يوجد نقص أو انعدام للإعلام والاتصال عن موضوع التغيير التنظيمي في المؤسسة حيث ما يصل إلى الموظفين سوى أوامر ولكن المعلومات عن موضوع التغيير التنظيمي لا تصلهم، كما أن الاتصال الصاعد والذي يتمثل في اقتراحات ومطالب وحاجيات الموظفين فهو منعدم.

- ولم يتم تدريب الموظفين قبل إجراء التغيير التنظيمي من أجل التأقلم معه.

- لم يتم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير التنظيمي.

- القيادة لم تهتم ولم تقم بتهيئة الأفراد نفسيا من أجل قبول التغيير التنظيمي.

8- أوجه الاتفاق والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	أوجه الإتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في مكان الدراسة.	-الدراسة الحالية والدراسات السابقة قدموا لنيل ضمن متطلبات نيل شهادة جامعية.
- الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في حجم مجتمع البحث	-متغيرات الدراسة الحالية هي نفسها متغيرات الدراسات السابقة.
- الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في زمن إجراء الدراسة.	-منهج البحث المستخدم في الدراسة الحالية هو نفسه بالنسبة للدراسات السابقة.
	-وسائل جمع المعلومات في الدراسة الحالية هي نفسها في الدراسات السابقة.

المصدر: بناء على الدراسات السابقة

جدول رقم(1) يبين اوجه الإتفاق والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

9-المرجعية النظرية:

استمدت النظرية أساسها المعرفي من الفلسفة المثالية للهيكل المؤكد لوجود صراع الأفكار إلى أن جاء ماركس الذي حول تلك الصورة العقلية المعرفية إلى صورة مادية تاريخية تشير إلى صراع الطبقات الإجتماعية بالمفهوم المادي الاقتصادي الإجتماعي.

ونظرية الصراع التي أيدها العديد من الرواد (ماركس، باريتو، لويس كوزر، رالف داهرندوف...) تقوم على جملة من التصورات مفادها أن الحياة الإجتماعية تولد بطبيعتها الصراع لكونها تتكون من جماعات ذات مصالح مختلفة ومتداخلة، فالنظم الإجتماعية ليست متحدة ومنسجمة فهي تتضمن أشكالاً متباينة من القوة وتميل إلى التغيير سعياً لتأكيد ذاتها وضمان حقوقها والتخلص من الطبقة المسيطرة عليها، كل ذلك لن يتأتى إلا عن طريق الصراع.

فمصطلح الصراع عادة ما يشير إلى حالة أو وضع تقوم فيه جماعة من البشر بالاشتباك في نوع من المعارضة الواعية مع جماعة أخرى أو أكثر من جماعة، على أساس أن الجماعات المناوئة تبدو أنها تسعى

إلى أهداف لا تقبلها الجماعة الأخرى، فالصراع هو نوع من التعامل حول قيم ودعاوى بشأن موارد وسلطة أي ان الصراع ينطبق على التفاعل الذي يحدث بين البشر وبعضهم البعض، فهو أكثر من التنافس، الذي هو أبسط صور الصراع.

-المحاور الأساسية لمفهوم الصراع: تتجسد في ثلاث محاور، وهي كالتالي:

المحور الأول: ويتعلق بالموقف الصراعى ذاته: ويشير إلى أن مفهوم الصراع يعبر عن موقف له سماته أو شروطه المحددة: فهو بداية يفترض تناقض المصالح أو القيم بين طرفين أو أكثر، وهو ثانياً يشترك إدراك وقف ووعيتها بهذا التناقض، ثم هو ثالثاً أطراف لم يتطلب توافر أو تحقق الرغبة من جانب طرف (أو الأطراف) فى تبني موقف لا يتفق بالضرورة مع رغبات الطرف الآخر، أو (الأطراف الأخرى)، بل إن هذا الموقف قد يتصادم مع باقي هذه المواقف.

المحور الثاني: ويختص بأطراف الموقف الصراعى: بوجه عام، فيمكن التمييز في الموقف الصراعى من حيث أطرافه بين مستويات ثلاثة: المستوى الأول يتعلق بالصراعات الفردية: أي التي يكون أطراف، ومن ثم فإن دائرة مثل هذا الصراع وموضوعه يتجهان إلى أن يكونا محدودين الصراع فيها أفرادا بطبيعتهما. وفى المستوى الثاني يكون الصراع بين جماعات: وتتعدد أنواع هذا الصراع بتنوع أطرافه، كما أن دائرته ومجالاته تكون عادة أكثر اتساعاً وتنوعاً عن نظيرتها في دائرة الصراع الفردي¹.

المحور الثالث: ويهتم بالصراع الدولي: وهنا تجدر الإشارة إلى أن اتساع دائرة المستوى الثالث من الصراعات، عبر المراحل التاريخية المتعاقبة للعلاقات الدولية، كان من شأنه توجيه وتكثيل قدر متزايد لا يستهان به من الجهود العلمية والأكاديمية لدراسة وتأصيل الظاهرة الصراعية، وذلك بهدف تطوير التفسيرات والنظريات العلمية التى تيسر فهم أسبابه ومحدداته، ومن ثم تقدم البدائل المختلفة التى يمكن من خلالها التحكم في الظاهرة الصراعية، أو على الأقل التقليل من المخاطر المرتبطة بها والمرتتبة عليها، وتحديد أساليب التعامل معها. وفى هذا المجال، فإن هذه الجهود العلمية قد أسفرت عن تراث غنى وأصيل من النظريات والتفسيرات، ولعل من بينها نظريات المعرفة العقلانية، النظرية السلافية، نظريات القوة، نظريات صنع القرار، والاتصالات، والنظم، وغيرها كثير من النظريات المفسرة للصراع فى أبعاده المختلفة: النفسية مؤخرًا البيولوجية، الثقافية والاجتماعية، الاقتصادية والسياسية، والبيئية والحضارية.

-الماركسية المحدثه ونظرية الصراع الإجتماعى: هناك من يربط بين الماركسية الكلاسيكية أو المحدثه والصراع الإجتماعى او نظريات الصراع الإجتماعى، وتعد هذه النظريات من أهم الموضوعات المعروفة فى علم الاجتماع نظرا لكون الصراع يخيم على علاقات البشر والجماعات والمجتمعات، ولا توجد نظرية صراع

1 مصطفى بو جلال: علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 2009، ص193.

واحدة، بل توجد عدة نظريات للصراع واختلاف النظريات الصراعية لا تكون بطبيعة الطرح النظري فحسب، بل تكون أيضا بأطراف أو جهات الصراع، والعامل الأساسي المسؤول عن الصراع بين الأطراف والجهات المتصارعة. إن نظرية الصراع متواجدة في فكر العديد من علماء الاجتماع الكلاسيكيين والمعاصرين، نذكر منهم ابن خلدون، كارل ماركس، فلريدو باريتو، كارل مانهايم، رالف داهرندوف، لويس كوزر، رايت ميلز... وغيرهم، ونسجل اتفاق علماء الاجتماع الصراعيين على جملة مبادئ وأفكار صراعية مشتركة هي أن الحياة الاجتماعية التي نعيشها هي حياة يتفاعل خلالها الأفراد والجماعات والمجتمعات، وأثناء التفاعل يحدث الصراع بين الأطراف المتفاعلة. وسبب الصراع بين الأطراف المتفاعلة يكون للتمتع بالقوة وكسب النفوذ أو السيطرة على الملكية المنقولة وغير المنقولة أو إشغال المناصب والمواقع الإدارية والتنفيذية أو امتلاك الجاه والشرف والسمعة والشهرة والمنزلة العائلية.¹

نقد النظرية:

* الاعتقاد في أن ثورة البروليتارية حتمية: وجهت انتقادات متتالية إلى الاعتقاد في أن ثورة البروليتارية حتمية نتيجة لتناقضات اقتصادية معينة في النظام الرأسمالي. فهذا ضرب من ضروب التفكير الحتمي الفج، أنه يعني أن مناصري ذلك الاعتقاد يرون أننا نعرف المستقبل من الماضي، وأن أحداثا مستقبلية سوف تحدث بسبب قوانين التاريخ.

* تشديد التأكيد على الصراع: الانتقاد الثاني الموجه للماركسية هو عكس الانتقاد الموجه ضد الوظيفية، أي أن الماركسية بالغت في تشديدها على الصراع وتقليلها من دور الإجماع في المجتمع. ويحتاج هذا النقد إلى قدر من التوضيح

* الفجوة بين المثاليات والواقع: الانتقاد الثالث الموجه إلى الماركسية أنها مثالية من الناحية النظرية، ولكنها يمكن أن تكون محبطة وقاسية من الناحية الواقعية، وعندما يذكر هذا الانتقاد نسترجع مثال النظام الشمولي والإمبريالي السوفييتي.

* لا يمكن الجمع في العالم الواقعي بين المساواة المادية ومستوى مرتفع من الحرية والتعبير الفرديين، وعندما تحكم الدولة جماعة غير ممثلة، فإنها تستخدم قوتها في قمع المعارضة السياسية وتنظيم طائفة عريضة من الأنشطة الأخرى والسيطرة عليها وكبحها، بما في ذلك الأنشطة الثقافية.²

-أوجه الاستفادة من النظرية في الدراسة الحالية:

1- نذير زربي: الوجيز في علم الاجتماع (نظريات اجتماعية)، منشورات ليجوند، 2011، ص 145.
2 مصطفى خلف عبد الجواد: نظرية علم الاجتماع المعاصر. دار المسيرة للنشر والتوزيع. الأردن، 2009، ص 280.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

انطلاقاً من مفهوم السلطة الذي يعني "احتمال طاعة أشخاص معينين لقائد جماعة معينة فنجد أن المجتمع في الغالب يتألف من جماعتين متضادتين: إحداها مهيمنة، وأخرى خاضعة. يحدث عادة صراع بينهما نتيجة لوجود حالات من عدم الرضى حول كيفية تقسيم الموارد المادية مثل: السلطة والدخل والملكية. وأيضاً لوجود "ما يسمى بـ"الرموز الثقافية" وهو نوع من الأسباب التي تؤدي إلى انسجام بين البشر أو إلى خصام والخصام في هذا السياق قد يتجلى في الاختلاف على مفهوم السلطة المادية. فمن له الحق في السلطة وتملكها؟ ولماذا؟ هو سؤال يسمح بنشوب صراع.

المبحث الثاني: الصراع التنظيمي في المؤسسة

- 1- أنواع الصراع التنظيمي
 - 2- مراحل الصراع التنظيمي
 - 3- خصائص الصراع التنظيمي
 - 4- مستويات و آثار الصراع التنظيمي
 - 5- آليات التعامل مع الصراع التنظيمي
 - 6- إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي
- خلاصة المبحث

تمهيد

يعتبر الصراع على مستوى التنظيمات أمراً حتمياً سواء كانت تلك التنظيمات سياسية، أو اجتماعية، أو اقتصادية، بل إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر ضروري، وهذا لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية، الداخلية والخارجية، ولذلك تعتبر عملية الصراع بالقوة بصفة مستمرة، لأن توزيع القوة وعلاقتها تؤدي إلى صراع فالصراع ناتج عن جوهر القوة ومصدر لها ويؤثر الصراع في وجود القوة وزيادتها أو نقصانها، ولا يمكن فصلها عن بعضها البعض في تحليل البناءات الاجتماعية والتنظيمية مع أهمية ربطها بالمتغيرات البيئية الخارجية.

1- أنواع الصراع التنظيمي:

إن تباين وجهات النظر اتجاه الصراع التنظيمي أوجد أنواع عديدة للصراع، ونميز بين ست أنواع رئيسية، ومن أهم ما اتفق عليه الباحثون والكتاب اللذين تناولوا موضوع الصراع التنظيمي وتمثل في:

❖ أنواع الصراع وفقا لتنظيمه: لقد قسم العلماء الإدارة للصراع على أساس درجة التنظيم إلى قسمين هما الصراع المنظم والصراع غير المنظم.

- الصراع المنظم: هو الصراع المخطط له، والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لعله، وحين فشل المفاوضات في تحقيق الأهداف الموجودة قد يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها، ومثال على هذا النوع من الصراع هو صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

- الصراع الغير منظم: هو الصراع التلقائي الذي يستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر، والتأخر عن العمل والغياب عنه وترك العمل.

❖ أنواع الصراع التنظيمي تبعا لمصدره: بالنظر إلى مصادر الصراع التنظيمي فقد تم تصنيف ست أنواع: الصراع الانفعالي، الصراع من أجل الأهداف، الصراع من أجل الموارد، الصراع من أجل القيم، الصراع الفكري، الصراع حول الضرورة¹.

- الصراع الإنفعالي: يحدث عندما لا تتطابق ولا تتسجم مشاعر وإنفعالات أطراف العلاقة.

- الصراع من أجل الأهداف: يحدث عندما يملك كل طرف هدف متناقض للطرف الآخر.

- الصراع من أجل الموارد: يحدث بسبب ندرة الموارد ومحدوديتها، وتكون هذه الموارد مادية أو معنوية، كأن يتصارع قسم التسويق وقسم الإنتاج على مبنى جديد.

- الصراع من أجل القيم: يحدث عادة عندما تختلف قيم الأطراف المتعارضة حول قضية معينة كأن يختلف مديران حول إقامة حفل لحساب العمال لتحفيزهم واعترافا بجهودهم.

- الصراع الفكري: يظهر لما تختلف طريقة تفكير، ولا تتوافق إدراكات أطراف العلاقة خاصة في المواضيع ذات العلاقة بصنع واتخاذ القرارات.

- صراع حول الضرورة: يبرز هذا النوع من الصراع في حال عدم الاتفاق بين أطراف العلاقة حول ضرورة أو عدم ضرورة أداء مهمة ما.

1 ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال، 2017، ص 22.

❖ **الصراع التنظيمي وفقا للوظيفة:** حسب الطبيعة الوظيفية نميز بين نوعين من الصراع التنظيمي الصراع الوظيفي والصراع غير وظيفي.

- الصراع الوظيفي: هو الصراع الذي يدعم أهداف الجماعة ويؤثر إيجابيا على المنظمة، حيث يكون بين مجموعات العمل أو على مستوى المنظمات، فتتطابق أهداف الأطراف وتتجانس وينتج عنه أفكار ومقترحات إبداعية تخدم المنظمة.¹

- الصراع الغير الوظيفي: هو ذلك الصراع الذي يؤثر سلبا على أداء الجماعة، وهناك ثلاث أنواع للصراع: المهمة، العلاقات والعملية ويرتبط صراع المهمة بمحتوى وأهداف العمل، صراع العلاقات يرتبط بالعلاقات بين الأفراد، أما صراع العملية فإنه يرتبط بكيفية إنجاز العمل. إضافة إلى هذه الأنواع هناك أشكال للصراع نذكر منها أربعة منها ثلاثة كما صنفها "كورت لوين" بينما اقترح ميلر وهي كما يلي:

أولا: تصنيف كورت لوين وهي كما يلي:²

- صراع الإقبال: هو صراع ناشئ من الرغبة في عمل شيئين متعارضين في وقت واحد وكلاهما مرغوب فيه، ومجيب إليه بنفس الدرجة فإذا كان يرغب في كلا الأمرين بنفس الجذب فإنه يواجه حالة صراع نفسي داخلي.

-صراع الأحجام: وهو عكس الحالة السابقة حيث يتعين على الشخص أن يختار بين شيئين كلاهما مرغوب فيه بنفس الدرجة.

- صراع الإقبال والأحجام: هو صراع ينشأ بداخل الشخص كنتيجة يكون فيها الشخص منجذبا إلى هدف معين ورغبته في تحقيقه ولكنه يكون بعيدا عنه بسبب أثر سلبي أو جانب غير مرغوب فيه.

2-مراحل الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي مراحل مختلفة، تتزايد درجته باختلاف المراحل إضافة إلى ذلك فإنه يقسم إلى عدة أنواع، ويتصاعد الصراع عبر مراحل مختلفة وعلى ذلك فإن عدم حل الصراع في مرحله ما يعمل على نقل الصراع إلى مرحلة لاحقة أكثر حدة وعلى هذا نتطرق إلى المراحل التالية:

✓ مرحلة الظروف والعوامل السابقة على نشأة الصراع: ينشأ الصراع حين تصير العوامل المهيأة له بالحكم حجم الكافي وتكون الفروق الانفعالية بين الأفراد بالحدة والتعارض الكافيين³.

✓ مرحلة إدراك الصراع واستشعاره: يتم إدراك الصراع والتنبؤ بتصاعده حين تزداد حدة الإنفعالات واستشعار التوتر الذي يشيع في النفوس، والذي يدفع الشخص لإتخاذ إجراء نزاع لتخفيف الشعور بالقلق وعدم

1 نفس المرجع: ص 24.

2 علاء الدين محمد عبد الغني: إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص504.

3 زاهد محمد دبيري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص 288.

الراحة، ويمكن أن يتم إدراك الصراع واستشعار التوترات بواسطة أحد أطراف الموقف فقط، وحتى يتم حل الصراع هنا ينبغي على كل الأطراف أن تدركه وتفهمه وتشعر بالحاجة إلى تصحيح المسار.

✓ مرحلة الصراع الفعلي: وهنا تظهر سلوكيات الصراع بوضوح ويمكن حل الصراع في هذه المرحلة بإزالة أو تصحيح عوامل نشأة الصراع السابقة كما أنه يمكن أيضا استخدام أسلوب القمع بهدف السيطرة على سلوكيات الصراع، وهذا بالرغم أن القمع يعتبر حل سطحي مؤقتا ومع ذلك فأحيانا يمكن أن يكون القمع لا مناسبا مؤقتا، حتى تتغير ظروف وعوامل نشأة الصراع.

✓ مرحلة ما بعد الصراع: إذا كنا نستهدف حلا حقيقيا للصراع فينبغي أن نؤسس ظروف وعلاقات جديدة من شأنها ليس فقط تقليل احتمالات الصراع في المستقبل، بل تعمل على إقامة تعاون متبادل وعلى ذلك ينبغي على المدير أن يكون حساسا إتجاه آثار ما بعد الصراع على إحداث الصراع¹.

3- خصائص الصراع التنظيمي: للصراع التنظيمي خصائص عديدة نذكر منها:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف، للوصول إلى حالة التكافؤ في الأهداف والمصلحة المشتركة.
- يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع، وهو ما ينطوي خفية إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد وأكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
 - يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمّنة.
 - ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو إتفاقية، قد لا تكون للأطراف الأخيرة رغبة فيها.
 - يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية، طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع، إما بالطرف السلمية أو بالقوة.
 - ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف، للوصول إلى حالة التكافؤ في الأهداف والمصلحة المشتركة².
 - يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع، وهو ما ينطوي خفية إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد وأكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
 - يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمّنة.

1 محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2008، ص 363.

2 لعور فيروز، حميدش أمانة: علاقة التغيير التنظيمي بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية بمدبغة الجلود- جبل

مذكورة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل، 2016، ص 79.

- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو إتفاقية، قد لا تكون للأطراف الأخيرة رغبة فيها.
- يفرض الصراع أعباء و تكاليف باهضة على الأطراف المعنية، طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع، إما بالطرف السلمية أو بالقوة.

4- مستويات وآثار الصراع التنظيمي:

- الصراع على مستوى الفرد:** وهذا النوع من الصراع يقع بين الفرد ذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها، وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد نفسه محل جذب لعوامل تحتم عليه أن يختار أحدهما، بحيث لا يمكن تحقيقها معا ويتضمن هذا النوع من الصراع كل من صراع الهدف وصراع الدور ونوجزها على النحو التالي:
- صراع الهدف:** يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية أو إيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الإختيار بين هدفين أو أكثر، وعليه إختيار واحد منهما ويأخذ أحد الصور التالية:
- **الصراع بين هدفين إيجابيين:** وهنا يواجه الفرد الاختبار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا ويزداد الموقف تعقيدا عندما يواجه فرد ما الإختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر
- **الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي:** ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية العناصر السلبية في نفس العمل، وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري، (عنصر سلبي)¹.
- **الصراع بين هدفين سلبيين:** وهنا يواجه الفرد الاختبار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منه، وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا، فمثلا يواجه الفرد الإختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة².
- صراع الدور:** نقصد بالدور ما تتوقعه الجماعة من الفرد، وينشأ هذا النوع من الصراع حينما يكون هناك مجموعتين أو أكثر من الضغوط التي يعاني منها الفرد في نفس الوقت كالأستاذ الجامعي الذي يقوم بتصحيح أوراق امتحان نجله الذي لا يستحق النجاح، فهل يراعي ضميره في ذلك أم يراعي عاطفة الأبوة، وكذلك عندما يطلب الرئيس من المرؤوسين عملا سيئا يتعارض مع القيم الأخلاقية.
- الصراع على مستوى الأفراد:** ويتمثل هذا النوع من الصراع بين الأفراد، فكل شخص له تجاربه وخبرات وتختلف نظرتهم وإدراكه للأمور من أمثلة ذلك:

1 زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 98.

2 محمد الصرفي: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007، ص 382.

-الصراع بين المدير ومؤسسته.

- الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري.

- الصراع بين العمال والمشرف.

- الصراع بين العامل والعامل.

-**الصراع على المستوى الجماعات:** هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين:

-**الصراع الأفقي:** يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد ومن أمثلة هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في المنظمة.

- **الصراع الرأسي:** يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا، وعلى سبيل المثال وللصراع التنظيمي على المستوى الجماعة أسباب مختلفة يمكن إيجازها فيما يلي:

-**الصراع على الموارد:** تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة والتي غالباً ما تكون محدودة كالأموال ومواد الخام¹.

-**التنافس في الأداء:** تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من الصراع إذ تهدف الجماعات من ذلك إلى تميز أدائها عن أداء باقي الجماعات، فجماعات العمل داخل أقسام النسيج مثلاً قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيض الفائت من العملية الإنتاجية.

-**الإختلاف بين المستويات التنظيمية:** يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطناع وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها.

- **الصراع بين الإدارات الوظيفية:** تتنازع بين الإدارات على نفس الأعمال لان الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها، فالتنبؤ بالمبيعات مثلاً يمكن أن تقوم إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج.

-**الصراع بن التنفيذيين الاستشاريين:** عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تتطلب تدخلا فيها من الخبراء الاستشاريين ويقع الصراع فيما بينها، وينظر التنفيذيون إلى الاستشاريين على أنهم أفراد منظرين لا يملكون الخبرة الأكاديمية والخليفة العلمية التي تساعد على تحليل الموقف.

1 عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 274.

-الصراع على المستوى المنظمات: مما لا شك فيه إن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط بل تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لان المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون و مستهلكون وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع ، التي قد تتعاون أو تتنافس معها فحصل الصراع بين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، و المستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يتلاءم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائماً لمتطلباتها¹. إن عملية بروز الصراع و التنافس بين المنظمة و المنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب، وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع المتنافسة و المتصارعة بين المنظمة و المنظمات في البيئة التي تحيط بها، فيحدث اتصال و تفاهم و إتفاق بين الأطراف للتواصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعاً، ويكون ذلك عن طريق التفاوض الذي يؤدي إلى نتيجة مرضية رضا الطرفين المتفاوضين، إن الصراع بين المنظمة و المنظمات الأخرى يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتثير وتنشط وتطور وتحسن حالتها، حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد زاح المنظمة عن سيرتها الهادفة.

ب/ آثار الصراع التنظيمي: للصراع نوعين من الآثار إيجابية وسلبية:

✓ الآثار السلبية: ونذكر منها:

- يؤدي إلى إنفعال سلبي يمكن أن يكون محبطاً جداً.
- يعوق الصراع الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأقسام.
- يؤدي إلى إيقاف أنشطة التنسيق بينها بالمرّة.
- يشتت الانتباه والطاقة عن الأنشطة الأساسية والجهود التي نحتاج إليها لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.
- يدفع القادة غالباً إلى التحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي في القيادة.
- يزيد اتجاه كل طرف إلى وضع الطرف الآخر في قالب سلبي.
- عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذي ينشأ بينهم النزاع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض من الروح المعنوية، وعدم تحقيق روح الفريق.
- قد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الإنتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة والعاملين.

1 محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة ، قناة السويس، 2005، ص 485.

- يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت والجهد والمالي سواء نتيجة للصراع أو نتيجة محاولات الإدارة لعلاج الصراع¹.

✓ الآثار الإيجابية: ليست الصورة كلها قائمة، فصحیح أن الصراع قد يؤدي إلى تمزيق المنظمة ولكنه قد يؤدي إلى تحقيق بعض المزايا ومنها:

- ينتج عن الصراعات تحسين الاتصالات بين العاملين في المنظمات المختلفة.

- يشجع الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد والتغلب على الإحباط والكبت لدى الأفراد

مناقشة بعض المشاكل التي أهملت فيما سبق بصراحة، وذلك نظراً لأن الإقرار بالمشكلة هو الخطوة الأولى في طريق حلها، ولذلك فإن الصراع يكون مفيداً جداً في بعض الأحيان.

- تحفيز أطراف النزاع على فهم مواقف بعضهم البعض فهما كاملاً، ويساعد هذا على نشر التفكير الابتكاري، ويساعد كلا الطرفين على دمج جزء من وجهة نظر الآخرين مع وجهات نظرهم الخاص.

- تشجيع الصراع على البحث على أفكار ومداخل جديدة، وبالتالي يساعد على الابتكار والتغيير فعندما ينفجر لصراع فلا تستطيع المنظمة أو الوحدة الإستمرار في العمل بطريقة عادية، ونتيجة لذلك يتخذ المشاركون في الصراع أي إجراءات تعود بالعمل إلى وضعه العادي، وهذا يقودهم إلى اتخاذ القرارات الصعبة وإلى تنمية السياسات الجديدة التي يحتاجها العمل.

- يقود الصراع في بعض الأحيان إلى تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الإدارة عندما تصل متخذ القرار معلومات تتعارض مع وجهة نظرهم، وهذا وضع عادي في هذه الظروف.

- يمكن أن يؤدي الصراع إلى مزيد من الإلتزام، ويمكن أن يؤدي الصراع إلى مناقشة مفتوحة لوجهات النظر المتعارضة، وبالتالي مناقشة تامة، ويسمح هذا للعاملين بالتفكير في وجهات نظر الآخرين، وبالمقابل فإن العاملين يكونون أقل ولاء للمنظمات التي لا يتم تبادل وجهات النظر المتعارضة فيها بحرية².

5- آليات التعامل مع الصراع التنظيمي: لقد تعددت الليات التعامل مع الصراع التنظيمي واختلفت،

وذلك حسب تصنيفها وهنا سنتعرض أهم هذه الأساليب:

1- معالجة الصراع الفردي: وذلك عن طريق:

- إشباع حاجات الفرد للقضاء على التوتر

1 السماع خليل محمد، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2005، ص 295.
2 زهري بوجمعة: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دار الأردن، 2013، ص 101.

- بناء الفرد وإبراز أهمية للمنظمة وأهدافها والتقليل من أهمية التناقضات والإختلافات طالما أن الجميع يهدف إلى المصلحة مشتركة.

- إيجاد نوع من التوافق بين الفرد وما يمليه عليه الواقع من فرص وقيود.

- تفهم دوافع الفرد ومعالجة أساليب توتره.

- تحديد الواجبات والمسؤوليات وفق القدرات والإمكانات.

2-التعامل مع الصراع الجماعي: من أساليب إدارة الصراع الجماعي نجد:

- تدعيم العلاقات الاجتماعية والولاء وبث روح التضحية بين المنسوبيين للتنظيم.

- موضوعية وعدالة القوانين والأنظمة التي تحكم العلاقة بين الموظفين والإدارة.

- إبراز نقاط الإتفاق بين أطراف النزاع والتأكيد على أهميتها في تحقيق الهدف المشترك.

- تهدئة الوضع وإقناع الأطراف المتنازعة بضرورة تقديم التنازلات مقابل الحصول على مكاسب معينة.

- التقليل من أهمية الصراع في نظر أطراف النزاع والتهيئة النفسية لقبول الحل الوسيط.

- حل الصراع التنظيمي: يتم حل الصراع التنظيمي عن طريق:

- بناء الثقة، إزالة التوتر وتخفيف حدة الصراع.

- توسيع نطاق الإشراف، الخضوع لرئيس واحد قد يسهل عملية التنسيق.

- تنسيق علاقات العمل ووضع الضوابط.

- تحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات.

- توضيح أساليب وإجراءات العمل.

- عدم المبالغة في منح الصلاحيات.

- التركيز على جانب العلاقات الإنسانية¹.

• بالإضافة إلى الأساليب السابقة هناك أساليب عامة لإدارة الصراع منها:

- تشخيص أسباب الصراع ومعرفة مصادره.

- التركيز على الأسباب الحقيقية، وليس الشخصية.

1 العيدي محمد ناصر: السلوك التنظيمي والإنساني، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص 295.

- إدخال طرف ثالث محايد.

- اللجوء للمستويات العليا.

- تهدئة الموقف واستخدام المعلومات والإيضاحات.¹

6- استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي:

- إستراتيجية حل الصراع بين الأفراد:

هناك ثلاث استراتيجيات يمكن إتباعها للتعامل مع الصراع بين الأفراد وهي:

• إستراتيجية يخسر فيها جميع أطراف الصراع.

• إستراتيجية يكسب فيها طرف ويخسر فيها طرف آخر.

• إستراتيجية يكسب فيها الجميع.

• إستراتيجية خسارة جميع أطراف الصراع: وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها:

- لا تحقق لأحد من أطراف الصراع رغباته وأهدافه الحقيقية.

- تبقى الأسباب الحقيقية للصراع على حالها.

• إستراتيجية الخسارة لطرف والمكسب لطرف آخر: تتميز هذه الإستراتيجية بالخصائص التالية:

- تحققت لأحد أطراف الصراع رغباته على حساب رغبات وأهداف الآخرين.

- طالما أن جذور الصراع لم تحل فإنه هناك احتمالاً لتكراره في المستقبل.

• إستراتيجية يكسب فيها الجميع: وتتمثل هذه الإستراتيجية في:

- يتم حل الصراع من منظور المصلحة المشتركة لأطراف.

- تعتمد على أسلوب مواجهة المشاكل معاً، ويعترف جميع أطراف الصراع بأن هناك شيئاً غير سليم يتعين

الانتباه إليه².

- إستراتيجية حل الصراع على مستوى المنظمة: يمكن تلخيص الإستراتيجيات المختلفة للتخفيف من حدة

الصراع ومعالجته قبل أن ينعكس بآثاره السيئة على الأداء التنظيمي فيما يلي:

1 نفس المرجع:ص300.

2 محد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، 2006، 151.

- إستراتيجية التجنب: تتضمن هذه الإستراتيجية بصفة عامة التعاطي على أسباب الصراع على أن يستمر هذا الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة، والأساليب الممكن إستخدامها هذه الإستراتيجية هي:

• الإهمال: يتم هنا تجاهل الموقف كله على أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه و، لكن يعاب هذا الأسلوب أنه يمكن معه أن يزداد الأمر سواء بمرور الزمن، حيث لم يتم تحديد مصادر وأسباب الصراع.

• الفصل الجسدي بين أطراف الصراع: ويعني ذلك إبعاد الأفراد أو المجموعات المتصارعة عن بعضها إنطلاقاً من إنعدام التفاعل بين المجموعات يزيل الصراع ولكنه يؤخذ هذا الأسلوب "التأثير السلبي" على الفعالية الكلية للمنظمة وفي حالة وجود درجة عالية من الإعتمادية المتبادلة بين الأفراد أو الجماعات.

• التفاعل المحدود: يسمح للأفراد هنا بصورة محدودة من التفاعل، حيث يتم ذلك في مواقف رسمية مثل الاجتماعات الرسمية التي يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة، ولكن يعاب عليه نفس محاذير للأسلوب السابق. وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون الصراع ثانوي وروتيني متكرر¹.

- إذا كان موضوع الصراع غير جدير بإهتمام المدير.

- عندما لا تتوفر لدى المدير المعلومات الكافية للتصرف مع مثل الصراعات، وعندما يكون لدى الجماعات المتصارعة القدرة والكفاءة على حل مثل هذه الصراعات دون تدخل الإدارة.

- عندما لا تتوفر لدى الإدارة العليا في المنظمة القدرة على إقناع المرؤوسين بعدم إهتمام الإدارة العليا، بهم والتعرف على أدائهم ومشاكلهم.

إستراتيجية التهدئة: تسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ العواطف الأطراف المتصارعة ، و تخفف حدة الصراع بينها ، و تتضمن تسوية نقاط الخلاف "الثانوية" ، على أن تترك النقاط الجوهرية لتبقى و ليتناقض خطرهما بمرور الزمن ، و هناك أسلوبان يمكن استخدامها في هذا المجال: * - التخفيف: يتم التقليل من شأن نقاط الإختلاف، و إبراز أوجه التوافق و المصالح المشتركة بين أطراف الصراع ، فمن الممكن أن يؤدي ذلك إلى أن تدرك أطراف الصراع أنها ليست متعارضة الأهداف بشكل كلي، كما كانت تعتقد ويؤخذ هذا الأسلوب أنه يتم مواجهة مسببات الصراع بصورة متكاملة مما يعني أن القضايا الأساسية ستظهر عاجلاً أم آجلاً².

-التوفيق: لا يوجد في هذا الأسلوب ربح تاماً أو خاسراً تاماً، حيث يتم تقديم التنازلات بين أطراف الصراع المتنافسة، ويكون هذا الأسلوب فعالاً وإذا كان هناك تناسب في قوة كل من طرف الصراع أما إذا كان أحد

1 جواد شوقي: السلوك التنظيمي، دار حامد، الاردن، 2000، ص 267.

2 زاهد محمد دبيري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 287.

أطرافه أقوى من الآخر فإنه سيعرض حلا من جانب واحد، وبالتالي يكون هذا الأسلوب غير فعال ولا يحقق حالة الرضا الكامل لأي من أطراف الصراع مما يبقى جذور الصراع موجودة.

إستراتيجية إستخدام القوة: يتم اللجوء هنا إلى القوة لإنهاء الصراع، وقد يتم التعرف على مصادر الصراع أو لا يتم فالهدف هو معالجة الموقف بأسرع ما يمكن، أو يتم ذلك من خلال تدخل السلطة العليا في الشركة أو يتم ذلك بإقحام شخص مسؤول عن مركز أعلى للتدخل مع أطراف الصراع لعلاج الموقف ببساطة من خلال الأمر بإنهاء الصراع ووضع الحل الذي يراه.

إستراتيجية المواجهة: يتم هنا تحديد ومناقشة مصادر الصراع حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة، والتركيز عليها ويمكن إستخدام الأساليب التالية:

- تبادل وجهات النظر: يتم تبادل الموظفين بين المجموعات المختلفة لفترة من الزمن، بهدف التعرف على وجهات النظر الأخرى التي يتم نقلها إلى لا جماعات الأخرى مما يزيد من التفهم المتبادل.

- التركيز الإستراتيجي: يتم تركيز جهود واهتمامات الأطراف المتصارعة في هذه الإستراتيجية على الهدف أو الأهداف العليا أو المشتركة فقد يكون هذا الهدف هو بقاء واستمرار المنظمة مما يجعل الخلافات الأخرى ذات أهمية والواقع أنه إذا أراد لهذا الأسلوب أن يكون "فعالاً" في معالجة الصراع فإنه ذلك يوجب.

- وجود إعتداد متبادل بين الجماعات.

- أن يكون الهدف الإستراتيجي مرغوباً فيه وله قيمة عالية من قبل مجموعة وجود صور المكافأة لإنجاز الهدف¹.

1 نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، المكتب العربي الحديث، مصر 2010، ص 145.

خلاصة

مما تقدم في دراستنا لموضوع الصراع التنظيمي، وما يحتويه من الأسباب التي تؤدي بدورها إلى نشوء الصراع داخل البناءات التنظيمية، وكذلك المراحل التي يمر عبرها، وما يترتب على هذا الصراع من آثار سلبية أو إيجابية التي تقع على كل من الفرد أو المنظمة، حيث تسعى كل إدارة وضع استراتيجيات وأساليب تحاول من خلالها التقليل من حدة التوتر والصراع داخل المنظمة الذي يؤثر على إستقرار وثبات العاملين فيها، مما ينعكس على أداء المنظمة.

المبحث الثالث: الولاء التنظيمي في المؤسسة

1 أهمية ولاء العاملين

2- خصائص ولاء العاملين

3- العوامل المؤثرة في ولاء العاملين

4- أبعاد وأشكال ولاء العاملين

5- مقومات ولاء العاملين

6- استراتيجيات الولاء التنظيمي

خلاصة المبحث

تمهيد

العامل عندما يحس بالولاء و الانتماء لمنظّمته يصبح وافر العطاء الذي بدوره ينعكس على أدائه الوظيفي الذي يعتبر أساس تحقيق أهداف المنظمة ككل و الأهداف الشخصية للأفراد ، فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة ، التي تساعد على استغلال الميزات و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية و الثقافية و السياسية والاجتماعية ، وليتجسد هذا الدور الفعال للمورد البشري عبر الأداء الوظيفي ، فهذا الأخير يعتبر نتاج جهد سواء عضلي أم فكري ، يقوم به فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين بهدف تحقيق مصلحة أو أهداف شخصية أي تخص العامل و أهداف عامة تخص المؤسسة ككل.

1- أهمية ولاء العاملين:

يحظى ولاء العاملين باهتمام واسع من قبل الباحثين والمنظمات، لكونه يؤثر في كفاءة وفعالية المنظمة، ويكلفها كثيرا من التكاليف وتكمن أهميته فيما يلي:

- إن المنظمات في وقتنا الحاضر تعتمد في تحقيق أهدافها على الأفراد مما دعي إلى بذل نفاق المال الجهد والوقت وإختيار أفضل الأفراد كفاءة، وتقوم بتوفير فرص التدريب المناسبة والحوافز المادية والمعنوية التي تساهم كثيرا في سد احتياجاتهم المختلفة. وتسعى المنظمات من ذلك كله الحصول على ولاء هؤلاء الأفراد تجاهها والإخلاص في خدمتهم من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهداف هذه المنظمات.

- يعتبر ولاء العاملين من الموضوعات الحديثة التي مازالت في حاجة ماسة إلى هذه النوعية من الدراسات الميدانية خصوصا أنه لا يساعدنا في التنبؤ بسلوكيات الموظفين فحسب، بل تؤكد الدراسات أنه كلما ازداد الولاء عند الموظفين انخفض معدل دوران العمل وانخفضت نسبة الغيابات وتناقصت مشكلات التأخر عن الدوام وتحسن الأداء الوظيفي، وأن الموظفين ذوي الولاء المرتفع يشعرون بدرجة عالية من الرضا والسعادة خارج العمل وبمستوى عالي من الارتباط العائلي.

- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عامل هام في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها¹.

- يعتبر ولاء الأفراد أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة. - يساهم في تحقيق الأداء المتميز للعمل².

- يولد الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يحقق الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.

- إن انخفاض ولاء العاملين لدى العاملين يحمل المنظمة مزيد من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالإضرابات واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.

- ولاء العاملين مرتبط بسلوك الفرد ونشاطه كالتحول الوظيفي والغياب والفعالية في العمل، كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي للأفراد والتوتر الوظيفي والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل وصراع الأدوار.

- ولاء العاملين المرتفع للعمال تكون له مساهمة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للدولة من خلال زيادة معدلات الإنتاج وتخفيض معدلات التالف والفاقد.

1 عبد الرحمان أحمد محمد هيجان: ولاء العاملين للمدير السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 1998، ص 31.

2 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 222.

- إن ولاء العاملين يمثل أحد المؤشرات الأساسية بعيد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمون سيكون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- أن ولاء العاملين يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

2- خصائص ولاء العاملين: من خلال استعراض مفهوم ولاء العاملين فإنه يتسم بمجموعة من الخصائص سنردها في مايلي:

- حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والإجراءات المتعددة.
- له تأثير كبير على الظواهر في المنظمة كالحضور إلى المنظمة أو البقاء فيها أو الأداء.
- تصعيد حالة ولاء العاملين وهي تتوقف على جهد كبير تبذله إدارة المنظمة.
- ولاء العاملين للأفراد لا يتسم بالثبات وإنما يتغير نحو الأفضل أو الأسوأ نتيجة تأثيرات إستراتيجية ضاغطة¹.
- ولاء العاملين وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية. يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة والشعور بالولاء لها مستمر طالما استمرار المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف وأغراض الأعضاء المنتمين لها والعكس صحيح.
- ولاء العاملين قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفا من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية.
- ولاء العاملين امتثال لما يتوقعه الآخرون وهو حصيلة الضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء تنظيم معين خوفا من عقوبات معنوية في الغالب وللعادات والتقاليد الاجتماعية واحترام الأعراف العامة تأثير في إلزام الفرد أو مجموعة أفراد بتجسيد ولاءهم للمنظمات التي ينتمون لها.

3- العوامل المؤثرة في ولاء العاملين: أشارت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى مجموعة من العوامل التي تعمل على تنمية ولاء العاملين لدى العاملين ومن بين هذه العوامل مايلي:

- المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم: فمن الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهتم في المنظمة التي يعمل فيها والعمل أيضا على تحقيقها، فهو يسعى لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية وحاجته للأمن والطمأنينة في داخل التنظيم، كما يسعى أيضا أن يكون مقدرًا ومحبوبًا، بالإضافة إلى سعيه للانتماء إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، لذلك فإن التنظيم الذي ال

1 محمد صالح الدين أبو العلاء: ضغوط العمل وأثرها على ولاء العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة السالمية، فلسطين، 2009، ص 46.

يعمل على إشباع هذه الحاجات عن العاملين لديه يعتبر تنظيماً فاشلاً لأن النتيجة الحتمية لذلك هو أن يترك العامل هذا التنظيم ساعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر يعمل هذا الأخير على إشباعها¹.

-وضوح الأهداف والأدوار: كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة ولاء العاملين عند العاملين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار وعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق ولاء العاملين عند العاملين نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة التحديد للأدوار، كما أنه على العكس تماماً من ذلك يمكن للغموض في الأدوار أن يجلب الصراع على المنظمة ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار.

-**الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:** إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها وتنعكس على قيمهم ن التنظيمات والعاملون على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم تنظيمي جيد لكال الطرفين، إن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحببة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين ونقل من درجة ولاء العاملين لديهم، لذلك لا بد للتنظيمات أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية ولاء العاملين لدى العاملين.

-**العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز:** ويعتمد هذا الموضوع على شقين، الأول هو أن يشمل هذا النظام الحوافز المادية والمعنوية، أما الشق الثاني فيجب أن يكون موجهاً للأفراد والجماعات.

-**العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** تعني هذه العبارة أنه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، ثم النظر إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة حدة هي التنظيم، والذي يسعى المسؤول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة².

-**نظام الحوافز:** يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافرها يؤدي إلى زيادة الرضا ومن ثم زيادة الولاء، وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

1 أيمن عودة المعاني: ولاء العاملين لدى المديرين في الوزارة الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، مسقط، مجلة 32، 23، ص 82، 1998، العدد، 21.

2 محمد قاسم الفريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة-، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 68.

-**التطبيع التنظيمي:** ونعني بالتطبيع الاجتماعي التنظيمي العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها، وللتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد إخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة.

-**نمط القيادة:** يتوقف مستقبل أي منظمة كانت على أسلوب التسيير الذي تتبعه الإدارة ضمن مخطط عمل مميز...، فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز، وقد عرفها البعض إجبارهم على بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضا هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق يؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف.

-**مشاركة العاملين في التنظيم:** تعني مشاركة العاملين والموظفين قيامهم بعمليات استثمار مشروعاتهم مباشرة، وإدارتها والسيطرة عليها ورقابتها، فالمشاركة تزيد من ولاء العاملين للعاملين فهم يتحدثون عن منظماتهم بقولهم "نحن" ويعتبرون أية مشكلة في العمل "مشكلتهم" وهم أكثر رغبة في العمل الجماعي وأكثر تقبلا له، ويزداد شعورهم بالرضا وتقل مقاومتهم للتغيير وترتفع روحهم المعنوية، وتزداد ثقتهم بالمنظمة مما يعكس على التنظيم بمزيد من الأداء الفعال.¹

4- أبعاد وأشكال ولاء العاملين:

أ/ **أبعاد الولاء:** تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وحسب الأدبيات المهمة بدراسة السلوك التنظيمي، فهناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا، رغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

1- الهوية: يسعى الولاء إلى توطيد الهوية وهي بالمقابل دليل على وجوده، ومن ثم تبرز سلوكيات الأفراد كمؤشرات للتعبير عن الهوية وبالتالي الولاء.

2- الجماعة: إن الروابط الانتمائية على الميل نحو الجماعية يعبر عنها بتوحد الأفراد مع الهدف العام للجماعة التي ينتمون إليها، وتؤكد الجماعية على كل من التعاون والتكافل والتماسك، والرغبة الوجدانية في المشاعر الدافئة للتوحد، وتعزز الجماعية كل من الميل إلى المحبة، والتفاعل والاجتماعية، وجميعها تسهم في تقوية الولاء من خلال الاستمتاع بالتفاعل الحميم للتأكيد على التفاعل المتبادل.

1 منير عيوي: التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته، دار المشرق العربي، الاردن، 2006، ص 113.

3-الانتماء: هذا المفهوم حاز على اهتمام الكثير من علماء الإدارة والسلوك التنظيمي ،فهو يمثل إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية ، وخاصة معدل العمل ، فمن المفترض أن الأفراد المنتمين تنظيمياً سيكونون أطول بقاء في المنظمة¹.

4 - الالتزام: يبرز الالتزام عند التمسك بالمعايير والنظم الاجتماعية ، ومن هذا المنطلق تؤكد الجماعة على الانسجام والإجماع ،لذا فإنها تولد ضغوطاً فاعلة نحو الالتزام بمعايير الجماعة لإمكانية الإقبال والإذعان كآلية رئيسية لتحقيق الإجماع وتجنب النزاع.

5 - التواد: يشير التواد إلى مدى التعاطف الوجداني بين أفراد الجماعة والميل إلى المحبة ، إدراكه لمكانته ، والعطاء والإيثار ، والتراحم بهدف التوحد وينمي لدى الفرد تقديره لذاته ، وكذلك مكانة جماعته بين الجماعات الأخرى ،ويدفعه العمل للحفاظ على الجماعة وحمايتها وللاستمرار بقائها وتطورها كما يشعر بفخر الانتساب إليها.

6-الديمقراطية: هي أحد الأساليب التفكير والقيادة وتشير إلى الممارسة والأقوال التي يرددها الفرد ليعبر عن إيمانه بثلاث عناصر وهي إتباع الأسلوب العلمي في التفكير .

-تقدير قدرات الفرد وامكاناته مع مراعاة الفروق الفردية وتكافؤ الفرص والحرية الشخصية في التعبير عن الرأي في إطار النظام العام، وتنمية قدرات كل فرد بالرعاية الصحية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية.

- أن يشعر الفرد بالحاجة إلى التفاهم والتعاون مع الغير وان تتاح له الفرصة للنقد وتقبل نقد الآخرين بصدق رحب

-أن يكون الانتخاب وسيلة اختيار القيادات، مع الالتزام باحترام النظم والقوانين والتعاون مع الغير في وضع الأهداف والمخططات التنفيذية وتقسيم العمل وتوزيعه ومتابعته².

ب/ أشكال ولاء العاملين:

-**الولاء الموقفي:** ينظر علماء السلوك التنظيمي للولاء على انه بمثابة صندوق أسود حيث يحتوي هذا الصندوق على عوامل تنظيمية وشخصية، مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية وخبرات العمل، بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب، والجهود التي تبذل في العمل، ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمؤسساتهم.

1 خضر لطيفة إبراهيم: دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، الأردن، 2000، ص28.

2 عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ في السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة، 2005، ص316.

-**الولاء السلوكي**: يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي يقوم على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي، وتحديد الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد حيث يصبح الأفراد مقيدون بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المؤسسة، نتيجة استفادتهم من بعض المزايا والمكافآت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

-**الولاء التلاحمي**: ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسسته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسة، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين إضافة إلى بطاقات الامتيازات التي تمنحها تلك المؤسسات كإعطاء البطاقات الشخصية¹.

-**الولاء المستديم**: ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقتهم مقابل استمرار المؤسسة التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من مؤسساتهم وبالتالي يجدون صعوبة في تركها.

- **الولاء الاغترابي**: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المؤسسة التي يعمل فيها، حيث اندماج الفرد مع مؤسسته غالباً ما يكون خارج عن إرادته، وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد من جهة، وضغوط سوق العمل من جهة أخرى.

-**الولاء العاطفي (الوجداني)**: وهو شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها، وهذا النوع يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف أو العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق بالعمل أو العاملين.

-**الولاء المستمر**: وهو مبني على التكاليف التي يرى العامل ان سببها هو تركه للمنظمة، وهو قوة الفرد ورغبته الجامعة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها. بمعنى أن هذا النوع هو الذي يجعل من الفرد متمسكاً بالمؤسسة ويرغب بالاستمرار بها دون ان يفكر بأمر آخر.

-**الولاء المعياري**: يعبر عن شعور الفرد بالولاء الأدبي للبقاء في المنظمة ويكون غالباً المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابع من القيم التي اكتسبها بالمؤسسة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الأفراد انعكاس لما يشعر به ولما يعتقد أنه أخلاقيات الأعمال².

5- مقومات ولاء العاملين: لقد أشار العديد من الباحثين، إلى هذه المقومات التي يمكن استشفافها بوضوح من خلال استعراض مفاهيم وتعريفات ولاء العاملين وهي:

1 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 82.
2 طارق السويدان، محمد العدلوني: خماسية الولاء، كيف تحفز وتبني ولاء العاملين، قرطبة للإنتاج الفني شركة الخليج، الرياض، 2003، ص 36.

- قبول أهداف المنظمة وقيمتها الأساسية.
- بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المنظمة.
- الانخراط في العمل التنظيمي والولاء للتنظيم.
- الرغبة الواضحة في البقاء في التنظيم.
- الاتجاه إلى تقويم التنظيم تقويماً إيجابياً.
- الإحساس لانتماء وتتجلى عادة لافتخار لمنظمة، والافتتاع بأهدافها ورسالتها ووسائلها.
- المشاركة الفعالة وتتجلى مساهمة الفرد العامل في المنظمة بأنشطتها وفعاليتها المختلفة.
- الإخلاص ويتجلى لرغبة من قبل الفرد في المنظمة لبقاء فيها والتفاني في سبيل إنجاز أهدافها، وبغض النظر عن تقلب الظروف¹.
- يعتبر ولاء العاملين أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة على خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.
- الرغبة والميل للبقاء في المنظمة ما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.
- الأداء المتميز للعمل.

6- إستراتيجيات ولاء العاملين: المنظمات الناجحة هي التي تعمل على زرع الحب والولاء في أصحابها من خلال اندماجهم وارتباطهم بها ولكي يتحقق ذلك لا بد من إتباع الاستراتيجيات التالية:

أ/ **بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة:** حيث أن أعلى مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة فإذا استطاعت المنظمة أن تصل إلى قلوب مواردها وحاجاتها ، فستتمكن من أن تقدم هذه الموارد إلى أرقى مستوى أداء يمكن للبشر أن يحققوه ، فالرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها منهج واضح وصورة للمستقبل حيث يكون هذا المنهج باعثاً محركاً واثقانه وانهماكه فيه ، حيث يعمق هذا الشعور لسلوك الفرد داخل المنظمة ، بالإسراع للعمل جذور حب الموظف لمنظمتة فينتقن بدوره في العناية بمصالح منظمتة ،ذلك أن غياب هذا الشعور يحول "الموظف" من إنسان له تفرده وحلمه ورؤيته إلى موظف مصبوب في قالب اسمه "الوظيفة" مطلوب منه أن يعمل ويسرع في أدائه دون أن يدري إلى أين ولماذا؟ فهل يستطيع أن يعمل بحماس مثلما يعمل وهو يعلم إلى أين يصل؟ هذا هو الفرق بين المنهجين، فالموظف يكون على دراية لكي يقوم بأفضل أداء.

1 عوض طلق السواط وآخرون: الإدارة العامة-المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2000، ص 88.

ب/ **التلاحم والاندماج**: وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غاية، فعلماء النفس لم يجدوا شعورا سلبيا يحطم المعنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاغتراب، وهم أيضا لم يجدوا شعورا ايجابيا ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالانتماء والتلاحم، فالعامل يحب أن تكون هناك رابطة تشده إلى عمله¹.

ج/ **تحقيق الاستقرار العائلي**: إن المؤسسة عندما تولي اهتمام بالفرد العامل وتحقق له استقراره في حياته الأسرية كالضمان الاجتماعي السكن، المنح وتقديم العلاوات في كل المناسبات كعيد الأضحى والدخول المدرسي فالعامل يدرك ويشعر حينها أن المؤسسة تراعي أحاسيسه وظروفه وتصونه وعائلته، ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج عن متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية ومن ثم الحياة الاجتماعية.

ح/ **تعزيز التعلم والتدريب**: هناك تضاعف كبير في المعارف والمعلومات فالمهارات التي يتقنها العامل اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بضع سنوات ولذلك يجب أن يكون هناك تعلم وتدريب على تقنيات ومعارف أخرى، وذلك لمواكبة التطورات الجديدة ولتحقيق ذلك يجب تحقيق الأمن الوظيفي، وكذلك لتعزيز التعلم والتدريب يجب على المؤسسة تشجيع التعليم المستمر.

د/ **التمكين وتحرير الفعل**: التمكين هنا معناه منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر عامة مساعدة على ذلك، حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة والخطأ للعامل خلال إمكانية التجريب والاكتشاف الجديد، بالإضافة إلى ما سبق يجب على المؤسسة تصميم برنامج خاص للتمكين².

1 طارق سويدان محمد، العدلوني، مرجع سابق، ص 69.

2 أميرة محمد رفعت حواسه: أثر الالتزام التنظيمي على الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة وسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2006، ص 58.

خلاصة الفصل:

يمكن القول أن هناك صعوبة في الإجماع على وجود تعريف موحد وشامل لمفهوم ولاء العاملين بين الباحثين رغم الكتابات والأبحاث المتوفرة في هذا الموضوع خاصة في الأدبيات الأجنبية، ويمكن رد ذلك إلى أن مفهوم ولاء العاملين كان ولا يزال موضع اهتمام الباحثين في مختلف الحقول كعلم النفس وعلم الاجتماع وكذا السلوك التنظيمي ،حيث أن الباحثين في كل حقل من الحقول السابقة يعالجون هذا المفهوم من زاوية الحقل الذي ينتمون إليه ، ويظهر ولاء العاملين من خلال بذل العامل جهودا إضافية في العمل ويعتبر الأفراد الملتزمون اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

1- مجالات الدراسة :

*المجال البشري

*المجال الزمني

*المجال المكاني

2-منهج الدراسة

3-مجتمع الدراسة

4-أدوات جمع البيانات

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

1-مجالات الدراسة :

أ_ المجال البشري: إعتدنا على المسح الشامل وقدر عدد المبحوثين بعشر أفراد.

ب_ المجال الزمني: تم إعداد هذه الدراسة خلال السنة الدراسية 2021/2022.

وقد قسمناه كما يلي:

12 فيفري الى 15فيفري 2022 ايداع الموضوع .

من 15 فيفري إلى 23 فيفري 2022 الدراسة الاستطلاعية.

من 02 مارس الى 06 مارس 2022 توزيع الاستمارات.

من 08 مارس الى 19 افريل تحليل النتائج.

من 01 ماي الى 21 ماي ضبط المذكرة في شكلها الاخير.

ج_المجال المكاني: التعريف بالبنك بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

هو أحد بنوك القطاع العمومي في الجزائر إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الهادفة إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية المناطق الريفية تم إنشاؤه بموجب مرسوم رقم 82/106 المؤرخ في 13مارس 1982تبعاً لإعادة هيكلة البنك الوطني الخارجي. وبعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990الذي منح استقلالية أكبر للبنوك والغي من خلاله نظام التخصيص. أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية. ثم عاد البنك إلى التخصيص مع سنوات 2000. يقدر رأسمال البنك ب 33مليار دينار جزائري ويتميز بكثافة بشرية عالية جداً تزيد عن 7500 عامل من بينها إطارات ومهندسين وموظفين كما انه يشغل مكانة هامة داخل النظام البنكي الجزائري حيث انه صنف كأول بنك في ترتيب البنوك الجزائرية. ثاني بنك على المستوى المغاربي. المرتبة الرابعة عشر على المستوى العربي. تاسع بنك إفريقي من ضمن 326بنك شملها التصنيف، وقد احتل المركز الثامن والستين بعد الستمائة (668) في الترتيب العالمي من بين 4100بنك. وتجدر الإشارة إلى أن البنك كان أول من أطلق في سنة 1994بطاقات السحب في الساحة المالية الجزائرية. ويمكن تقسيم مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى ثلاثة مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى من 1982-1990: تم تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبعاً لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، حيث انطلق برأس مال قدره مليار دينار جزائري، و140وكالة متنازل عنها من طرف البنك

الوطني الجزائري وخلال السنوات الأولى من نشأته سعى البنك إلى فرض وجوده ضمن المجال الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق الريفية وهذا طبقا لمبدأ تخصص البنوك حيث كان كل بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 200.000.000 دج مقسما إلى 2200 سهم بقيمة 100.000.000 دج للسهم الواحد.

المرحلة الثانية من 1991-1999: بعد صدور قانون النقد والقرض والذي منح استقلالية أكبر للبنوك ألغي نظام التخصص للبنوك وأصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه المختلفة المتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الادخار بنوعيتها بالفائدة وبدون فائدة ، كما وسع أفاقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة والمصغرة، وعليه يمكننا تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأنه بنك تجاري يمكنه جمع الودائع سواء كانت جارية أو لأجل ، ويمثل أيضا بنك تنمية باعتباره يستطيع القيام بمنح القروض سواء كانت متوسطة أو طويلة الأجل ، وهدفها تكوين رأس المال الثابت .

المرحلة الثالثة: 2000-2002: تميزت هذه المرحلة بوجود التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال تشجيع الاستثمارات وجعل نشاطها ومستوى مردودها يساير قواعد اقتصاد السوق ، وفي إطار تمويل الاقتصاد ضمن التوجهات الاقتصادية الجديدة للجزائر، عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تغيير سياسته الاقراضية حيث رفع إلى حد كبير حجم القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة في جميع الميادين وفي نفس الوقت طور مستوى أدائه مسايرة للتحويلات الاقتصادية و الاجتماعية العميقة واستجابة لتطلعات العملاء والمستثمرين .

خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية: تظهر أهم هذه الخدمات في:

- فتح مختلف الحسابات للزبائن و تخليص الصكوك بأمر المعني أو بأمر الآخرين.
- التحويلات المصرفية.
- الخدمات المتعلقة بالدفع و التحصيل فيما يخص التعاملات الخارجية.
- خدمة كراء الخزائن الحديدية.
- خدمات البنك للمعاينة consult BADR التي تمكن الزبائن من معاينة و مراجعة التحويلات التي طرأت على أرصدهم عبر استعمال الأرقام الشخصية السرية لهم المعطاة من طرف البنك من خلال استعمال أجهزة الإعلام الآلي المتاحة.

منهج الدراسة: يعتبر المنهج المستخدم في البحث من الأساسيات التي يعتمد عليها الباحث ويتم اختيار منهج الدراسة في جل البحوث والدراسات الأكاديمية وفقا لطبيعة الموضوع المراد دراسته¹، وقد ارتأينا أن نستخدم في دراستنا هذه المنهج الوصفي لأنه يناسب دراستنا هذه أكثر من أي منهج آخر والمنهج الوصفي يعتمد على جمع وتحليل وتفسير المعلومات والبيانات من أجل الوصول إلى الحقائق فالمنهج الوصفي هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويره اكما عن طريق جمع المعلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة.

ويقوم على دراسة ظاهرة المشكلة كما هي في الواقع ووصفها ووضعها الراهن كما يهتم بالتعرف على المشكلة عن طريق وصف ظواهرها وخصائصها وطبيعتها ومعرفة أسبابها وسبل التحكم فيها معتمدا على تجمع البيانات وتحليلها وبالتالي استخلاص النتائج بعرض معالجة المشكلة ثم تعميم هذه النتائج طبقا لمجموعة من القواعد الخاصة بجمع المعلومات والحقائق وتصنيفها ومقارنتها وتفسيرها².

وهو كذلك طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية، حي عندما يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فان أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع أوصاف ومعلومات دقيقة عنها والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة³.

وقد استفدنا من المنهج الوصفي في دراستنا من خلال وصف وتحليل متغيري الدراسة الصراع التنظيمي والولاء من خلال تحديد تعريف لهما وذكر ماهيتهما، وكذلك لدراسة وجودهما في بنك التنمية الفلاحية بالشريعة ولاية تبسة من خلال جمع المعلومات عن مكان الدراسة والتي بدورها ساعدتنا في بناء إستمارة الإستبيان.

مجتمع البحث:

- ولقد قمنا بالاعتماد على المسح الشامل نظرا لصغر حجم المجتمع الأصلي والتي عدد مفرداتها 10، إذ يعرف المسح الشامل بأنه المسح الذي يشمل كافة أفراد المجتمع الإحصائي محل البحث والدراسة.
- **تعريف المسح الشامل :** يعبر عن المعطيات التي يتم تجميعها من مفردات المجتمع الإحصائي ميدانيا ويتم تكوين المسح الشامل إما من خلال شمول كافة مفردات المجتمع الإحصائي عندها مسح شامل أو التعداد بشمول جزء من المجتمع الإحصائي

1 محمد زيان عمر: **البحث العلمي مناهجه وتقنياته**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 24.

2 بشير صالح الرشدي: **مباحث البحث التربوي**، دار الكتاب الحديث، الطبعة الاولى، الكويت، 2002، ص 83.

3 نفس المرجع، ص 86.

- أدوات جمع البيانات:

- الإستبيان:

هو إحدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على معلومات، وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين، ويتكون الاستبيان من جدول من الأسئلة توزع على فئة من المجتمع (العينة) بواسطة البريد أو باليد أو قد تنشر في الصحف أو المجلات أو التلفزيون حيث يطلب منهم الإجابة عليها وإعادتها إلى الباحث، وبما أن الهدف الأساسي للاستبيان هو الحصول على بيانات واقعية وليس مجرد انطباع أو آراء هامشية فإن ذلك يتطلب من الباحثين العناية في التصميم الاستفتاء، فعليه أن يدرس المشكلة التي يتم اختيارها بعناية ويحللها إلى عناصرها الأولية من أجل أن يكون أسئلة تغطي جميع نواحي المشكلة ومجالاتها وأن تكون البيانات المحيطة بكل عنصر¹.

ولقد قمنا بتقسيم إستمارة الإستبيان المستخدم في دراستنا هذه إلى 3 محاور على النحو التالي:

❖ المحور الأول: ضم البيانات الشخصية حول المبحوثين واشتمل على 06 أسئلة.

❖ المحور الثاني: الموسم ب الصراع التنظيمي والذي احتوى على 07 أسئلة.

❖ المحور الثالث: الموسم ب الولاء التنظيمي والذي احتوى على 10 أسئلة.

- ولقد قدمنا النموذج الأولي من الاستمارة لمجموعة من الأساتذة في الكلية بغية تصويب الأخطاء الواردة فيها.

اسماء المحكمين	رتبتهم العلمية
-بن دار نسيمة	أستاذ محاضر"أ"
- محمد مالك	أستاذ محاضر"أ"
-قايدي مختار	أستاذ محاضر"ب"

جدول رقم(02) يبين أسماء الاساتذة المحكمين ورتبتهم العلمية

-بعد تحكيم الإستمارة من قبل الأساتذة السابقي الذكر، قمنا بالتعديلات اللازمة للإستمارة في شكلها النهائي، ثم وزعناها على المجتمع المبحوث.

المبحث الأول: عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

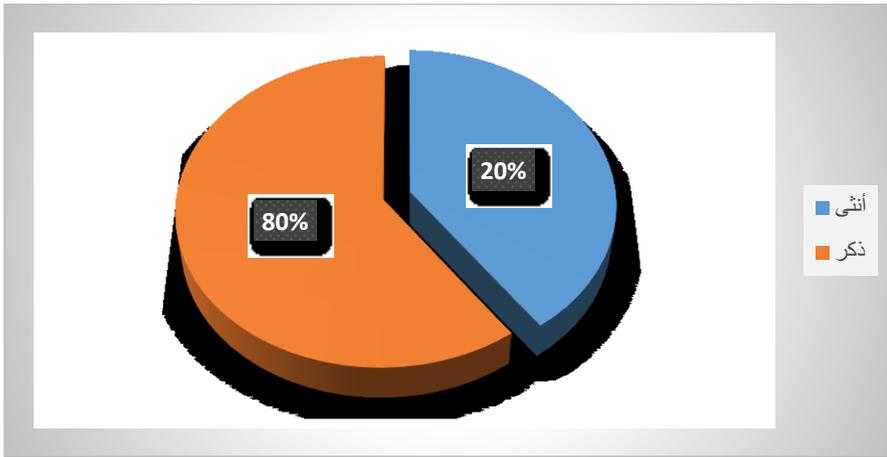
- 1- عرض النتائج وفق الاسئلة.
- 2- مناقشة النتائج على ضوء التساؤلات الفرعية.
- 3- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة.
- 4- مناقشة النتائج على ضوء النظرية المرجعية.
- 5- النتائج العامة .

المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجدول رقم (03): يبين توزيع مجتمع البحث حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
60%	06	ذكر
40%	04	أنثى
%100	10	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 01 من استمارة الاستبيان.



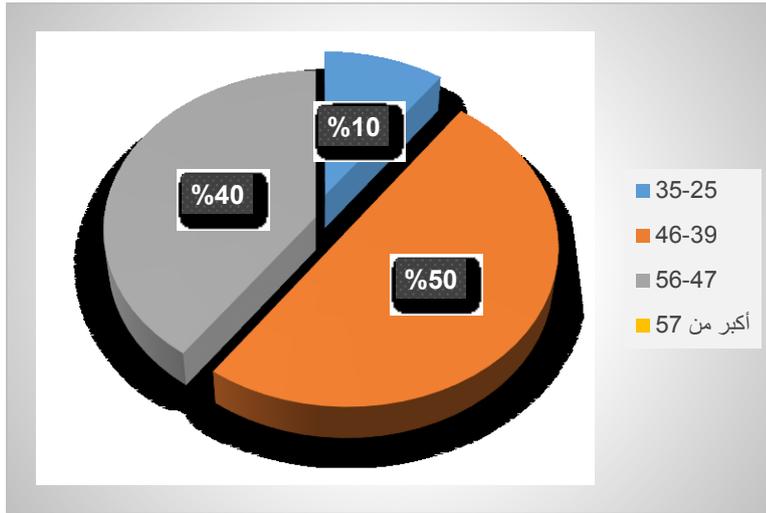
الشكل (01): دائرة نسبية تمثل توزيع مجتمع البحث حسب الجنس

- يتضح من خلال قراءة البيانات المدونة في الجدول أعلاه المتضمن الشواهد الإحصائية التي تم التحصل عليها أثناء الدراسة والمتعلقة بمتغير الجنس أن نسبة الذكور تمثل 80% من مجتمع البحث ، وهي نسبة أكبر الإناث التي تمثل نسبة 20% وهذا التفاوت يعود إلى طبيعة العمل بالمؤسسة ونوع الخدمات التي تقدمها.

الجدول رقم (04): يبين توزيع مجتمع البحث حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	
10%	01	من 25 إلى 35 سنة
50%	05	من 36 إلى 46 سنة
40%	04	من 47 إلى 56 سنة
//	//	أكثر من 57 سنة
100%	10	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 02 من استمارة الاستبيان.



الشكل (02): دائرة نسبية تمثل توزيع مجتمع البحث حسب متغير العمر

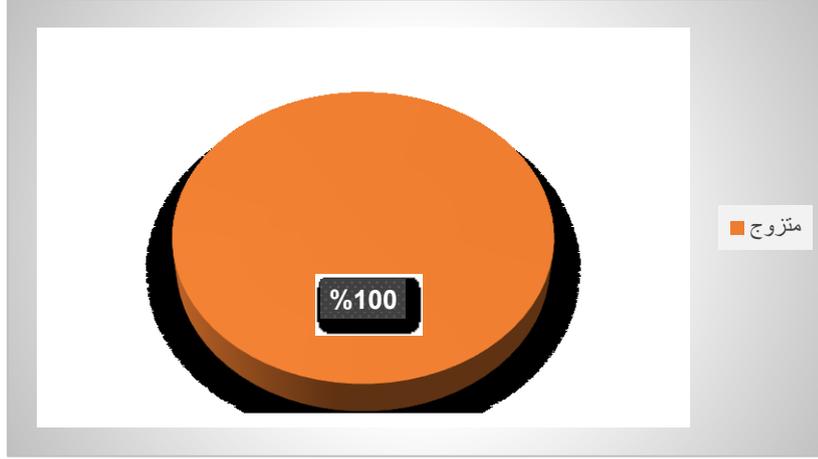
- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعمار مجتمع البحث مشكل من مختلف الفئات العمرية وأن فئة الأعمار المحصورة بين 36 و 46 سنة هي الفئة الأكبر نسبة في مجتمع البحث والمقدرة بنسبة 50%، أما الفئة العمرية التي تليها من 47 إلى 56 سنة فهي متواجدة في مجتمع البحث بنسبة 40% والنسبة المتبقية 10% فقد كانت للفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة.

نلاحظ من خلال ما سبق أن الفئة العمرية المتوسطة هي الأكثر تواجد في المؤسسة وهذا نظرا لنوعية العمل من جهة ولتقدم المؤسسة من جهة أخرى.

الجدول رقم (05): يبين توزيع مجتمع البحث حسب متغير الحالة الإجتماعية

التكرار	النسبة المئوية	
//	//	أعزب
10	100%	متزوج
//	//	مطلق
//	//	أرمل
10	100	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 03 من استمارة الاستبيان.



الشكل 03: دائرة نسبية تمثل توزيع مجتمع البحث حسب متغير الحالة الإجتماعية

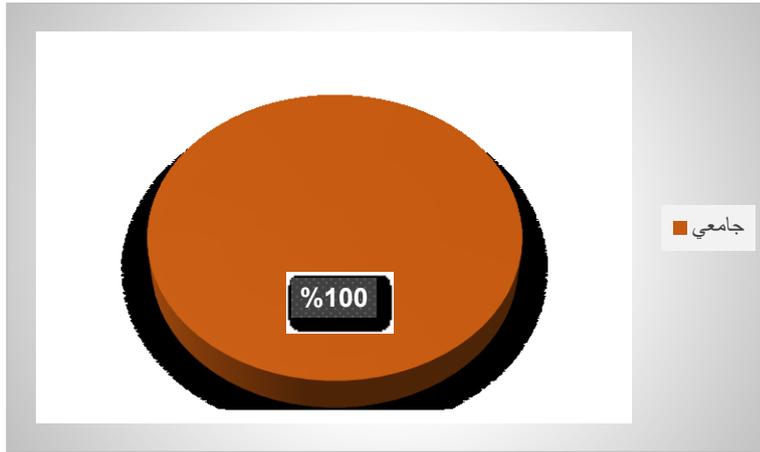
- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع مفردات مجتمع البحث متزوجون وبنسبة 100%.

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

الجدول رقم(06): يبين توزيع مجتمع البحث حسب المستوى الدراسي.

التكرار	النسبة المئوية	
//	//	متوسط
//	//	ثانوي
10	100%	جامعي
//	//	دراسات عليا
10	100	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 04 من استمارة الاستبيان.



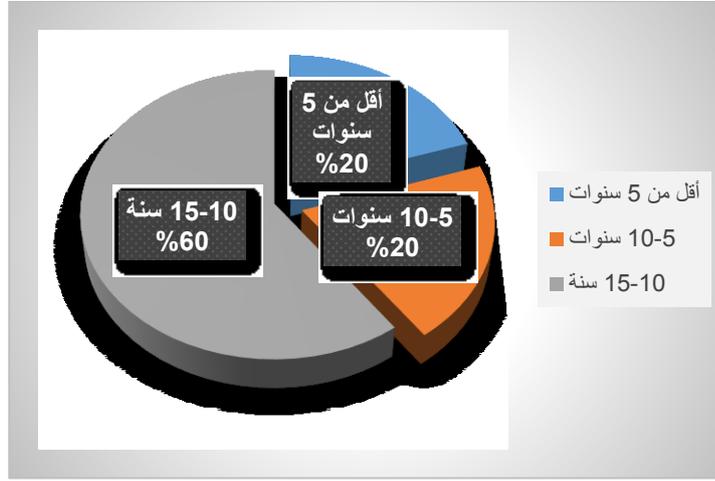
الشكل 04: دائرة نسبية تمثل توزيع مجتمع البحث حسب المستوى الدراسي.

- يتضح لنا من خلال البيانات المدونة في الجدول أعلاه والمتعلقة بمستوى العاملين داخل الوكالة المحلية للتنمية الفلاحية بالشرية، أن جميع الموظفين المبحوثين وبنسبة 100% هم من حاملي الشهادات الجامعية وهذا ما تفرضه طبيعة العمل والخدمات المقدمة داخل المؤسسة.

جدول رقم (07): يبين الخبرة المهنية لمجتمع البحث

النسبة	التكرار	
20%	02	أقل من 5 سنوات
20%	02	من 5 إلى 10 سنوات
60%	06	من 10 إلى 15 سنة
100%	10	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 05 من استمارة الاستبيان.



الشكل (05): دائرة نسبية تمثل الخبرة المهنية لمجتمع البحث

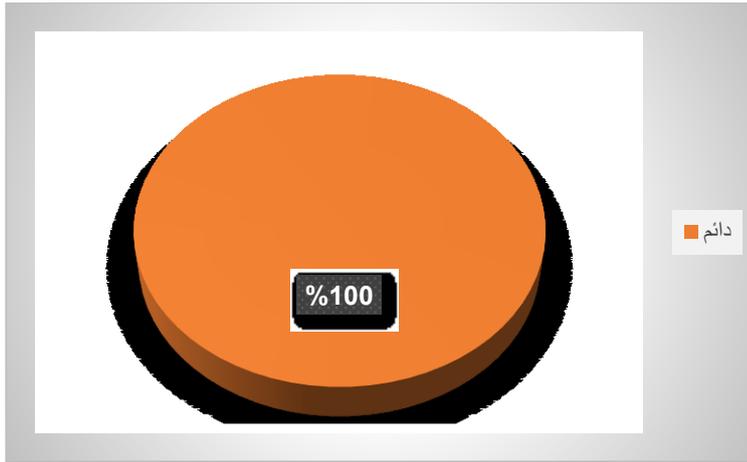
- يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه بأن أفراد مجتمع البحث موزعون بنسب متفاوتة، حيث نجد أن نسبة العمال الذين لديهم مدة عمل أقل من 5 سنوات قد بلغت نسبتهم المئوية 20%، وكذلك العمال الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات فهي مساوية للنسبة الأولى أي 20%، أما النسبة الأكبر فهي 60% وهي للعمال الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى 15 سنة.

يمكن القول إن سنوات الخبرة لمجتمع البحث متفاوتة فكلما كانت لهم خبرة أكثر كلما كان العمل أكثر سهولة ويسير في شكل منتظم، حتى وغن تصادف مع مشكلة ما، فسيسهل عليهم حلها.

جدول رقم (08): يبين الوضعية المهنية لمجتمع البحث

التكرار	النسبة المئوية	
//	//	متعاقد
10	100%	دائم
10	100%	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 06 من استمارة الاستبيان.



الشكل (06): دائرة نسبية تمثل الوضعية المهنية لمجتمع البحث

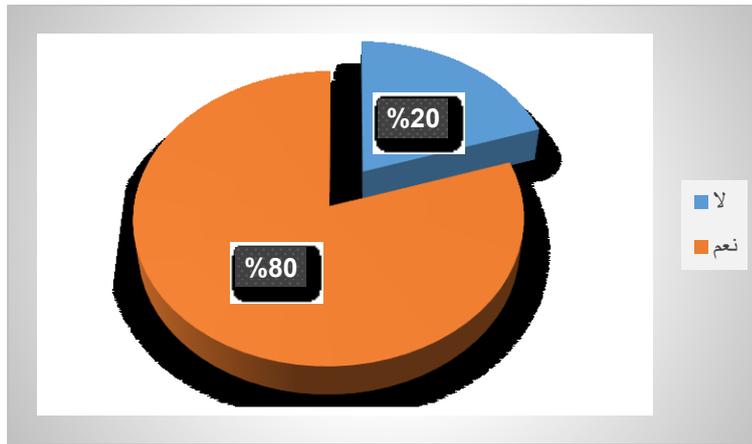
- يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن جميع مفردات مجتمع البحث هم أفراد دائمون وبنسبة 100%. وهذا راجع إلى طبيعة المهام والخدمات المقدمة داخل المؤسسة والتي تتطلب الدقة والتفاني وبالتالي تفرض وجود عمال دائمين.

المحور الثاني: الصراع التنظيمي:

جدول رقم (09): يبين رأي مجتمع البحث في إعتبار الصراع التنظيمي حالة طبيعية تحدث في جميع المؤسسات

النسبة المئوية	التكرار	
80%	08	نعم
20%	02	لا
100%	10	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 07 من استمارة الاستبيان.



الشكل (07): دائرة نسبية تمثل رأي مجتمع البحث في إعتبار الصراع التنظيمي حالة طبيعية تحدث في جميع المؤسسات.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 80% من المبحوثين والتي تمثل 08 عمال يرون أن الصراع التنظيمي حالة طبيعية تحدث في جميع المؤسسات رغم إختلاف نشاطها، أما باقي المفردات أي عاملين 02 والممثلة لنسبة 20% فيرون أن الصراع التنظيمي حالة غير طبيعية بل يجب أن يسود التفاهم بين جميع

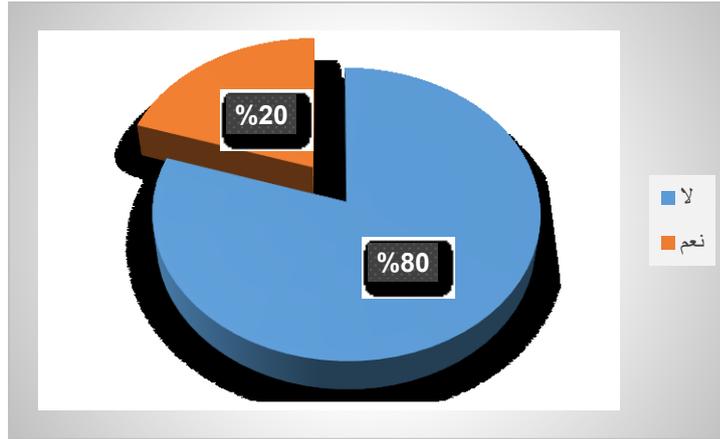
الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

المصالح الإدارية في المؤسسة، اعتبارا من صعوبة المهام والمشاكل المتعلقة بها داخل جميع المؤسسات المالية.

جدول رقم (10): يبين مساهمة الصراع التنظيمي في التأثير سلبا على سير عمل المؤسسات.

التكرار	النسبة المئوية	
02	20%	نعم
08	80%	لا
//	//	أحيانا
10	100%	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 08 من استمارة الاستبيان.



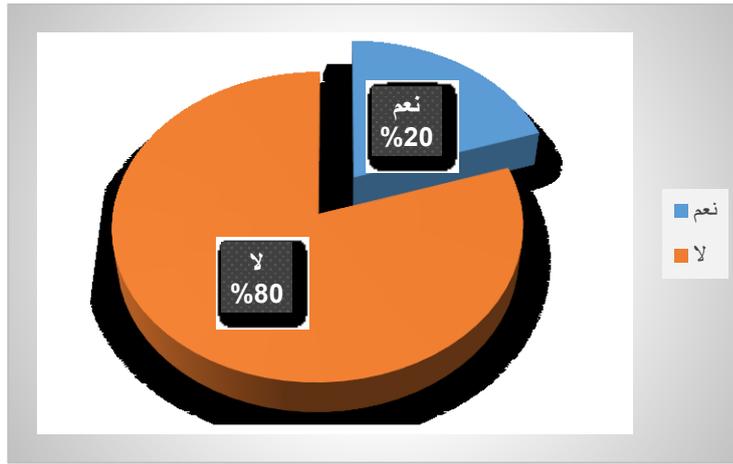
الشكل (08): دائرة نسبية تمثل مساهمة الصراع التنظيمي في التأثير سلبا على سير عمل المؤسسات.

- من خلال الجدول أعلاه وإذا ما ربطناه بالجدول رقم (07) نلاحظ أن 80% من المبحوثين والتي تمثل 8 عمال يرون أن الصراع التنظيمي لا يؤثر سلبا على سير عمل المؤسسة، وهي نفس المفردات التي رأيت أن الصراع التنظيمي هو حالة غير طبيعية في المؤسسة، وهذا راجع إلى طبيعة المشكلات المرتبطة بالخدمات المالية داخل المؤسسة حيث أن هذه الطبيعة في تقديم مثل هذه الخدمات ينتج عنها ظهور مشاكل وظيفية بشكل دائم بين العاملين، وهذا ما صرح به الموظفون بالأغلبية بالقول بأن هذه الصراعات ناجمة عن طبيعة المهام والوظائف داخل المؤسسة البنكية.

جدول رقم(11): يبين تأثير الصراع التنظيمي في عدم رغبة العامل في البقاء في وظيفته.

التكرار	النسبة المئوية	
02	20%	نعم
08	80%	لا
//	//	أحيانا
10	100%	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 09 من استمارة الاستبيان.



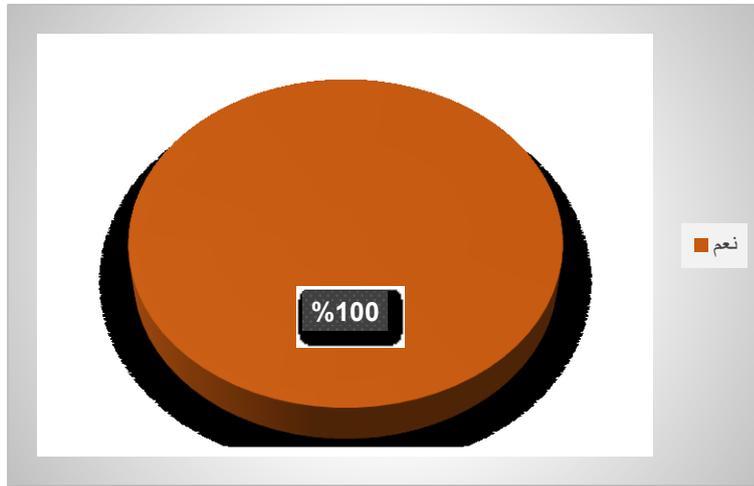
الشكل(09): دائرة نسبية تمثل تأثير الصراع التنظيمي في عدم رغبة العامل في البقاء في وظيفته.

- يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 80% من المبحوثين والممثلة لـ 08 عمال يرون أن الصراع التنظيمي لا يؤثر في عدم رغبة العامل في البقاء في وظيفته خاصة إذا كان هذا الصراع إيجابياً من شأنه أن يزيد من إنتاجية العمال، أما باقي المفردات بنسبة 20% والتي تمثل عاملين فيرون أن الصراع التنظيمي يؤثر في عدم رغبة العامل في البقاء في وظيفته، وهذا ما يمكن تأكيده أيضاً من خلال إجابات المبحوثين في السؤال السابق رقم(08) المتعلق بالتأثير السلبي للصراع على سير عمل المؤسسة والذي قوبل بالرفض من قبل المبحوثين مما يؤكد لا محالة عديد الجوانب الإيجابية في عملية الصراع التنظيمي.

جدول رقم(12): يبين تشجيع الصراع الحاصل في المنظمة المنافسة بين الأفراد بغية تحسن الأداء.

التكرار	النسبة المئوية	
10	100%	نعم
//	//	لا
10	100%	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 10 من استمارة الاستبيان.



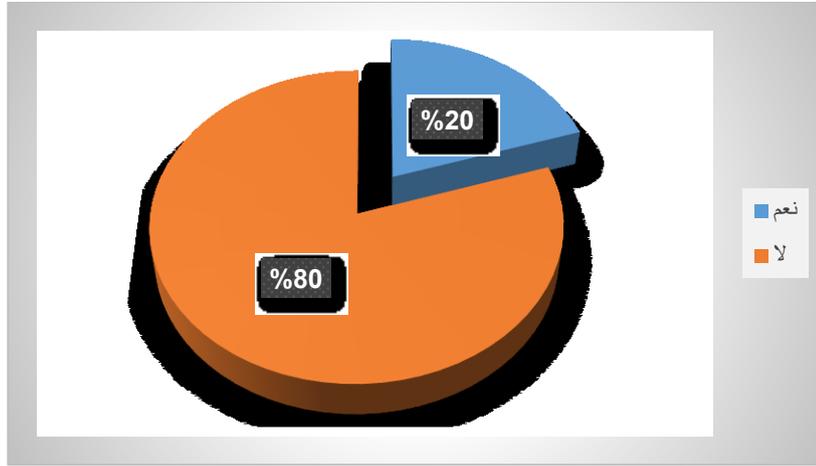
الشكل(10): دائرة نسبية تمثل تشجيع الصراع الحاصل في المنظمة المنافسة بين الأفراد بغية تحسن الأداء.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن مجتمع البحث وبنسبة 100% يرون أن الصراع الحاصل في المنظمة يشجع المنافسة بين الأفراد بغية تحسن الأداء، إذ أن وقوع مشاكل بين العاملين خاصة بالرجوع إلى طبيعة الخدمات المقدمة، يؤدي بالعمال إلى توخي الحذر وعدم تكرار الأخطاء التي من شأنها أن تؤدي إلى حدوث صراعات بينهم.

جدول رقم(13): يبين أن الصراع التنظيمي يؤدي إلى رغبة الموظف إلى تغيير مصلحة العمل.

النسبة المئوية	التكرار	
20%	02	نعم
80%	08	لا
100%	10	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 11 من استمارة الاستبيان.



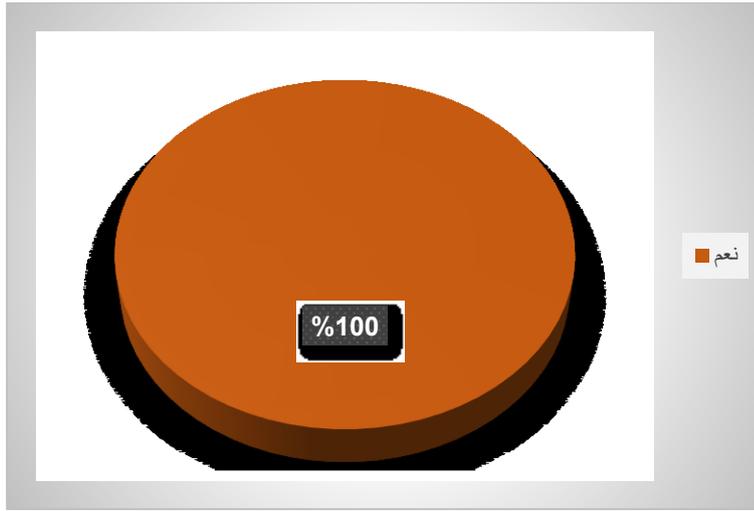
الشكل(11): دائرة نسبية تمثل دور الصراع التنظيمي في رغبة الموظف إلى تغيير مصلحة العمل.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 80% والممثلة لـ 08 عمال يرون أن الصراع التنظيمي لا يؤدي إلى رغبة الموظف إلى تغيير مصلحة العمل، أما باقي النسبة 20% والممثلة لعاملين يرون أن الصراع التنظيمي يؤدي إلى رغبة الموظف إلى تغيير مصلحة العمل، وهذا ما يؤكد أن الصراع التنظيمي تحفيزي للعديد من العمال داخل المؤسسات، ويبرز الجوانب الإيجابية.

جدول رقم (14): يبين أن الصراع الحاصل في المنظمة يتطلب من العامل مجهوداً أكبر بعد حل الصراع والتعرف على مسبباته.

التكرار	النسبة المئوية	
10	100%	نعم
//	//	لا
//	//	أحياناً
10	100%	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 12 من استمارة الاستبيان.



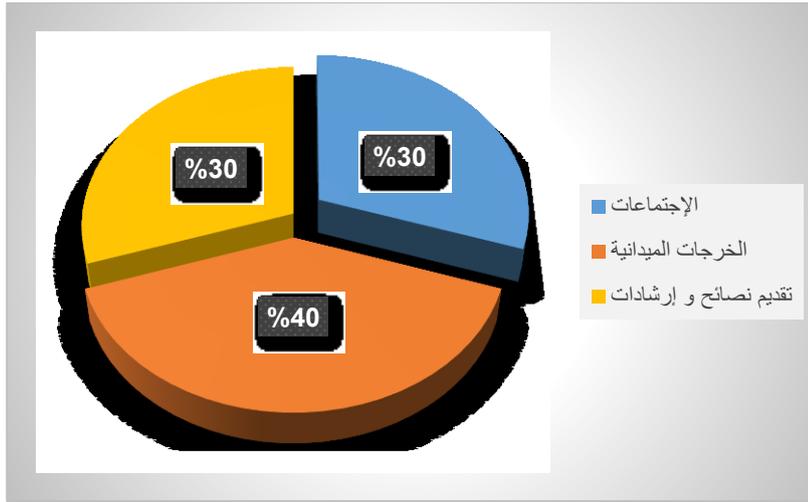
الشكل (12): دائرة نسبية تمثل دور الصراع الحاصل في المنظمة يتطلب اداء العامل مجدداً بعد حل الصراع والتعرف على مسبباته.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن جميع مفردات مجتمع البحث يرون أن حل الصراع داخل المنظمة ومعرفة مسبباته من شأنه أن يزيد من دافعية العامل للعمل أكثر وبذل مجهود أكبر.

جدول رقم (15): يبين رأي مجتمع البحث في كيفية احتواء الصراع التنظيمي ليكون له أثر إيجابي على المؤسسة.

التكرار	النسبة المئوية	
03	30%	الاجتماعات
04	40%	الخرجات الميدانية
03	30%	تقديم نصائح وإرشادات
10	100	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 13 من استمارة الاستبيان.



الشكل (13): دائرة نسبية تمثل رأي مجتمع البحث في كيفية احتواء الصراع التنظيمي ليكون له أثر إيجابي على المؤسسة.

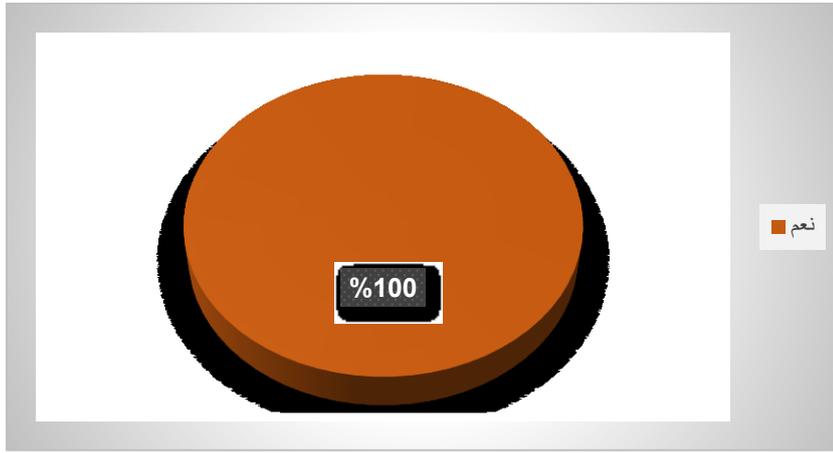
- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن 40% من مجتمع البحث والممثلة لـ 04 عاملين يرون أن الخرجات الميدانية هي الطريقة المثلى لإحتواء الصراع التنظيمي ليكون له أثر إيجابي على المؤسسة، وبنسبة متساوية أي 30% يرون أن القيام بإجتماعات وتقديم النصائح والإرشادات من شأنها أن تحتوي الصراع التنظيمي ويكون له أثر إيجابي على المؤسسة، فالحوار فيما بين العمال ومعرفة النقائص الموجودة في بيئة العمل من شأنه أن يؤثر على العاملين ويجعلهم أكثر إنسجاما داخل المؤسسة.

المحور الثالث: ولاء العاملين:

جدول رقم (16): يبين دفع المسؤول لتقديم أفضل ما عندك من ناحية أدائك المهني.

النسبة المئوية	التكرار	
100%	10	نعم
//	//	لا
//	//	أحيانا
100%	10	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 14 من استمارة الاستبيان.



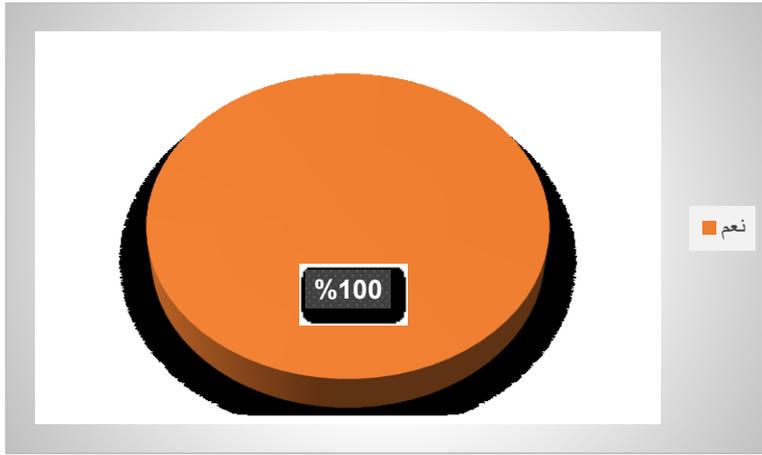
الشكل (14): دائرة نسبية تمثل دفع المسؤول لتقديم أفضل ما عندك من ناحية أدائك المهني.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن جميع مفردات مجتمع البحث يرون أن المسؤول المباشر عن عملهم يدفعهم وبطريقة إيجابية لتقديم أفضل ما عندهم من ناحية الأداء المهني، وهذا بفضل المراقبة المستمرة التي يقوم بها لنوعية الخدمات التي يقدمونها للزبائن.

جدول رقم(17): يبين حرص المبحوثين على تحسين أدائهم المهني لتقديم الخدمات المطلوبة منهم وعلى أتم وجه.

النسبة المئوية	التكرار	
100%	10	نعم
//	//	لا
//	//	أحيانا
100%	10	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 15 من استمارة الاستبيان.



الشكل(15): دائرة نسبية تمثل حرص المبحوثين على تحسين أدائهم المهني لتقديم الخدمات المطلوبة منهم وعلى أتم وجه.

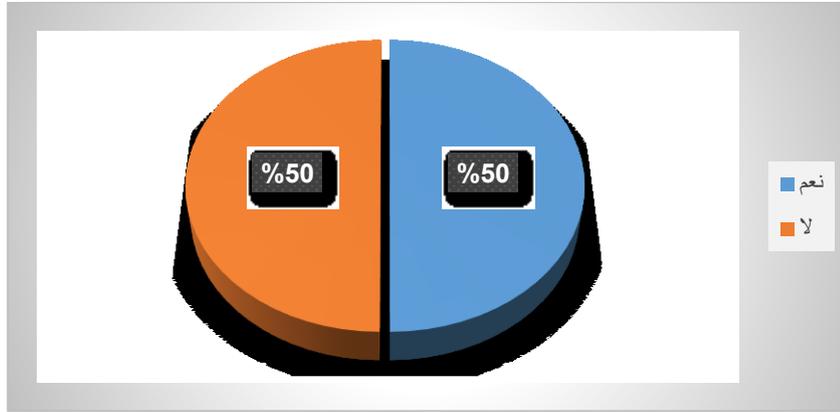
- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مفردات مجتمع البحث على مكافآت وترقيات من جهة أخرى.

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

جدول رقم (18): يبين استعداد الباحثين لقبول أي عمل داخل المؤسسة التي يعملون بها للاحتفاظ بالمنصب الحالي في المؤسسة.

التكرار	النسبة المئوية	
05	50%	نعم
05	%50	لا
10	100%	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 16 من استمارة الاستبيان.



الشكل (16): دائرة نسبية تمثل استعداد الباحثين لقبول أي عمل داخل المؤسسة التي يعملون بها للاحتفاظ بالمنصب الحالي في المؤسسة.

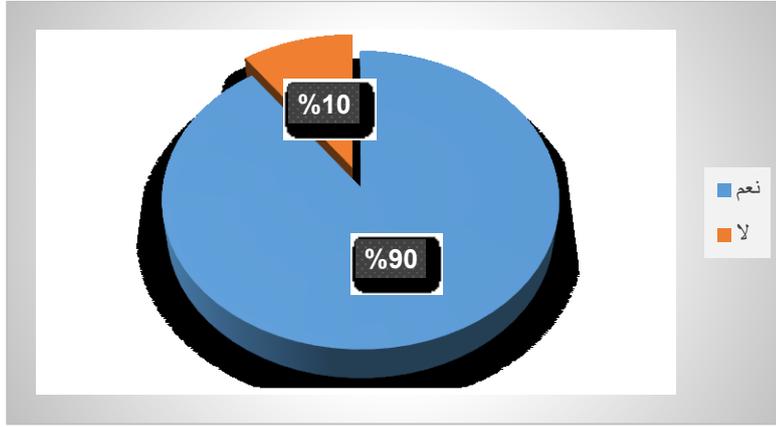
- يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن مفردات مجتمع البحث منقسمون إلى قسمين وبنسبة متساوية 50%، إذ أن القسم الأول يرون أنهم على استعداد لقبول أي عمل داخل المؤسسة التي يعملون بها للاحتفاظ بالمنصب الحالي في المؤسسة لكن بشرط أن يكون هذا التغيير في الوظيفة بشكل مؤقت فقط، أما القسم الثاني فهم يرفضون لقبول أي عمل داخل المؤسسة التي يعملون بها للاحتفاظ بالمنصب الحالي في المؤسسة لأنهم لا يقبلون العمل في منصب تكون رتبته أقل من الشهادة التي يمتلكونها.

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

جدول رقم (19): يبين إستعداد المبحوثين لترك العمل بسهولة في حال وجود وظيفة أخرى بإمكانيات أفضل

التكرار	النسبة المئوية	
09	90%	نعم
01	10%	لا
10	100%	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 17 من استمارة الاستبيان.



الشكل (17): دائرة نسبية تمثل إستعداد المبحوثين لترك العمل بسهولة في حال وجود وظيفة أخرى بإمكانيات أفضل.

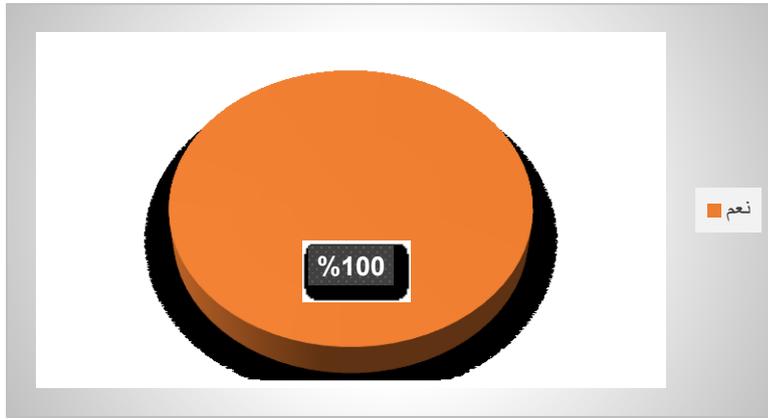
- يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن 90% من مجتمع البحث والممثلة لـ 09 عمال لديهم إستعداد لترك العمل بسهولة في حال وجود وظيفة أخرى بإمكانيات أفضل، أما باقي المفردات والممثلة لمفردة واحدة وبنسبة 10% فيرى أنه ليس من السهل عليه أن يترك وظيفته حتى ولو عرضت عليه وظيفة أخرى بإمكانيات أفضل مبررا إجابته بقرب المؤسسة من مقر سكنه.

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

جدول رقم(20): يبين سعي المبحوثين لتحقيق أهداف المؤسسة على أكمل وجه.

التكرار	النسبة المئوية	
10	100%	نعم
//	//	لا
10	100%	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 18 من استمارة الاستبيان.



الشكل(18): دائرة نسبية تمثل سعي المبحوثين لتحقيق أهداف المؤسسة على أكمل وجه.

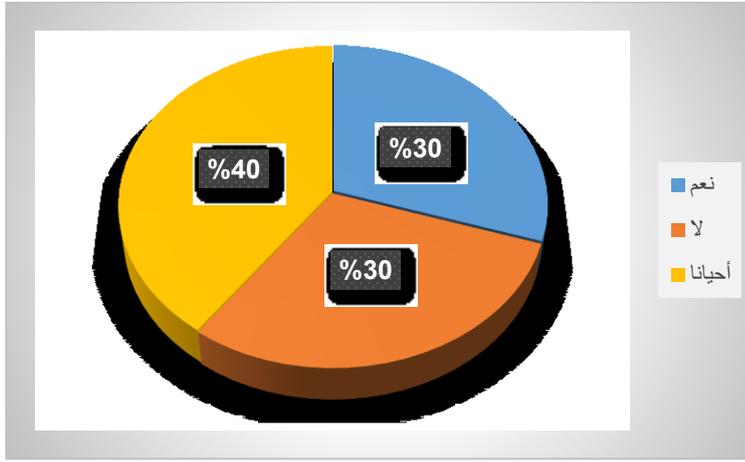
- يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن مجتمع البحث ككل وبنسبة 100% يرون أنه من واجبهم السعي لتحقيق أهداف المؤسسة على أكمل وجه خاصة وأن بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو مؤسسة خدماتية بالدرجة الأولى وأن من أهم أهدافه تقديم خدمة نوعية للزبائن.

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

جدول رقم (21): يبين بذل الإدارة قصارى جهدها لتطبيق نظام فعال للمكافآت وعادل يرضي العمال، ويحفزهم على العمل أكثر.

التكرار	النسبة المئوية	
03	30%	نعم
03	30%	لا
04	40%	أحيانا
10	100%	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 19 من استمارة الاستبيان.



الشكل (19): دائرة نسبية تمثل بذل الإدارة قصارى جهدها لتطبيق نظام فعال للمكافآت وعادل يرضي العمال، ويحفزهم على العمل أكثر.

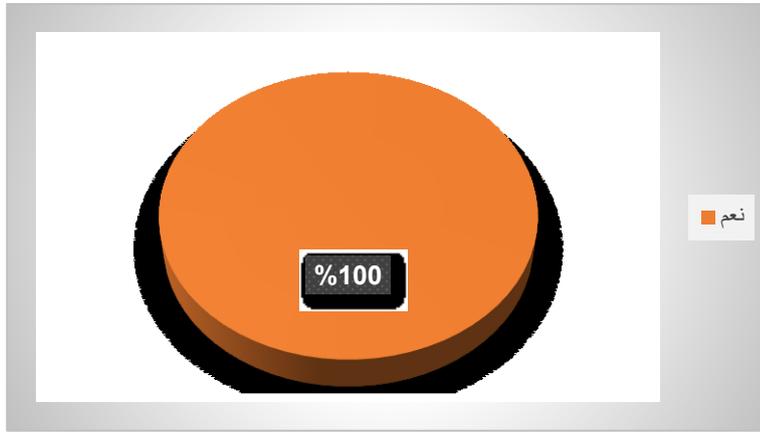
- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 04 مفردات وبنسبة 40% أجابوا أن الإدارة أحيانا قصارى جهدها لتطبيق نظام فعال للمكافآت وعادل يرضي العمال، ويحفزهم على العمل أكثر خاصة إذا كانت بصيغة دورية، أما باقي النسبة فهي مقسمة بين من يرى أن الإدارة تهتم بنظام المكافآت والحوافز وهناك من يرى أن المؤسسة لا تهتم بذلك.

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

جدول رقم(22) يبين تأثير الصراع التنظيمي داخل المنظمة على ولاء العاملين

النسبة المئوية	التكرار	
100%	10	نعم
//	//	لا
100%	10	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 20 من استمارة الاستبيان.



الشكل(20): دائرة نسبية تمثل تأثير الصراع التنظيمي داخل المنظمة على ولاء العاملين.

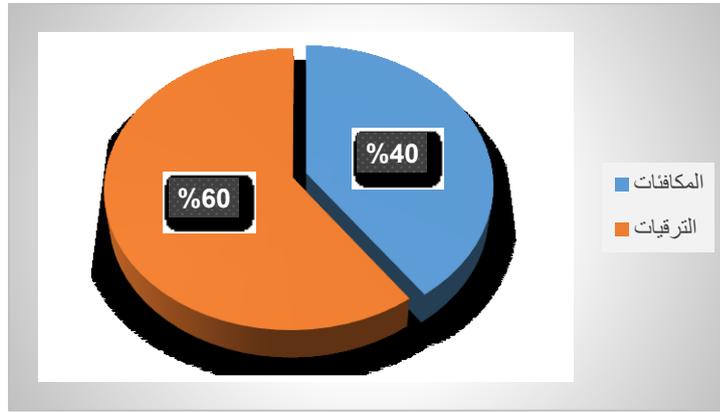
- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع مفردات مجتمع البحث وبنسبة 100% يرون أن الصراع التنظيمي خاصة إذا ما كان إيجابيا من شأنه أن يؤثر على ولاء العاملين داخل المنظمة ويجعلهم أكثر تفاني في العمل وقدرة على العمل بجهد أكبر.

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

جدول رقم (23): يبين الإقتراحات المقدمة للحد من الصراعات السلبية.

النسبة المئوية	التكرار	
40%	04	المكافآت
60%	06	الترقيات
100%	10	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 21 من استمارة الاستبيان.



الشكل (21): دائرة نسبية تمثل الإقتراحات المقدمة للحد من الصراعات السلبية.

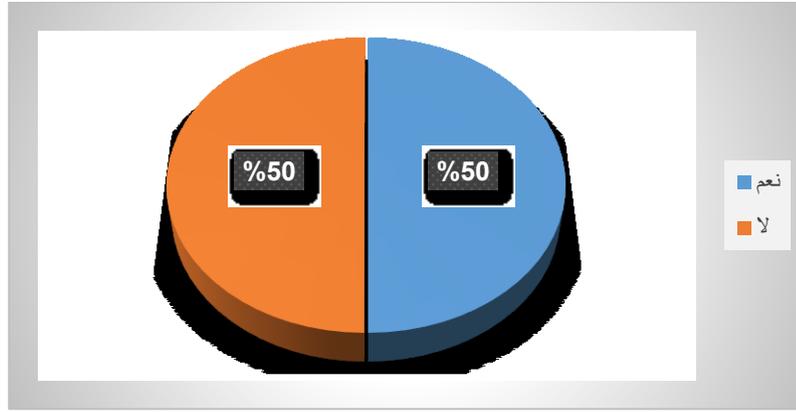
- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مفردات مجتمع البحث وبنسبة 60% يرون أن الترقيات هي من الوسائل المهمة للحد من الصراعات السلبية داخل المؤسسة لأنه يزيد من أدائهم بهدف الحصول على هاته الترقيات، أما باقي مفردات مجتمع البحث والممثلة لـ 4 مفردات والتي نسبتها 40% يرون أن المكافآت هي لسبيل الأنجح للحد من الصراعات السلبية وتحويل ذلك الجهد من أجل الصراع إلى جهد من أجل تقديم خدمات جيدة للزبون.

المحور الرابع: الصراع التنظيمي والانضباط المهني

جدول رقم (24) يبين حضور المبحوثين للعمل في الوقت المحدد.

النسبة المئوية	التكرار	
50%	05	نعم
50%	05	لا
100%	10	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 22 من استمارة الاستبيان.



الشكل (22): دائرة نسبية تمثل حضور المبحوثين للعمل في الوقت المحدد.

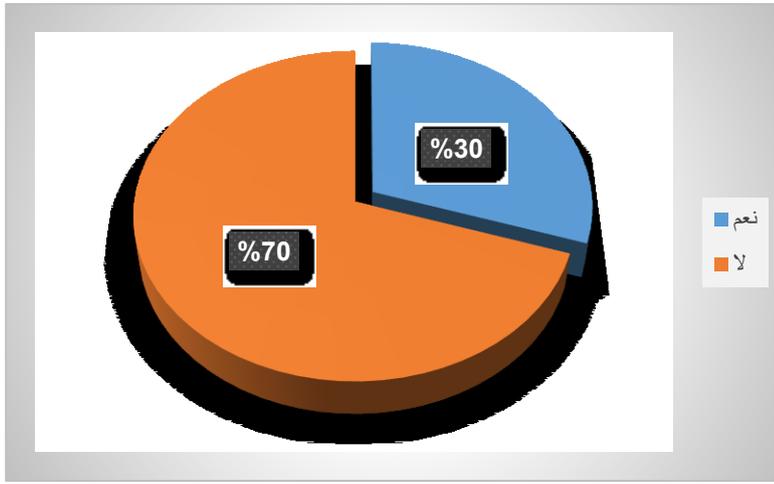
- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مجتمع البحث مقسم إلى قسمين وبنسبة متساوية أي 50% فالقسم الأول أجابوا أنهم يحضرون للعمل في الوقت المحدد لأنهم يرون أنه من واجبهم التقيد بمواقيت العمل، أما القسم الثاني فأجابوا أنهم أحيانا يتعذر عليهم الوصول في الوقت المحدد للعمل لأسباب خارجة عن إرادتهم كتعطل السيارة أو عدم وجود مواصلات.

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

جدول رقم (25): يبين خروج المبحوثين من المؤسسة أثناء العمل.

النسبة المئوية	التكرار	
30%	3	نعم
70%	07	لا
100%	10	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 23 من استمارة الاستبيان.



الشكل (23): دائرة نسبية تمثل خروج المبحوثين من المؤسسة أثناء العمل.

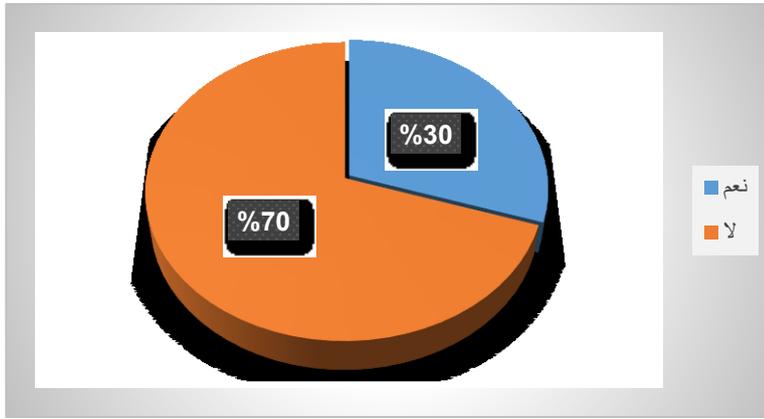
- يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 70% من مجتمع البحث والممثلة لـ 07 مفردات أجابوا أنهم لا يخرجون من المؤسسة أثناء العمل لأنهم غير مرتبطين بأي موعد يضطرهم للخروج أثناء دوامهم، أما باقي النسبة 30% والممثلة لـ 03 مفردات فقد أجابوا أنهم أحيانا يضطرون للخروج ممن المؤسسة ويكون ذلك غالبا لإحضار أولادهم من المدرسة.

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

جدول رقم (26) يبين مغادرة المكتب أو مكان العمل قبل الوقت.

التكرار	النسبة المئوية	
03	30	نعم
07	70	لا
10	100	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 24 من استمارة الاستبيان.



الشكل (24): دائرة نسبية تمثل مغادرة المكتب أو مكان العمل قبل الوقت.

- يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 70%، من مجتمع البحث والممثلة لـ 07 مفردات أجابت بأنها لا تغادر المكتب أو مكان العمل قبل الوقت، أما باقي المفردات 03 والممثلة لنسبة 30% لا يغادرون المكتب أو مكان العمل قبل الوقت.

فالتزام العامل بأوقات العمل من شأنه أن ينعكس على مردوديته ويكون أكثر منفعة في تقديم الخدمات للزبائن في البنك.

أ/ مناقشة النتائج على ضوء التساؤلات الفرعية:

1- هل زيادة الصراع التنظيمي داخل بنك التنمية الفلاحية بالشرعية -ولاية تبسة- يؤدي بالضرورة إلى رغبة العاملين إلى تغير مناصب ومؤسسات عملهم؟

من خلال الجانب النظري الذي تم التطرق فيه إلى كل من الصراع التنظيمي والولاء التنظيمي يتضح لنا أن الصراع التنظيمي إذا ما تم توجيهه بطريقة سلبية من شأنه أن يعود بالسلب على العمال وبالتالي يقلل من ولائهم التنظيمي خاصة إذ كان هناك غياب تام لأدنى شروط العمل الجيد والذي يشجعهم على البقاء في مناصبهم. وهذا ما تؤكدته نسبة 80 % والتي تم التحصل عليها من خلال إجابات المبحوثين في السؤال (08) ونسبة 100 % في السؤال (10) ونسبة 80 % في السؤال (11).

2- هل زيادة الصراع التنظيمي داخل بنك التنمية الفلاحية بالشرعية -ولاية تبسة- يقلل من نسبة الأداء لدى العاملين؟

من خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري يتضح لنا أن زيادة الصراع التنظيمي لا يقلل من نسبة الأداء لدى العاملين، بل العكس تماما إذا ما كان هذا الصراع على مناصب عليا كمنصب المدير أو نائبه. هذا ما تؤكدته نسبة 100% والتي تم التحصل عليها من خلال إجابات المبحوثين في السؤال (14) ونسبة % 50 في السؤال (16) ونسبة 40% في السؤال (18).

3- هل زيادة الصراع التنظيمي لدى العاملين ببنك التنمية الفلاحية بالشرعية -ولاية تبسة- يؤدي حتما إلى تقليل شعورهم بالإنتماء الوظيفي؟

من خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري يتضح لنا أن الإنتماء الوظيفي مرتبط فعليا بالصراع التنظيمي، لأن هذا الأخير إذا كان بنسبة عالية داخل المؤسسة من شأنه أن يجعل العمال غير مركزين في عملهم وغير متفانين فيه، يكون هدفهم الوحيد هو تسجيل حضورهم فقط. هذا ما تؤكدته نسبة 70 % والتي تم التحصل عليها من خلال إجابات المبحوثين في السؤال (20) ونسبة 70 % في السؤال (22).

4- هل زيادة الصراع التنظيمي لدى العاملين ببنك التنمية الفلاحية بالشرعية -ولاية تبسة- يؤدي إلى زيادة الغيابات غير المبررة؟

من خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري يتضح لنا أن الغيابات غير المبررة من النتائج السلبية للصراع التنظيمي وهذا راجع لعدم شعور العامل بالراحة في مكان عمله مما يدفعه للإكثار من الغيابات دون وجود أي مبرر لها، وتقديم أعذار واهية فقط. هذا ما تؤكدته نسبة 70 % والتي تم التحصل عليها من خلال إجابات المبحوثين في السؤال (23) ونسبة 70% في السؤال (24).

ب/مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

قد أظهرت مجموعة الدراسات السابقة التي إعتدنا عليها في مذكرتنا أهمية الصراع التنظيمي بشكل عام في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات ويتضح جليا أهميته في مجال العمل وانعكاسه الايجابي على الولاء التنظيمي مما ينعكس على إنتاجياتهم وانتمائهم لمنظماتهم حيث كثر في الآونة الأخيرة الحديث عن حقوق العاملين وهضمها واستغلالها وخاصة في دول العالم الثالث فجاء هذا البحث ليلقي الضوء على جانب مهم يساهم في حل هذه المشكلة. فالمنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تفرض كيف يتم استغلال كفاءة وفاعلية عاملها بما يحقق أهدافها. بحيث تقوم بوضع نظام فعال قادر على إمتصاص الصراع السلبي وعلى التأثير الايجابي على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم التنظيمي للمنظمة ومساعدتها على الريح والبقاء.

ج/مناقشة النتائج على ضوء النظرية المرجعية

فرد خلال مشوار حياته إلى عدة جماعات و تنظيمات يؤثر ويتأثر بها بدءا من الأسرة والمجتمع مروراً بالمدرسة أين تصقل شخصيته من خلال المبادئ والثقافة والتعليم الذي يتلقاه ضمن إطار اجتماعي معين، والعامل عند التحاقه بالمؤسسة يكون على قدر من القوة والطاقة التي تسمح له إما بالتكيف السريع مع بيئة العمل (بقوانينها وثقافتها) أو بعدم التكيف الذي يقود في كثير من الأحيان إلى الإحباط و الصراع التنظيمي هذا الأخير قد حظي باهتمام الكثير من الباحثين، فانقسموا إلى مجموعتين الأولى ذات النظرة التقليدية للصراع التي ترى فيه أمراً خطيراً يعبر عن ظاهرة سلبية تصيب التنظيمات والثانية حديثة تنظر إليه من جانبه الإيجابي فتعتبره أمراً لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة، فنجد أن نظرية الصراع قد حددت للصراع التنظيمي عدة أشكال كما قد يأخذ شكلين معا مثال: الصراع قد يكون بدافع سلوك ما لكن الرد قد يكون مباشراً أو غير مباشر أو يكون الصراع من منطلق فكري للوصول إلى أهداف معينة، وعليه فالحدود بين الأشكال التي يتخذها الصراع هي حدود مائعة وال يكمن الفصل التام بينها، شأنها شأن مستوياته التي معه الباحثون على تحديدها في ثلاث مستويات: فردي، جماعي، تنظيمي.

فالفردي المتصارع مع منصب عمله أو مع بيئته التنظيمية لن يكون في منأى عن نتائج الصراع وآثاره، فعدم الاستمتاع بالعمل وعدم مناسبة العامل للمهنة وعدم التقرب في العمل والشعور بعدم قيمة العمل هي الأعراض الأربعة التي حددها Geman&Semman للاغتراب المهني الذي يقول ب شأنه Schein" هو شعور العامل بالانفصال عن مجال العمل مما يؤدي لعدم وفاء العمل بالحاجات.

النتائج العامة:

- ✓ يرى المبحوثون في دراستنا أن الصراع التنظيمي حالة طبيعية تحدث في جميع المؤسسات وهذا ما عبرت عنه نسبة 80 من المبحوثين؛
- ✓ يرى المبحوثين في دراستنا أن الصراع التنظيمي لا يؤثر سلبا على سير العمل داخل الوكالة المحلية للتنمية الريفية بالشرية وهذا ما عبرت عنه نسبة 80 من المبحوثين؛
- ✓ يرى المبحوثون في دراستنا أن الصراع التنظيمي يزيد من دافعيتهم للعمل داخل وخارج الوكالة المحلية للتنمية الريفية بالشرية وهذا ما عبرت عنه نسبة 80 من المبحوثين؛
- ✓ يرى المبحوثون في دراستنا أن الصراع التنظيمي لا يؤثر عليهم ويدفعهم لتغيير عملهم في الوكالة المحلية للتنمية الريفية بالشرية وهذا ما عبرت عنه نسبة 80 من المبحوثين؛
- ✓ يرى المبحوثون في دراستنا أن الانضباط في العمل وعدم كثرة الغيابات غير المبررة من أهم علامات الولاء للعمل في الوكالة المحلية للتنمية الريفية بالشرية وهذا ما عبرت عنه نسبة 80 من المبحوثين؛
- ✓ يرى المبحوثون في دراستنا أن توفر شروط الرضا الوظيفي من أهم المحددات للولاء التنظيمي الوكالة المحلية للتنمية الريفية بالشرية وهذا ما عبرت عنه نسبة 80 من المبحوثين.

خاتمة

خاتمة

تميزت الساحة العالمية في وقتنا الراهن بتطورات وتغيرات مست جميع جوانب الحياة خاصة منها الجانب الاقتصادي.

فأصبحت المؤسسات الاقتصادية خاصة منها الخدماتية تسعى لتطوير من نفسها لتحقيق اهدافها من جهة وتلبية احتياجات الأفراد من جهة أخرى قد نتج عن هذا السعي مفهوم جديد عرف بالصراع التنظيمي الذي وضع المؤسسات ذات النشاط الواحد في حالة من التنافس من اجل أكبر عدد من الداعمين لها وهذا ما انعكس على العاملين بها بشكل واضح فأصبحوا هم كذلك يتنافسون فيما بينهم من اجل الحصول على الثناء والترقيات من قبل مسؤوليهم.

ومن جانب آخر ظهر مفهوم الولاء التنظيمي والذي يعتبر من أولى الأهداف التي تبني عليها أي مؤسسة فتحقيقه يجعل المؤسسة لديها أريحية تجاه موظفيها لأنهم سيعتبرون أنفسهم جزءا منها وليسوا فقط مجرد عاملين فيها وهذا ما استطعنا الوصول عليه من خلال مذكرتنا فالصراع التنظيمي إذا ما تم توجيهه بطريقة ايجابية تخدم أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها فنتيجته ستكون الحصول على ولاء العاملين مما يدفعهم للعمل بكل جد ونشاط.

-وقد خالصنا إلى تقديم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات:

- *تقدير المؤسسة لمجهودات العمل وفي كونهم أعضاء نافعين في هذا المجتمع.
- * إتاحة المؤسسة سبل التقدم والترقية للعمل بصورة عادلة من شأنه رفع الروح المعنوية وتفادي تعرضهم لنوع من الإحباط.
- *تقوية علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا للحد من حالات التذمر والاستياء وكثرة الشكاوى.
- *شعور الموظف بالاستقرار والأمن داخل المؤسسة يقوي وينمي ولاءه وانتماءه.
- *منح الموظف فرص لإطلاق طاقاته وابتكاراته الرامية إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- *ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيدا من التفوق وجعلها في الصدارة ويزيد من رغبة العاملين للبقاء في المؤسسة الأمر الذي يخفف من دوران العمل.
- *زرع القائد أو مدير المؤسسة الولاء التنظيمي في أعماق موظفيهم وهذا للتقليل من معدل الدوران الوظيفي
- *اشترك الموظفين في القرارات التي تتخذها المنظمة واشعارهم بقيمتهم.

خاتمة

* يجب أن تكون الاتصالات بين الرؤساء ما تقوم به المؤسسة وتوجهاتها ودور الموظف من خلال مساهمته في تحقيق رؤيتها.

* تبني آلية لتحفيز الموظفين، وتقدير جهودهم سواء المادية أو المعنوية لزيادة ولائهم والتزامهم.

* تدريب وتكوين العمال بصفة مستمرة من اجل تطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم، من أجل فسخ المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات .

* الإهتمام بمشاركة العاملين داخل المؤسسة الصحية سيما ما تعلق بصناعة القرار وكيفية تسيير المؤسسة .
* ضرورة تحفيز العمال ماديا ومعنويا ومنح المكافآت اللازمة بغرض إشباع حاجات العمال من اجل ضمان بقائهم واستمرارهم وتحقيق مستوى من الولاء في ادارة البنك يقوي عزميتهم .

* شعور العمال أن جهدهم محل تقدير واحترام من قبل الزملاء واخلاصهم وينمي شعورهم بالإنتماء اتجاه مؤسستهم .

* الأفراد الذين يمتازون بولاء كبير للمنظمة تجدهم أكثر مع العمل ونلتمس فيهم رضا عن الأداء المقدم من طرفهم ومستعدين لبذل مجهود أكبر لإنجاح المنظمة، ويركزون على أداء مهامهم كما يجب أي إعطاء المهمة حقها من الجهد والوقت اللازم ويربطون نجاحهم بنجاح المنظمة.

* مكافأة العاملين ماديا ومعنويا للتحقيق مستويات عالية من الأداء وكسب ولاء الأفراد.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المعاجم

- 1- معجم ألفاظ القرآن الكريم، مج 2، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، ط 2،
- 2- 1970 لويس معروف: المنجد فاللغة العربية، المطبعة الكاثوليكية، لبنان، 2009.

قائمة الكتب:

- 3- بشير صالح الرشدي: مباحث البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، الطبعة 1، الكويت، 2002.
- 4- جواد شوقي: السلوك التنظيمي، دار حامد، الاردن، 2000.
- 5- خضر لطيفة إبراهيم: دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، الأردن، 2000
- 6- خلف سليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن وولاء العاملين، دار حامد للنشر والتوزيع الاردن، 2008.
- 7- زاهد محمد ديربي: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.
- 8- زهري بوجمعة: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دار الأردن، 2013.
- 9- زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 10- السماع خليل محمد، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2005.
- 11- صفوان محمد المبيضن، عائق بن شافي الأكلبي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر.
- 12- طارق السويدان، محمد العدلوني: خماسية الولاء، كيف تحفز وتبني ولاء العاملين، قرطبة للإنتاج الفني شركة الخليجي، الرياض، 2003.
- 13- عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 14- عبد الباقي صلاح الدين: مبادئ في السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
- 15- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 16- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: لمهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 17- عبد الفتاح محمد دويدار: مناهج البحث في علم النفس، دار المعرفة، مصر، 1991.
- 18- علاء الدين محمد عبد الغني: إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.

- 19- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيان: منهاج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، 2000.
- 20- عوض طلق السواط وآخرون: الإدارة العامة-المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2000.
- 21- العيادي محمد ناصر: السلوك التنظيمي والإنساني، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
- 22- قطيشات ليلي: إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2010.
- 23- محمد الصرفي: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، مصر، 2007.
- 24- محمد الصرفي: إدارة الصراع، مؤسسة الحورس الدولية، الإسكندرية، 2009.
- 25- محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة قناة السويس، 2005.
- 26- محمد زيان عمر: البحث العلمي مناهجه وتقنياته، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 27- محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 28- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
- 29- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2008.
- 30- محمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، 2006.
- 31- مدحت أبو النصر: تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار أيترك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- 32- مصطفى بو جلال: علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 33- مصطفى خلف عبد الجواد: نظرية علم الاجتماع المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 34- منير عبوي: التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته، دار المشرق العربي، الاردن، 2006.
- 35- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسياته ومفاهيم حديثة، الأردن، دار وائل لنشر والتوزيع، 1999.
- 36- المومني واحل: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 37- نبيل حامد مرسي: فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، المكتب العربي الحديث، مصر، 2010.
- 38- نذير زربيي: الوجيز في علم الاجتماع (نظريات اجتماعية)، منشورات ليجوند، 2011.

قائمة المذكرات

- 39- أميرة محمد رفعت حواسه: أثر الالتزام التنظيمي على الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة وسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2006.
- 40- عبد الرحمان أحمد محمد هيجان: ولاء العاملين للمدير السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 1998.
- 41- لعور فيروز، حميدش أمنة: علاقة التغيير التنظيمي بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية بمديعة الجلود-جيجل مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل، 2016.
- 42- ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال، 2017.
- 43- محمد صالح الدين أبو العلاء: ضغوط العمل وأثرها على ولاء العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة السالمية، فلسطين، 2009.

قائمة المجالات

- 44- أيمن عودة المعاني: ولاء العاملين لدى المديرين في الوزارة الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، مسقط، مجلة 32.
- 45- الخيطي محمد فاتح: الصراع التنظيمي: أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، مجلة الدراسات في العلوم الإنسانية، 2003، العدد 1.
- 46- شافية بن حفيظ مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة" مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 17، 2014.
- 47- فايزة رويم: "واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة مجلة دراسات نفسية وتربوية مخبر تطوير المهارات النفسية والتربوية، عدد 05، 2010.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): يمثل استمارة حول الصراع التنظيمي وانعكاساته على ولاء العاملين في المؤسسة الجزائرية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الشيخ العربي التبسي-تبسة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

المستوى: ثانية ماستر

إستبيان حول:

الصراع التنظيمي وانعكاساته على ولاء العاملين في المؤسسة الجزائرية

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل، نتشرف بأن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص بموضوع الدراسة ، راجين منكم قراءته بكل عناية، ثم الإجابة على الأسئلة التي فيه بكل دقة وموضوعية من خلال وضع علامة (x) أمام الاختيار الذي يتناسب مع إجاباتكم التي ستوصلنا إلى نتائج دقيقة، مع العلم أن كل إجاباتكم ستعامل بكل سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

إشراف

- براى محمد

إعداد الطلبة:

-بولعراس نضال

-ضيف محمد العربي

السنة الجامعية

2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس

ذكر انثى

2-العمر

من (25 إلى 35 سنة)

من (36 إلى 46 سنة)

من (47 إلى 56 سنة)

أكثر من 57 سنة

3-الحالة العائلية

أعزب مطلق متزوج أرمل

4-المستوى الدراسي

متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

5-الخبرة

-أقل من 5 سنوات

-من 5 إلى 10 سنوات

-من 10 إلى 15 سنة

6-الوضعية المهنية: متعاقد دائم

الملاحق

المحور الثاني: الصراع التنظيمي

7- يعتبر الصراع التنظيمي حالة طبيعية تحدث في كل المؤسسات؟

لا

نعم

8- يساهم الصراع التنظيمي في التأثير سلبا على سير عمل المؤسسات؟

أحيانا

لا

نعم

9- يؤدي الصراع التنظيمي إلى عدم رغبة العامل في البقاء في وظيفته؟

أحيانا

لا

نعم

10- الصراع الحاصل في المنظمة يشجع المنافسة بين الأفراد أو الأقسام التي تحتويها مما يقود إلى

لا

نعم

تحسين الأداء؟

11- الصراع التنظيمي يؤدي إلى رغبة الموظف الى تغيير مصلحة العمل؟

لا

نعم

12- الصراع الحاصل في المنظمة يتطلب من العامل مجهودا أكبر بعد حل الصراع والتعرف على مسبباته؟

أحيانا

لا

نعم

13- في رأيك كيف يمكن إحتواء الصراع ليكون له أثر إيجابي على

المنظمة؟.....

المحور الثالث: الولاء التنظيمي

14- هل المؤسسة تدفعك لتقديم أفضل ما عندك من ناحية أدائك ؟

أحيانا

لا

نعم

15- هل تحرص على تحسين أدائك لتقديم خدمات مطلوبة وعلى أتم وجه ؟

الملاحق

نعم لا أحيانا

16- هل أنت مستعد لقبول أي عمل داخل المؤسسة كي تحتفظ بمنصبك الحالي في المؤسسة؟

نعم لا

17- هل أنت مستعد لترك عملك بسهولة في حال وجود وظيفة أخرى بإمكانيات أفضل؟ نعم

لا

18- هل تهتم فعليا بمستقبل المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

19- هل تبذل الإدارة قصارى جهدها لتطبيق نظام فعال للمكافآت و عادل يرضي العمال، ويحفزهم على العمل أكثر؟

نعم لا أحيانا

20- في رأيك هل يؤثر الصراع التنظيمي داخل المؤسسة على ولاء العاملين؟ وماهي إقتراحاتك للحد من

الصراعات السلبية؟ نعم لا

21- هل تحضر للعمل في الوقت المحدد؟

نعم لا

22- هل تخرج من المؤسسة أثناء أوقات العمل

نعم لا

23- هل تغادر المكتب أو مكان العمل قبل إنتهاء الدوام

نعم لا

الملحق

الملحق رقم (02): يمثل لإذن بالدخول لبنك الفلاحة والتنمية الريفية زالة الشريعة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

المرجع رقم : 018 / ق ع ا ج / 2022

إلى السيد (ق) : مدير بنك الفلاحة
والتنمية الريفية
وكالة الشريعة -

إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام،

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلبة الآتية أسمائهم
بإجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم : بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة الشريعة -

الطالب : بولاس زفال

الطالب : محمد العربي

التخصص : علم الاجتماع البيئي والحمل

موضوع البحث : الربح المضمّن والكاسية على أداء العاملين في المؤسسة

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام

في : 2022 102 120

المؤسسة المستقبلة



FARES ABDELHAMID
DIRECTEUR D'AGENCE



الأستاذ المشرف

الدكتور

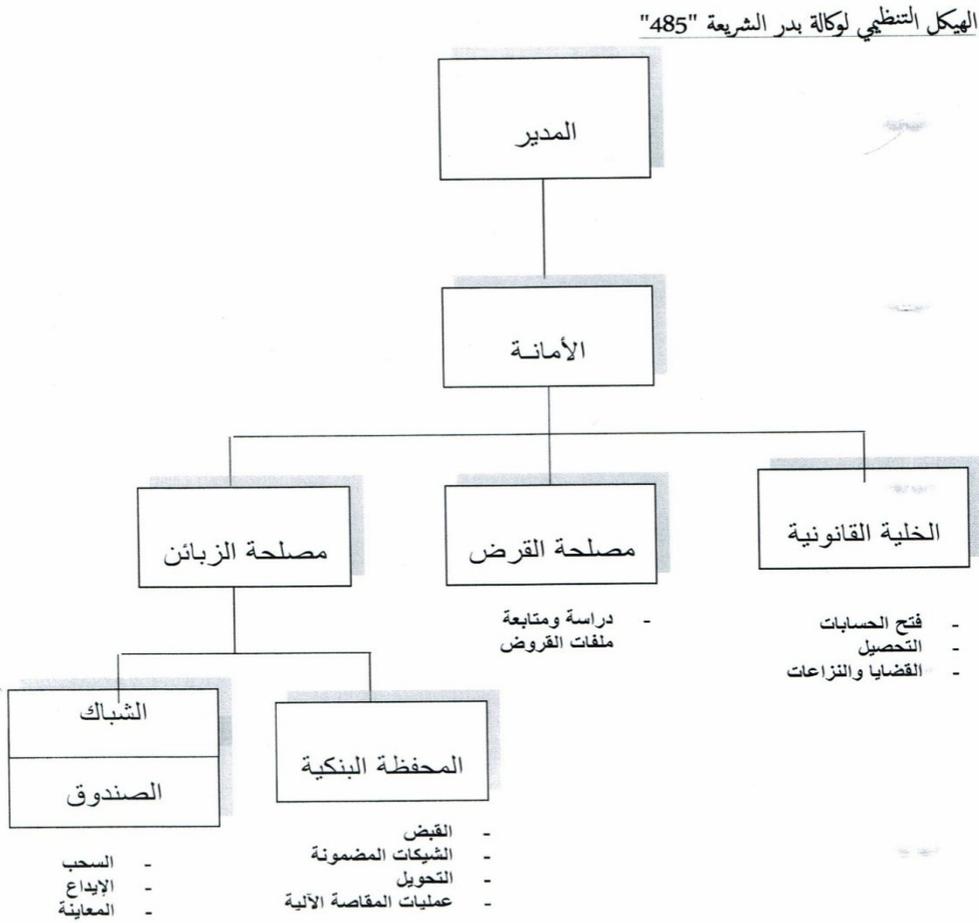
محمد بوي

الملاحق

الملحق رقم (03): صورة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية تبسة



الملحق رقم (04): يمثل الهيكل التنظيمي لوكالة بدر الشريعة



الخدمات البنكية في الوكالة (المنتجات)

لا تختلف الخدمات البنكية في الوكالة (485) عن غيرها من الوكالات التابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وبغض النظر عن كون بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنكا ذا اهتمامات تنصب في مجال الفلاحة بالدرجة الأولى، إلا أن كونه بنكا تجاريا يتيح له الفرصة بأن يقدم منتجات متنوعة على غرار باقي البنوك التجارية المنافسة في السوق.

مختلف الخدمات البنكية في الوكالة بإمكاننا الإنفاق في بادئ الأمر على أن مصطلح "الخدمة" هو الوجه الآخر لمصطلح "المنتج"، و عليه فإن ما ينطبق على المصطلح الأول ينطبق على الثاني.

الملحق رقم (05): يمثل وثيقة مقدمة من طرف وكالة الشريعة

تتنوع الخدمات البنكية في الوكالة (485) من مصلحة لأخرى، و اختلاف طبيعة المصلحة ينتهي بنا إلى اختلاف طبيعة المنتج، إلا أنها في النهاية تجتمع كلها في مفهوم " الخدمة البنكية " .

و هنا نستعرض سلسلة من المنتجات التي تقدمها الوكالة لزبائنها :

أولادفاتر الإدخار : يعتبر الإدخار واحداً من أعمدة الفكر البنكي القائم على ميول الأفراد والعائلات بالطبيعة إلى ادخار بغية استغلالها في أوقات لاحقة. و يوفر بنك الفلاحة و التنمية الريفية هذه الإمكانية لزبائنه حيث يمكن للزبون فتح حساب بنكي بسلسلة خاصة بدفاتر الإدخار¹ 2 ، حيث تتم العملية في شكلها المبسط بالوكالة كما يلي :

- يتقدم الزبون للوكالة مبدئياً برغبته في فتح حساب بنكي.
- بعد أن يستمع إليه المكلف بالزبائن، يقدم له قائمة الوثائق اللازمة لفتح حساب الإدخار مع معلومات عن نوع الحساب و الميزات التي يستفيد منها الزبون محسناً إياه بمدى أهمية الإدخار و المبلغ الأدنى المحدد قانوناً لفتح حساب.

- يتم فتح الحساب البنكي الخاص بالإدخار بتسجيله آلياً في النظام البنكي و يقدم للزبون دفتر توفير فيه المعلومات الخاصة به و بحسابه مع تسجيل العمليات التي يقوم بها (سحب أو إيداع) في كل مرة في ذلك الدفتر .

ملاحظة : يقوم مبدأ حسابات الإدخار على الفائدة المقدمة بنسبة معينة و هي نسبة مركبة (2.25 %) من رأس المال الحالي و يقوم النظام البنكي (sybu) بحساب هذه الفوائد كل ثلاثة أشهر (أربع مرات في السنة الواحدة) بصورة آلية دون تدخل الوكالة فيها، و تجدر الإشارة في هذا المجال إلى أنه من بين مميزات دفاتر الإدخار، وجود سلسلة خاصة بدفاتر ادخار بدون فوائد، حيث يتاح للزبون اختيار ما يرغب فيه في حالة عدم رغبته في فتح حساب ادخار بفوائد.

ثانياً: الودائع لأجل Dépôts à terme

تعتبر عملية الإيداع لأجل محدد واحدة من المنتجات البنكية الأساسية التي تعتمد عليها البنوك التجارية بما فيها بنك الفلاحة و التنمية الريفية (485) . و تقوم على مبدأ إيداع الأموال في حساب بنكي معين لدى الوكالة ثم الإنفاق على تجميع تلك الأرصدة لفترة زمنية معينة، لتكون بذلك عبارة عن رأس مال بالنسبة للبنك، على أن يستفيد الزبون من معدل فائدة مقداره 2.5 % حسب جدول الإنفاق.

تختلف الفترات الزمنية في الإيداعات لأجل حسب رغبة الزبون نفسه، فهناك فترات بستة أشهر، وأخرى باثني عشر شهراً، لتصل إلى فترة زمنية غير محدودة حسب رغبة الزبون أيضاً.

وتجدر الإشارة إلى أنه من حق الزبون فسخ العقد المشار إليه على أن تترتب على ذلك إجراءات تكون فيها للبنك علاوة في ذلك.

و تختلف الودائع لأجل عن الادخار، في كون الادخار غير مقيد باتفاق و لا بفترة زمنية، إضافة إلى أنه يمس فقط العملة المحلية، أما الودائع لأجل فهي محددة بالفترة الزمنية التي يختارها الزبون إضافة إلى أنها تمس العملة المحلية و العملة الأجنبية أيضاً، زيادة على كون معدل الفائدة فيها مختلف عن معدل الفائدة المقدم في حسابات الادخار.

ثالثاً: بطاقات السحب الإلكترونية

¹ رقم ثلاثي، وجزء لا يتجزأ من التركيبة الرقمية للحساب البنكي، يمكن من معرفة طبيعة الحساب.

الملحق رقم (06): يمثل وثيقة مقدمة من طرف وكالة الشريعة

تعتبر بطاقات السحب الإلكترونية حديثة العهد نسبيا، على الأقل مقارنة بالشيك الذي يعتبر من أقدم آليات الدفع في البنوك. و يعتمد مبدأ السحب بالبطاقات الإلكترونية على الموزع الإلكتروني البنكي (D.A.B) المتواجد على مستوى نقاط مختلفة في الوكالات التابعة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية.

تقوم الوكالة (485) بجمع الطلبات الكافية للزبان، المصدرة في شكل اتفاقية داخلية (convention interne) ثم إرسالها إلى الإدارة المركزية من أجل تجهيزها للزبان، وتقوم إدارة الوكالة بعد جاهزية الطلبات بإشعار زبانيها بوصول بطاقتهم الإلكترونية الجاهزة للاستعمال بعد فرزها والتأكد من سلامتها الفيزيائية.

تحتوي كل بطاقة على رقم سري خاص بالزبون.

تتميز عملية السحب بالبطاقات الإلكترونية بكونها سريعة، و تتم بآلية بسيطة غير معقدة، و في متناول كل شرائح الزبان، كما أنها تختلف عن الشيك في عدة عناصر من بينها :

- أن السحب غير مقيد بفترة زمنية، فيمكن السحب بها ليلا، كما يمكن استخدامها في العطل السنوية و الأسبوعية والأعياد الوطنية والدينية، وهي غير مرتبطة بالفترات التي يشتغل فيها البنك.
- لا يأخذ الموزع الإلكتروني الألي بعين الاعتبار الرصيد المالي للزبون، فيمكن للزبون أن يسحب ثم يكون رصيده دائما بقيمة المبلغ المسحوب، على أن يتم بعدها وضع القيمة المسحوبة في سلسلة خاصة في حساب الزبون من أجل تعديل و تسوية وضعية الحساب في وقت لاحق لدى البنك عندما يصبح حساب الزبون مدينا.

إن انفتاح الاقتصاد الوطني على العولمة الاقتصادية أفرز الكثير من التطورات، كما أنه كان لزاما على البنوك مواكبة كل التكنولوجيات الجديدة، من أجل عصيرة أكثر للنظام البنكي الذي يحتاج مزيدا من المنتجات المبتكرة.

و قد اجتمعت وكالة الشريعة (485) في تسويق بطاقات السحب الإلكترونية، فعرفت إقبالا نسبيا من الزبان على هذا المنتج الذي أصبح ضروريا مع ارتفاع حاجات الزبان إلى استغلال أمثل للوقت و الذي يعتبر واحدا من العناصر التي تتيحها من هذه المنتجات.. و هي في مرحلة ترويج مستمرة.

القروض Les Crédits : القرض منتج جوهري، لا يمكن الإستغناء عنه في الوظيفة البنكية. و لهذا يخصص له مصلحة خاصة به. نظرا لكونه عصب الوظيفة البنكية، و أحد أهم مصادر الموارد المالية.

تختلف القروض باختلاف طبيعة النشاط المراد تمويله و المشروع الذي يرغب العميل في تحقيقه، فهناك قروض استغلال و هناك قروض استثمار.

يعتبر القرض منتجا بنكيا بامتياز، و يحاط بأهمية بالغة و يمكن إدراجه ضمن قائمة المنتجات لعدة أسباب منها :

- كونه عبارة خدمة بنكية ذات خصائص معينة تعرض على الزبون (مصادر تمويل)،
- كونه يحتوي على عملية تسعير مدروسة و محددة (معدلات الفوائد)،

إن الحديث عن القروض و خصائصها يحتاج إلى بحث أطول و دائرة تحليل أوسع، و لكن على العموم تقوم مصلحة القرض التابعة لوكالة الشريعة (485) بانتاج سياسة إقراض خاصة و متنوعة، إضافة إلى كون الوكالة تقوم بدراسة ملفات القروض الخاصة بزبانيها، فهي تقوم أيضا بدراسة ملفات القروض القادمة من :

الملحق رقم (07): يمثل وثيقة مقدمة من طرف وكالة الشريعة

أ / الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ).

ب / الوكالة الوطنية لدعم القروض المصغرة (ANGEM).

ج / الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC).

هذه الوكالات الثلاث تم دمجها أخيرا في وكالة تدعى (ANADE) أي الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية.

إضافة إلى منح القروض الخاصة بالفلاحين في إطار القرض الرفيق (Crédit Rfîg) و هو إجراء مستحدث مؤخرا، خاص بدعم النشاط الفلاحي وفقا لآليات خاصة.

و تجدر الإشارة أيضا إلى أن الوكالة تعتمد إضافة إلى كل ما سبق ذكره، نظام القرض بالإيجار (Crédit Bail) أو ما يسمى باللغة الحية (Leasing) و الذي يقوم على مبدأ دراسة ملف قرض مفاده تدعيم الزبون بعنود عمل (جرار، مخرات ... إلخ) بالتنسيق مع مؤسسات خاصة بإيجار العنود، تنتهي خلالها العملية بدفع الزبون لأقساط القرض و حصوله في آخر المطاف على عقد ملكية العنود الذي يتم دعمه به.. كأحد الخيارات المتاحة.

ملخص

المخلص

هدفت هذه الدراسة الموسومة بـ الصراع التنظيمي وانعكاساته على ولاء للعاملين في المؤسسة والتي أجريت في الوكالة المحلية لبنك الفالحة والتنمية الريفية ببلدية الشريعة والية تبسة، قسمنا دراستنا هذه إلى شقين نظري وتطبيقي بسؤال مركزي على النحو التالي هل للصراع التنظيمي داخل بنك الفالحة والتنمية الريفية بالشريعة انعكاسات على الولاء التنظيمي للعاملين، واندرجت تحته أربع أسئلة فرعية، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، أجريت الدراسة على مجتمع مكون من 10 أفراد (باستخدام المسح الشامل)، مستعينين باستمارة الإستبيان في جمع المعلومات، حيث إحتوت على أربع محاور ضمت 24 سؤال وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها أن الصراع التنظيمي يشجع العاملين بالمؤسسة على تحقيق الترقيات والتقدم في الرتب الوظيفية،

الكلمات المفتاحية: الصراع - الصراع التنظيمي - ولاء العاملين

This study, tagged with organizational conflict and its implications for the loyalty of employees in the institution, aimed at the local agency of the Bank for Agriculture and Rural Development in the municipality of cheria, Tebessa. We divided this study into two theoretical and applied parts with a central question as follows: Does the organizational conflict within the Bank of Agriculture and Rural Development in Sharia have repercussions on the organizational loyalty of employees, and four sub-questions fell under it, we relied on the descriptive analytical approach, the study was conducted on a community of 10 individuals (using the survey comprehensive), using a questionnaire form to collect information, which contained four axes that included 24 questions, and the study reached a set of results. The organizational conflict encourages the employees of the organization to achieve promotions and advancement in the job ranks. The loyalty of the employees to the organization is achieved if all the requirements for good work are provided.

Key shots: Conflict-Organizational conflict - Loyalty employees