



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:/ 2020

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)
دفعة: 2020

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

عنوان المذكرة:

أثر الصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي

دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -

تحت إشراف الأستاذ:

- فريد راهم

من إعداد الطلبة:

- أحمد غرارة

- عبد الرزاق قرفي

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
دريس يحيى	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
راهم فريد	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
درار يحيى	أستاذ محاضر -ب-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019



شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه حتى يبلغ الحمد
منتهاه، والشكر له على جزيل النعم إذ تفضل علينا بكل
الخير فالحمد والشكر لله أولا.

فلولا فضل الله علينا لما أكملنا هذا البحث.

نتقدم بالامتنان والشكر الجزيل لمشرفنا الأستاذ الفاضل
الدكتور فريد راهم . على كل ما قدمه لنا من نصائح
وإرشادات ومساعدة، ونسأل العلي القدير أن يجعل ذلك في
ميزان حسناته يوم القيامة.

ونتقدم بخالص الشكر لكل أساتذة، وعمال، وموظفي كلية
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما لا ننسى كل أعضاء اللجنة التي ستناقش هذا العمل.

الفهرس العام

رقم الصفحة	المحتويات
	شكر
IV-I	الفهرس العام
VI-V	قائمة الجداول
VIII -VII	قائمة الأشكال
XI-X	قائمة الملاحق
أ-ك	المقدمة العامة
12	الفصل الأول الإطار النظري للصراع التنظيمي
13	تمهيد
14	المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي
14	المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي
17	المطلب الثاني: خصائص وأهميته الصراع التنظيمي
19	المطلب الثالث: أسباب الصراع التنظيمي، وعوامله وآثاره
23	المبحث الثاني: مستويات ومراحل ونظريات الصراع التنظيمي
23	المطلب الأول: مستويات الصراع التنظيمي
24	المطلب الثاني: مراحل الصراع التنظيمي
25	المطلب الثالث: نظريات الصراع التنظيمي
28	المبحث الثالث: إدارة الصراع التنظيمي
28	المطلب الأول: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي
30	المطلب الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي
32	المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
37	خلاصة الفصل الأول
38	الفصل الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي
39	تمهيد
40	المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

40	المطلب الأول مفهوم الالتزام التنظيمي
41	المطلب الثاني: أهمية وخصائص الالتزام التنظيمي
43	المطلب الثالث: مراحل وأنواع الالتزام التنظيمي
47	المبحث الثاني : محددات وأبعاد الالتزام التنظيمي
47	المطلب الأول: محددات الالتزام التنظيمي
48	المطلب الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي
51	المطلب الثالث: العوامل التي تساعد في تكوين الالتزام التنظيمي
54	المبحث الثالث : طرق قياس الالتزام التنظيمي و فوائده
54	المطلب الأول: طرق قياس الالتزام التنظيمي
57	المطلب الثاني : فوائد قياس الالتزام التنظيمي ونتائجه
59	المطلب الثالث: الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي
62	خلاصة الفصل الثاني
63	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-
64	تمهيد
65	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-
65	المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر
66	المطلب الثاني: هياكل وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
67	المطلب الثالث: التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة -
71	المطلب الرابع: الخدمات والعروض التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة-
74	المبحث الثاني : منهج، مجتمع عينة الدراسة
74	المطلب الأول : حدود الدراسة والأدوات المستعملة للحصول على المعلومات
75	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
78	المبحث الثالث: عرض بيانات الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات
78	المطلب الأول : تحليل خصائص العينة
82	المطلب الثاني : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة
90	المطلب الثالث :اختبار الفرضيات

96	خلاصة الفصل الثالث
97	الخاتمة
101	قائمة المراجع
106	الملاحق
130	الملخص

قائمة المبدأول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	الصراع في المدارس الإدارية	1
50	تصور ماير وألين (Mayer&Alan) النظري لمجالات وأشكال الالتزام التنظيمي	2
76	معاملات الثبات و الصدق (طريقة ألفا كرونباخ)	3
78	توزيع الدراسة حسب الجنس	4
79	توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى الدراسي	5
80	توزيع أفراد الدراسة حسب السن	6
81	توزيع أفراد الدراسة حسب الاقدمية في العمل	7
82	نتائج إجابات الموظفين حول عبارات محور الصراع التنظيمي	8
85	نتائج إجابات الموظفين حول بنود بعد الالتزام العاطفي	9
86	نتائج إجابات العمال حول بنود بعد الالتزام الاستمراري	10
87	نتائج إجابات الموظفين حول بنود بعد الالتزام الأخلاقي	11
89	نتائج أبعاد الالتزام التنظيمي	12
90	قيمة ودلالة معامل الارتباط بيرسون بين متغيري الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي	13
90	نتائج تحليلي الانحدار الخطي البسيط لمتغير الصراع التنظيمي ومتغير الالتزام التنظيمي	14
91	قيمة ودلالة معامل الارتباط بيرسون بين متغيري الصراع التنظيمي والالتزام العاطفي	15
92	نتائج تحليلي الانحدار الخطي البسيط لمتغير الصراع التنظيمي ومتغير الالتزام العاطفي	16
93	قيمة ودلالة معامل الارتباط بيرسون بين متغيري الصراع التنظيمي والالتزام الاستمراري	17
93	نتائج تحليلي الانحدار الخطي البسيط لمتغير الصراع التنظيمي ومتغير الالتزام الاستمراري	18
94	قيمة ودلالة معامل الارتباط بيرسون بين متغيري الصراع التنظيمي والالتزام الأخلاقي	19
95	نتائج تحليلي الانحدار الخطي البسيط لمتغير الصراع التنظيمي ومتغير الالتزام الأخلاقي	20

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	نموذج رحيم (Rahim) لإدارة الصراع التنظيمي	1
35	مخطط إدارة الصراع وفق تمارس وكليمان (Thomas&KLIMAN)	2
68	تنظيم المديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة-	3
70	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة-	4
78	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	5
79	توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى الدراسي	6
80	توزيع أفراد الدراسة حسب السن	7
81	توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية في العمل	8

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الملاحق	رقم الملاحق
107	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-	1
108	خدمة الهاتف الثابت	2
109	عروض الهاتف الثابت	3
110	عرض الانترنت	4
111	عرض إيدوم فيكس (idoom fixe)	5
112	عرض إيدوم أديزال (idoom adsl)	6
113	عرض في مكتبي (fimaktabati)	7
114	الاستبيان	8
117	الصدق والثبات	9
118	خصائص العينة	10
119	تحليل عبارات الاستبيان	11
126	معالجة الفرضيات	12

المقدمة العامة

تمهيد

يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي لإدارة المنظمات، حيث يمارس نشاطاته وفق سلوك فردي وجماعي وتنظيمي، ويسعى من خلال تواجده في المنظمة إلى الابتعاد عن الصراع والغموض من خلال خلق جو يسوده التعاون والانسجام بين الأفراد والجماعات في المنظمة، فمهما كان تطور المنظمات ماديا وماليا فإن المشاكل والصراعات بين العاملين تأثر سلبا على فعاليتها وكفاءتها في تحقيق النمو والاستقرار داخل المنظمة، لذا يجب على هذه الأخيرة الاهتمام بالعنصر البشري داخل التنظيم كونه أهم مكونات البيئة الداخلية لها والسعي من أجل تطويره وتكوين قدراته والاستثمار فيها بما يتناسب وسياسة المنظمة، وكذا توفير بيئة عمل ملائمة تساعد في إبراز قدراته وتنمية مهاراته وتشعره بالانتماء لهذا الكيان وكأنه جزء منه، وهو كذلك العنصر القادر على مجابهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية بما يضمن استمرار هذا التنظيم وبقائه.

لذا نجد عدة باحثين ينصب اهتمامهم حول دراسة سلوك المورد البشري وما هي اتجاهاته وميولاته حول ظروف العمل المادية والمعنوية والاجتماعية منها، أو ما يعرف بدراسة السلوك التنظيمي.

ومن أهم ما توصل إليه في هاته الدراسات مفاده أن لكل فرد أو مجموعة من الأفراد سلوكات خاصة واتجاهات وأهداف معينة، كل هذا يدفعهم إلى تكوين ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي وفي ظل اختلاف وتنوع الأهداف والاتجاهات وقلة الفرص المتاحة للمنظمة يتبلور لنا من خلالها ظهور تنافس وصراع شديد بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

وعليه فالصراع ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات فهو أحد نتائج التفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد، إذا فالصراع على مستوى التنظيمات يعتبر أمرا حتميا بل إنه يحدث داخل الفرد ذاته وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية عليه.

وتطرح عديد الأبحاث تعرض العاملين في المنظمات لعدة أشكال من المعاناة الناتجة عن سوء التوافق المهني والذي قد يكون مرده عدم الانسجام مع متطلبات الوظيفة أو المنظمة ككل أو نقص الدافعية مما ينعكس في صورة من صور الصراع، وقد يكون داخليا نتيجة العجز عن التوفيق بين المتطلبات الشخصية والوظيفية، أو خارجيا لعدم انسجامه مع بيئة العمل (الزملاء، الرؤساء...)، وكل ذلك قد يؤثر سلبا على تصرفاته من حيث ولاءه والتزامه تجاه وظيفته، أو منظمته التي يعمل فيها، وقد يحدد مصيره بترك المنظمة والاتجاه إلى منظمة أخرى تحقق طموحاته وتشجع رغباته ويكون أقل عرضة للصراعات فيها.

مشكلة الدراسة:

تعاني كثير من المنظمات الجزائرية انخفاضاً في التزام وولاء مواردها البشرية مما يؤثر سلباً على مخرجاتها، والذي قد يعزى في كثير من الحالات إلى سلوكيات إدارية وأخرى تنظيمية، وتعتبر ظاهرة الصراع التنظيمي سلوكاً له آثار سلبية تؤثر على نشاط الأفراد والتزامهم تجاه التنظيم. ومنه السعي لتفادي وتخفيف حدة الصراعات والخلافات عند حدوثها، كما قد ينتج عن الصراع نتائج إيجابية من خلال إحداث تغييرات مناسبة وخلق أفكار جديدة وعليه يتعين على الإدارة بالمؤسسة اعتماد آليات مناسبة للتعامل مع الصراعات كفتح باب الحوار والنقاش حتى في أدنى مستوياتها الإدارية، كل هذا ينمي روح الولاء والانتماء لدى العامل تجاه مرؤوسيه بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة، وعليه يمكن صياغة السؤال الرئيس الآتي:

إلى أي مدى يؤثر الصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- ؟
ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مدى تأثير الصراع التنظيمي على الالتزام العاطفي لعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة من وجهة نظرهم؟

2- إلى أي مدى يؤثر الصراع التنظيمي على الالتزام الاستمراري لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- ؟

3- هل يؤثر الصراع التنظيمي على الالتزام الأخلاقي لدى العاملين بالمؤسسة قيد الدراسة؟

فرضيات البحث:

لمعالجة مشكلة البحث والوصول إلى النتائج المرجوة منه تم صياغة الفرضيات الآتية التي سيجري اختبارها في هذه الدراسة.

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

الفرضيات الفرعية: تتجزأ الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للصراع التنظيمي على الالتزام العاطفي بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للصراع التنظيمي على الالتزام الاستمراري بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للصراع التنظيمي على الالتزام الأخلاقي بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

أهمية الدراسة:

يعد الصراع التنظيمي من الظواهر التي أصبحت عديد المؤسسات توليها اهتماما بالغ الأهمية, لذلك فانه يتطلب إدارته والتعامل معه والاهتمام به وجعله بناء يفيد ويتناسب وتحقيق أهداف المؤسسة ولكون الصراع ظاهرة لا بد من وجودها للبقاء والاستمرار فانه يتطلب وجود إدارة فعالة قادرة علي إدارة الصراعات والتحكم فيه, للمساهمة في الإبداع والابتكار وتطوير المنظمة, ولكون الالتزام التنظيمي حالة لا بد من وجودها للبقاء والاستمرار, وإن الالتزام يتأثر بالصراع الحاصل في المؤسسة فان هذا يؤشر بأن الاثنين يؤثران في كل حالات الإبداع والابتكار والتطوير التي ينبغي أن تحصل في المؤسسة وبما يجعلها قادرة على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة وجعلها قوية قادرة على المنافسة, ويمكن إعطاء بعض من أهمية هذه الدراسة كما يلي:

- يتناول الموضوع متغير مهم في السلوك التنظيمي ألا وهو الصراع التنظيمي وأثره علي الالتزام التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

- يعد موضوع الصراع والالتزام التنظيمي من المواضيع المهمة في استمرارية المؤسسات والتي أصبحت مهمة في الوقت الحالي.

- نظرا لندرة البحوث المتصلة بموضوع الصراع التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي من جهة، وناهيك عن قلة الدراسات الميدانية التي تبرز أهمية هذا الموضوع من جهة أخرى لذا تكتسي هذه الدراسة أهمية كونها محاولة للتعرف على بعض العمليات الشخصية والأنماط السلوكية التي من خلالها تتم معالجة الصراعات وتوجيهها والاستثمار فيها بما يتناسب وسياسة المؤسسة.

- تقليل المشاكل الحاصلة جراء وجود صراعات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وتأثيرها على التزام الموظفين تجاه مؤسستهم.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة من جانبها النظري إلى التعرف على الصراع التنظيمي كمتغير مستقل، من خلال معرفة ماهيته ومختلف مستوياته وكيفية إدارته. كما تحاول التعرف على الالتزام التنظيمي كمتغير تابع، من خلال التعرف على ماهيته ومحدداته وأبعاده ومداخله وطرق قياسه وفوائدها. وفي جانبها التطبيقي فان الدراسة تقف على الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على الصراع التنظيمي وكيفية إدارته بين العاملين داخل المؤسسة.
- تقديم مجموعة من التوجيهات التي تسهم في الحد من الآثار السلبية للصراع التنظيمي وتعزيز الالتزام لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -تيسة-.
- محاولة لبيان أثر الصراع التنظيمي الحاصل في المنظمة وإدارته بالشكل الذي السليم، وأثره في الالتزام التنظيمي.

مبررات اختيار الموضوع:

- الاعتبارات الذاتية: الشعور الداخلي بالموضوع على اعتبار أننا طلبة إدارة أعمال فبحكم تخصصنا ورغبتنا في الاطلاع والبحث في كل ما يشمله هذا الاختصاص، خصوصا مع توجه الفكر الحديث إلى دراسة الظواهر السلوكية في المنظمة كأحد أهم المؤثرات في أداء وفعالية المنظمة.

- الاعتبارات الموضوعية:

- نقص الدراسات التي تربط بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي.
- محاولة معرفة مدى نجاعة الصراعات التنظيمية المتواجدة حاليا، وذلك من خلال معرفة مدى تأثيرها في التزام الموظفين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة أثر الصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -تيسة-.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر -تيسة-.
- الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال العام 2020. في الفترة بين افريل وماي.

منهج البحث:

سيتم اعتماد منهج البحث الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باستخدام أدوات الدراسة المتمثلة في الاستبانة والملاحظة والمقابلة لاستقصاء آراء عينة الدراسة وجمع البيانات اللازمة، والتي ستغطي جميع فقراتها الأساسية والمعبر عنها بمتغيرات الدراسة، مقرونة بالمعايشة الميدانية في المنظمة المبحوثة للاطلاع على طبيعة الصراعات التنظيمية الحاصلة فيها ومسبباتها وكيفية إدارتها، والتعرف على الالتزام التنظيمي ومدى تأثيره بالصراعات الحاصلة فيها.

هيكل البحث:

قسم هذا البحث إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي، يتناول **الفصل الأول** الصراع التنظيمي من خلال ثلاث مباحث يتم فيها استعراض ماهية الصراع التنظيمي في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني مستويات ومراحل ونظريات الصراع التنظيمي، وفي الثالث يتم تناول كيفية إدارته.

والفصل الثاني يركز على الالتزام التنظيمي من خلال ماهيته في المبحث الأول ومحدداته وأبعاده في المبحث الثاني، وفي الثالث طرق قياس الالتزام التنظيمي ووفوائده.

أما **الفصل التطبيقي** فهو بمثابة محاولة للكشف عن تأثير الصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي، من خلال خطوات إجرائية وعرض البيانات وتحليلها وتفسيرها ثم عرض النتائج. بحيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول تم تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة- أما المبحث الثاني منهج، مجتمع عينة الدراسة أما المبحث الثالث فتم عرض بيانات الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

مصطلحات الدراسة:

-**الصراع التنظيمي**: يعرف توماس وكلمان (Thomas & Kidman) الصراع التنظيمي بأنه، العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين، أو يدرك الطرف أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتمامه.

-**الالتزام التنظيمي**: فقد عرف بوشانان (Buchana) الالتزام التنظيمي بأنه ارتباط فعال بين الأفراد وتنظيم بعينه، ويقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للتنظيم وتطابق أهدافهم مع أهدافه.

الدراسات السابقة:

تعرف الدراسات السابقة بأنها كل الدراسات المتصلة بالموضوع مما تم نشرها بأي شكل من الأشكال بشرط أن تكون مساهمة ذات قيمة علمية. وقد يكون النشر بواسطة المحاضرات أو الأحاديث المذاعة صوتا وصورة أو تقديمها لمؤسسة علمية للحصول على درجة علمية أو على مقابل مادي أو مجرد الرغبة في المساهمة العلمية.

وباعتبار أن دراستي المعنونة ب أثر الصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي، لم أجد لها دراسات مطابقة وإنما دراسات مشابهة. إما تحتوي على المتغير الأول (الصراع التنظيمي) أو المتغير الثاني (الالتزام التنظيمي)، وانطلاقا من أن الدراسات السابقة تعتبر منطلق البحوث الأكاديمية قمت بالاستعانة بمجموعة من الدراسات المتمثلة في الآتي:

الدراسات المشابهة لمتغير الصراع التنظيمي:

الدراسة الأولى:

دراسة زرفاوي أمال (2013) بعنوان اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، والتي هدفت إلى:

- إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المؤسسة.

- تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر الصراع التنظيمي (الإشراف، الاتصال، الفروق الوظيفية، الفروق الثقافية) و مستوى الرضا الوظيفي.

وتمثلت عينتها في (887) عنصر، واستخدمت أداة الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن أثبتت هذه الدراسة أن التنظيم الغير رسمي ظاهرة ناتجة عن السلوك الاجتماعي للفرد، وهذا ما هو مبين في مؤسسة الكوابل بسكرة، حيث أن العلاقات الغير رسمية داخل هذه المؤسسة تسبب العديد من الصراعات و هذا يؤثر بشكل واضح على رضا العمال، و يؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية.

الدراسة الثانية:

دراسة محمد شخص حسين عساف (2013) بعنوان إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي

للمنظمة، والتي هدفت إلى:

- بيان مدى وجود العلاقات بين الخصائص التنظيمية في المنظمة المبحوثة وخصائص الصراع واستراتيجياته وأساليب إدارته، حيث يعد المحرك الضروري للمنظمة في السلب والإيجاب.
- بيان مدى تأثير أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالعوامل والسمات الشخصية والوظيفية في حالات ظهوره، وهل تبني إدارته بشكل نظامي يخلق التغيير الاستراتيجي التنظيمي الفعال في المنظمة ويدفعها نحو تحقيق أهدافها.
- محاولة لبيان أثر الصراع التنظيمي الحاصل في المنظمة وإدارته بالشكل العلمي السليم وأثره في خلق التغيير الاستراتيجي التنظيمي الفعال والارتباط بينهما وتأثيرهما في الابتكار والإبداع والتطوير والميزة التنافسية في المنظمة المبحوثة للاستمرار في بيئة أعمالها الديناميكية.

وتمثلت عينتها في (52) عنصراً، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي وكان من أبرز نتائجها أن توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات التي ترتبط بالسمات الشخصية والوظيفية، والصراع التنظيمي والتغيير الاستراتيجي، والابتكار والإبداع والتطوير والميزة التنافسية للمنظمة المبحوثة والتي تؤكد وجود العلاقة المعنوية والتأثير المعنوي في ما يخص متغيراتها.

الدراسة الثالثة:

دراسة هبة منير طويرش الحوراني (2017) بعنوان الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين، والتي هدفت إلى استقصاء العلاقة بين مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية ومستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان. وتمثلت عينتها في (1186) عنصراً، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان من أبرز نتائجها:

- أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي 7.61 بانحراف معياري 1.18.

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ بين الدرجة الكلية للصحة التنظيمية والدرجة الكلية لمستوى ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، إذ بلغت

قيمة معامل الارتباط (0.65)، كما وجدت علاقة ارتباطيه إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ بين جميع أبعاد الصحة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

الدراسة الرابعة:

دراسة ابتسام يوسف مُجد مرزوق (2011) بعنوان استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، والتي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

وتمثلت عينتها في (40) معلماً، واستخدمت أداة الاستبانة وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان من أبرز

نتائجها:

- مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة يستخدمون جميع استراتيجيات إدارة الصراع ولكن بنسب متفاوتة تتراوح من (59.02) إلى (80.89).

- أن ممارسة مديري وكالة الغوث بمحافظة غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع المختلفة مرتبة تنازلياً (إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التسوية، إستراتيجية التنازل ، إستراتيجية التنافس، التجنب).

- معلمو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي بوزن نسبي (88.19%).

الدراسات المشابهة لمُتغير الالتزام التنظيمي:

الدراسة الأولى:

دراسة عاشوري ابتسام (2013) بعنوان الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية،

والتي هدفت إلى:

- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة.

- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة.

وتمثلت عينتها في (70) عامل واستخدمت أداة الاستبانة والاستمارة وفق المنهج الوصفي، وكان من أبرز

نتائجها تعتبر ثقافة المنظمة من أهم المؤثرات على سلوك والتزام الأفراد في المنظمة، حيث تعتبر الأساس لفهم

مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، حيث أن الثقافة التنظيمية تسهل الالتزام الجماعي فالشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب أن الأفراد يقبلون هذه الثقافة، وتنمي الشعور بالولاء والانتماء لدى العاملين فيها كما أنها تدعمه، وبمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.

الدراسة الثانية:

دراسة أميرة مُجَّد رفعت حواس(2003) بعنوان أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، والتي هدفت إلى قياس أثر المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من حيث طبيعتها، شكلها، اتجاهها ومدى قوتها، وإزالة الغموض الذي يكتنف سلوكيات المواطنة التنظيمية والذي يعتبر من أحدث مفاهيم السلوك التنظيمي، وهناك هدف تطبيقي ألا وهو كيفية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في المجال العلمي، وتمثلت عينتها في(04) بنوك واستخدمت أداة الاستبانة وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن مفردات العينة تتمتع بدرجة متوسطة من سلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك تشير نتائج تحليل البيانات إلى انخفاض متوسطات الروح الرياضية والسلوك الحضاري لمفردات العينة مقارنة بمتوسطات الالتزام العام، وتشير كذلك إلى أن مفردات العينة تشعر بدرجة متوسطة من العدالة التنظيمية.

الدراسة الثالثة:

دراسة مُجَّد مصطفى الخرشوم (2011) بعنوان تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي والتي هدفت إلى تعريف مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، وأثر بعض المتغيرات الشخصية في ذلك، وتحديد أثر متغير مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، واختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي. وتمثلت عينتها في (174) عامل واستخدمت أداة الاستبيان وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها:

- إن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية عينة البحث يكاد يقترب من الدرجة الجيدة للمقياس.

- هناك فروق معنوية في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية تعزى لمتغيري العمر وعدد سنوات الخبرة.

- لا توجد فروق معنوية في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية تعزى لمتغير النوع.

- هناك أثر معنوي لمناخ الخدمة كما يدركه العاملون في المعاهد التقنية في كلٍ من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين.

صعوبات البحث:

تعددت الصعوبات التي اعترضت سبيلنا في إعداد بحثنا، وخاصة في ظل الظروف السائدة في البلاد وتمثلت أهمها في صعوبة الحصول على معلومات وافية ودقيقة من إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية لولاية تبسة، إذ تعتبر الصراعات من أسرار المؤسسة الخاصة بالإدارة، فتبقي عملية الحصول على المعلومات حول الصراع محتشمة جدا، إضافة إلى قلة توفر المراجع الحديثة ذات القيمة العلمية.

الفصل الأول:

الإطار النظري للصراع التنظيمي

تمهيد

يعتبر اهتمام عديد الباحثين والكتاب بدراسة العنصر البشري في المنظمة، من خلال دراسة سلوكه واتجاهاته وانطباعاته حول ظروف العمل المادية والاجتماعية السائدة، وهذا ما عرف سابقا بدراسة السلوك الإنساني، إذا لا تستطيع أي منظمة العمل بنجاح وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية بدون التواصل بين الأفراد والجماعات عبر المستويات التنظيمية المختلفة، فالمنظمة لا تبقى في استقرار وتوازن مستمر فهي وإن اتبعت منهجا موجهها نحو تحقيق أهداف محددة، إلا أن هذا المنهج أو النسق لا يخلو من التغيير، ولا يستطيع تجنب نزاعات وصراعات حتمية لا بد أن يشهدها خلال تحقيقه لأهدافه، وتلك حتمية لا يمكن تجاهلها في مسيرة المنظمات.

فالصراع داخل الجماعات أمر مألوف في المنظمات مثل شيوع التعاون والتماسك، وهنا تبدو لنا أهمية دراسة مشكلة الصراع والصراعات التنظيمية، والمشكلة ليست في وجود صراعات من عدمها في المنظمة لأن هذه الصراعات ظاهرة طبيعية نتيجة للظروف أو علاقات العمل، ولكن الأهم هو إدارة تلك الصراعات بشكل فاعل واعتبار إدارتها وظيفية إدارية كباقي الوظائف الأخرى داخل التنظيم.

وتسعى المنظمات اليوم إلى توجيه الصراعات وإدارتها بشكل يحقق أهدافها، حيث أن إدارة الصراع تتطلب عدة أساليب واستراتيجيات مختلفة يمكن استغلالها للتحكم والسيطرة على الصراعات داخل المنظمة، فتفاهم الصراع وعدم تسييره بشكل مناسب يعرض المنظمة إلى مشاكل عديدة وآثار وخيمة تضر بمصالحها واستمراريتها.

وعلى ضوء كل هذا تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي.

المبحث الثاني: مستويات ومراحل ونظريات الصراع التنظيمي.

المبحث الثالث: إدارة الصراع التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، بل أن وجود الصراع داخل المنظمات أمر حتمي لا مفر منه، الشيء الذي يقودنا للاهتمام بموضوع الصراع وتسييل الضوء عليه، وذلك من خلال محاولة فهم ماهيته .

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

في ظل التداخل التنظيري والفكري لمصطلح الصراع، فقد وردت عدة تعاريف في هذا المفهوم، وذلك بسبب اختلاف وجهات نظر العديد من الباحثين والكتاب في هذا الصدد، وبغرض توضيح مفهوم الصراع التنظيمي سيتم عرض أهم التعاريف بغية الوصول إلى تعريف إجرائي.

أولاً، تعريف الصراع :

- الصراع لغة: جاء في لسان العرب لابن منظور أن الصرع: هو الطرخُ بالأرض، وخصه في التهذيب بالإنسان، صارعه فصرعه، يصرعه صرعا، والصراع هو معالجتهمما أيهما يصرع الآخر¹.

إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق.

أما الكلمة (Conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدام، والصراع يعني أيضا التعارض بين المصالح والآراء².

كذلك يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تترقبه³.

ثانياً، الصراع اصطلاحاً:

لا يوجد تعريف محدد متفق عليه من قبل الكتاب، فقد عرف الصراع بأنه:

¹ ابتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوط بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير، كلية أصول التربية، (غزة: الجامعة الإسلامية، 2011)، ص.12.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (عمان: دار وائل للنشر، 2008)، ص. 363.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات التكيف مع ظروف العمل، (القاهرة: المجموعة العربية للنشر و التدريب، 2012)، ص. 47.

هو العنف أو التدمير، أو ضبط غير حضاري للأموال، أو عدم اللجوء إلى سلوكيات عقلانية، ولكن من الممكن أن يعني أيضا المغامرة والتجربة المثيرة، والتحديث والتوضيح، والإبداع والنمو، والعقلانية الجدلية، فالصراع ذوو حدين يمكن أن يكون إيجابيا أو يكون سلبيا.¹

وقد اتفق معظم العلماء على أن الصراع في المنظمة هو حالة عدم التوازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات والمنظمات.²

كما يعرف بأنه التصادم المباشر بين الجماعات وهو أشبه ما يكون بالمنافسة إلا أنه أشد منها قسوة، هو السلوك الذي يظهر من خلال الجماعات في المنظمة عندما يشعر الشخص المنتمي لأحد الجماعات بأن الجماعة الأخرى تعمل على عرقلة جماعته عن إنجاز أهدافها أو توقعاتها.³

فالصراع هو عبارة عن خلاف ينشأ بين الأفراد والجماعات داخل تنظيم ما تعبيرا عن شعور معين اتجاه شعور آخر مماثل(المنافسة).

تصور ابن خلدون للصراع "يرى ابن خلدون أن المجتمع يقوم على التنافس بين بني البشر بسبب تزاوجهم علي حيازة حاجيات الدنيا التي لا تتوفر بالملق، ويرى كذلك أن حتمية الصراع تحدته عوامل اقتصادية وأن الحركة في الكون(الحركة بمعنى التحول) تشمل جميع الموجودات المادية منها والمعنوية، وهي تحدث بفعل الصراع الذي يحكم هذه الموجودات فالمادة هي في مرحلة صراع، وفكر الإنسان هو نتيجة الصراع بين العلم والجهل، وحركة المجتمع هي الصراع بين الإنسان والطبيعة من جهة وبينه وبين بني جنسه من جهة أخرى، وهذا الصراع الأخير هو نتيجة تزاوج البشر على حاجات الدنيا وأغراضها"⁴.

¹ معن محمود عياصرة مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع دار الراية للنشر والتوزيع، 2008)، ص. 18.

² زاهد محمود ديري، السلوك التنظيمي، (عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة)، 2011، ص. 285.

³ محمد حسين عساف، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، (الانبار: جامعة سانت كليمنتس العالمية العراق، 2011)، ص. 39.

⁴ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص. 18. 27.

ثالثاً، تعريف الصراع التنظيمي :

لم يتفق العلماء والكتاب علي تعريف موحد للصراع التنظيمي لاختلاف مدارسهم ووجهات نظرهم، من هذه التعريفات نجد:

يمكن تعريف الصراع التنظيمي من وجهة نظر إدارية بأنه إرباك للعمل، أو تعطيل له، ولوسائل اتخاذ صفة مميزة للسلوك الإداري في كثير من التنظيمات ومن الأمثلة على ذلك العلاقة بين الجهات صاحبة الحق في اتخاذ القرار، وبين أعضاء الهيئة الاستشارية، فهذه التناقضات يمكن أن تبدأ وتتطور لتكون صحيحة. وتعدد أسباب ظهور هذه التناقضات التي تستدعي الحاجة للتنسيق، ومن هذه الأسباب ما يلي:

- وجود مواقف يتحكم فيها اتخاذ قرارات مشتركة؛

- اختلاف الإدراك؛

- اختلاف الأهداف و القيم؛

- غموض الأدوار، وعدم تحقيق الأدوار بشكل دقيق؛

- عدم الرضي عن العمل؛

- طبيعة بعض الأشخاص ذوى النزاعات العدوانية وغير العدوانية.¹

يعرف فريد لوثا (Fred Luth) الصراع التنظيمي بأنه، العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى.²

يعرف بولدنك (Bouldnk) الصراع التنظيمي بأنه، وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على مراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.³

يعرف مارش وسيمون (March & Simon) الصراع التنظيمي بأنه، إضراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرار، بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل.⁴

¹ ليث عبد الله سليمان القهيوي، "أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، العدد الأول، المجلد الخامس عشر، (2015)، ص. 218.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص. 363.

³ محمد الصيرفي، إدارة الصراع، (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2007)، ص. 9.

⁴ ابتسام يوسف محمد مرزوق، مرجع سابق، ص. 13.

يعرف توماس وكلمان (Thomas & Kidman) الصراع التنظيمي بأنه، العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين، أو يدرك الطرف أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتمامه¹.

فقد جاء في معجم العلوم الاجتماعية بأن الصراع هو النزاع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر، أو مجموعات، أو طبقات، أو أشخاص، و أيضا بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص.²

المطلب الثاني: خصائص وأهميته الصراع التنظيمي

أولا، خصائص الصراع التنظيمي:

هناك عدة خصائص أساسية للصراع والتي تتمثل في ما يلي:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة)؛
- يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع، وهو ما يطوى في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها؛
- يمثل الصراع وضع مؤقتا، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمعة؛
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها؛
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، وهو ما يرغمهما في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القسرية³؛
- الصراع أداة للتكيف والبقاء، إن وجود الصراع واكتشافه داخل المنظمة يدفعها لإحداث التغيير والذي من خلاله المنظمة تتمكن من تحقيق المواءمة والبقاء واستمراريتها⁴؛
- الصراع أداة للإبداع، هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع، فعدم وجود صراع يعني جمود في الأداء أما إذا كانت ظروفه محدودة فإنه ينشأ لدى الأفراد الاستعداد للإبداع وتقديم أفضل المستويات.

¹ رايح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية علي العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات قسنطينة، رسالة ماجستير في علم النفس والعمل والسلوك التنظيمي، (قسنطينة: جامعة منتوري، 2008/2009)، ص.57.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2013)، ص. 288.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص. 366.

⁴ محمد حسين عساف، مرجع سابق، ص. 41.

ثانياً، أهمية الصراع التنظيمي:

يختلف الباحثين في أهمية الصراع ولكن يمكن إيجازها بالنقاط الآتية:

-الصراع أداة للتكيف والبقاء: إن وجود الصراع في المنظمة يحتم على إدارتها مواجهته ومعالجته، مما يدفعها للتغيير الذي يتمكن من خلاله المنظمة المواءمة بهدف استمرار بقاءها ونموها.

-الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر: تعد عملية مواجهة وإدارة الصراع مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر والذي ينتظر منه القيام بعمليات تغيير مناسبة لمواجهة الصراع وإدارته بشكل يجعل نتائجه تخدم المنظمة، وهذا يتطلب منه تطوير قدراته ومهاراته لكي يتمكن من احتواء وإدارة الصراعات.

-الصراع أداة للإبداع: هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع، فعندما لا يكون هناك صراعاً على الإطلاق فهذا يعني أن الأداء يعاني الجمود، أما إذا كانت ظروف الصراع محدودة ومسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الاستعداد والدافعية للمبادرة والإبداع، وبنفس الوقت فإن المستوى المرتفع من الصراع والذي يوصف بالعنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة والذي يؤثر سلباً في الأداء والإبداع.

-الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من مسببات الإرباك والفوضى في المنظمة فحسب ؛ بل لأنه يقود إلى انهيار المنظمة في حالة عدم إدارته بشكل حسن، وبذات الوقت فإنه سيكون سبباً إيجابياً يسهم في زيادة فعالية المنظمة ويجعلها تعمل على اجتياز مرحلة الضعف أو القصور التي تمر فيها والانطلاق نحو تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة عالية، وهذا يعني إن المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصرها التنظيمي لوجود إيجابيات كثيرة للصراع، إذا ما أحسن استثمارها فإنها ستسهم في زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها وتجاوز سلبياتها¹.

¹ محمد حسين عساف، مرجع سابق، ص.41.

المطلب الثالث: أسباب الصراع التنظيمي ، وعوامله وآثاره

أولاً: أسباب الصراع التنظيمي:

- هناك أشكال وصور عديدة للصراع، تختلف حسب وجهات نظر الباحثين تحدث في مستويات مختلفة في المنظمة ومن أهم هذه الأسباب نجد:
- التعارض أو التغير في الأدوار: يحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت، وبلاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فإن الشخص يجد من الصعوبة الاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى.¹
 - التغير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة: فزيادة الصلاحيات أو نقصانها يمكن أن تسبب صراعا للفرد أو الجماعة.
 - التغير في المركز أو الوضع: قد يسبب التغير في المركز الذي يشغله في المنظمة صراعا للفرد واضطرابا في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.
 - التنافس على الموارد: قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على نفس الموارد المتاحة.²
 - صراع الأهداف: حيث يسعى الفرد أو الجماعة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الآخرون.
 - الصراع الفكري: حيث يحمل كل فرد أو جماعة أو منظمة أفكارا لا تنسجم مع أفكار الآخرين.
 - الصراع العاطفي: حيث تتعارض أحاسيس الفرد أو الجماعة مع أحاسيس ومشاعر الآخرين.
 - الصراع السلوكي: حيث يأتي الفرد بتصرفات لا يتقبلها الآخرون.
 - صراع الأدوار: حيث أن لكل فرد دورا معيناً في المنظمة يمكن أن يتعارض مع أدوار أخرى.
 - التركيب السيكولوجي للفرد: يختلف الأفراد من حيث الشخصية فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة وبالتالي التعامل معه صعب ويؤدي إلى حدوث صراعات.
 - الرضا الوظيفي: حيث إن عدم الرضا على القرارات والتعليمات الوظيفية يؤدي إلى حدوث الصراع.³

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص . 64-65.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص . 295.

³ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011)، ص ص . 288-289.

وبشكل عام فإن الجذور العميقة التي تمثل أسباب الصراع فإنها تنبع من المحيط التنظيمي المتمثل بالبيئة، والإستراتيجية، والتكنولوجيا، والثقافة، والهيكل.

أما المؤشرات الملاحظة للصراع يمكن إجمالها في ما يلي:

-انعدام الثقة والاحترام وفقدان التعاون وتجنب التفاعل؛

-تشويه أو تحريف المعلومات والحقائق؛

-فقدان التعاون؛

-تجنب التفاعل؛

-التأثير في المسامع؛

-تزايد الخلافات بين الجماعات؛

-زيادة القواعد والتعليمات؛

-رداء الاتصالات أفقيا وعموديا؛

-تصاعد النزاع عبر الهيكل.¹

ثانيا، العوامل المؤثرة في الصراع التنظيمي:²

هناك العديد من العوامل المؤثرة على حدة واستمرار الصراع منها ما يلي:

-مدى صحة إدراك مصدر التهديد: كأن يميز طرف الصراع بين مصمم مؤامرة أو دسياسة تستهدفه وبين منفذها.

-مدى إدراك حجم الضرر أو التهديد: كأن يدرك سامي أنه بذل نفس الجهد الذي بذله خالد لكن خالد تلقى مكافأة خمس أضعاف ما تلقاه هو، وأن الفرق كبير ومن ثم فإن حدة الصراع لن تكون كما لو كان الفارق بينهما بسيطا بين المكافأتين.

-مدى إدراك المصلحة المشتركة: كلما أدرك طرفي الصراع وجود مصلحة مشتركة بينهما قلة حدة ومدة الصراع.

-مدى الاعتماد المتبادل بين طرفي أو أطراف الصراع علي موارد محدودة: فكلما زادت محدودية الموارد وعظمت حاجة كل طرف للاستئثار بها زادت حدة الصراع.

¹ محمد حسين عساف، مرجع سابق، ص. 52.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة: الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، (2000)، ص ص. 436-437.

-مدى تكامل أو تداخل عمل طرفي الصراع: فكلما زاد ذلك مع تعارض أو تصادم الاتجاهات تزيد حدة الصراع.

- السلوكيات المتبادلة لأطراف الصراع: فقد يلتزم طرفا أو أطراف الصراع بحد معين من الأخلاقيات " إن كنت شريفا سأكون كذلك، وإلا فلا".

- السمات الشخصية لأطراف الصراع: كلما مال طرف للعدوانية، حفز هذا الطرف الآخر ليكون عدوانيا، أي ميالا لتحقيق هدفه من خلال التهديد واستخدام الهجوم اللفظي والكلمات الحادة فتزيد حدة الصراع، لكن إذا أبدى أحد الأطراف استعدادا للتعاون وإيجاد حل وسط تقل حدة هذا الصراع.

ثالثا، آثار الصراع التنظيمي:

يحمل لفظ الصراع معنا سلبيا في الحديث العادي، إنه يحظر للذهن صورة الغضب والمواجهة، أما الصراع في أماكن العمل فانه يعمل في المنظمات مثل السيف ذو الحدين مهما اختلفت مصادره، وللصراع التنظيمي آثار إيجابية وأخرى سلبية منها ما يلي:

1- الآثار الإيجابية للصراع:

يرى أصحاب الفكر الإداري ويعترفون بأن للصراع التنظيمي أثر إيجابي علي اعتبار الصراع يفيد المنظمة، نجد ما يلي:

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.¹
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.²
- يؤدي الصراع إلى نزع الستار عن حقائق ومعلومات تساعد على تشخيص بعض المشاكل داخل المؤسسة.
- يعمل على فتح قضايا للمناقشة وبطريقة المواجهة المباشرة.³
- يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة.

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، (جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع، 2003)، ص. 237.

² راجع العايب، مرجع سابق، ص. 74.

³ معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، مرجع سابق، ص: 46-47.

- يتضمن الصراع عادة البحث عن حل لمشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.

إن الإدارة الفعالة والناجحة هي التي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي.¹

2- الآثار السلبية للصراع:

إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه، ومن الآثار السلبية للصراع نجد ما يلي:

- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة؛

- يحول الطاقة والجهد عن المهمة الحقيقية للمنظمة؛

- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية؛

- يعوق العمل التعاوني الجماعي؛

- يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقدان الثقة؛²

- إحداث أضرار نفسية وجسدية للأفراد؛

- انخفاض الروح المعنوية للعاملين.³

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 378-379.

² نفس المرجع، ص 379-380.

³ هبة منير طويرش الحوراني، الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات إدارة، رسالة مجستير في الإدارة والقيادة التربوية، (عمان، جامعة الشرق الأوسط، 2017)، ص. 42.

المبحث الثاني: مستويات ومراحل ونظريات الصراع التنظيمي

يمكن أن يفهم الصراع بشكل أكثر وضوحاً من خلال النظر إليه كعملية ديناميكية لها عدة مستويات وتمر عبر سلسلة مختلفة من المراحل والأحداث، وفهم جذور هذا الصراع يعتمد على إسهامات المنظرين في مجال التنمية البشرية والصراع الاجتماعي والمجالات التنظيمية.

المطلب الأول: مستويات الصراع التنظيمي

1- الصراع على مستوى الفرد: هذا نوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها، وغالباً ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث لا يمكن تحقيقها معاً. حيث يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه، أو توقعاته، أو قيمه ومعتقداته، لكنه مجبر على اختيار أحد البدائل.¹

2- الصراع على مستوى الأفراد: ويتمثل هذا الصراع بين الأفراد، فكل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظراته وإدراكه للأمور، ومن أمثلة ذلك:

- الصراع بين المدير ومرؤوسه؛

- الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري؛

- الصراع بين العامل والمشرف؛

- الصراع بين العامل والعامل²

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

- الصراع الأفقي: (الصراع الوظيفي بين الأجهزة الفرعية) ويكون في المستوى الإداري نفسه كما يحدث بين إدارة التسويق وإدارة المبيعات والتخطيط والمالية، والصراع بين إدارة المشتريات وإدارة المبيعات.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص. 367.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، (عمان: دار وائل للنشر، 2009)، ص. 265.

-**الصراع العمودي:** يحدث بين مستويات إدارية عليا ودنيا (مدير إدارة ورئيس قسم) ويرجع هذا الصراع إلى سوء الفهم أو الاختلاف حول طرق العمل أو المسؤوليات أو التنافس أو السلطة أو التدخل وعدم الالتزام بحدود المسؤولية.¹

4- الصراع على مستوى المنظمات: إن الصراعات لا تحدث داخل المنظمة وحسب بل تتعدى لتحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأنها تتعامل مع جهات متعددة منها الحكومية والمالكين والعمال والمستهلكين والموردين، وغيرهم من المنظمات الأخرى التي قد تتعاون أو تتنافس معها فيحصل الصراع بين المدراء وبين المالكين الذين يضغطون على المدراء لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم وكذلك المستهلكين والجهات الحكومية يضغطون لأن يكون نمط سلوكهم يتلاءم ومطالبهم.²

المطلب الثاني: مراحل الصراع التنظيمي

يختلف الكتاب في مجال الصراع التنظيمي حول تحديد المراحل التي يمر بها الصراع داخل المنظمات ومدة كل مرحلة وسوف يتم ذكر النموذج الأكثر قبولا وانتشارا وهو النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي (Louis Pondy)، والذي يقترح المراحل الآتية لعملية الصراع التنظيمي.

1- مرحلة الصراع الضمني: تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.³

2- مرحلة الصراع المدرك: في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها. وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.⁴

3- مرحلة الشعور بالصراع: في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف تؤدي إليه أكثر وضوحا.

¹ إبراهيم على رابعة، إدارة الصراع والنزاع، (شبكة الالوكة، 2015)، ص ص. 3-4.

² زهير بوجمة شلاي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع)، ص ص. 98-106.

³ معن محمود عياصرة مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص. 20.

⁴ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي، (عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2011)، ص. 393.

4- مرحلة إظهار الصراع: في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى. ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى.¹

5- مرحلة ما بعد الصراع: في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع، وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها، وإذا ما تم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد والجماعات، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع وكتبته أو لجأ إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع، الذي قد يخنق عن السطح مؤقتاً ولكن ما يلبث أن يعود إلى مرحلته الأولى.²

المطلب الثالث: نظريات الصراع التنظيمي

تباينت وجهات النظريات المفسرة لظهور الصراع سواء على صعيد الأفراد أو المؤسسات، بعضهم نادوا بضرورة تجنب الصراع واعتباره حالة سلبية يجب القضاء عليها وهذا ما يعرف بالنظرة التقليدية للصراع، كما اعتبر فريق آخر أن الصراع ما هو إلا ظاهرة طبيعية وحتمية يمكن حدوثها في جميع المنظمات، أما النظرة الحديثة للصراع فتؤكد على أن الصراع أمر إيجابي بل يجب العمل على تشجيعه داخل المنظمات على اختلاف أنواعه وفي ما يلي عرض مفصل للنظريات المتعلقة بالصراع:

1- النظرية التقليدية للصراع:

يعتبر هذا الاتجاه أن ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية وغير مريحة، لذلك فقد اتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليها أو على الأقل تجنبها وعدم الحديث عنها وتجاهلها. وقد ظهر هذا الاتجاه التقليدي في النصف الأول من القرن الماضي، ولاشك في أن مثل هذا الاتجاه نحو الصراع وهذه الآراء نحوه تؤدي إلى إعاقة التعامل مع الصراع الموجود حكماً في داخل المنظمات، وبالتالي عدم القدرة على حله كلما وجد بصورة إيجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم.

إذا ترى هذه النظرية الصراع على أنه مرادف للعنف والتخريب والسلوك غير العقلاني، فهو مصدر إيذاء وشر وضرر، فالصراع ما هو إلا علامة على تفكك النظام ودليلاً على عدم قدرته على تطوير معايير مناسبة عند

¹ محمد الفاتح محمد بشير المغربي، السلوك التنظيمي، (عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016)، ص. 308.

² معن محمود عياصرة مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص. 20.

الجماعة، وأصحاب هذه النظرية ينظرون للصراع من موقف (ربح، خسارة) أو من منطلق (لعبة المجموع الصفري) أي أن نتيجة الصراع ما هي إلا ربح الفرد أو خسارته.

2- النظرية السلوكية للصراع:

تعتبر هذه النظرية امتدادا أو تطويرا للنظرية التقليدية للصراع حيث ينظر للصراع على أنه أمر حتمي ومتكرر وهو أمر سيئ بالضرورة ولا بد من حله أو تخفيفه وضبط حجمه، ولقد سادت النظرية السلوكية للصراع في الأربعينيات والخمسينيات من القرن الماضي، ويؤكد أصحاب هذه النظرية على أن كل النظم ومن خلال طبيعة بنيتها يوجد فيها الصراع، وأن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئا مخيفا أو شرا من الشرور بل قد يشكل إمكانية قوة وإيجابية في أداء الجماعة. فهذه النظرية تتعقل في وجود الصراع وتعتبر إمكانية أن يعود بالفائدة على أداء الجماعة. ولكن على الرغم من قبول السلوكيين للصراع على أنه أمر لا مفر منه ، إلا تناولهم له يشبه إلى حد ما أصحاب النظرية التقليدية للصراع الذي يقوم على أساس محاولته حل الصراع وإنهائه وعدم تشجيع حدوثه.

3- النظرية الحديثة للصراع:¹

وتسمى الأسلوب التفاعلي أو النظرية التفاعلية للصراع، ولقد كان عالم الاجتماع كوسر (Coser) من أوائل الذين طرحوا هذا التصور للتعامل مع الصراع في الإدارة.

ويرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية يجب تشجيعها وتعتبر انعكاسا إيجابيا نحو التجديد والابتكار والإبداع في المنظمة، إذا ما تمت بمستوى معين.

وقد أضاف زايد (Zayed) إجمالي النقاط التي تتميز بها هذه النظرية التفاعلية كالتالي:

- أنها تعترف بالضرورة المطلقة للصراع البناء؛
 - تشجع صراحة المعارضة، البناءة أو الوظيفية؛
 - أنها تعرف إدارة الصراع على أنها تتضمن إدارة الصراع في الوقت نفسه الذي تتضمن فيه طرق معالجته وأساليبها؛
 - تنظر إلى إدارة الصراع على أنها من مسؤولية جميع إداريي النظام.²
- والجدول التالي يوضح الصراع في المدارس الإدارية المختلفة:

¹ زهير بوجعة شلابي، مرجع سابق، ص. 109.

² ابتسام يوسف محمد مرزوق، مرجع سابق، ص ص، 21 23

الجدول رقم (01): الصراع في المدارس الإدارية

النظرية التفاعلية	النظرية السلوكية	النظرية التقليدية	البيان
ضروري \ محرك للإبداع	طبيعي \ داخل في تركيب التنظيم	غريب \ دخيل	طبيعة الصراع
عوامل موقفية وتنظيمية	عوامل تنظيمية	عوامل شخصية	أسباب الصراع
مفيد \ ضار	ضار \ مفيد	ضار	خصائص الصراع
الجميع	الجميع عرضة له	مثيرو المتاعب	أطراف الصراع
تطوير	تنافس	تدمير	نتائج الصراع
التشجيع أحيانا	القبول	الرفض	رد فعل الصراع
كيفية الاستفادة منه	علاج	تفادي	طريقة المواجهة
التعاون	التفاهم	السلطة البيروقراطية	دور الإدارة

المصدر: ابتسام يوسف محمد مرزوق، مرجع سابق، ص.23.

من خلال الجدول رقم(01) نرى أن المدير الفعال والناجح هو الذي يؤمن بالنظرية التفاعلية الحديثة للصراع على أنه ظاهرة صحية يجب الاستفادة منها كدافع للتجديد والتطوير، من أجل الارتقاء بالمؤسسة.

المبحث الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

يرى العديد من الكتاب والباحثين أن ظاهرة الصراع أصبحت ضرورة حتمية داخل المنظمات، ولا يجب اجتنابه مهما كان وأن عدم وجوده ولو بمستويات منخفضة فهو يسبب الجمود، ويؤدي مع مرور الزمن إلى كبح الإبداع في المنظمة، كما أن وجوده بدرجة عالية، أما الصراع المتوازن والمعتدل في المنظمة فهو الحاجة المطلوبة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

تعد إدارة الصراع من الموضوعات المعقدة والمتشابكة فقد أشار عساف إلى مجموعة من الدراسات التي توصلت إلى مجموعة من الافتراضات والتي ينبغي إدراكها في إدارة عملية الصراع وهي:

-التناقضات والصراعات أمر واقعي لا يمكن تجنبه تماما؛

-إن الصراعات هي انعكاس حتمي لعمليات التعبير والتجديد وتعارض المصالح والاهتمامات؛

-إن الحد الأدنى من الصراع يمكن قبوله، وإذا كان ذا شدة عالية، يصبح أمرا مدمرا للمنظمة وتقدمها؛

-يمكن إدارة الصراعات والتناقضات وحلها.¹

وإدارة الصراع التنظيمي لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل منه أو إزالته، بينما إدارته تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه والتدخل فيه، بإيجاده إن كان منعدما، وزيادته إن كان أقل من المطلوب وتقليله إن كان أكثر من اللازم²

-وتعرف إدارة الصراع بأنها " العملية التي يتم فيها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه".

-وهي أيضا " العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع المفيد وتشجيعه أو التدخل لمنع الصراع المدمر وحله".

-وتعرف بأنها " العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده"

ولقد اهتم الباحثون بعملية إدارة الصراع التنظيمي لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة من خلال تطوير نماذج متعددة لإدارة الصراع في المنظمات.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص. 300.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص. 381.

فقد طور أفضالور رحيم (Afzalur Rahim) نموذجاً لعملية إدارة الصراع التنظيمي بفعالية ويتكون من أربع مراحل هي كالتالي:¹

1- التشخيص: تعد هذه العملية القاعدة الأساسية لإدارة الصراع بكفاءة وفعالية، وذلك من أجل التعرف إلى مشكلة الصراع ومعرفة حجمه وتحديد شدته وأسبابه، وتحدث باستخدام مقياس الصراع التنظيمي، فضلاً عن إجراء المقابلات المعمقة مع الأفراد وجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها.

2- التدخل: تتم عملية التدخل في الصراع لتحقيق ما يلي:

- الحفاظ على كمية معتدلة من الصراع في المهام غير الروتينية على مختلف المستويات ؛

- الحد من الصراع العاطفي على جميع المستويات ؛

- تمكين أفراد المنظمة من تحديد واستخدام أنماط مناسبة للتعامل مع الصراع بحيث يمكن التعامل مع المواقف المختلفة بشكل فعال.

3- طبيعة الصراع: وهي مرحلة مواجهة الصراع من خلال معرفة حجم الصراع وشدته للعمل على زيادة شدة الصراع واستثارته إذا كان أدنى من المستوى المرغوب فيه، أو التقليل منه في حالة ارتفاع حدته، للمحافظة على مستوى معتدل للصراع في المنظمة.

4- التعلم و الفاعلية: من أجل تحقيق الفاعلية المرجوة للمنظمة لا بد أن يتمتع قائد المنظمة بعقلية منفتحة، وأن يكون قادراً على التأثير في المرؤوسين، وتشجيعهم على التعامل مع المشكلات بتفكير ناقد، والابتعاد عن الحلول التقليدية، وأن تكون لديه القدرة على تحفيز طاقات العاملين وإبداعاتهم، مع إجراء عملية التقويم المستمر من خلال التغذية والراجعة.²

كما وضع كل من كوك ومنساكر (Cook and Mnsakr) أنموذجاً لعملية إدارة الصراع يختلف عن أنموذج رحيم بعض الشيء، تضمن بعض الخطوات التي تعين الإداري على اختيار الاستراتيجيات التي تتوافق ووحدة الصراع وتطبيقها عملياً لإدارة الصراع بفعالية وهذه الخطوات هي:³

- التعرف إلى كيفية حدوث الصراع وتطوره بين الأفراد والجماعات؛

¹M. Afzalur Rahim, "TOWARD A THEORY OF MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT", *The International Journal of Conflict Management* 2002, Vol. 13, No. 3, pp. 206-209.

² ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غزة: جامعة الأزهر، 2017)، ص. 20.

³ ماجد عبد المهدي مساعدا، مرجع سابق، ص. 301.

- التعرف إلى أسباب ومصادر نشوء الصراع وتطوره بين الأفراد والجماعات؛

- فحص نتائج الصراع السلبية والايجابية؛

- مراقبة حصيلة أداء العاملين والتي تأخذ مسارين، تحسن الأداء أو ضعف الأداء.

يمكن تعريف إدارة الصراع على أنها " تلك الأساليب والإجراءات التي يعتمدها المدير لتشخيص الصراع والتعامل معه ومحاولة استثماره واستغلاله قدر الإمكان بدلا من القضاء عليه " حيث تؤدي إدارة المنظمة في ممارسة دورها في حجم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة مما يعزز قدرتها الايجابية على إدارة الصراع وتوجيهه إيجابيا لتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

يمكن تصنيف أساليب الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات. تتضمن المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة، وتتضمن المجموعة الثانية تغييرات هيكلية، أما المجموعة الثالثة تتضمن عددا من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية.

1- المجموعة الأولى: الأهداف المشتركة والصراع التنظيمي¹

يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع، ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة، وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع وفتح قنوات الاتصال بينهم، ويمكن استخدام نظام الحوافز الفرعية كمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلي، وليس الأهداف الفرعية داخل هذا النظام.

2- المجموعة الثانية: الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي

من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع ما يلي:

- إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة؛

- تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات، وجعلها معتمدة على نفسها، لأن فرص حدوث الصراع

تتزايد بين المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها؛

¹ نفس المرجع، ص ص. 301-302 .

- تبادل الموظفين، حيث تبادل الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة؛

- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

3- المجموعة الثالثة: الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي

استعرض **Hodge & Anthony** الطرق التالية لحل الصراع:¹

- استخدام السلطة أو القوة أو كليهما لحسم الصراع. وهذا الأسلوب يكبت الصراع لذا فإنه مشكوك في فعاليته؛

- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق موازنة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقة السليمة بين أطراف الصراع،

- التجنب والانسحاب وهنا يعتمد أحد الأطراف أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهة الصراع؛

- التوفيق بين أطراف الصراع، وذلك عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع للتحرك نحو حلول وسط مقبولة من الأطراف المعنية؛

- المجابهة، وهنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه وذلك عن طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها. وتعتبر فوليت أن الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها فهو الذي يقدم حلاً حقيقياً للصراع. أما كيلي (kelly) فيعرض الأساليب التالية لحل الصراع:²

- التفاوض: وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل تنفق عليه أطراف المعنية.

- التوسط: وهي عملية اللجوء إلى طرف محايد للمساعدة في حل الصراع يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية.

- التحكيم: وهناك نوعان من التحكيم: التحكيم الاختياري والتحكيم الإجمالي. فالاختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع، والإجمالي يفرض بموجب القوانين والأنظمة.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص . 384-383.

² بئينة حسين علي الطائي، "أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل"، مجلة علوم التربية الرياضية، الموصل، المجلد 1، العدد 9، (2008)، ص. 248.

استخدم **طوماس وكلمان** مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هاذين البعدين وهما:

- **بعد التعاون:** ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد درجة إشباع التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.
- **بعد الخزم:** ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدد هذا البعد درجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته وينتج من توحيد هاذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع كما هو موضح في الشكل التالي:

المطلب الثالث : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

من وجهة نظر حديثة فإن الخطوة الأولى في إدارة الصراعات بشكل عام هو تحليل ماهيتها من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها والمستوى الذي تحصل عليه فردي أو جماعي أو تنظيمي، ومن ثم يجب التعرف على حدة الصراع، ومن بعد هذا التشخيص الذي لا بد منه يتم بلورة إستراتيجية مناسبة لإدارة الصراع، ومن أهم الاستراتيجيات التي يتم تبنيها ما يلي:

1- حسب هودج وأنطوني (Hodage & Anthon):¹

- استخدم أسلوب القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع؛
- أسلوب التهذئة والتنعيم، حيث يحاول المدير تهدئة الصراعات بين الأطراف وذلك بمحاولة خلق جو من الهدوء مستخدماً ألفاظ الأخوة، والمحبة، واللفظ دون تقديم حل لمعالجة الصراع؛
- أسلوب الإنكار والانسحاب، من خلال إنكار وجود أي صراع؛
- أسلوب التسوية (الحل الوسط)، من خلال التوفيق بين أطراف الصراع وذلك بوضع حل وسط يرضي الأطراف المعنية؛

- المجابهة هنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه.

2- حسب كيلي (kelly) : فيعرض الأساليب التالية لحل الصراع:

- **التفاوض:** جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.
- **التوسط:** استخدام طرف محايد يقوم بدور الوسيط في حل الصراع بين الأطراف المعنية.

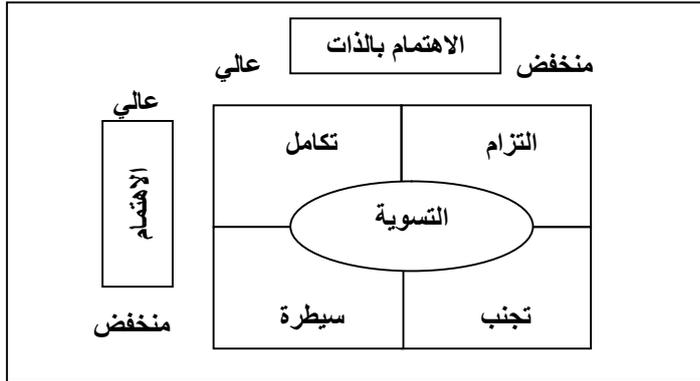
¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص. 301.

- التحكيم: وهناك نوعان من التحكيم (إجباري، اختياري) فالأول يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع، أما الثاني يفرض بموجب القوانين و الأنظمة.¹
- 3- حسب بلاك وموتون (Blake&Mouton): وذلك بتقديم خمسة أساليب على شبكة إدارية لها بعدان هما: الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة والاهتمام بالإنتاج، وجعلا لكل من هاذين البعدين إحداثا يمتد من (0) إلى (9) وقد ركز على النقاط الواقعة على زوايا الشبكة، وكذلك النقطة الواقعة في الوسط والأساليب هي: التجنب، الإجبار، الحل الوسط، التهدئة، المواجهة.
- 4- نموذج رحيم (Rahim): يرى أن إدارة الصراع تتطلب تشخيص الصراع والتدخل فيه للمحافظة على قدر معتدل من الصراع ولمساعدة أفراد التنظيم على تعلم أساليب مختلفة للتعامل مع الأوضاع المتأزمة، وقدم خمس أساليب هي:²
- التكامل: وذلك بتبادل المعلومات وتفحص الخلاف للتوصل إلى حل يرضي الطرفين.
 - الالتزام: وذلك بتقليل من أهمية الخلافات والتأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء اهتمامات الأطراف.
 - السيطرة: إهمال حاجات الآخرين لتحقيق حاجاته.
 - التجنب: الانسحاب من الوضع الذي يشكل تهديدا وقد يأخذ شكل التأجيل.
 - التسوية: وهو أسلوب وسط بين الاهتمام بالذات والآخرين حيث يتنازل كلا الطرفين من اجل التوصل إلى قرار مشترك.

¹ فوزي عبد الرحمان أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطور التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، قدم هذا البحث استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، (غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة-إدارة أعمال، 2008)، ص. 34.

² صبرينة غربي، "الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة"، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسولوجي، (2013)، ص. 70.

الشكل رقم (01): نموذج رحيم (Rahim) لإدارة الصراع التنظيمي



Source: M. Afzalur Rahim, Op, Cit, p217

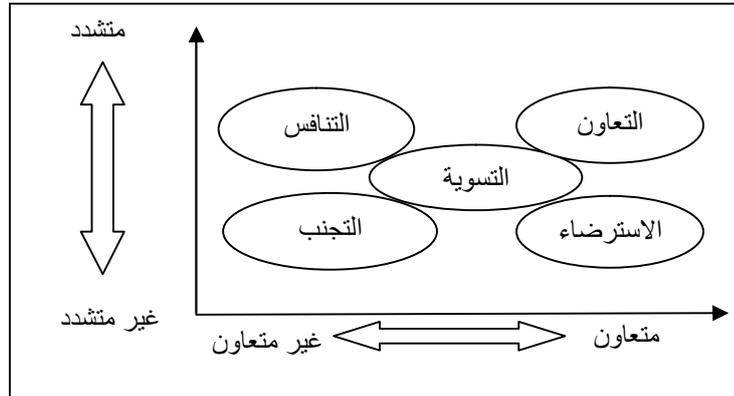
من خلال الشكل رقم (01) هناك بعدين أساسيين هما الاهتمام بالذات، والاهتمام بالآخرين، البعد الأول الدرجة (العالية أو المنخفضة) التي يحاول الشخص فيها الاهتمام بذاته، أما البعد الثاني الدرجة (العالية أو منخفضة) التي يحاول الشخص فيها الاهتمام بالآخرين.

- إذا كان الاهتمام بالذات عاليا لدى الفرد والاهتمام بالآخرين كذلك عليا فان أسلوب التعامل مع الصراع يكون أسلوب التكامل؛
- إذا كان الاهتمام بالذات عاليا لدى الفرد والاهتمام بالآخرين منخفضا فان أسلوب التعامل مع الصراع يكون أسلوب السيطرة؛
- إذا كان الاهتمام بالذات منخفضا لدى الفرد والاهتمام بالآخرين كان عليا فان أسلوب التعامل مع الصراع يكون أسلوب الالتزام؛
- إذا كان الاهتمام بالذات منخفضا لدى الفرد والاهتمام بالآخرين كذلك منخفضا فان أسلوب التعامل مع الصراع يكون أسلوب التجنب.
- أما إذا كان الاهتمام متوسطا فيتم تطبيق أسلوب التسوية.

5- نموذج توماس وكليمان (Thomas & Kliman): اقترح خمس استراتيجيات هي:¹

- إستراتيجية المنافسة: تتصف بالذاتية بدرجة عالية وغير تعاونية، وتتميز بالتوجه نحو المكسب والخسارة أو بالسلوك القسري لتحقيق مكاسب شخصية، إن المدير الذي يستخدم هذه الإستراتيجية يسلك جميع الطرق لتحقيق أهدافه، لذلك فهو في الغالب يتجاهل حاجات وتوقعات الطرف الآخر
- إستراتيجية الاسترضاء: تتصف هذه الإستراتيجية باهتمام متدني بالنفس واهتمام كبير بالآخرين، فيضحى المدير باهتماماته وحاجاته في سبيل إرضاء الآخرين وتحقيق رغباتهم.
- إستراتيجية التجنب: تتصف بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية ولهذا الإستراتيجية ارتباط بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع، وهذا لا يعني غياب الصراع وإنما يبقى كامناً وقد يظهر بصورة أشد خطورة.
- إستراتيجية التسوية : تتصف بالوسطية بين الذاتية والتعاون، تتضمن هذه الإستراتيجية مبدأ الأخذ والعطاء حيث يتخلف كل من الطرفين عن شيء أو مكاسب معينة للوصول إلى حل يرضي الطرفين.
- إستراتيجية التعاون: تتميز بالذاتية والتعاون بدرجة عالية وتقود إلى مجهودات ترضي الطرفين المتصارعين من خلال حل مشترك فهذه الإستراتيجية مرتبطة بأسلوب حل المشكلات الذي يؤدي إلى حلول خلاقية².

الشكل رقم (02): يمثل مخطط بإدارة الصراع وفق توماس وكليمان (Thomas & KLIMAN)



المصدر: صبرينة غربي ، مرجع سابق، ص. 70.

من خلال الشكل رقم (02) يوضح أساليب التعامل حالات الصراع ، يقدم نموذج 05 أنماط رئيسية لإدارة الصراع على جانب بعدين (التعاون والذاتية) ، التعاونية هو المدى الذي يحاول فيه الفرد التقليل من مخاوف

¹ صبرينة غربي ، مرجع سابق، ص. 70.

² صبرينة غربي ، مرجع سابق، ص. 70.

الآخرين ، في حين أن الذاتية هو المدى الذي يحاول الفرد من خلاله إرضاء اهتماماته، يمكن استخدام هذا النموذج لرسم سلوك المرء أثناء موقف قد يكون فيه لدى شخصين أهداف غير متوافقة أو آراء متناقضة.

حيث تظهر 05 أساليب للتعامل مع الصراع، هي التنافس عندما يكون الأطراف غير متعاونين ومتشددين، الاسترضاء في حالة ما يكون فيه الأفراد متعاونين وغير متشددين، أما في حالة إذا ما كان الأفراد متعاونين ومتشددين فإن الأسلوب المناسب حسب نموذج توماس وكليمان (Thomas&Kliman) هو التعاون، وفي حالة ما إذا كان الأطراف المتصارعون غير متعاونين وغير متشددين فإن الأسلوب الأمثل لإدارة الصراع هو أسلوب التجنب، وفي الوسط بن التشدد والتعاون فإن الأسلوب الملائم هو أسلوب التسوية أو المساومة.

خلاصة الفصل الأول:

الصراع هو ظاهرة اجتماعية تتضمن حالة من عدم الارتياح الناتج عن عدم الاتفاق بين رغبتين أو تعارض بين الأهداف والمصالح، إذا هو مسألة ناتجة عن التفاعل الاجتماعي والعلاقات بين الأفراد والجماعات التي لها تأثير كبير ومباشر على نشاط المنظمة ، ومن هنا استدعت الحاجة إلى المعرفة التامة بالصراع وكيفية إدارته بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة ويضمن استمراريتها ويحقق مصالح جميع الأطراف.

إذا الصراع بحد ذاته يحتوي على جوانب سلبية وأخرى إيجابية، ومن هذا المنطلق يمكن القول لكي تستطيع الإدارة في المنظمة تجنب الصراعات السلبية والتي لها تأثيرات غير ايجابية على نشاطاتها، يجب العمل على احتواء هذا النوع من الصراع للتقليل من آثاره ومنع تطوره فقد يصل إلى مستويات غير مرغوبة (العدوانية، التخريب ...).

أما في ما يخص الصراع الايجابي فانه يجب على إدارة المنظمة أن تتجاوز النظرة التقليدية للصراع والتي تعتبر حالة ذات تأثير سلبي فقط ويجب القضاء عليه، بل يجب العمل على إدارة الصراع وفقا للنظرة الحالية له والتي تعتبر الصراع أمرا حتميا لا بد منه، وإعطاء اهتماما أكثر للأبعاد الإنسانية واستخدام الأساليب العقلانية في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة من خلال فتح الحوار بين الأطراف المتعارضة وعدم كتم الصراع أو تحجيمه من خلال الاتصالات الفعالة وعملية المشاركة في اتخاذ القرارات وتحفيز الأفراد للوصول بهم إلى مستوى الأداء المطلوب، كل ذلك سوف يضمن للمنظمة الوصول إلى أهدافها الإستراتيجية وبالشكل الذي يرضي جميع الأطراف العاملة فيها وضمن مختلف المستويات الإدارية في التنظيم.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للالتزام التنظيمي

تمهيد:

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، ويعد موضوعاً مهماً يثير اهتمام كثير من المؤسسات بسبب ارتباطه الوثيق بكثير من سلوكيات العاملين، ويعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المؤسسة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها ويظهر الالتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه مؤسستهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى، ونظراً لأهمية دور الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات سنتطرق في هذا الفصل إلى الالتزام التنظيمي من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : ماهية الالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني : محددات وأبعاد الالتزام التنظيمي.

المبحث الثالث : طرق قياس الالتزام التنظيمي وفوائده.

المبحث الأول : ماهية الالتزام التنظيمي

إن نجاح المنظمات وضمن استمراريتها يرتبط بكفاءة أفرادها وقدرتهم على تحقيق أهدافها، وكلما كان أفراد المنظمة على مستوى عالي من الكفاءة والالتزام لمنظمتهم كلما استطاعت منظمتهم تحقيق أهدافها المنشودة، ونظراً لكون الالتزام التنظيمي من القضايا التي تهم الإدارة فقد تناولنا في هذا المبحث مفهوم الالتزام التنظيمي، وأهميته، وأنواعه، خصائصه ومراحلته.

المطلب الأول مفهوم الالتزام التنظيمي

يرى عديد الباحثين أن سر الاهتمام بهذا المفهوم كظاهرة إدارية، يعود إلى العناية بدور أو مهمة الفرد في منظمته، لأن الأدبيات الإدارية تشير إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل إدارة المنظمات. أولاً، تعريف الالتزام التنظيمي :

1. التعريف اللغوي للالتزام: جاء في المعجم الوسيط عن معنى الالتزام "التزم الشيء أي أوجبه على نفسه، والالتزام: الاعتناق".

كما ورد تعريف الالتزام التنظيمي لغوياً في قاموس (ويبستر) على ثلاثة تعريفات هي:

الأول: ارتبط بالإرسال والشحن أي الثقة بالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة.
الثاني: ارتبط بالإنجاز أو إتمام أمرٍ ما.

الثالث: وهو التعريف السائد حالياً في تحديد معنى الالتزام وهو حالة تمسك الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف.

2. التعريف الاصطلاحي

يعرف الالتزام التنظيمي "على أنه الإيمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من أجلها، وبالأهداف التي يتخذها وبتصورات الوصول إلى هذه الأهداف وهو الاستعداد الكامل للانضمام إلى التنظيم وفقاً لهذا الإيمان وتحمل كافة التبعات والمسؤوليات المترتبة على ذلك، والقيام بكافة المهمات والواجبات المطلوبة والتقيد بالمواقف

السياسية والنظام الأساسي والقرارات المتخذة حسب الأصول لدى التنظيمي".¹

يمثل الالتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد.²

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008)، ص. 77.

² فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2005)، ص. 285.

ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه " اقتران فعال بين المنظمة والفرد، بحيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود أقل".¹

" ويعد بورتر وآخرون (Porter et al) من الأعمال التي تناولت الالتزام من الناحية الإدارية، فقد عرفه بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي:

- إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها.

- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة. - الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة"²

أما بوشانان (Buchanan,1974) فقد عرف الالتزام التنظيمي بأنه " ارتباط فعال بين الأفراد وتنظيم بعينه، ويقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للتنظيم وتطابق أهدافهم مع أهدافه، ويحدد بوشانان ثلاث عناصر أساسية للالتزام التنظيمي هي:"

-التطابق Identification ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها؛

-الانغماس Involvement ويقصد به الاستغراق أو الانغماس النفسي للفرد في أنشطة المنظمة؛

-الولاء Loyalty والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة".³

ومن خلال ما سبق يظهر أن الالتزام التنظيمي يعبر على ارتباط الفرد بمنظمته والإيمان بتحقيق أهدافها وذلك من خلال التعبير على بقاءه في المنظمة وبذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهداف".

المطلب الثاني: أهمية وخصائص الالتزام التنظيمي

يرفع الالتزام التنظيمي درجة الارتباط بين الفرد ومنظمته، ويجعله يبذل جهد أكبر لإنجاح عمله، ويبيدي رغبة في البقاء فيه، كما يقلل السلوك السلبي كالإهمال و التقصير في العمل والغياب أو ترك العمل، وتحقيق الالتزام التنظيمي للأفراد تحقق المنظمات أهدافها بكفاءة وفعالية، ومن هنا فإن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها

¹ محمد قاسم القوي، مرجع سابق، ص 78.

² اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، (القاهرة: الناشر مكتبة الانجلو المصرية)، 1994، ص.271.

³ Buchanan, Bruce."Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations." *Administrative Science Quarterly*, V19, N 4 (1974),p. 533. Accessed May 29, 2020. doi:10.2307/2391809.

مرتبط بشكل كبير بمدى إيمان الأفراد العاملين فيها بتلك الأهداف، ومن خلال هذا تبرز أهمية الالتزام التنظيمي بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين بها .

أولا، أهمية الالتزام التنظيمي

إن الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي سلطت عليها الأضواء ونالت اهتماما كبيرا من قبل العديد من الباحثين والكتاب، هذا الاهتمام ناتج عن الأهمية الكبيرة للالتزام التنظيمي بالنسبة للمنظمات، تعود هذه الأهمية لعدة أسباب منها:"

- إنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها؛¹

- إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني، نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات؛²

- ضمان استمرار الموظفين بالمنظمة وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة؛

- زيادة تمسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستمرار التنظيمي؛

- انخفاض مستويات التغيب عن العمل؛

- تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين وذلك حرصا منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها؛

- أن عبئ تحقيق أهداف المنظمة يقع أولا وأخيرا على عاتق الموظفين ومن خلال جهودهم وإبداعهم

واقترحاتهم وهذا ما يساهم في تحقيق أهدافها بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية؛

- كلما زادت درجة الالتزام لدى الموظفين كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل وزاد

تقبلهم لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة".³

ثانيا، خصائص الالتزام التنظيمي:

بالنظر إلى أن الالتزام التنظيمي يشير إلى مدى اندماج الأفراد في منظماتهم واستمرارهم فيها، فهو يمتاز بعدة

خصائص يمكن تحديدها كالتالي:

¹ محمد كعوان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 44، العدد 44، (ديسمبر 2015)، ص.549.

² ابتسام يوسف محمد مرزوق، مرجع سابق، ص.40.

³ سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، (المسيلة: جامعة محمد بوضياف، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 2019)، ص.28.

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها و قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها؛
- يشير إلى الرغبة التي يديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط والولاء؛
- يمثل شعور داخلي وارتباط وجداني يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة والعمل من اجل تحقيق مصالحها؛
- يتضمن أبعاد أساسية تتمثل في الارتباط العاطفي والوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء بالعمل والشعور بالواجب تجاه المنظمة؛
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً بحكم انه يجسد حالة من القناعة التامة للفرد. كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لعوامل ومؤثرات سطحية طارئة ؛
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.¹

المطلب الثالث: مراحل وأنواع الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من السلوكيات التي يكتسبها الأفراد داخل منظماتهم، فهو كغيره من السلوكيات يصنف لعدة أنواع، وحتى يصبح ظاهرة سلوكية فانه يمر بمجموعة من المراحل، التي تساهم في تشكله لدى الأفراد العاملين في المنظمة.

أولاً، مراحل الالتزام التنظيمي:

يرسخ الالتزام التنظيمي لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته وهي كالتالي:²

- 1- **مرحلة الطاعة:** وتعني القبول أي قبول الفرد والإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي أي يرضخ للأوامر والتعليمات دون تفكير أو مناقشة.
- 2- **مرحلة الاندماج مع الذات:** وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والاعتزاز لكونه ينتمي للمنظمة.

¹ أحمد محمد أحمد مصطفى، "أثر الإلتزام التنظيمي على العلاقة بين ضغوط العمل والأداء لتدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالملكة العربية السعودية"، مجلة أماراباك، المجلد 7، العدد 20، (2016)، ص.168.

² ابتسام يوسف محمد مرزوق، مرجع سابق، ص. 41-42.

3-مرحلة الهوية:وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه، وهو جزء منها، وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية.

ولقد بين بوشنان(Bochanan) تصنيف آخر لمراحل الالتزام التنظيمي للفرد، يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:¹

1- مرحلة التجربة : وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختيار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكثيف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم، وإظهار مدى خبراته ومهارته في أدائه، ويرى بوشنان (Bochanan) أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة:

- تحديات العمل؛

- تضارب الالتزام والولاء؛

- وضوح الدور؛

- ظهور الجماعة المتلاحمة؛

- إدراك التوقعات.

2- مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:

- الأهمية الشخصية؛

- التخوف من العجز؛

- وضوح الالتزام بالعمل والولاء للمنظمة.

3- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك . حيث تتقوى اتجاهات التزامه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

ثانيا، أنواع الالتزام التنظيمي:

توجد عدة تصنيفات متقاربة فيما بينها حول أنواع الالتزام، ويمكن عرض أهمها فيما يلي²:

¹ فوزية هوين، الماخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الادارة المحلية -دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة-،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم تخصص: السلوك التنظيمي،(سطيف: جامعة سطيف2 ، 2013/2014)، ص. 109.

² شوقي قبطان ، الحاجة إلى قيادة أخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لأهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة (حياة) الجزائر لصناعة مواد التنظيف (Test) والحفاظات (Molfix) ، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 5، العدد1، ص ص. 347-348 .

1- تصنيف سيلانيك (1988): حيث يقسم الالتزام التنظيمي إلى بعدين هما:

- الالتزام الإيجابي: والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف العامل مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها .

- الالتزام السلوكي: والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته، ناتجاً من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعضويتها.

2- تصنيف كيدرون (1978) : ويقسم الالتزام التنظيمي إلى بعدين كذلك هما:

- الالتزام الأخلاقي: والمقصود به تبني العامل قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءاً من قيمه وأهدافه.

- الالتزام المحسوب: والمقصود به الرغبة التي يبديها العامل باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل في مؤسسة أخرى ومزايا أفضل.

3- تصنيف كانتور (1982) يقسمه إلى:

- الالتزام المستمر: ويقصد به أن يكرس العامل حياته ويضحى بمصالحه من أجل البقاء مع المجموعة دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.

- الالتزام التلاحمي: يتمثل في ارتباط العامل بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة، ويتحقق ذلك عند تركه للسلوك المؤدي للتباغض والتناحر.

- الالتزام الموجه: ويتمثل في ارتباط العامل بقيم ومبادئ الجماعة ممثلاً لسلطتها ومعاييرها التي حددتها.

وبالإضافة إلى هذه التصنيفات، يوجد أخرى كثيرة ولعل تصنيف ماير (Meyer) هو أكثرها قبولا، ويصنف الالتزام التنظيمي إلى ثالث أبعاد هي:¹

- الالتزام الوجداني: أي ارتباط العامل بالمؤسسة وأهدافها وقيمها ارتباطاً حسياً بشكل يصبح فيه العامل يشعر بالفخر والاعتزاز والانتماء للمؤسسة.

- الالتزام الأخلاقي: حيث يحس العامل أنه من الواجب عليه البقاء في المؤسسة ومن غير اللائق أو الأدب أن يتركها طالما أنه ترعرع فيها وتعلم العمل بفضلها.

¹Jhon P. Mayer , and others , " Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", **Journal of Applied Psychology** ,V 78,N4,(1993),p.539.

-الالتزام المصلحي: ويعكس الارتباط بالمؤسسة طالما أن العامل يحقق منافع من أجر ومنصب ومكانة وفرص لتطور... إلخ ، وكذلك ما دام أن تركه للمؤسسة سيكلفه أكثر مما يفيده.

ويتبين من خلال التصنيفات السابقة وغيرها أن على اختلاف مسمياتها وأشكالها لكن تشترك كلها في ثلاث دوافع ، إما من أجل الرابطة النفسية القوية والمشاعر الوجدانية التي يحملها الفرد تجاه منظمته، أو من أجل التزامه الأخلاقي والأدبي بالبقاء كفرد من أفرادها نتيجة التطبيع الديني أو الاجتماعي المسبق أو التاريخ الطويل الذي قضاه الفرد في المنظمة، أو من أجل العلاقة التبادلية المدركة بين الفرد ومنظمته والتي تدوم بدوام هذا الرضا المتبادل.

المبحث الثاني : محددات وأبعاد الالتزام التنظيمي

يتأثر الالتزام التنظيمي كغيره من السلوكيات التنظيمية بمجموعة من العوامل، هذه العوامل المختلفة تعطي تعددا في الأبعاد والمستويات، حيث اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال عن مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية.

المطلب الأول: محددات الالتزام التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تكون وراء خلق الالتزام التنظيمي من عدمه يصنفها الباحثون إلى ثلاث مجموعات هي¹:

1-العوامل الخارجية: وهي العوامل المتاحة خارج المؤسسة كظروف سوق العمل وفرص التوظيف في مؤسسات أخرى وحالات الزواج والكساد والطلب على اليد العاملة...، وهي عوامل تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي خاصة لدى العمال حديثي التوظيف في المؤسسة .

2-العوامل الشخصية: وتعني خصائص العامل في حد ذاته من حيث السن، الجنس، مستوى التعليم والتأهيل، مستوى الطموح، الدوافع والقيم...، فلا شك أن العامل الذي لا تتطابق قيمه مع قيم المؤسسة أو لا يتناسب طموحه مع ما توفره له المؤسسة من فرص للتطور، قد ينخفض عنده مستوى الالتزام وتجده يبحث على فرص بمؤسسات أخرى².

وتعرف أيضا بالمتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالفرد وهي كما يلي³:

-**السن:** أثبتت بعض الدراسات وجود ارتباط إيجابي بين التقدم في السن والالتزام التنظيمي، فكلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام لديه.

-**الأقدمية:** إن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية إيجابية وذلك لعدة أسباب منها التفاعل الاجتماعي بين الموظف وزملائه في العمل، تقادم وجود الفرد في المنظمة يزيد من خبرته الوظيفية، ويكتسب مهارات وخبرات تسهل عليه أداء عمله بأفضل طريقة، إضافة إلى زيادة فرصه في الترقية وتقلد مراكز وظيفية أفضل.

¹ قبطان شوقي، مرجع سابق، ص. 348.

² محمد قاسم القوي، علاقة الالتزام الإداري والرضا الوظيفي بالتطور التنظيمي للمؤسسة، (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2008)، ص. 83.

³ حمزة معمر، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونالغاز) بوقرلة، (الجزائر : جامعة الجزائر، 2007 / 2008)، ص ص . 90-91.

-المستوى التعليمي: قد تباينت نتائج الدراسات حول علاقة الالتزام التنظيمي بالمستوى التعليمي للموظف، فبعضها أكدت على الارتباط السلبي، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها ارتفاع معدلا توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، مع تزايد البدائل الوظيفية أمامه كلما ارتفع مستواه التعليمي. في حين أكد البعض الآخر على أنه توجد علاقة طردية موجة بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي.

-الجنس: على مستوى طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والجنس، فبعض الدراسات أكدت على أن الرجل أكثر التزاما من المرأة، والبعض قال أن المرأة المتزوجة الملتزمة أكثر التزامنا من الرجل.

-دوافع وقيم الفرد: زيادة الارتباط النفسي بالمنظمة متوقف على مدى إشباع حاجاته للإنجاز والتطور.

3-العوامل التنظيمية: وتعكس الجوانب الداخلية في المؤسسة، كالخصائص الوظيفية، نظام الأجور والحوافز، نظام الترقية، العمل الجماعي، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، نمط الإشراف والقيادة وغيرها من العوامل التي تساهم في خلق أجواء عمل أو ما يسمى اصطلاحا بالمناخ التنظيمي الذي قد يكون مساعدا ومقبولا من وجهة نظر العامل وإدراكه له ما يسهم في زيادة درجات الالتزام التنظيمي والعكس الصحيح.

المطلب الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي

لعل من أهم السمات المتفق عليها والمميزة للإلزام التنظيمي هي تلك المتعلقة بكونه مفهوما متعدد الأبعاد والمستويات¹.

فعلى سبيل المثال، أشار مودي وألين (Mowdy et Alan) إلى أن هناك التزامات متعددة وليس التزاما واحدا، وأن احتمالية تضارب هذه الالتزامات تبقى حقيقة قائمة".

ويؤكد أندرس دوكل (Andreas Dockel) " أن الأبعاد المتعددة للالتزام التنظيمي تبدأ في التشكل بعد التحاق الفرد بمنظمة ما، حيث تأخذ الشكلين التاليين أو كلاهما معا :

- الالتزام بكيان ما (منظمة، اتحاد، نقابة، جماعة، مهنة)؛

-و/أو الالتزام بسلوك معين نحو المنظمة (السعي لتحقيق أهداف المنظمة مثلا، أو المحافظة على ممتلكاتها)".

¹ أحمد بن عوض احمد الشهري، الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، دراسة تكميلية لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، (وزارة التعليم العالي، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الادارة التربوية والتخطيط، 2013) ص 60-63.

ولشرح تعددية الأبعاد والمستويات ، ترى ريشارز (**Reichers**) "أنه دائما ما يتم الإشارة بشكل قاصر إلى المنظمة باعتبارها - كيان واحد مجرد يسعى الفرد للتوحد أو الالتصاق به- ، دون مراعاة حقيقة أن أي منظمة تتكون في الأساس من عدة مجالات أو فئات ، تشمل مثلا مستوى المنظمة ككل، والمهنة ، ونقابة الموظفين، والوظيفة، وغيرها، حيث لكل من هذه المجالات أو الفئات أهدافها الخاصة بها، وليس من الضروري اشتراكها في هدف واحد . وفي داخل كل منظمة أيضا يوجد العديد من التكتلات، وكل تكتل يتكون بدوره من مجموعة من الأفراد يجمعها اهتمامات وأهداف وقيم مشتركة وتحاول الحصول على منافع خاصة والاستئثار بها دوننا عن الآخرين. وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة الواحدة ونظرا لأن الأهداف والقيم والمصالح تختلف من فئة إلى أخرى ومن تكتل إلى آخر، فإنه ينشأ وفقا لذلك أبعاد وصور مختلفة من الالتزام التنظيمي.

أما لولر (**Lawler**) قال " أن كل منظمة هي في حقيقة الأمر مكونة من مجموعات فرعية أو تجمعات يحاول كل موظف أن ينتمي إلى واحدة أو أكثر منها. وأن هذه المجموعات أو التجمعات على قدر كبير من التشابك، بحيث أن الالتزام بوحدة عمل معينة أو فريق عمل معين محدد يتطلب الالتزام بوحدة عمل أخرى وأخرى وهكذا وصولا إلى الالتزام نحو المنظمة بأكملها".

وكذلك يؤكد هانت ومورغان (**Hunt & Morga**) "في دراستهما لأثر الصور المختلفة للالتزام مثل : الالتزام الوظيفي، الالتزام المهني، والالتزام التنظيمي، على بعض المخرجات التنظيمية وبالتحديد الرضا الوظيفي، والرغبة في ترك المنظمة، وسلوك الدور التطوعي، أن صور الالتزام المختلفة ترتبط بطريقة غير مباشرة بهذه المخرجات عن طريق متغير الالتزام الكلي نحو المنظمة، وهذا الأخير هو ما يؤثر في المخرجات التنظيمية المشار إليها. وبمعنى آخر فإن الالتزام لأي تكتل أو مجموعة في المنظمة يعمل ويصب في النهاية في الالتزام التنظيمي الكلي ولا يناقضه.¹

وانطلاقا من النتائج التي خلص إليها كل من ريتشرز ولولر وهانت ومورغان حول أبعاد ومجالات الالتزام التنظيمي، وضع ماير والين (**Mayer & Alan**) ما يشبه المصفوفة، بغرض لفت أنظار الباحثين والمهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي إلى أنه ذو طبيعة أكثر تعقيدا مما قد يعتقد أو يتصوره البعض. والجدول التالي يوضح هذه المصفوفة .

¹ أحمد بن عوض احمد الشهري، مرجع سابق، ص.60.

جدول رقم(02) : تصور ماير وألين(Mayer&Alan) النظري لمجالات وأشكال الالتزام

التنظيمي

أشكال الالتزام			مجالات الالتزام
الالتزام الاستمراري	الالتزام المعياري	الالتزام العاطفي	
XXXXX	X	-	المنظمة
			المهنة
			الاتحاد
X	XX	XXXXX	العمل

المصدر: أحمد بن عوض احمد الشهري، مرجع سابق، ص61.

كما يظهر من الجدول أعلاه أن الفرد في المنظمة يمكن أن يأخذ أشكال مختلفة وعدة أبعاد للالتزام التنظيمي (عاطفي، معياري، مستمر) وبدرجات متفاوتة نحو منظمته وعمله ونقابته، فعلى سبيل المثال قد يظهر الفرد التزاما عاطفيا طاعيا والتزاما مستمرا ومعياريا ضعيفين نحو عمله .

يتضح مما سبق أن الالتزام التنظيمي مكون معقد ومتعدد الأبعاد والمستويات والمجالات، حيث يملك كل فرد في المنظمة سجل التزام خاص به يحوي أشكال متنوعة من الالتزام نحو العديد من الكيانات والتكتلات والمجموعات داخل المنظمة الواحدة.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن أبعاد الالتزام التنظيمي تتمثل في ما يلي¹:

- **الالتزام الشعوري(العاطفي):** يشير هذا المفهوم إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة، حيث نجد أن العاملين ذوي الالتزام الوجداني المرتفع يستمروا في العمل بالمنظمة لأنهم يريدون الاستمرار في العمل لتوافقه معه، بناء على رغبة وشعور ايجابي وتعاطف من قبل الموظف نحو التنظيم، بمعنى أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك التنظيمات ."

وهو القوة المتعلقة بفرد معين والتي تخص جانب البروز والاندماج في المؤسسة، وهو يركز على التعلق الوجداني، على الهوية وعلى التزام الفرد اتجاه مؤسسته.²

¹ مزيان مجّد، و سيفي يوسف، "عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي"، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، (نوفمبر 2018)، ص.48.
² بوشلول عبد الحكيم، كمال مرداوي، "أثر التسويق الداخلي على لالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة قسنطينة 2"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد4 المجلد 3، (ديسمبر 2017)، ص. 55 .

- الالتزام الاستمراري (البقائي): يشير هذا المفهوم إلى " استعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب استثماراته الشخصية غير القابلة للاستغناء عنها، والتي تتمثل بعلاقات العمل مع الزملاء، التقاعد، المهنة، والمهارات التي توجه نحو نشاط محدد، كذلك مدة الخدمة والمنافع الأخرى التي تجعل مغادرة أو ترك المنظمة للعمل في مكان آخر أمرا مكلفا بدرجة كبيرة بالنسبة للفرد".

-الالتزام المعياري:"ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة و العامة".¹

المطلب الثالث: العوامل التي تساعد في تكوين الالتزام التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل التي تتفاعل في ما بينها مكونة الالتزام التنظيمي، وهذه العوامل هي:²

1-العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية : كل المنظمات تعمل ضمن مجموعة من المتغيرات ومن أهم هذه المتغيرات

التي تساعد في تكوين الالتزام التنظيمي عوامل البيئة الخارجية التالية:

- ظروف سوق العمل ؛
- فرص الاختيار لدى الفرد؛
- رواج الظروف الاقتصادية؛
- ارتفاع مستوى البطالة؛
- الكساد؛
- انخفاض الفرص الوظيفية؛
- المعلومات المتاحة عن الوظيفة.

¹عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة(المديرية العامة)، مذكره مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، (بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2014/2015)، ص.56.

² أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي،(عمان: دار اليازوري العلمية، 2017)،ص.185-186 .

2-العوامل المتعلقة بخصائص الفرد : تتمثل العوامل المتعلقة بخصائص الفرد في ما يلي :¹

-الأفراد الذين يتقدمون في العمر تكون درجة الالتزام التنظيمي عندهم مرتفعة بالمقارنة مع الأفراد صغار، أو متوسطي السن؛

- كما أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين طول مدة خدمة الفرد ودرجة التزامه التنظيمي وطول الخدمة في المنظمة يؤدي إلى تنمية علاقات اجتماعية داخل العمل وخارجه وكذلك يؤدي إلى استثمار الأفراد لوقتهم وجهدهم في المنظمة؛

- كما أشارت الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى التعليم لدى الفرد ودرجة التزامه التنظيمي كلما ارتفع مستوى التعليم زادت توقعاته من المنظمة؛

- كما أن بعض الدراسات أفادت بأن النساء أكثر التزاما من الرجال للمنظمة؛

- كلما زاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد زاد ارتباطهم النفسي بالمنظمة ويزيد من التزامهم التنظيمي.

3-العوامل المتعلقة بالخصائص الوظيفية : تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالاتها ودرجة التوتر بها في مستوى

الالتزام التنظيمي ، فتنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي والتغذية الراجعة والشعور بالأهمية والمسؤولية كل هذا يرتبط ايجابيا بالالتزام التنظيمي² .

4-العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية: إن الدور الكبير للإدارة هو إقناع الآخرين، فالإدارة الناجحة هي التي

يقودها أفراد أكفاء لكسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال الإدارية، وتعد هذه العوامل من أبرز العوامل أشدها على عملية الالتزام التنظيمي. فهي أساس العلاقة بين الفرد ومنظمتهم ومن أهمها الإشراف والقيادة ونظام الأجور.

5-العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي: إن اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال

بين المستويات الإدارية، والوظيفية، وتنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي .

6- ملكية الأفراد للمنظمة : الملكية للمنظمة أو جزء منها يساعد على شعور الأفراد بالالتزام نحوها . وقد

يرجع السبب في ذلك إلى ازدياد شعور الأفراد بالمسؤولية، وإحساسهم بالاعتماد على المنظمة كمصدر رزق وبالتالي ازدياد الارتباط النفسي والإداري بالمنظمة .

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص. 85.

² أحمد يوسف دودين ، مرجع سابق، ص. 186.

7-الرضا الوظيفي : إن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مفهومان متباينان وإن الرضا الوظيفي عن العمل يسبق الالتزام فيه وهو متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد وخصائصه الذاتية، والالتزام فيعبر عن الاستجابة الايجابية تجاه المنظمة بصفة عامة.¹

إن المنظمات التي تتصف بعمق الالتزام التنظيمي لدى أفرادها، تستطيع أن تتكيف بدرجة عالية مع متغيرات بيئتها الداخلية، والخارجية وتتأقلم مع تطورات التكنولوجيا الهائلة، فكلما كان الالتزام التنظيمي في مستويات عليا ومتعدد الأبعاد كلما تحققت أهداف المنظمة من خلال ولاء أفرادها التزامهم الكامل بتحقيق هذه الأهداف.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص. 85.

المبحث الثالث : طرق قياس الالتزام التنظيمي و وفوائده

نظرا لأهمية وجود مستوى من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات، ولما له من آثار ايجابية كثيرة على تحقيق أهدافها ، فإنه من الضروري قيام المنظمات بالتحقق من وجود درجة من الالتزام التنظيمي، لذا تسعى المنظمات من استخدام طرق وأساليب يمكن من خلالها قياس الالتزام التنظيمي في المنظمة

المطلب الأول: طرق قياس الالتزام التنظيمي

تسعى المنظمات الحديثة لزيادة مستويات الالتزام التنظيمي لدى موظفيها ، وذلك بما يعود عليها من نفع وتطور، فوجب عليها قياس هذا الالتزام وذلك من خلال مجموعة من المقاييس نذكر منها مايلي:¹

أولا، المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية:

1- المقاييس الموضوعية: هي الطرق البسيطة والشائعة بحيث يحلل عددا من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين، وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل:

- رغبة الفرد في البقاء في المنظمة؛

- مستوى أداء العاملين؛

- كثرة الغياب عن العمل؛

- دوران العمل؛

- كثرة الحوادث في العمل.

وهذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات وعلاجها .

2- المقاييس الذاتية : هذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن

طريق تصميم أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام التنظيمي سلبا أو إيجابا، وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الاستبانة وذلك من خلال أسلوبين :

¹ فوزية هواين، مرجع سابق ، ص ص. 116-120.

- إما توجيه سؤال أو مجموعة من الأسئلة مباشرة للأفراد، ويطل منهم تحديد مستوى التزامهم وحبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة؛
- ليس هناك سؤال واحد عن مستوى التزامهم بل هناك عدة أسئلة تدور حول فقرات متعددة، وتتعلق بالعمل، وتصاغ هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الالتزام لديهم.

ثانياً، المقاييس المصممة من طرف بعض المهتمين:

قدم بعض المهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي عدداً من أدوات القياس للمساعدة في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات وهي على النحو التالي :

- 1- **مقياس تورنتن (Turinton)** : وقد احتوى هذا المقياس على 08 فقرات سداسية الاستجابة تقيس الالتزام التنظيمي كما تضمن 07 فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.¹
- 2- **مقياس بورتير (Porter)** وزملائه: وقد أطلق عليه اسم استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون المقياس من 15 فقرة تستهدف قياس :

- درجة التزام الأفراد بالمنظمة.

- درجة ولائهم وإخلاصهم لها .

- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمها.

- 3- **مقياس مارش ومافري (March & Marfy)** : وهو مقياس الالتزام مدى الحياة يتكون من أربع فقرات وقد استخدم كأداة لقياس² :

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة .

- تعزيز استحسان المنظمة.

- حث الفرد على الالتزام بقيم العمل.

- الولاء للمنظمة حتى إحالته على التقاعد.

- إبراز نية الفرد في البقاء في المنظمة .

¹ لمياء مزيان، تقنين مقياس الالتزام في العمل على عينة من أساتذة الجامعة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في القياس والتقويم قسم علم النفس والارطوفونيا، (كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2، 2016)، ص.31.

² سالم العياشي، مرجع سابق، ص ص. 29-30 .

4-مقياس جورج (Djorj) وزملائه : وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 06 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

- استخدام المعرفة والمهارات.
- زيادة المعرفة.
- العمل مع زملائه بكفاءة عالية.
- بناء سمعة جيدة كأستاذ .
- العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات .
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل تخصصه .

من خلال ما سبق يتضح أن جل المقاييس وعلى اختلاف مصممها اعتمدت على أسلوب الاستبانة لمعرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد في المنظمة.

5- مقياس كوردن وزملائه: ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال 44 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها ب20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و23 فقرة ذات مؤشرات سلبية وباستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 34 فقرة خماسية الاستجابة وهي 16: فقرة منها تتعلق بالوفاء، 7 فقرات تصل المسؤولية إزاء المنظمة، و 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها و3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان فيها.¹

6- مقياس آلن وماير (Allen & Meyer): حدد كلاً من آلن وماير عام(1991) نموذجاً ثلاثي الأبعاد لتحديد مفهوم الالتزام في المنظمات، تقوم بإصدار دليل إرشادي يشمل على نسختين لاستبانته مسحية لأغراض البحث العلمي للتعرف على مستوى التزام العاملين. فقد شملت النسخة الأولى للمسح كلاً من البيانات والبنود، التي تتعلق بادراك الموظفين لعلاقتهم مع منظماتهم وعن أسباب البقاء للعمل فيها، حيث استخدم آلن وماير مقياس ليكرت السباعي للإشارة إلى قوة توافق الموظف مع 8 بنود لكل بعد من أبعاد الالتزام الثلاثة العاطفي والمعياري والاستمراري. فيما اشتملت النسخة الثانية للمسح على 6 بنود لكل بعد من الأبعاد الثلاثة.

¹ محمد حسين محمود الغرابوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، (الجامعة الإسلامية غزة، 2014-2015)، ص. 23.

المطلب الثاني : فوائد قياس الالتزام التنظيمي ونتائجه

عندما نتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمة تتجلى فوائد القياس، وكذلك عملية القياس تمدنا بمجموعة من المؤشرات والنتائج

أولاً، فوائد قياس الالتزام التنظيمي:¹

إن عملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية وهادفة تجني المؤسسة والعاملون ورائها فوائد كثيرة، ومن هذه الفوائد ما يلي:

- يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي؛
- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء؛
- إن قياس الالتزام التنظيمي يعتبر أداة تشخيصية جيدة للمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة للمساهمة في حلها؛
- تحقق البحوث في مجال الالتزام التنظيمي فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل.

ثانياً، نتائج الالتزام التنظيمي:

تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على جميع المستويات نتائج سلبية وأخرى ايجابية:

- 1- **على مستوى الفرد:** حيث تؤكد النتائج الايجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الايجابية للأفراد مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التصور الذاتي الايجابي، القوة وجود أهداف أو أغراض حياة الفرد كما تؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد، بينما النتائج السلبية تؤكد أن مزايا والمنافع التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف فبالرغم من فوائد الالتزام إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية منها²:

- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي؛

¹ سالم العياشي، مرجع سابق، ص.30.

² المرجع نفسه.

- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالفرد يلتزم اتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد مما يؤثر على الالتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد؛
حيث تتمثل النتائج الايجابية لجماعات العمل فيما يلي:
- كلما زادت درجة الالتزام عند مجموعة العمل كانت على الاستعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.

2- على مستوى الجماعة: حيث تتمثل النتائج الايجابية لجماعات العمل فيما يلي:

- كلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما.
في حين أن النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل تتمثل في:
- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار، والتكيف من خلال استقرار العمالة.
- انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة. وفي هذا الصدد يرى اوليفر "Oliver" انه من الخطأ الاعتقاد بان ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة.
- التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل اقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.
- زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.

3- على مستوى التنظيمات:

بالنسبة للالتزام المنظمات فنجد أن النتائج السلبية له تتمثل فيما يلي:¹
- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال زيادة الجهد المبذول، انخفاض نسبة الغياب والتأخر ومعدل الدوران.
- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لان الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة ايجابية وواضحة عن المنظمة، مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

¹ سالم العياشي، مرجع سابق، ص 31.

المطلب الثالث: الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي

يؤثر الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية التالية :

أولاً، الروح المعنوية: تشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دوراً كبيراً في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظمتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية. والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو بالإجبار، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليه تدني مستوى الالتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية.

ثانياً، الأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد، وحماسهم للعمل، والتزامهم بأهداف التنظيم. وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الالتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، كما يشير أيمر المعاني إلى أن هناك علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري، مما يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الالتزام التنظيمي ودعمه وتشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي¹.

ثالثاً، تسرب العاملين: يعرف موبلي التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً ويعتبر تسرباً لموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها. ويشير المعاني إلى أنه هذا التسرب يترتب عليه آثار سلبية منها:

1-تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين:

- التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة.
- التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة، خاصة إذا كان الأفراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية جداً.

¹ محمود بن غالب العوي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض ، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005) ، ص.40.

2- الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات: فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة؛ فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجيتهم.

3- تدني المعنويات: إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة، والذهاب إلى مكان عمل آخر؛ فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين، ومن ثم تدني الإنتاجية وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف.

4- ارتفاع التكاليف: تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية، كالإعلان عن وظائف جديدة، يتبعها تكاليف التدريب، وتكاليف التكيف في بيئة عمل جديدة.

5- زيادة أعباء العمل: نتيجة لترك العمل فإن أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد، حيث تحتاج عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية بالموظفين إلى وقت وجهد وإلى تكاليف عالية تستغرق أحياناً فترات زمنية تتراوح ما بين شهر إلى عام، وخلال الفترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض الأفراد الأمر الذي ينعكس سلباً على الأداء والمعنويات والانتماء، وتشكل الضغوطات المتزايدة على الأفراد من إرهاق وإجهاد واستنزاف للطاقات إلى التفكير بترك العمل، والبحث عن مكان آخر للعمل فيه.

رابعاً، العقد النفسي: "يعرّف العقد النفسي بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم، فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف، وأن يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز ويؤدي الشعور بالالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، وبذلك المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على إخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي في حالة ارتفاع مستوياته في بيئة العمل إذ ينتج عنه إخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها تأتي ظاهرتا الغياب والتهرب عن أداء العمل فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات الأخرى على ارتفاع تكلفة التغيب، والتأخر عن العمل، وتسرب العمالة، وإخفاض درجات الرضا الوظيفي، والتي تستنزف الكثير من جهد وإمكانات المنظمات"¹.

¹ محمود بن غالب العوي، مرجع سابق، ص 42.

خامساً، تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد: يرى العتيبي والسواط نقلاً عن (Romzek): أن تأثير الالتزام على الفرد ينقسم إلى قسمين:

الأول: يرى أن للالتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء أكان هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً، فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله. وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة، وهذا في جانبه الإيجابي، أما الجانب السلبي لتأثير الالتزام على الفرد يجعله يستثمر كل جهده وطاقاته ووقته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل.

الثاني: يرى أن تأثير الالتزام ينعكس على تقدمه الوظيفي، حيث إن الموظف ذا الالتزام المرتفع كونه في العادة مجداً في عمله، وأكثر وأسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية، وأكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة، وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه.

خلاصة الفصل الثاني:

أن الالتزام التنظيمي من أهم العناصر المؤثرة في استمرارية المنظمة، فهو أحد أهم الركائز التي تقوم عليها المنظمات، فهو ظاهرة تحدث نتيجة ترابط الأفراد بمنظمتهم ، وكذلك تحدث نتيجة العلاقات التي تحدث بين الموظفين أنفسهم ، فكلما كان الالتزام التنظيمي مرتفعا كان الجهد المبذول من طرف العمال أكثر، ويكون هذا الجهد ناتج عن رغبة ورضا وليس بالإكراه والغضب، لأنه أصبحت قيم الأفراد تتطابق مع قيم المنظمة التي ينتمون لها، وتشابحت أهداف الأفراد ، فكلما زاد مستوى الالتزام التنظيمي للأفراد زادت معه مسؤوليتهم تجاه منظمتهم ، وكذلك عاد هذا الأمر بالفائدة على المنظمة والأفراد على حد سواء ، فالالتزام التنظيمي عبارة على صمام أمان للمنظمات في ظل التغيرات الكبيرة والمنافسة الشديدة التي تشهدها أغلب المنظمات.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

تمهيد:

تطرقنا في الفصلين الأول والثاني إلى الجانب النظري لمتغيرات الدراسة الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي، وذلك اعتمادا على ما تم تناوله من قبل مجموعة من الباحثين ، ودراستنا هذه لا يمكن أن تكون ذات أهمية اعتمادا على الجانب النظري فقط دون إجراء دراسة ميدانية نقوم من خلالها إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي.

من أجل تحقيق هذه الغاية قمنا باختيار مؤسسة اقتصادية من المؤسسات الجزائرية، حيث اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- المختصة في مجال الاتصالات .

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -

تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - مجموعة متنوعة من الخدمات والمنتجات في مجال الاتصالات السلكية ولا سلكية وستتطرق في هذا المبحث لتقديم شامل للمؤسسة.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

يمكن التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال معرفة ظروف ميلادها والانطلاقة الرسمية لها من خلال ما يلي:¹

أولاً: ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر: وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات، والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقاً لهذا المبدأ؛ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية المتمثلة في مؤسسة بريد الجزائر، وثنائهما بالاتصالات متمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمرار تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكة فستا (Vsta) وشبكة الربط المحلي في المناطق الحضرية في سنة 2004، وبالتالي أصبح سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في سنة 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية وقواعد المنافسة.

ثانياً: الانطلاقة الرسمية لمؤسسة اتصالات الجزائر: نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر، التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

وفي الفاتح من جانفي 2003 بدأت المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤية مغايرة تماماً لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في بيئة اقتصادية الثابت فيها هو التغيير، مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

¹ www.algerietelecome.dz

المطلب الثاني: هياكل وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيق أهدافها، من خلال هياكلها الموزعة عبر أنحاء الوطن، وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي:¹

أولاً: هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر: بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من بين أكبر المؤسسات الوطنية تواجدًا عبر كافة مناطق الوطن، وذلك من خلال هيكلتها فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، فهي تسيروها مديرية مقرها العاصمة و(12) مديرية إقليمية لكل من (الجزائر؛ وهران؛ قسنطينة؛ سطيف؛ عنابة؛ ورقلة؛ بشار؛ الشلف؛ باتنة؛ تيزي وزو؛ البليدة؛ تلمسان)، أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في (48) ولاية بمديريات ولائية، إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع (50) مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه الأخيرة تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

وتتمحور نشاطات المؤسسة ومختلف فروعها حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛

- تطوير واستمرار تسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

ثانياً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر: لقد سطرت إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهي الجودة؛ الفعالية ونوعية الخدمات، وهناك أهداف أخرى تسعى إلى تحقيقها من بينها:²

- العمل على كسب زبائن جدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المنتقيات وتكثيف الحملات الإعلانية؛

- العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية .

- السعي إلى تحقيق أكبر معدل ربح ممكن .

¹ - www.algeriatelecom.dz

² www.algeriatelecom.dz

- تحسين 1 القدرات التسويقية من خلال تطبيق المفهوم الحديث للتسويق .
- تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي .
- تقديم خدمات اتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات، الرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- العمل على زيادة حصتها السوقية وحياسة مكانة مميزة فيه.
- الوصول إلى مستوى عالي من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي، لإثبات وجودها وضمان بقائها في الوسط التنافسي.

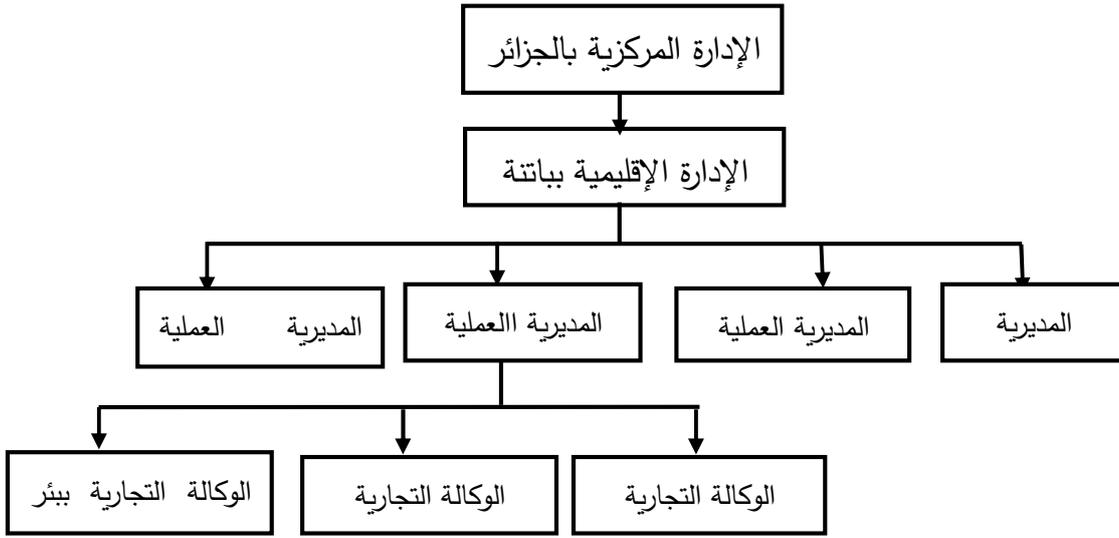
المطلب الثالث: التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة -

يمكن التعرف على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بتبسة من خلال التعرف على موقعها وهيكلها التنظيمي فيما يلي:¹

أولاً: موقع المديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة - : تعتبر المديرية العملية لاتصالات الجزائر بتبسة مؤسسة خدمية تقدم لزملائها خدمة الهاتف الثابت والانترنت، يقع مقرها في وسط المدينة، وهو موقع مميز يسمح لأي زائر أو زبون التعرف على موقعها بسهولة تامة. وتوظف المديرية (272 موظف) بمختلف مستوياتهم الإدارية. تنشط هذه المديرية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الإقليمية بباتنة، وهي تشرف على نشاطاتها التي تمارسها في موقعها الجغرافي الخاص بولاية تبسة وتتفرع عنها ثلاث وكالات تجارية، ويمكن توضيح تنظيم هذه المديرية العملية من خلال الشكل الأتي:

¹ راضية بوشاحة، رئيسة مصلحة المبيعات، مقابلة حول معلومات عن المديرية

الشكل رقم (03): تنظيم المديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة-



المصدر: مصلحة المبيعات للمديرية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة-: يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الموزع والمحدد للمسؤوليات الأفراد بالمديرية بمختلف مستوياتهم، ويمكن عرض أهم المهام والمسؤوليات فيما يلي:¹

1- قسم الموارد البشرية: يندرج تحت هذا القسم كل من المصالح التالية:

- مصلحة تسيير التكوين: يقوم بتنظيم الدورات التكوينية للموظفين، متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين واستقبال الطلبة المترشحين من الجامعات ومراكز التكوين .

- مصلحة العلاقات الاجتماعية: تنظم العلاقات بين الموظفين مع بعضهم البعض من جهة وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى .

- مصلحة المسار المهني: مهمتها متابعة أجور الموظفين، والتسيير الإداري لهم من الإجازات والعقوبات.

2- القسم التجاري: يتكون هذا القسم من:

- مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم بالاستماع لشكاوي الزبائن وتنظيم الاتفاقيات مع الزبائن غير العاديين (المؤسسات) .

- مصلحة المبيعات: تحرص على توفير الخدمات على مستوى كل الوكالات، بالكميات المطلوبة وبالجودة العالية.

- مصلحة المنازعات: يهتم بحالات عدم التسديد من قبل الزبائن وتصحيح الأخطاء في الفاتورات.

¹ - الملحق رقم (01)

3- القسم التقني: تتمثل مصالحه في:

- صيانة واستغلال الشبكات: مهمتها الأساسية ضمان الاستغلال الحسن للشبكات وصيانتها .
- صيانة واستغلال التجهيزات: تهتم بصيانة التجهيزات من الكوابل وأجهزة الإعلام الآلي...إلخ.
- التركيب والتوزيع: تعمل على توصيل شبكة الانترنت والهاتف الثابت لمختلف الزبائن.
- الهندسة والتخطيط: مهمتها الأساسية هي تهيئة المواقع من خلال فتح وكالات جديدة أو فروع جديدة ودراسة مخططات الشبكات .

- مصلحة شبكات المؤسسة: تهتم بتوفير شبكة للتواصل بين الموظفين داخل المديرية.
- الهياكل القاعدية: تهتم بمتابعة تحقيق التوسعات في الشبكات، وضمان بناء المشاريع الجديدة للتوسع.
- رئيس مشاريع (MSAN): هو المسؤول عن التكنولوجيا الجديدة (MSAN) التي تسمح بتقديم خدمة ذات جودة عالية من الناحية التقنية عن طريق الألياف البصرية؛
- المراكز التقنية: هي المسؤولة عن إرسال الفرق لتصليح الأعطال.

4- القسم المالي: يضم المصالح التالية:

- مصلحة الميزانية: تهتم بإعداد الميزانيات السنوية للمديرية .
 - مصلحة المحاسبة: تقوم بتسجيل مبيعات المؤسسة بشكل يومي .
 - مصلحة الخزينة: تحرص على تمويل المؤسسة بالأموال اللازمة عند الحاجة.
- 5- قسم الممتلكات والوسائل: يتكون قسم الممتلكات والوسائل من:

- مصلحة المشتريات: توفر للمؤسسة احتياجاتها من الأوراق، أجهزة الإعلام الآلي، الكوابل...إلخ .
- مصلحة الإمداد والوسائل: هي المسؤولة عن متابعة تسيير المخزون، وتوفير احتياجات مختلف الأقسام والمصالح من الأوراق، أجهزة الإعلام الآلي والمكاتب...إلخ.
- مصلحة الممتلكات: مهمتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات.

- 6- مكتب الشؤون القانونية: تتمثل أهم مهام هذا المكتب في معالجة القضايا بأنواعها سواء كانت بين العمال داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وغيرها من المتعاملين الخارجيين، تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات القضائية التصريح بالحوادث لدى شركة التأمين، المشاركة في تحديد الاتفاقيات والتصديق على الصفقات بالإضافة إلى تحصيل مختلف الديون من الزبائن عن طريق رفع شكاوي أمام الجهات القضائية.

- 7- قاعدة نظام المعلومات: تهتم بتصميم البرامج اللازمة للمديرية والعمل على صيانتها.

8- الخلايا: تتكون من ثلاث خلايا هي:

-خلية النظافة والأمن: تتمثل مهامها في الحرص على تنظيم الأمن الداخلي للمؤسسة، وكذا الاهتمام بجانب النظافة .

- خلية الاتصال: تهتم بجانب الاتصال الداخلي والخارجي من إعطاء التصريحات للصحافة، تقديم المعلومات عند طرح خدمة جديدة للسوق والرد على المقالات .

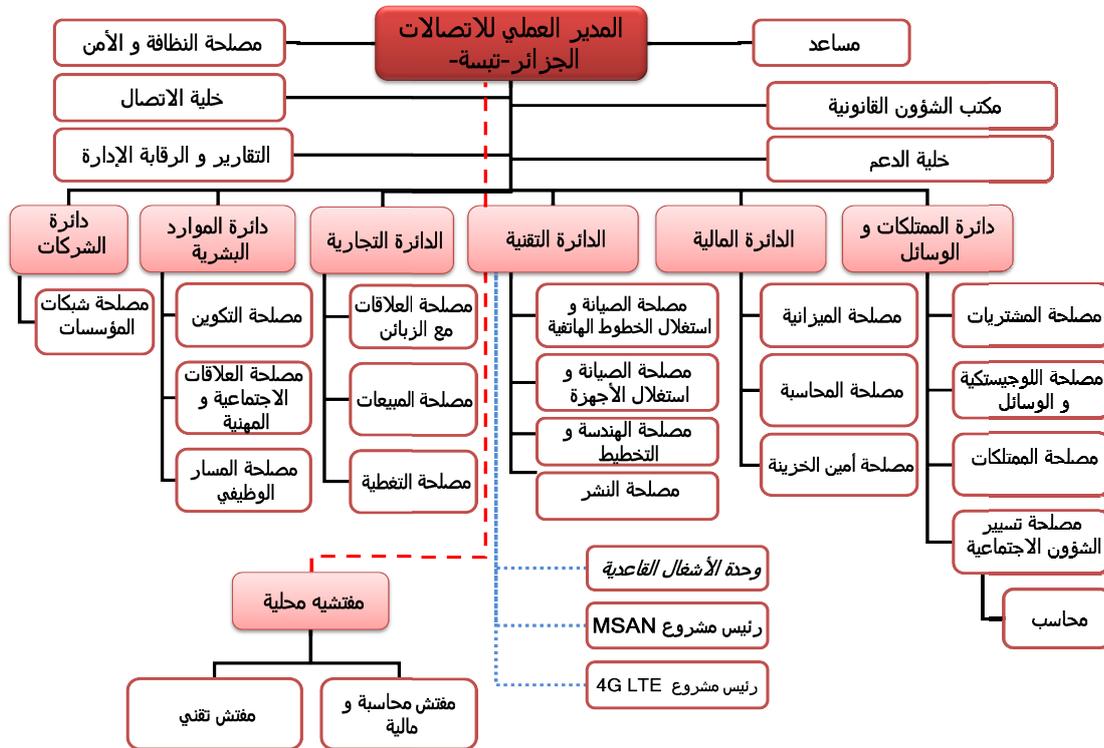
- مكتب مراقبة التسيير(خلية لوحة القيادة): مهمتها الأساسية تقييم أعمال كل الأقسام والمصالح داخل المؤسسة والمقارنة بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه، واكتشاف الانحرافات وإيجاد حلول لها.

9- التفتيش المحلي: تتمثل مهام هذه الهيئة في تقديم مختلف التقارير للهيئات العليا، وكذا المراقبة المفاجئة للنفقات المهنية والرصيد البنكي للمديرية.

واستنادا لما سبق ذكره يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر-تبسة - من

خلال الشكل الأتي:

الشكل رقم(04) : الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة-



المصدر: بناء على الملحق رقم (01)

المطلب الرابع: الخدمات والعروض التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة -

من أكبر التحديات التي تواجهها المديرية هي إرضاء زبائنها، ويتم هذا من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية والتميز في تقديم العروض المتنوعة.

أولاً: الخدمات التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة -: تتمثل الخدمات التي تقدمها المديرية في خدمة الهاتف الثابت والانترنت.

1- خدمة الهاتف الثابت: توفر اتصالات الجزائر شبكة اتصالات مثالية وتضمن جودة عالية في نوعية الاتصالات بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي، والتي تغطي كامل التراب الوطني، حيث يتمثل سعر مكالمات المحلية بـ (3 دج/دقيقة) للهاتف الثابت و(8 دج/د) للهاتف النقال، أما بالنسبة للمكالمات الوطنية فتختلف من بلد لآخر، وتعرض اتصالات الجزائر خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت، تتمثل في:¹

- **إعلام بنداء الانتظار:** تسمح هذه الخدمة للمشارك عند إجرائه لمكالمة ما بمعرفة أن هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به، وذلك بإشارة سمعية .

- **المكالمة دون ترقيم:** هذه الخدمة تسمح بالحصول على الرقم الذي تم برمجته بشكل تلقائي دون تشكيله، حيث أنه عند رفع السماعة وبعد مرور (5 ثوان) يتم تشكيل الرقم أوتوماتيكيا .

- **المحاوراة الثلاثية:** تمكن من ربط الاتصال بين ثلاثة مشتركين في نفس الوقت .

- **تحويل المكالمة:** هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل المكالمات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره.

- **ترقيم مختصر:** تسمح هذه الخدمة باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد .

- **التعريف برقم طالب المكالمة:** تمكن من كشف رقم طالب المكالمة الواردة إلى جهاز المشترك؛

- **إقفال المستعمل الدولي:** تجعل الشخص قادرا على إقفال الاستعمال الدولي من جهازه.

2- خدمة الانترنت: تتمثل خدمة الانترنت التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر في ما يلي:²

- **خدمة الانترنت جواب:** هي الخدمة التي تم إنشائها بناءً على إعادة هيكلة خدمات الانترنت أنيس، إيسى، فوري، فأصبحت خدمة جواب مهمتها مساندة طموحات الزبائن من خلال العمل على تقديم تكنولوجيا حديثة

¹ - الملحق رقم (02) .

² - راضية بوشاحة، رئيسة مصلحة المبيعات، مقابلة حول الخدمات والعروض التي تقدمها المديرية.

عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها، كما تقدم خدمة الـ wifi التي تسمح للمستخدمين باستعمال الانترنت من جهاز الكمبيوتر المحمول والهواتف الذكية واللوحات الإلكترونية.

- خدمة **MSAN (Multiservice Access Node)**: هي تكنولوجيا حديثة تمنح عن طريق الألياف البصرية للزبائن عدة خدمات بأعلى جودة وأقل تكلفة، كما تسمح لهم بالتخلص من الكوابل الكثيرة والأجهزة المختلفة، كالمودام واستبداله بسلك واحد يصل كأقصى طول لـ (600 متر) بالتقريب بدل كوابل (3 و 5 كيلومتر) القديمة، وتقدم خدماتها في إطار أنيس بلوس (Anis⁺)، فهي توفر خدمات بصيغ مختلفة من حيث سرعة التدفق والتكلفة، وتمثل خدماتها في:

- بالنسبة للزبائن الخواص (العاديين) هناك خدمة (Anis home) و (Anis Elite) التي توفر خدمة الانترنت بتدفق مابين (512 كيلوبايت/ثانية) حتى (8 ميغابايت/ثانية).

- بالنسبة للمهنيين المحترفين (المؤسسات) هناك خدمة (Anis pro⁺) التي توفر الانترنت بسرعة تدفق (من 1 ميغابايت/ثا) حتى (20 ميغابايت/ثا).

ثانيا: العروض التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة-: أهم العروض التي تقدمها المديرية في مجال الهاتف الثابت والانترنت هي:¹

1. عروض الهاتف الثابت: تتمثل عروض الهاتف الثابت في:

- عرض إيدوم فيكس (idoom fixe): هي بطاقة يمكن تعبئتها بكل بساطة وفي أي وقت للهاتف الثابت وهي متوفرة، بأرصدة (250دج)، (500دج)، (1000دج)، كما يستفيد المشتركين في هذه الخدمة من تخفيضات نحو الهاتف النقال والمكالمات الوطنية.²

2. عروض الانترنت: تتمثل عروض الانترنت التي تقدمها المديرية في:

- عرض **4G LTE**: ظهرت خلال سنة 2015، وهي تمثل تكنولوجيا الجيل الرابع 4G LTE، حيث أنها مرحلة جديدة ألا وهي مرحلة سرعة التدفق الجدة عالية. حيث تسمح لزبائننا من الاستفادة من الانترنت دون الحاجة إلى الهاتف النقال أو الكوابل أو غيرها، بل يكفي الحصول على المودام فقط، كما أنها تمكنهم من الإبحار في الانترنت عن طريق الكمبيوتر المحمول، الهواتف الذكية واللوحات، وتمثل خدماتها في:

¹ - www.algerietelecom.dz

² - الملحق رقم (03) و (04).

- الزبائن الخواص: ويستفيد الزبائن الخواص من عرض، يمكنكم من التحميل بسرعة تدفق فسوى يمكن أن تصل إلى (150ميغابايت/الثانية) وبعد استنفادها، يستفيدون من اتصال بالإنترنت بسرعة تدفق تقدر بـ(51كيلوبايت/الثانية) بشكل غير محدود إلى غاية انقضاء مدة الصلاحية، ويمكنهم تعبئة حسابهم في أي وقت عبر الانترنت باستعمال بطاقات التعبئة (1جيجا أوكتي) بـ(1000دج/للشهر)، (3جيجا أوكتي) بـ(2500دج/للشهر)، (5جيجا أوكتي) بـ(3500دج/للشهر) و(10جيجا أوكتي) بـ(6500دج/للشهر)؛

- الزبائن المهنيين: يمكنهم إجراء التحميل بأقصى قدر من سرعة التدفق التي يمكن أن تصل إلى (150ميغابايت/الثانية) لحجم استهلاك يقدر بـ(10جيجا أوكتي)، وبعد استنفاد الحصة يستفيدون من اتصال بالانترنت بسرعة تدفق تقدر بـ(512 كيلوبايت/ثا) بشكل غير محدود إلى غاية انقضاء فترة الصلاحية.

- عرض إيدوم أديزال (**idoom adsl**): هي بطاقات تمكن الزبائن من تعبئة حسابهم بكل بساطة و في كل وقت، مهما كان تدفق اتصالاتهم، وتتمثل عروضها في (2م.با/ثا) بـ (1600دج/شهر)، (4م.با/ثا) بـ(2625دج/شهر)، (8م.با/ثا) بـ(3635دج/شهر).¹

- عرض في مكتبي (**fimaktabati**): ظهر هذا العرض خلال سنة 2015، وهي مكتبة رقمية موجهة لهواة مطالعة، لتجنب تضييع الوقت في البحث عن الكتب، فهي تمكن الزبائن من الإطلاع على آخر الكتب متعددة التخصصات لأكثر من 300 دور نشر، حيث يكفي ببساطة الحصول على بطاقة ترخيص في مكتبي من مختلف الوكالات التجارية، ويمكن الإطلاع على هذه الكتب من خلال الموقع الإلكتروني www.fimaktabati.dz، وتتمثل عروض هذه الخدمة في:²

- عرض مكتبي أكاديمي: لتحميل الكتب الأكاديمية ويقدر سعر بطاقتها بـ (3000دج).

- عرض مكتبي نون: لتحميل الكتب باللغة العربية فقط ويقدر سعر البطاقة بـ (2400دج).

¹ - الملحق رقم (05) و (06).

² - الملحق رقم (07).

المبحث الثاني : منهج، مجتمع عينة الدراسة

تتعلق الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية بعمليات تحديد عينة ومجتمع الدراسة وإعداد أداة ونموذج الدراسة، واختيار أسلوب المعالجة الإحصائية لبياناتها. وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- حدود الدراسة والأدوات المستعملة للحصول على المعلومات؛
- اختبار أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة .

المطلب الأول : حدود الدراسة والأدوات المستعملة للحصول على المعلومات

لا بد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة لتطبيق الدراسة عليه بغرض الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، لاسيما وأن البحوث الميدانية في العلوم الاجتماعية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال العينة المأخوذة منها، ويتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر، البالغ عدد عمالها 272 عاملا.

أولا، مجتمع الدراسة: يقصد بمجتمع الدراسة جميع أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة تضمن مجتمع الدراسة، جميع العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، وتتضمن شريحة العاملين في الوظائف التالية: إطارات، أعوان التحكم، والأعوان التنفيذيين.

ثانيا، عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 25 موظفا في اتصالات الجزائر تبسة، وهذا لكونها العينة المناسبة نظرا لعدم قدرتنا على تحديد مجتمع الدراسة بدقة، تم توزيع استمارة الدراسة على عينة تتكون من 30 من مجموع العاملين، حيث تم استرجاع 25 استمارة، وتم استبعاد 05 استمارات لعدم إكمال الموظفين الإجابة على جميع الأسئلة وبقيت 25 استمارة صحيحة .

ثانيا، الأدوات المستعملة في الدراسة: بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وبناء على المنهج المتبع في الدراسة، استعنا بالأدوات التالية:

1- الاستمارة: وهي من بين أدوات جمع المعلومات، وقد تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة. وهي من النوع المركب المكشوف الهدف، حيث ظهر ذلك واضحا من خلال طبيعة الأسئلة والتي قسمت إلى قسمين: القسم الأول يتعلق بالبيانات الشخصية، حيث تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف ، ومن أهم المتغيرات الشخصية: الجنس، السن، المؤهل ، عدد سنوات الخبرة، بينما تناول القسم الثاني محورين مقسمة كما يلي:

- المحور الأول: الصراع التنظيمي، يتضمن 14 عبارة ؛
- المحور الثاني: الالتزام التنظيمي، ويشمل 03 أبعاد ويتضمن 18 عبارة

وكان مجموع العبارات المكونة للاستمارة 32 عبارة، تم إفراغها وفق مقياس ليكارت الخماسي المعتمد إحصائياً، والذي يأخذ الدرجات: موافق جداً (5 درجات)، موافق (4 درجات)، غير متأكد (3 درجات)، غير موافق (2 درجتين)، غير موافق إطلاقاً (1 درجة واحدة)، وبعد تحديد أوزان الإجابات تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (0.8=5/4).

2- المقابلة: استخدمت المقابلة تدعيماً للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف العاملين، إضافة إلى مجموعة من المقابلات الحرة مع المشرفين والعاملين في المؤسسة، وهذا لمعرفة الظروف التي يعملون فيها.

3- الملاحظة: ساعدت الملاحظة في البحث على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين في المؤسسة، وذلك بملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني وتوزيع الاستمارة عليهم.

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب اختبار أداة الدراسة وذلك من حيث مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

أولاً، صدق وثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويتمثل معامل الثبات معامل ألفا كرونباخ بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل الثبات وكانت نتائج معاملات الثبات لفقرات كما هي مبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (03) معاملات الثبات و الصدق (طريقة ألفا كرونباخ)

المحاور	العبارات	معامل الثبات قيمة (α ألفا كرونباخ)	معامل الصدق	الفقرات
المحور الاول: الصراع التنظيمي	(14-1)	0.851	0.923	14
المحور الثاني:الالتزام التنظيمي	(32-15)	0.931	0.965	18
البعد الأول: الالتزام العاطفي	(19-15)	0.655	0.810	5
البعد الثاني:الالتزام الاستمراري	(25-20)	0.806	0.898	6
البعد الثالث:الالتزام الأخلاقي	(32-26)	0.890	0.944	7
الإجمالي	(32-1)	0.657	0.811	32

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (03) يتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة للمتغير المستقل « الصراع التنظيمي» حيث بلغت 0.851 في حين بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع «الالتزام التنظيمي» 0.931 وهي قيم قوية أكبر من 0.60 ، كما نلاحظ أن قيمة المعامل لكل العبارات بلغت 0.657 وعلى هذا الأساس نقول أنه توجد علاقة قوية بين عبارات الاستبيان وهذا ما يدل على صدق وثبات أداة الدراسة.

ثانيا، أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والتي يرمز لها اختصارا بالرمز (SPSS).

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها:

- 1- تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لتحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية والاساسية لمفردات الدراسة؛
- 2- تم استخدام المتوسط الحسابي (Weighted Mean)، لوصف بعض المتغيرات الشخصية ومتغيرات الدراسة الأساسية طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى أداء الموارد البشرية، الذي يحسب بالعلاقة التالية: $\bar{X} = \frac{\sum xi.ni}{N}$
- 3- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية.

فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، وإذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح فيعني تركز الاستجابات وعدم تشتتها. أما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح أو أعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها؛

4- معامل ارتباط ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة؛ ويعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستمارة، لإضفاء الشرعية عليها. وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها. ويستخدم هذا الاختبار فيما إذا كانت أسئلة الاستمارة متناسقة فيما بينها، وتكون أصغر قيمة مقبولة لكرونباخ ألفا هي 0.6، وكلما تزيد تكون أفضل.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right] \text{ : تنص المعادلة على:}$$

حيث يرمز (k) على أنه عدد مفردات الاختبار؛

($\sum s_i^2$) تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار؛

(s^2) التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار.

5- حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للمحور، واستخدم أيضا هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط الصراع التنظيمي بالالتزام التنظيمي، وكشف العلاقة بينهما ومن ثم الإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي؛

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}} \text{ لإيجاد معامل ارتباط بيرسون يجب تطبيق المعادلة}$$

المبحث الثالث: عرض بيانات الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

يتم في هذا المبحث تفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه من في أدوات الدراسة، وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى :

- تحليل خصائص العينة؛
- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة ؛
- اختبار الفرضيات.

المطلب الأول : تحليل خصائص العينة

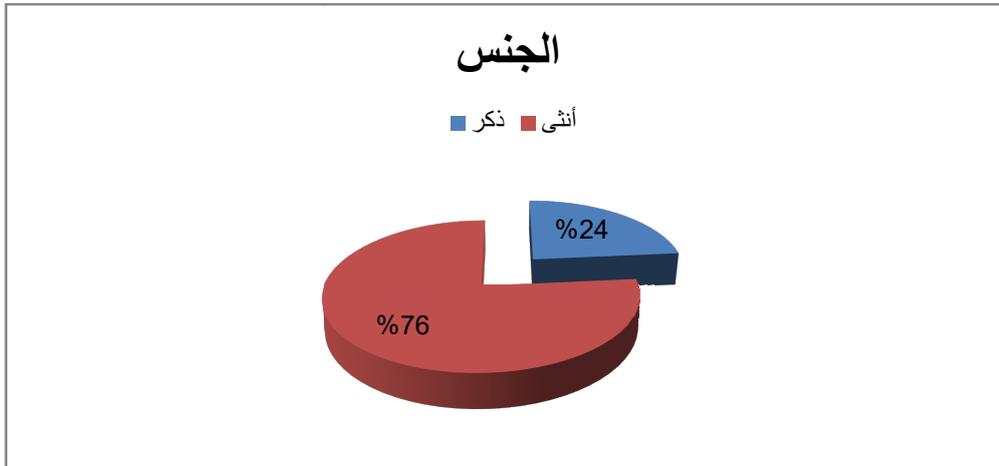
يتناول هذا المطلب وصفا إحصائيا لأفراد العينة من خلال الخصائص الشخصية التالية : الجنس، المستوى الدراسي، العمر، الأقدمية في العمل .
أولا : توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم(04): توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
24.0	6	ذكر
76.0	19	أنثى
100.0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم(05): يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم(05) نجد أن الإناث هم الجنس الغالب في هذه المؤسسة بحيث بلغت نسبتهم 76 % من أفراد مجتمع الدراسة ، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ24% من أفراد العينة هم من فئة الذكور وبالتالي فإن النسبة الأعظم من أفراد عينة الدراسة هم من الإناث، وذلك يعود إلى طبيعة العمل في المؤسسة الذي يتوافق مع قدرات المرأة وكذلك طبيعة المنطقة الجغرافية والثقافية والحضرية التي تسهل عمل المرأة وأيضا اعتماد المؤسسة على مسابقات التوظيف والتي يكون فيها حظ الأنثى أكثر من الذكر بالإضافة إلى طبيعة المنطقة الجغرافية والثقافية.

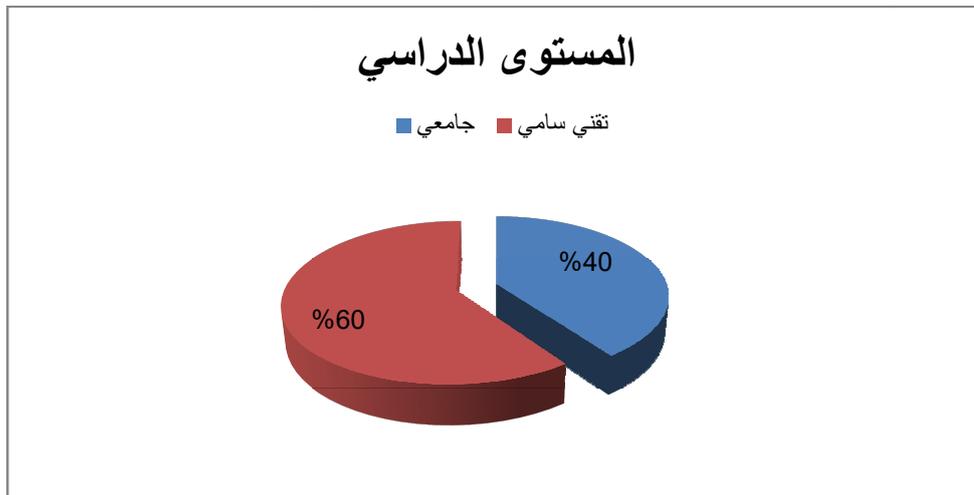
ثانيا، توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الدراسي

الجدول رقم (05) : توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
40	10	جامعي
60	15	تقني سامي
100.0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (06) : توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول رقم (05) و الشكل رقم(06)نجد أن مستوى التقني سامي هم المستوى الغالب في هذه المؤسسة بحيث بلغت نسبتهم 60 % من أفراد مجتمع الدراسة ، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ40% من أفراد العينة هم من فئة المستوى الجامعي، ويظهر جليا أن أفراد العينة ذوي شهادات علمية، وذلك راجع لسياسة

المؤسسة في تسيير اليد العاملة ذات مستوى عالي و أيضا شروط التوظيف، واعتمادها على الكفاءات العلمية، أما فئة التعليم المتوسط والتعليم الثانوي فهي منعدمة تماما.

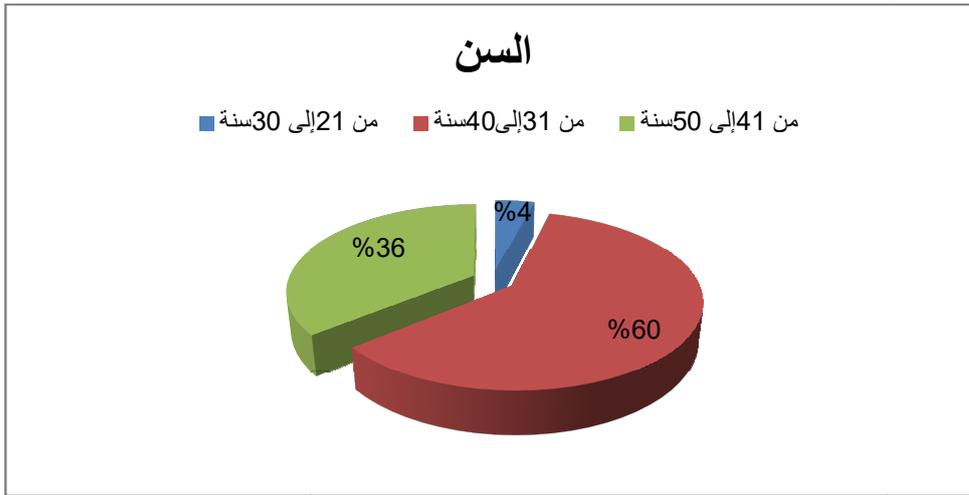
ثالثا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

الجدول رقم(06): توزيع أفراد الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
4.0	1	من 21 إلى 30 سنة
60.0	15	من 31 إلى 40 سنة
36.0	9	من 41 إلى 50 سنة
100.0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم(07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول رقم (06) والشكل رقم(07) نجد أن الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة هي الفئة الغالبة في السن في هذه المؤسسة بحيث بلغت نسبته 60 % من أفراد مجتمع الدراسة، والفئة الثانية من 21 إلى 30 سنة قدرت بـ 36%، وأقل فئة قدرت بـ 5%، وقد أدرجت فئتين أقل من 20 سنة وأكبر من 50 سنة في الدراسة ولكن لم تتوفر هذه الفئات في أفراد مجتمع الدراسة، وسبب الراجع إلى أن أغلبية الموظفين من فئة الشباب لديهم قدرة على تحمل أعباء العمل في المؤسسة . أن السياسة التي يتبعها القائمون على المؤسسة تعتمد على مبدأ تشييب الموظفين .

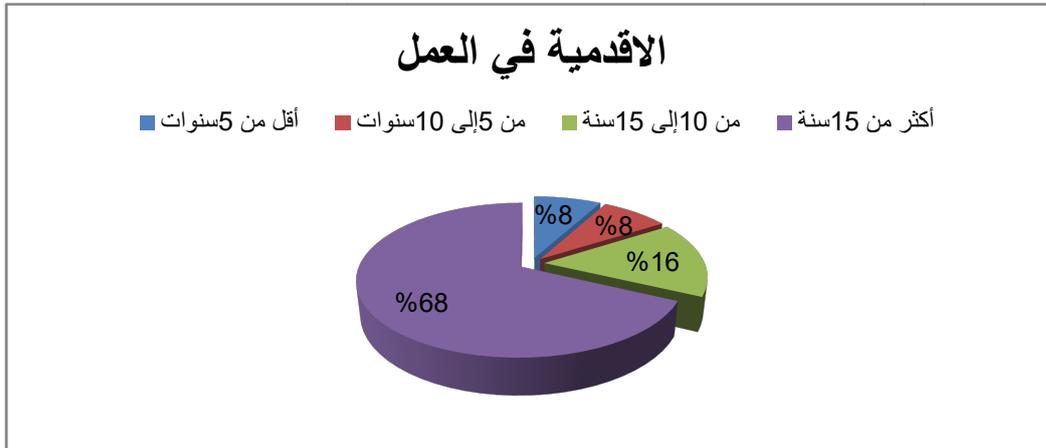
رابعا : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الاقدمية في العمل

الجدول رقم(07):توزيع أفراد الدراسة حسب الاقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الاقدمية في العمل
8.0	2	أقل من 5سنوات
8.0	2	من 5إلى10سنوات
16.0	4	من10إلى15سنة
68.0	17	أكثر من15سنة
100.0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم(08): توزيع أفراد الدراسة حسب الاقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول رقم (07) و الشكل رقم(08) أن نسبة 68% من أفراد مجتمع الدراسة أكثر من 15 سنة و16% من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح خبرتهم من 10 إلى 15 سنة، وكانت أضعف النسب للفتتين أقل من 5 سنوات وفتة من 5 إلى 10 سنوات وبالتالي النسبة الأعظم كانت للفتة أكثر من 15 سنة، وهذا سببه تمسك الموظفين بمناصبهم، واستغلال المؤسسة لخبرتهم.

المطلب الثاني : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة
أولا، تحليل عبارات واتجاهات الآراء المحور الأول(الصراع التنظيمي)

الجدول رقم(08):نتائج إجابات الموظفين حول عبارات محور الصراع التنظيمي

الترتيب حسب اتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا	التكرار	النسبة	العبارات	الرقم
9	غير موافق	1.18	2.68	1	7	4	9	4	التكرار		لا أحصل على موارد كافية للقيام بعملتي من المعدات والأدوات	1
				4	28	16	36	16	النسبة			
4	غير موافق	1.32	3.08	4	7	4	7	3	التكرار		هناك غموض في المهام الموكلة الي	2
				16	28	16	28	12	النسبة			
6	غير موافق	1.23	2.88	1	7	4	9	4	التكرار		هناك تداخل في الاختصاصات في وظيفتي	3
				4	28	16	36	16	النسبة			
7	غير متأكد	1.22	2.8	4	7	4	7	3	التكرار		ليست لدي سلطة كافية للقيام بعملتي	4
				16	28	16	28	12	النسبة			
13	موافق	0.96	3.52	3	5	6	8	3	التكرار		يوجد عدم عدالة في توزيع السلطات بين المرؤوسين	5
				12	20	24	32	12	النسبة			
14	غير موافق	0.87	3.76	2	8	0	13	2	التكرار		المناقشات بين الموظفين كثير ما تتحول إلى جدال عقيم	6
				8	32	0	52	8	النسبة			
11	موافق	1.14	3.32	3	11	8	2	1	التكرار		هناك تضارب في الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة إلي	7
				12	44	32	8	4	النسبة			
10	موافق	1.15	3.48	4	14	0	4	3	التكرار		يوجد عدم عدالة في التعامل مع المرؤوسين	8
				16	56	0	16	12	النسبة			
1	موافق	1.37	3.32	3	11	3	7	1	التكرار		عدم استخدام أس علمية في توزيع الموارد داخل المؤسسة	9
				12	44	12	28	4	النسبة			
2	موافق	1.35	3.4	5	9	5	5	1	التكرار		عدم التساوي في فرص الترقية	10
				20	36	20	20	4	النسبة			

8	موافق	1.20	3.28	6	7	4	5	3	التكرار	لا تتيح الإدارة المجال للعاملين القدرة على الحوار والمناقشة والقدرة على الإقناع	11
				24	28	16	20	12	النسبة		
12	موافق	1.08	3.52	7	5	7	3	3	التكرار	يوجد تنافس حاد بين الموظفين في المؤسسة	12
				28	20	28	12	12	النسبة		
5	غير موافق	1.28	2.68	6	6	4	8	5	التكرار	المهام المطلوبة مني غير ملائمة لقدراتي	13
				24	24	16	32	20	النسبة		
3	موافق	1.33	2.96	7	8	3	7	4	التكرار	لا يوجد تعاون بين الموظفين	14
				8	32	12	28	16	النسبة		
غير متأكد		0.66	3.19	-----					الجموع		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (08) أنه حسب آراء أفراد العينة جاءت العبارة "عدم استخدام أسس علمية في توزيع الموارد داخل المؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.32 وانحراف معياري 1.37 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد العينة يرون أنه من أسباب الصراع عدم التساوي في توزيع الموارد، وجاءت العبارة "عدم التساوي في فرص الترقية في" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري 1.35 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد العينة يتفقون كذلك على أن من أسباب الصراع أن المؤسسة لا تعطي فرص متساوية في الترقيات للعاملين لديها، وجاءت العبارة "لا يوجد تعاون بين الموظفين في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.96 وانحراف معياري 1.33 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك تعارض في الأهداف والتوجهات مما يساعد على خلق صراعات داخلية، وجاءت العبارة "هناك غموض في المهام الموكلة إلي" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.08 وانحراف معياري 1.32 وفي اتجاه عام غير موافق مما يدل على أن الأفراد لا يرون أن غموض المهام لا يشكل لهم عائقا مع رؤوسهم، وجاءت العبارة "المهام المطلوبة مني غير ملائمة لقدراتي" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.68 وانحراف معياري 1.28 وفي اتجاه عام غير موافق مما يدل على أن توزيع المهام غير متكامل حسب التخصص والخبرة مما يؤدي إلى خلق صراع داخلي، وجاءت العبارة "هناك تداخل في الاختصاصات في وظيفتي" المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.88 وانحراف معياري 1.23 وفي اتجاه عام غير موافق مما يدل على أن هناك عشوائية في توكيل المهام وكثرة المسؤولين، وجاءت العبارة "ليست لدي سلطة كافية للقيام بعملتي" المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.8 وانحراف معياري 1.22 وفي اتجاه عام غير متأكد. مما يدل على أن المؤسسة تقدم الأعمال بطريقة غير تدريجية مما يؤدي إلى أداء غير مرضى وجاءت

العبارة" لا تتيح الإدارة المجال للعاملين القدرة على الحوار والمناقشة والقدرة على الإقناع "المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.28 و انحراف معياري 1.20 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن الإدارة في المؤسسة لا تهتم بآراء وأفكار الموظفين ، و جاءت العبارة"لا أحصل على موارد كافية للقيام بعملية من المعدات والأدوات"المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 2.68 و انحراف معياري 1.18 و في اتجاه عام غير موافق مما يدل على أن المؤسسة توفر جميع الوسائل والإمكانيات اللازمة، و جاءت العبارة"يوجد عدم عدالة في التعامل مع المرؤوسين"المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3.48 و انحراف معياري 1.15 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد العينة يتعرضون للتعسف من قبل مرؤوسيتهم، و جاءت العبارة"هناك تضارب في الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة إلي"المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي 3.32 و انحراف معياري 1.14 و في اتجاه عام موافق مما يؤكد العبارة السادسة ويدل على عشوائية إصدار الأوامر ، و جاءت العبارة" يوجد تنافس حاد بين الموظفين في المؤسسة"المرتبة الثاني عشر بمتوسط حسابي 3.52 و انحراف معياري 1.08 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن المؤسسة تنتهج سياسة تحفيزية في إدارتها و جاءت العبارة"يوجد عدم عدالة في توزيع السلطات بين المرؤوسين"المرتبة الثالث عشر بمتوسط حسابي 3.52 و انحراف معياري 0.96 و في اتجاه عام موافق مما يدل على وجود كثرة المسؤولين لإصدار الأوامر مما يزيد في حدة الصراع، و جاءت العبارة"المناقشات بين الموظفين كثير ما تتحول إلى جدال عقيم"المرتبة الرابع عشر بمتوسط حسابي 3.76 و انحراف معياري 0.87 و في اتجاه عام غير موافق مما يدل على أن أفراد العينة كثيرا ما يلجؤون إلى الأخذ بآراء بعضهم البعض.

وبصفة عامة قد تبين: أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (الصراع التنظيمي) يساوي (3.19) وبانحراف معياري (0.66) وفي اتجاه عام غير متأكد مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدين من أن هذه الأسباب تؤدي إلى خلق صراعات داخلية .

ثانيا، تحليل عبارات واتجاهات الآراء المحور الثاني(الالتزام التنظيمي)

1- عبارات الالتزام العاطفي

الجدول رقم (09):نتائج إجابات الموظفين حول بنود بعد الالتزام العاطفي

الترتيب حسب اتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا	العبارات	الترتيب
2	موافق	0.83	4.12	9	11	0	4	1	التكرار	15
				36	44	0	16	4	النسبة	
5	موافق	1.08	3.52	4	12	0	2	7	التكرار	16
				16	48	0	8	28	النسبة	
3	موافق	1.04	4	8	13	1	2	1	التكرار	17
				32	52	4	8	4	النسبة	
1	موافق	0.74	4.32	11	12	1	1	0	التكرار	18
				44	48	4	4	0	النسبة	
4	موافق	1.18	3.64	5	13	2	3	2	التكرار	19
				20	52	8	12	8	النسبة	
موافق		0.64	3.92	-----					الجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(09) أنه : حسب آراء أفراد العينة جاءت العبارة " اشعر بالفخر و الاعتزاز كوني أحد أفراد هذهالمؤسسة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.32 و انحراف معياري 0.74 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد العينة يشعرون بالانتماء والتقدير داخل المؤسسة،جاءت العبارة" أتوقع أن الآخرين يمتلكون رغبة قوية في الانتماء للمؤسسة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 0.83 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد العينة يرون في مؤسستهم أنها الأفضل على الإطلاق، و جاءت العبارة" أشعر بالانتماء لمؤسستي كما وكأنها بيتي الذي أحرص عليه " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4 و انحراف معياري 1.04 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد العينة يرون في أن مستقبلهم في مؤسستهم، و جاءت العبارة" يمكن الحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء لهذه المؤسسة "المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري 1.18 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن المؤسسة تقدم مزايا وعروض مغرية للموظفين لديها، وجاءت

العبارة" اعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكلي شخصيا "المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 1.08 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد العينة يكونون الولاء التام لمؤسستهم. وبصفة عامة قد تبين: أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول(الالتزام العاطفي) يساوي (3.92) وبانحراف معياري (0.64) وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أفراد العينة يكونون مشاعر وأحاسيس جيد تجاه مؤسستهم التي يعملون بها.

2- الالتزام الاستمراري:

الجدول رقم (10): نتائج إجابات العمال حول بنود بعد الالتزام الاستمراري

الترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	العبارة	رقم	
1	موافق جدا	0.81	4.40	14	8	2	1	0	التكرار	أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة	20
				56	32	8.0	2	0	النسبة		
6	غير موافق	1.28	2.84	3	5	6	7	4	التكرار	سأقبل أي وظيفة أكلف بها في المؤسسة مقابل استمراري بالعمل فيها	21
				12	20	24	28	16	النسبة		
4	موافق	1.13	3.72	6	11	5	1	2	التكرار	وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثمار وظيفياً جيد بالنسبة لي	22
				24	44	20	4	8	النسبة		
5	موافق	1.35	3.56	7	8	6	0	4	التكرار	سأكون سعيداً لقاء بقائي حتى باقي حياتي في المؤسسة التي أعمل بها	23
				28	32	24	0	16	النسبة		
3	موافق	0.64	4.08	6	15	4	0	0	التكرار	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في المؤسسة	24
				24	60	15	0	0	النسبة		
2	موافق جدا	1.14	4.16	13	7	2	2	1	التكرار	اهتم جداً بوضع ومستقبل المؤسسة التي أعمل بها	25
				52	28	8	8	4	النسبة		
موافق		0.75	3.79	-----					الجموع		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (10) يتضح انه: حسب آراء أفراد العينة جاءت العبارة " أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.40 وانحراف معياري 1.14 وفي اتجاه عام موافق جدا مما يدل على أن المؤسسة تقدم حوافز جد مغرية لأفراد عينة الدراسة،و جاءت العبارة " اهتم جداً

بوضع ومستقبل المؤسسة التي أعمل بها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.16 و انحراف معياري 1.14 و في اتجاه عام موافق جدا مما يدل على أن أفراد العينة يهتمون بتطوير سياسات المؤسسة المستقبلية ونجاحها، وجاءت العبارة " أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في المؤسسة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.64 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن الحالة السائد في المؤسسة حالة يسودها التفاهم والانسجام بين أفراد العينة، وجاءت العبارة " وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً جيد بالنسبة لي " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 1.13 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد العينة راضيين عن مراكزهم الوظيفية ومجوبتها، وجاءت العبارة " سأكون سعيداً لقاء بقائي حتى باقي حياتي في المؤسسة التي أعمل بها" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 1.35 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد العينة يكونون الولاء التام تجاه مؤسستهم، وجاءت العبارة " سأقبل أي وظيفة أكلف بها في المؤسسة مقابل استمراري بالعمل فيها" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.84 وانحراف معياري 1.28 و في اتجاه عام غير موافق مما يدل على أن أفراد العينة لا يقبلون تغيير وظائفهم مقابل البقاء في المؤسسة حيث تبين: أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني (الالتزام الاستمراري) يساوي (3.79) وبانحراف معياري (0.75) و في اتجاه عام موافق مما يدل على أفراد العينة المدروسة يهتمون جيداً بمستقبل مؤسستهم ويسعون جاهدين لتطويره.

3- الالتزام الأخلاقي:

الجدول رقم(11): نتائج إجابات الموظفين حول بنود بعد الالتزام الأخلاقي

الترتيب حسب اتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	العبارات	الترتيب
7	غير متأكد	1.36	3.12	4	7	7	2	2	التكرار	26
				16	28	28	8	20	النسبة	
6	غير متأكد	0.89	3.28	1	10	10	3	1	التكرار	27
				4	40	40	12	4	النسبة	
4	موافق	1.32	3.52	7	7	6	2	3	التكرار	28
				28	28	24	8	12	النسبة	

29	اشعر بالعلاقة الأخوية الحميمة بيني وبين زملائي في العمل	التكرار	2	3	3	13	4	3.56	1.15	موافق	3
		النسبة	8	12	12	52	16				
30	يتيح لي رؤسائي المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	التكرار	3	3	6	10	3	3.28	1.20	موافق	5
		النسبة	12	12	24	40	12				
31	أرى أن جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل للالتحاق بها	التكرار	0	4	5	10	6	3.72	1.02	موافق	2
		النسبة	0	16	20	40	24				
32	اهتم جداً بوضع ومستقبل المؤسسة التي أعمل بها	التكرار	1	2	1	11	10	4.08	1.07	موافق	1
		النسبة	4	8	4	44	40				
الجموع								3.54	0.94	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم(11) يتبين لنا مما يلي: حسب آراء أفراد العينة جاءت العبارة "اهتم جداً بوضع ومستقبل المؤسسة التي أعمل بها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 1.07 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد العينة مهتمين بتطوير سياسات المؤسسة، وجاءت العبارة " أرى أن جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل للالتحاق بها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 1.02، وفي اتجاه عام موافق مما يظهر لنا أن أفراد العينة المدروسة راضيين كل الرضي على وظائفهم الحالية، وجاءت العبارة "اشعر بالعلاقة الأخوية الحميمة بيني وبين زملائي في العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 1.15 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد العينة يشعرون بروح الأخوة في مكان عملهم، وجاءت العبارة "يعتبر مناخ العمل في المؤسسة التي أعمل بها مريح ومستقر" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 1.32 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن المؤسسة توفر جميع الإمكانيات اللازمة لاستمرارية العمل، وجاءت العبارة "يتيح لي رؤسائي المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري 1.2 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد العينة لا يتعرضون للتهميش من جانب رؤسائهم في المسائل المهمة، وجاءت العبارة "هناك توافقاً بين قيمي وقيم المؤسسة التي اعمل بها" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري 0.89 وفي اتجاه عام غير متأكد مما يدل على أن هناك تعارض في الأهداف الشخصية وأهداف المؤسسة، وجاءت العبارة " أرغب في البقاء في عملي مهما

توفرت لي فرص بديلة" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.12 وانحراف معياري 1.36 وفي اتجاه عام غير متأكد مما يدل على أن أفراد العينة غير مرتاحين في وظائفهم الحالية.

ومن خلال ما سبق قد تبين: أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثالث (الالتزام الأخلاقي) يساوي (3.54) وانحراف معياري (0.94) وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد العينة يلتزمون بسياسات وقواعد التي تملئها المؤسسة لهم.

ثالثاً، نتائج أبعاد الالتزام التنظيمي

جدول رقم(12):نتائج أبعاد الالتزام التنظيمي

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	موافق	0.64	3.92	الالتزام العاطفي
2	موافق	0.75	3.79	الالتزام الاستمراري
3	موافق	0.94	3.53	الالتزام الأخلاقي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من الجدول رقم (12) أن بعد « الالتزام العاطفي » في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 1.15 ، وفي اتجاه عام موافق، وبعد "الالتزام الاستمراري" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 0.75 وفي اتجاه عام موافق، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد "الالتزام الأخلاقي" بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 0.94 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن الالتزام العاطفي هو النوع السائد من بين أنواع الالتزامات الأخرى لكونه حصل على أعلى المتوسطات بوسط حسابي قدره (3.92)

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

أولا، الفرضية الرئيسية:

- سيتم اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على: أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي. وللتحقق من صدق الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار البسيط بين بعد الصراع التنظيمي وبين الالتزام التنظيمي وهو ما توضحه الجداول التالية:

جدول رقم (13): يوضح قيمة ودلالة معامل الارتباط بيرسون بين متغيري الصراع التنظيمي والالتزام

التنظيمي

المؤشرات المتغيرات	N	قيمة الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة	دلالة الارتباط
الصراع التنظيمي	25	-0,603	0.364	0.001	دالة
الالتزام التنظيمي					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط ($R=-0.603$) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي.

ولتأكيد النتيجة تم تحليل الانحدار الخطي البسيط وقد جاءت النتائج كم يوضحها الجدول الموالي:

جدول رقم (14) : يوضح نتائج تحليلي الانحدار الخطي البسيط لمتغير الصراع التنظيمي ومتغير الالتزام

التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4,807	1	4,807	13.168	0.001
الخطأ	8,396	23	0,365		
الإجمالي	13,203	24			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	الثابت
الصراع التنظيمي	-0,853	0,185	-3,629	0,001	0,000
معامل الارتباط ($R=-0.603$) ، معامل التحديد ($R^2=0.364$) ، المتغير التابع: الالتزام التنظيمي					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (14) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت 13.168 وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تم اختبارها باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير المتغير المستقل والمتمثل في الصراع التنظيمي على بعد المتغير التابع والمتمثل في الالتزام التنظيمي ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0.603 - وهذا يدل على وجود ارتباط سالب بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,364 وهذا يعني أن 36,4% من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي تعود إلى تغيرات حاصلة في الصراع التنظيمي و 63,6% الباقية ترجع لعوامل أخرى .

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) بين بعد المتغير المستقل والمتمثل في الصراع التنظيمي و بعد المتغير التابع والمتمثل في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة $T=-3,629$ بمستوى دلالة 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، و بالتالي تم إثبات الفرضية الرئيسية القائلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-.

ثانيا، الفرضية الفرعية الأولى:

- سيتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: أنه وجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للصراع التنظيمي على الالتزام العاطفي .
وللتحقق من صدق الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار البسيط بين بعد الهيكل التنظيمي وبين الأداء البشري وهو ما توضحه الجداول التالية:

جدول رقم (15): يوضح قيمة ودلالة معامل الارتباط بيرسون بين متغيري الصراع التنظيمي والالتزام العاطفي

المؤشرات المتغيرات	N	قيمة الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة	دلالة الارتباط
الصراع التنظيمي	25	-0,527	0.277	0.007	دالة
الالتزام العاطفي					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (15) إن قيمة معامل الارتباط ($R=-0.603$) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على الالتزام العاطفي.

ولتأكيد النتيجة تم تحليل الانحدار الخطي البسيط وقد جاءت النتائج كم يوضحها الجدول الموالي:

جدول رقم (16): يوضح نتائج تحليلي الانحدار الخطي البسيط لمتغير الصراع التنظيمي ومتغير الالتزام

العاطفي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2,751	1	2,751	8,828	0.007
الخطأ	7,169	23	0,312		
الإجمالي	9,920	24			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	الثابت
الصراع التنظيمي	-0,509	0,171	-2,971	0,007	0,000
معامل الارتباط ($R=-0.527$) ، معامل التحديد ($R^2=0.277$) ، المتغير التابع: الالتزام العاطفي					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (16) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت 8,828 وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها 0.007 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تم اختبارها باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير المتغير المستقل والمتمثل في الصراع التنظيمي على بعد المتغير التابع والمتمثل في الالتزام العاطفي ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ ($R=-0.527$) وهذا يدل على وجود ارتباط سالب بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.277 وهذا يعني أن 27,7% من التغيرات الحاصلة في الالتزام العاطفي تعود إلى تغيرات حاصلة في الصراع التنظيمي و 72,3% الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين بعد المتغير المستقل والمتمثل في الصراع التنظيمي و بعد المتغير التابع والمتمثل في الالتزام العاطفي في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة $T=-2.97$ بمستوى دلالة 0,007 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 و بالتالي تم اثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للصراع التنظيمي على الالتزام العاطفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة .

ثالثا، الفرضية الفرعية الثانية:

- سيتم اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على: أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للصراع التنظيمي على الالتزام الاستمراري .
وللتحقق من صدق الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار البسيط بين بعد الصراع التنظيمي وبين الالتزام الاستمراري وهو ما توضحه الجداول التالية:

جدول رقم(17): يوضح قيمة ودلالة معامل الارتباط بيرسون بين متغيري الصراع التنظيمي والالتزام

الاستمراري

المؤشرات المتغيرات	N	قيمة الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة	دلالة الارتباط
الصراع التنظيمي	25	-0,533	0.284	0.006	دالة
الالتزام الاستمراري					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من الجدول رقم (17) أن قيمة معامل الارتباط ($R=-0,533$) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على بعد الالتزام الاستمراري.

ولتأكيد النتيجة تم تحليل الانحدار الخطي البسيط وقد جاءت النتائج كم يوضحها الجدول الموالي:

جدول(18): يوضح نتائج تحليلي الانحدار الخطي البسيط لمتغير الصراع التنظيمي ومتغير الالتزام

الاستمراري

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3,851	1	3,851	9,112	0,006
الخطأ	9,720	23	0,423		
الإجمالي	13,571	24			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	
الثابت	5,716	0,650	8,793	0,000	
الصراع التنظيمي	-0,602	0,200	-3,019	0,006	
معامل الارتباط ($R=-0.533$) ، معامل التحديد ($R^2=0.284$) ، المتغير التابع: الالتزام الاستمراري					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (18) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت 9,112 وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها 0.006 وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تم اختبارها باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير المتغير المستقل والمتمثل في الصراع التنظيمي على بعد المتغير التابع والمتمثل في الالتزام الاستمراري ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ $(R=-0.527)$ وهذا يدل على وجود ارتباط سالب بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.284 وهذا يعني أن 28,4% من التغيرات الحاصلة في الالتزام الاستمراري تعود إلى تغيرات حاصلة في الصراع التنظيمي و 71,6% الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين بعد المتغير المستقل والمتمثل في الصراع التنظيمي و بعد المتغير التابع والمتمثل في الالتزام العاطفي في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة $T=-3,019$ بمستوى دلالة 0,006 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي تم إثبات الفرضية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للصراع التنظيمي على الالتزام الاستمراري بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة.

ثالثاً، الفرضية الفرعية الثالثة:

- سيتم اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على: أنه وجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للصراع التنظيمي على الالتزام الأخلاقي .
وللتحقق من صدق الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار البسيط بين بعد الصراع التنظيمي وبين الالتزام الأخلاقي وهو ما توضحه الجداول التالية:

جدول رقم (19): يوضح قيمة ودلالة معامل الارتباط بيرسون بين متغيري الصراع التنظيمي والالتزام

الأخلاقي

المؤشرات المتغيرات	N	قيمة الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة	دلالة الارتباط
الصراع التنظيمي	25	-0,628	0.394	0.001	دالة
الالتزام الأخلاقي					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن قيمة معامل الارتباط $(R=-0,628)$ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على بعد الالتزام الأخلاقي.

ولتأكيد النتيجة تم تحليل الانحدار الخطي البسيط وقد جاءت النتائج كم يوضحها الجدول الموالي:

جدول رقم (20) : يوضح نتائج تحليلي الانحدار الخطي البسيط لمتغير الصراع التنظيمي ومتغير الالتزام الأخلاقي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	8,395	1	8,395	14,955	0,001
الخطأ	12,911	23	0,561		
الإجمالي	21,306	24			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	
الثابت	6,386	0,749	8,523	0,000	
الصراع التنظيمي	-0,890	0,230	-3,867	0,001	
معامل الارتباط (R=-0.628) ، معامل التحديد (R ² =0.394) ، المتغير التابع: الالتزام الأخلاقي					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (20) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت 14,955 وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تم اختبارها باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير المتغير المستقل والمتمثل في الصراع التنظيمي على بعد المتغير التابع والمتمثل في الالتزام الأخلاقي ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ ($R=-0.628$) وهذا يدل على وجود ارتباط سالب بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.394 وهذا يعني أن 39,4% من التغيرات الحاصلة في الالتزام الاستمراري تعود إلى تغيرات حاصلة في الصراع التنظيمي و 60,6% الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين بعد المتغير المستقل والمتمثل في الصراع التنظيمي و بعد المتغير التابع والمتمثل في الالتزام الأخلاقي في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة $T=-3,867$ بمستوى دلالة 0,001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، و بالتالي تم إثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للصراع التنظيمي على الالتزام الأخلاقي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل تم إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، واختيار مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- كمحل للدراسة وذلك عن طريق ما تم جمعه من معلومات لدى موظفي الإدارة، فبعدما تم جمع هذه المعلومات وتبويبها وترتيبها وفق متطلبات الدراسة بمساعدة البرامج الإحصائية ومن خلال مناقشة وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الهامة بالنسبة لعلاقة الصراع التنظيمي بالالتزام التنظيمي أين تبين انه يوجد علاقة عكسية بين المتغيرين، حيث اتضحت هذه العلاقة في التأثير السلبي للصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي .

الخطبة

ربطت هذه الدراسة بين متغيرين، متغير مستقل ممتثل في الصراع التنظيمي، والثاني تابع وهو الالتزام التنظيمي، مبينة أن الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية تحدث داخل المؤسسات تتبين أهميته في معرفة مدى تأثيره على متغيرات تابعة، منها الالتزام التنظيمي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -تيسة-.

يعتبر الصراع التنظيمي مسألة ناتجة عن التفاعل الاجتماعي والعلاقات بين الأفراد والجماعات التي لها تأثير كبير على نشاط المؤسسة، ومن هنا استدعت الحاجة إلى المعرفة التامة بالصراع وكيفية إدارته بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة ويضمن استمراريتها. وبالتالي احتواء الصراع التنظيمي والتحكم في تأثيراته السلبية واستغلال التأثيرات الايجابية لما يخدم مصالح المؤسسة وتحقيق أهدافها، حيث يمكن لإدارة المؤسسة تجاوز النظرة التقليدية للصراع التنظيمي التي تعتبره ظاهرة ذات تأثير سلبي، والاتجاه نحو النظرة الحديثة التي تبرز التأثيرات الايجابية للصراع التنظيمي وذلك من خلال التحكم في حدة الصراع وتوجيهه لما يخدم مصالح المؤسسة، وهذا بإتباع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

تبين من خلال الدراسة إن الالتزام التنظيمي من أهم العناصر التي تؤثر في استمرارية المنظمة، فيعتبر ركيزة مهمة للمؤسسة، فهو ظاهرة تحدث نتيجة ترابط الموظفين بمؤسستهم، حيث تبين أنه كلما زاد الالتزام التنظيمي زاد الجهد المبذول في العمل من طرف الموظفين، إذ أن هذا الجهد المبذول ناتج عن رغبة من الموظفين، لأنه أصبحت قيم الموظفين تتطابق مع قيم المؤسسة، وتشابهت أهداف الأفراد، فكلما زاد مستوى الالتزام التنظيمي للأفراد زادت معه مسؤوليتهم تجاه مؤسستهم، وهذا ما يحقق للمنظمة ولموظفيها، إنه في ظل التغيرات الكبيرة والمنافسة الشديدة التي تشهدها، تحتم على المؤسسات الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها.

إن معالجة الإشكالية المطروحة، واختبار الفرضيات تمت في الفصل الثالث، حيث تم التوصل إلى معرفة مستوى الصراع التنظيمي الذي تبين أنه في المجال المتوسط، أما بالنسبة لأبعاد الالتزام التنظيمي فيتضح أن الالتزام العاطفي مرتفع لدى الموظفين، وكذلك الالتزام الاستمراري، أما الالتزام الأخلاقي فكان مرتفع لكن بدرجة اقل من البعدين السابقين، فيما يخص الفرضيات فقد تم التحقق منها حيث اتضح أنه يوجد تأثير سلبي للصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي، ودرجة هذا التأثير كانت متفاوتة بالنسبة لأبعاد الالتزام التنظيمي الثلاث.

الاستنتاجات:

من خلال ما تم التطرق له في هذه الدراسة يمكن استخراج الاستنتاجات التالية:

1- الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية حتمية الحدوث في أغلب المؤسسات خاصة كبيرة الحجم منها، وهو يعبر على الاختلافات في الغايات والأهداف بين أفراد المؤسسة، وللصراع التنظيمي آثار سلبية وهي أكثر من آثاره الإيجابية؛

2- يمكن التحكم في الصراع التنظيمي وإدارته بما يخدم مصالح وأهداف المؤسسة؛

3- الالتزام التنظيمي ظاهرة صحية في المؤسسات، وهذا راجع للفوائد التي تعود بسببه على المؤسسة والأفراد؛

4- هناك اختلاف وتنوع في الالتزام التنظيمي للموظفين؛

5- مستوى الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة متوسط هذا حسب آراء أفراد العينة المدروسة؛

6- مستوى الالتزام التنظيمي مرتفعا نسبيا في المؤسسة التي قمنا بالدراسة الميدانية فيها؛

7- هناك تأثير سلبي متوسط الحدة للصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة؛

8- يوجد تأثير سلبي متوسط الحدة للصراع التنظيمي على أبعاد الالتزام التنظيمي (عاطفي، استمراري، أخلاقي)؛

9- هناك عوامل أخرى تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد في المؤسسة.

التوصيات:

استنادا لما سبق من نتائج يمكن اقتراح التوصيات التالية:

1- العمل على الحد من العوامل المسببة للصراع التنظيمي خاصة تحديد المسؤوليات، والمهام والصلاحيات، وكذلك العدالة في التعامل مع جميع المرؤوسين؛

2- توفير المناخ الملائم للعمل، والتوزيع الأمثل للموارد وفق أسس علمية؛

3- تشجيع ودعم قنوات الاتصال والعلاقات الإنسانية الإيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين؛

4- ترسيخ ثقافة بناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، والتعامل معهم كشركاء في المسؤولية، بإدخال مبدأ

المشاركة في اتخاذ القرارات، وتطبيق أسلوب الحوار والباب المفتوح، وتشجيع العمل الجماعي المبني على

التعاون؛

توزيع العوائد والحوافز بشكل عادل بين العاملين، باعتبارهم شركاء في تحقيق الأرباح، ولأنها كذلك تعتبر عامل

مهم للرفع من مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين والشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.

قائمة المراجع

أولاً، باللغة العربية:

أ. الكتب:

1. إبراهيم علي رابعة، إدارة الصراع والنزاع، شبكة الألوكة، 2015.
2. إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2011.
3. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان: دار اليازوري العلمية، الأردن، 2017.
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة: الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 2000.
5. إعتقاد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، القاهرة: الناشر مكتبة الانجلو المصرية، 1994.
6. زاهد محمود ديري، السلوك التنظيمي، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.
7. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
8. عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع، 2003 .
9. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2005.
10. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2013.
11. محمد الصيرفي، إدارة الصراع، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2007.
12. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، عمان: دار وائل للنشر، 2009.
13. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
14. محمد قاسم القريوتي، علاقة الالتزام الإداري والرضا الوظيفي بالتطور التنظيمي للمؤسسة، الثالثة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
15. محمد الفاتح محمد بشير المغربي، السلوك التنظيمي، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016.
16. معن محمود عياصرة مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع دار الراية للنشر والتوزيع، 2008.

ب. المجالات

17. أحمد مُجد أحمد مصطفى، "أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ضغوط العمل والأداء لتدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية"، مجلة أماراباك، المجلد 7، العدد 20، 2016.
18. بثينة حسين علي الطائي، "أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل"، مجلة علوم التربية الرياضية، (الموصل)، المجلد 1، العدد 9، 2008.
19. عبد الحكيم بوشلول، كمال مرداوي، "أثر التسويق الداخلي على لالتمزام التنظيمي للعاملين في جامعة قسنطينة 2"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 4 المجلد 3، ديسمبر 2017.
20. شوقي قبطان، "الحاجة إلى قيادة أخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لأهميتها في خلق الالتمزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة (حياة) الجزائر لصناعة مواد التنظيف (Test) والحفاظات (Molfix)"، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 5، العدد 1.
21. ليث عبد الله سليمان القهيوي، "أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 15، العدد 01، 2015.
22. مزيان مُجد، و سيفي يوسف، "عوامل الرضا الوظيفي والالتمزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي"، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، نوفمبر 2018.
23. مُجد كعوان، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتمزام التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد أ، العدد 44، ديسمبر 2015.

ج. أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير

24. أحمد بن عوض احمد الشهري، الالتمزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، دراسة تكميلية لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، 2013.
25. حمزة معمري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتمزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونالغاز) بورقلة، الجزائر: جامعة الجزائر، 2008 / 2007.
26. رابح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية علي العمال المنفذين بمركب الجارف والرافعات قسنطينة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، قسنطينة: جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008.
27. سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتمزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، المسيلة: جامعة مُجد بوضياف، 2019.

28. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة(المديرية العامة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، بسكرة: جامعة محمد خيضر ، 2014/2015.
29. فوزي عبد الرحمان أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطور التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال غزة: الجامعة الإسلامية غزة ، 2008.
30. فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الادارة المحلية -دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم تخصص: السلوك التنظيمي ، سطيف : جامعة سطيف2 ، 2013/2014.
31. لمياء مزيان، تقنين مقياس الالتزام في العمل على عينة من أساتذة الجامعة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في القياس والتقويم قسم علم النفس والارطوفونيا، وهران : جامعة وهران2، 2016 .
32. محمد حسين عساف، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، الانبار: جامعة سانت كليمنتس العالمية العراق، 2011.
33. محمد حسين محمود الغرابوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة: الجامعة الإسلامية غزة، 2014-2015.
34. محمود بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض ، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
35. ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة: جامعة الأزهر غزة، 2017.
36. هبة منير طويرش الحوراني، الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات إدارة، رسالة مجستير في الإدارة والقيادة التربوية، عمان: جامعة الشرق الأوسط، 2017.
- د. الملتقيات
37. صبرينة غربي ، "الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة"، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسولوجي،(2013).

هـ. مواقع الأنترنت:

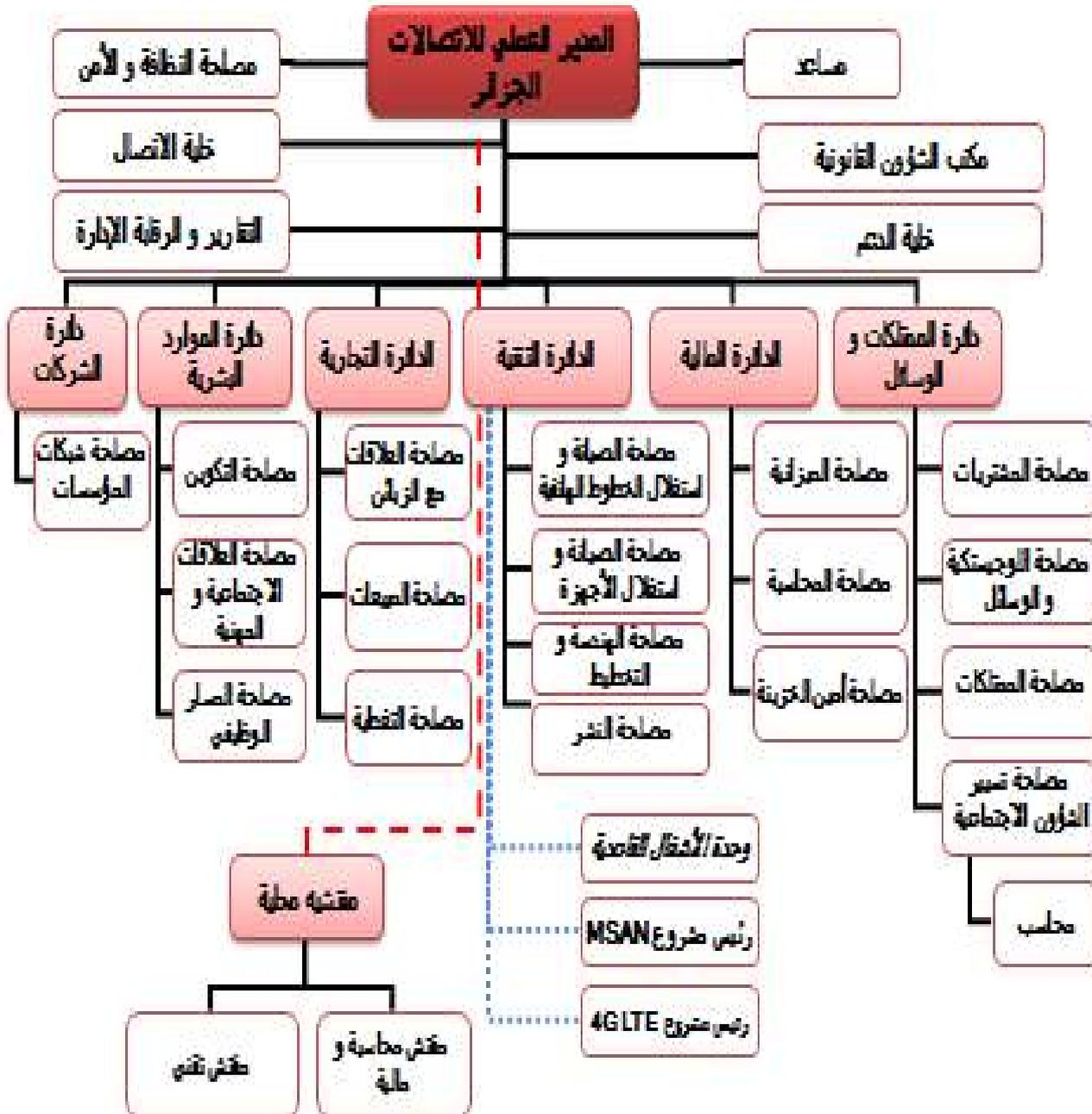
38. www.algeriatelecom.dz
39. www.alukah.net
40. <http://www.jstor.org>

ثانيا، المراجع باللغة الأجنبية:

41. Buchanan, Bruce."Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations." **Administrative Science Quarterly**, V19, N 4 (1974).
42. Jhon P. Mayer , and others ," Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", **Journal of Applied Psychology**,V78,N4,(1993).
43. Jhon P. Mayer , and others ," Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three –Component Conceptualization" ,**Journal of Applied Psychology** , V78, N4, (1993).
44. M. Afzalur Rahim, "TOWARD A THEORY OF MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT", **The International Journal of Conflict Management** 2002, Vol. 13, N3.

الملاحق

الملحق 01 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-



الملحق 02 خدمة الهاتف الثابت

رقم محمول بتسعيرة تنافسية 1

أرقام محمولة بتسعيرة تنافسية 2

أرقام محمولة بتسعيرة تنافسية 5

idoom 250

idoom 500

idoom 1000

idoom Fixe

اتصالات الجزائر ALGERIE TELECOM

عرض صالح بالنسبة للزبائن المشتركين أو الذين انتقلوا إلى صيغة IDOOM FIXE

الملحق 03 عروض الهاتف الثابت



idoom Fixe
250 دج
للشهر بدون رسوم

idoom Fixe
500 دج
للشهر بدون رسوم

idoom Fixe
1000 دج
للشهر بدون رسوم

idoom Fixe

تكلّموا ++، لا شيء يوقفكم

مع مكالمات غير محدودة وتخفيضات نحو النقال والدولي

إتصالات الجزائر
ALGERIA TELECOM



idoom Fixe
250 دج
للشهر بدون رسوم

idoom Fixe
500 دج
للشهر بدون رسوم

idoom Fixe
1000 دج
للشهر بدون رسوم

مكالمات غير محدودة نحو الهاتف الثابت داخل نفس الولاية!

مكالمات غير محدودة نحو الهاتف الثابت على مستوى كل التراب الوطني!

مكالمات غير محدودة نحو الهاتف الثابت و تخفيضات على مكالماتكم نحو الهاتف النقال والخارج!

إتصالات الجزائر
ALGERIA TELECOM

www.at.dz : لمعلومات أكثر

idoom 4G LTE

30 Go

4500 DA

Appels ILLIMITÉS

Modem Offert

Appels illimités vers le réseau fixe et VoLTE d'Algérie Télécom

www.algeriatelecom.dz

اتصالات الجزائر
ALGERIE TELECOM

الملحق 05 عرض إيدوم فيكس (idoom fixe)

عبر حسابك ADSL بكل حرية!



اتصالات الجزائر تضع تحت تصرفكم بطاقات التعبئة بقيمة: 500 دج، 1000 دج، 2000 دج و3000 دج لتمكينكم من إعادة تعبئة حسابكم بكل سهولة ومهما كانت سرعة التدفق.

www.ats.com.dz

زودوا صفحة الشروط على موقعنا الإلكتروني: www.ats.com.dz



الملحق 07 عرض في مكتبتني (fimaktabati)

اتصالات الجزائر
ALGERIE TELECOM

J - 6

بطاقات في مكتبتني
بأسعار استثنائية

صالح إلى غاية 30 سبتمبر

Fimaktabati
VOTRE BIBLIOTHÈQUE NUMÉRIQUE

CARTE DE LICENCE

www.fimaktabati.dz

اتصالات الجزائر
ALGERIE TELECOM

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أخي العزيز أختي العزيزة سلام الله عليكم وبعد ،يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة لغرض إنجاز مذكرة تخرج بعنوان "تأثير الصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة " وعليه، أطلب مساعدتكم وتعاونكم معي في الإجابة على محتويات هذه الاستمارة لإتمام هذا العمل. وأؤكد لكم بأن ما تدلون به من معلومات ووجهات نظر ستبقى في سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، فلكم مني خالص الشكر والتقدير.

ملاحظة: يرجى وضع علامة X في الخانة المناسبة

الجزء الأول: بيانات شخصية.

- (1) الجنس: ذكر ، أنثى
- (2) المستوى الدراسي: ، متوسط ، ثانوي ، تقني سامي ، جامعي
- (3) السن: أقل من 20 سنة ، من 21-30 سنة ، من 31-40 سنة ، من 41-50 سنة ، أكبر من 50 سنة
- (4) الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات ، من 5-10 سنوات ، من 10-15 سنوات ، أكبر من 15 سنة

الجزء الثاني : البيانات الأساسية (الخاصة بالدراسة)
المحور الأول: الصراع التنظيمي

الرقم	البند	موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
01	لا أحصل على موارد كافية للقيام بعملية من المعدات والأدوات					
02	هناك غموض في المهام الموكلة إلي					
03	هناك تداخل في الاختصاصات في وظيفتي					
04	ليست لدي سلطة كافية للقيام بعملية					
05	يوجد عدم عدالة في توزيع السلطات بين المرؤوسين					
06	المناقشات بين الموظفين كثير ما تتحول إلى جدال عقيم					
07	هناك تضارب في الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة إلي					
08	يوجد عدم عدالة في التعامل مع المرؤوسين					
09	عدم استخدام أسس علمية في توزيع الموارد داخل المؤسسة					
10	عدم التساوي في فرص الترقية					
11	لا تتيح الإدارة المجال للعاملين القدرة على الحوار والمناقشة والقدرة على الإقناع					
12	يوجد تنافس حاد بين الموظفين في المؤسسة					
13	المهام المطلوبة ممي غير ملائمة لقدراتي					
14	لا يوجد تعاون بين الموظفين					

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

الرقم	البنود	موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الالتزام العاطفي						
15	أتوقع أن الآخرين يمتلكون رغبة قوية في الانتماء للمؤسسة					
16	اعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكلني شخصياً					
17	أشعر بالانتماء لمؤسستي كما وكأنها بيتي الذي أحرص عليه					
18	اشعر بالفخر و الاعتزاز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة					
19	يمكن الحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء لهذه المؤسسة					
الالتزام الاستمراري						
20	أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة					
21	سأقبل أي وظيفة أكلف بها في المؤسسة مقابل استمراري بالعمل فيها					
22	وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثمار وظيفياً جيد بالنسبة لي					
23	سأكون سعيداً لقاء بقائي حتى باقي حياتي في المؤسسة التي أعمل بها					
24	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في المؤسسة					
25	اهتم جداً بوضع ومستقبل المؤسسة التي أعمل بها					
الالتزام الأخلاقي						
26	أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة					
27	هناك توافقاً بين قيمي وقيم المؤسسة التي اعمل بها					
28	يعتبر مناخ العمل في المؤسسة التي أعمل بها مريح ومستقر					
29	اشعر بالعلاقة الأخوية الحميمة بيني وبين زملائي في العمل					
30	يتيح لي رؤسائي المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
31	أرى أن جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل للالتحاق بها					
32	اهتم جداً بوضع ومستقبل المؤسسة التي أعمل بها					

الملاحق رقم (09) : الصدق والثبات

الصراع التنظيمي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	12

الالتزام التنظيمي:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	18

الالتزام العاطفي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.655	5

الالتزام الاستمراري

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.806	5

الالتزام الاخلاقي-

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	7

الاستبيان ككل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.657	32

الملحق رقم (10): خصائص العينة

الجنس

Case Processing Summary

	Count	Percent
الجنس ذكر	6	24.0%
الجنس أنثى	19	76.0%
Overall	25	100.0%
Excluded	0	
Total	25	

السن

Case Processing Summary

	Count	Percent
السن 30 الى 21 من	1	4.0%
السن 40 الى 31 من	15	60.0%
السن 50 الى 41 من	9	36.0%
Overall	25	100.0%
Excluded	0	
Total	25	

المستوى الدراسي

Case Processing Summary

	Count	Percent
الدراسي المستوى جامعي	10	40.0%
الدراسي المستوى سامي تقني	15	60.0%
Overall	25	100.0%
Excluded	0	
Total	25	

الأقدمية

Case Processing Summary

	Count	Percent
الأقدمية سنوات 5 من أقل	2	8.0%
الأقدمية سنوات 10 ل 5 من	2	8.0%
الأقدمية سنة 15 ل 10 من	4	16.0%
الأقدمية سنة 15 من أكثر	17	68.0%
Overall	25	100.0%
Excluded	0	
Total	25	

الملحق رقم (11): تحليل عبارات الإستبيان

الصراع التنظيمي

Statistics		
الصراع التنظيمي	25	Valid N
	0	Missing
	3,1914	Mean
	,13297	Std. Error of Mean

الصراع التنظيمي

لا أحصل على موارد كافية للقيام بعملية من المعدات والأدوات	هناك غموض في المهام الموكلة إلي	هناك تداخل في الاختصاصات في وظيفتي	ليست لدي سلطة كافية للقيام بعملية
25	25	25	25
0	0	0	0
2,68	2,88	3,08	2,80
,236	,247	,264	,245
5,00	5,00	5,00	5,00

الصراع التنظيمي

يوجد عدم عدالة في توزيع السلطات بين المرؤوسين	المناقشات بين الموظفين كثير ما تتحول إلى جدال عقيم	هناك تضارب في الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة إلي	يوجد عدم عدالة في التعامل مع المرؤوسين
25	25	25	25
0	0	0	0
3,52	3,76	3,32	3,48
,193	,176	,229	,232
5,00	5,00	5,00	5,00

الصراع التنظيمي

عدم استخدام أسس علمية في توزيع الموارد داخل المؤسسة	عدم التساوي في فرص الترقية	لا تتيح الإدارة المجال للعاملين القدرة على الحوار والمناقشة والقدرة على الإقناع	يوجد تنافس حاد بين الموظفين في المؤسسة
25	25	25	25
0	0	0	0
3,32	3,40	3,28	3,52
,275	,271	,242	,217
5,00	5,00	5,00	5,00

الصراع التنظيمي

المهام المطلوبة مني غير ملائمة لقدراتي	لا يوجد تعاون بين الموظفين
25	25
0	0
2,68	2,96
,256	,268
5,00	5,00

تحليل العبارات

لا أحصل على موارد كافية للقيام بعملية من المعدات والأدوات

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
16,0	16,0	16,0	4	غير موافق إطلاقاً
52,0	36,0	36,0	9	غير موافق
68,0	16,0	16,0	4	غير متأكد
96,0	28,0	28,0	7	موافق
100,0	4,0	4,0	1	موافق جداً
	100,0	100,0	25	Total

هناك غموض في المهام الموكلة إلى

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
12,0	12,0	12,0	3	غير موافق إطلاقاً	Valid
40,0	28,0	28,0	7	غير موافق	
56,0	16,0	16,0	4	غير متأكد	
84,0	28,0	28,0	7	موافق	
100,0	16,0	16,0	4	موافق جداً	
	100,0	100,0	25	Total	

هناك تداخل في الاختصاصات في وظيفتي

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
12,0	12,0	12,0	3	غير موافق إطلاقاً	Valid
44,0	32,0	32,0	8	غير موافق	
68,0	24,0	24,0	6	غير متأكد	
88,0	20,0	20,0	5	موافق	
100,0	12,0	12,0	3	موافق جداً	
	100,0	100,0	25	Total	

ليست لدي سلطة كافية للقيام بعملتي

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
8,0	8,0	8,0	2	غير موافق إطلاقاً	Valid
60,0	52,0	52,0	13	غير موافق	
92,0	32,0	32,0	8	موافق	
100,0	8,0	8,0	2	موافق جداً	
	100,0	100,0	25	Total	

يوجد عدم عدالة في توزيع السلطات بين المرؤوسين

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4,0	4,0	4,0	1	غير موافق إطلاقاً	Valid
12,0	8,0	8,0	2	غير موافق	
44,0	32,0	32,0	8	غير متأكد	
88,0	44,0	44,0	11	موافق	
100,0	12,0	12,0	3	موافق جداً	
	100,0	100,0	25	Total	

المنافشات بين الموظفين كثير ما تتحول إلى جدال عقيم

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
12,0	12,0	12,0	3	غير موافق	Valid
28,0	16,0	16,0	4	غير متأكد	
84,0	56,0	56,0	14	موافق	
100,0	16,0	16,0	4	موافق جداً	
	100,0	100,0	25	Total	

هناك تضارب في الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة إلى

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4,0	4,0	4,0	1	غير موافق إطلاقاً	Valid
32,0	28,0	28,0	7	غير موافق	
44,0	12,0	12,0	3	غير متأكد	
88,0	44,0	44,0	11	موافق	
100,0	12,0	12,0	3	موافق جداً	
	100,0	100,0	25	Total	

يوجد عدم عدالة في التعامل مع المرؤوسين

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4,0	4,0	4,0	1	غير موافق إطلاقاً	Valid
24,0	20,0	20,0	5	غير موافق	
44,0	20,0	20,0	5	غير متأكد	
80,0	36,0	36,0	9	موافق	
100,0	20,0	20,0	5	موافق جداً	
	100,0	100,0	25	Total	

عدم استخدام أسس علمية في توزيع الموارد داخل المؤسسة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
12,0	12,0	12,0	3	غير موافق إطلاقاً	Valid
32,0	20,0	20,0	5	غير موافق	
48,0	16,0	16,0	4	غير متأكد	
76,0	28,0	28,0	7	موافق	
100,0	24,0	24,0	6	موافق جداً	
	100,0	100,0	25	Total	

عدم التساوي في فرص الترقية

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
12,0	12,0	12,0	3	غير موافق إطلاقاً	Valid
24,0	12,0	12,0	3	غير موافق	
52,0	28,0	28,0	7	غير متأكد	
72,0	20,0	20,0	5	موافق	
100,0	28,0	28,0	7	موافق جداً	
	100,0	100,0	25	Total	

لا تتيج الإدارة المجال للعاملين القدرة على الحوار والمناقشة والقدرة على الإقناع

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4,0	4,0	4,0	1	غير موافق إطلاقاً	Valid
36,0	32,0	32,0	8	غير موافق	
48,0	12,0	12,0	3	غير متأكد	
84,0	36,0	36,0	9	موافق	
100,0	16,0	16,0	4	موافق جداً	
	100,0	100,0	25	Total	

يوجد تنافس حاد بين الموظفين في المؤسسة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
8,0	8,0	8,0	2	غير موافق إطلاقاً	Valid
16,0	8,0	8,0	2	غير موافق	
36,0	20,0	20,0	5	غير متأكد	
88,0	52,0	52,0	13	موافق	
100,0	12,0	12,0	3	موافق جداً	
	100,0	100,0	25	Total	

المهام المطلوبة مني غير ملائمة لقدراتي

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
20,0	20,0	20,0	5	غير موافق إطلاقاً	Valid
52,0	32,0	32,0	8	غير موافق	
68,0	16,0	16,0	4	غير متأكد	
92,0	24,0	24,0	6	موافق	
100,0	8,0	8,0	2	موافق جداً	
	100,0	100,0	25	Total	

لا يوجد تعاون بين الموظفين

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
16,0	16,0	16,0	4	غير موافق إطلاقاً	Valid
44,0	28,0	28,0	7	غير موافق	
56,0	12,0	12,0	3	غير متأكد	
88,0	32,0	32,0	8	موافق	
100,0	12,0	12,0	3	موافق جداً	
	100,0	100,0	25	Total	

الالتزام العاطفي

Descriptive Statistics		
Std. Deviation	Mean	N
,64291	3,9200	25
		25 Valid N (listwise)

تحليل العبارات

الالتزام العاطفي					
أشعر بالفخر و الاعتراف كوني أحد أفراد هذه المؤسسة	أشعر بالانتماء لمؤسستي كما وكأنها بيتي الذي أحرص عليه	اعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكل شخصية	أتوقع أن الآخرين يمتلكون رغبة قوية في الانتماء للمؤسسة	Valid	N
25	25	25	25	0	Missing
0	0	0	0	4,12	Mean
4,32	4,00	3,52	4,12	,167	Std. Error of Mean
,150	,208	,217	,167		

العبارات

أتوقع أن الآخرين يمتلكون رغبة قوية في الانتماء للمؤسسة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4,0	4,0	4,0	1	غير موافق	Valid
20,0	16,0	16,0	4	غير متأكد	
64,0	44,0	44,0	11	موافق	
100,0	36,0	36,0	9	موافق جدا	
	100,0	100,0	25	Total	

اعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكل شخصية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
28,0	28,0	28,0	7	غير موافق	Valid
36,0	8,0	8,0	2	غير متأكد	
84,0	48,0	48,0	12	موافق	
100,0	16,0	16,0	4	موافق جدا	
	100,0	100,0	25	Total	

أشعر بالانتماء لمؤسستي كما وكأنها بيتي الذي أحرص عليه					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4,0	4,0	4,0	1	غير موافق اطلاقا	Valid
12,0	8,0	8,0	2	غير موافق	
16,0	4,0	4,0	1	غير متأكد	
68,0	52,0	52,0	13	موافق	
100,0	32,0	32,0	8	موافق جدا	
	100,0	100,0	25	Total	

أشعر بالفخر و الاعتراف كوني أحد أفراد هذه المؤسسة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4,0	4,0	4,0	1	غير موافق	Valid
8,0	4,0	4,0	1	غير متأكد	
56,0	48,0	48,0	12	موافق	
100,0	44,0	44,0	11	موافق جدا	
	100,0	100,0	25	Total	

يمكن الحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء لهذه المؤسسة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
8,0	8,0	8,0	2	غير موافق اطلاقا	Valid
20,0	12,0	12,0	3	غير موافق	
28,0	8,0	8,0	2	غير متأكد	
80,0	52,0	52,0	13	موافق	
100,0	20,0	20,0	5	موافق جدا	
	100,0	100,0	25	Total	

الالتزام الاستمراري

Descriptive Statistics			
Std. Deviation	Mean	N	
,75197	3,7933	25	الالتزام الاستمراري
		25	Valid N (listwise)

الالتزام الاستمراري						
سأكون سعيداً لقاء بقائي حتى باقي حياتي في المؤسسة التي أعمل بها	وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي	سأقبل أي وظيفة أكلف بها في المؤسسة مقابل استمراري بالعمل فيها	أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة	Valid N	Missing	Mean
25	25	25	25	25	0	4,40
0	0	0	0	0	0	3,56
3,56	3,72	2,84	4,40			,271
,271	,227	,256	,163			5,00
5,00	5,00	5,00	5,00	100		Percentiles

الالتزام الاستمراري						
أهتم جداً بوضع ومستقبل المؤسسة التي أعمل بها	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في المؤسسة	Valid N	Missing	Mean	Std. Error of Mean	Percentiles
25	25	25	0	4,08	,128	5,00
0	0	0	0			
4,16	4,08					
,229	,128					
5,00	5,00	100				Percentiles

تحليل العبارات

أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة						
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency			
4,0	4,0	4,0	1	غير موافق	Valid	
12,0	8,0	8,0	2	غير متأكد		
44,0	32,0	32,0	8	موافق		
100,0	56,0	56,0	14	موافق جداً		
	100,0	100,0	25	Total		

سأقبل أي وظيفة أكلف بها في المؤسسة مقابل استمراري بالعمل فيها						
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency			
16,0	16,0	16,0	4	غير موافق إطلاقاً	Valid	
44,0	28,0	28,0	7	غير موافق		
68,0	24,0	24,0	6	غير متأكد		
88,0	20,0	20,0	5	موافق		
100,0	12,0	12,0	3	موافق جداً		
	100,0	100,0	25	Total		

وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي						
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency			
8,0	8,0	8,0	2	غير موافق إطلاقاً	Valid	
12,0	4,0	4,0	1	غير موافق		
32,0	20,0	20,0	5	غير متأكد		
76,0	44,0	44,0	11	موافق		
100,0	24,0	24,0	6	موافق جداً		
	100,0	100,0	25	Total		

سأكون سعيداً لقاء بقائي حتى باقي حياتي في المؤسسة التي أعمل بها						
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency			
16,0	16,0	16,0	4	غير موافق إطلاقاً	Valid	
40,0	24,0	24,0	6	غير متأكد		
72,0	32,0	32,0	8	موافق		
100,0	28,0	28,0	7	موافق جداً		
	100,0	100,0	25	Total		

أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في المؤسسة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
16,0	16,0	16,0	4	غير متأكد	Valid
76,0	60,0	60,0	15	موافق	
100,0	24,0	24,0	6	موافق جدا	
	100,0	100,0	25	Total	

اهتم جدا بوضع ومستقبل المؤسسة التي أعمل بها

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4,0	4,0	4,0	1	غير موافق اطلاقا	Valid
12,0	8,0	8,0	2	غير موافق	
20,0	8,0	8,0	2	غير متأكد	
48,0	28,0	28,0	7	موافق	
100,0	52,0	52,0	13	موافق جدا	
	100,0	100,0	25	Total	

الالتزام الاخلاقي

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N
,94222	3,5467	25
		25

الالتزام الاخلاقي
Valid N (listwise)

الالتزام الاخلاقي

اشعر بالعلاقة الأخوية الحميمة بيني وبين زملائي في العمل	يعتبر مناخ العمل في المؤسسة التي أعمل بها مريح ومستقر	هناك توافقاً بين قيمي وقيم المؤسسة التي اعلم بها	أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة	Valid	N
25	25	25	25	25	N
0	0	0	0	0	Missing
3,56	3,52	3,28	3,12	3,12	Mean
,232	,265	,178	,273	,273	Std. Error of Mean
5,00	5,00	5,00	5,00	100	Percentiles

تحليل العبارات

الالتزام الاخلاقي

اهتم جدا بوضع ومستقبل المؤسسة التي أعمل بها	أرى أن جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل للالتحاق بها	يتيح لي رؤسائي المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	Valid	N
25	25	25	25	N
0	0	0	0	Missing
4,08	3,72	3,28	3,28	Mean
,215	,204	,242	,242	Std. Error of Mean
5,00	5,00	5,00	100	Percentiles

العبارات

أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
20,0	20,0	20,0	5	غير موافق اطلاقا	Valid
28,0	8,0	8,0	2	غير موافق	
56,0	28,0	28,0	7	غير متأكد	
84,0	28,0	28,0	7	موافق	
100,0	16,0	16,0	4	موافق جدا	
	100,0	100,0	25	Total	

هناك توافقاً بين قيمي وقيم المؤسسة التي اعلم بها

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4,0	4,0	4,0	1	غير موافق اطلاقا	Valid
16,0	12,0	12,0	3	غير موافق	
56,0	40,0	40,0	10	غير متأكد	
96,0	40,0	40,0	10	موافق	
100,0	4,0	4,0	1	موافق جدا	
	100,0	100,0	25	Total	

يعتبر مناخ العمل في المؤسسة التي أعمل بها مريح ومستقر

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
12,0	12,0	12,0	3	غير موافق إطلاقاً	Valid
20,0	8,0	8,0	2	غير موافق	
44,0	24,0	24,0	6	غير متأكد	
72,0	28,0	28,0	7	موافق	
100,0	28,0	28,0	7	موافق جداً	
	100,0	100,0	25	Total	

أشعر بالعلاقة الأخوية الحميمة بيني وبين زملائي في العمل

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
8,0	8,0	8,0	2	غير موافق إطلاقاً	Valid
20,0	12,0	12,0	3	غير موافق	
32,0	12,0	12,0	3	غير متأكد	
84,0	52,0	52,0	13	موافق	
100,0	16,0	16,0	4	موافق جداً	
	100,0	100,0	25	Total	

يتيح لي رؤسائي المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
12,0	12,0	12,0	3	غير موافق إطلاقاً	Valid
24,0	12,0	12,0	3	غير موافق	
48,0	24,0	24,0	6	غير متأكد	
88,0	40,0	40,0	10	موافق	
100,0	12,0	12,0	3	موافق جداً	
	100,0	100,0	25	Total	

أرى أن جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل للالتحاق بها

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
16,0	16,0	16,0	4	غير موافق	Valid
36,0	20,0	20,0	5	غير متأكد	
76,0	40,0	40,0	10	موافق	
100,0	24,0	24,0	6	موافق جداً	
	100,0	100,0	25	Total	

أهتم جداً بوضع ومستقبل المؤسسة التي أعمل بها

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4,0	4,0	4,0	1	غير موافق إطلاقاً	Valid
12,0	8,0	8,0	2	غير موافق	
16,0	4,0	4,0	1	غير متأكد	
60,0	44,0	44,0	11	موافق	
100,0	40,0	40,0	10	موافق جداً	
	100,0	100,0	25	Total	

الملحق رقم (12): معالجة الفرضيات

الفرضية الرئيسية

rrelations

الالتزام التنظيمي	الصراع التنظيمي		
-.603**	1	Pearson Correlation	الصراع التنظيمي
,001		Sig. (2-tailed)	
25	25	N	
1	-.603**	Pearson Correlation	الالتزام التنظيمي
	,001	Sig. (2-tailed)	
25	25	N	

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

Regression

Model Summary

df1	F Change	Change Statistics R Square Change	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1	13,168	,364	,60419	,336	,364	,603 ^a	1

Model Summary

Sig. F Change	Change Statistics df2	Model
,001	23	1

a. Predictors: (Constant), الصراع التنظيمي,

ANOVA^a

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
,001 ^b	13,168	4,807	1	4,807	Regression
		,365	23	8,396	Residual
			24	13,203	Total

a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الصراع التنظيمي

Coefficients^a

Correlations Zero-order	Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients Std. Error	B	Model
	,000	9,709		,604	5,866	(Constant)
-.603	,001	-3,629	-.603	,185	-.673	الصراع التنظيمي

a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي

الفرضية الفرعية 1

Correlations

Correlations

الالتزام العاطفي	الصراع التنظيمي		
-,527**	1	Pearson Correlation	الصراع التنظيمي
,007		Sig. (2-tailed)	
25	25	N	
1	-,527**	Pearson Correlation	الالتزام العاطفي
	,007	Sig. (2-tailed)	
25	25	N	

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

Regression

Model Summary

df1	F Change	Change Statistics R Square Change	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1	8,828	,277	,55828	,246	,277	,527 ^a	1

Model Summary

Sig. F Change	Change Statistics df2	Model
,007	23	1

a. Predictors: (Constant), الصراع التنظيمي

ANOVA^a

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
,007 ^b	8,828	2,751	1	2,751	Regression
		,312	23	7,169	Residual
			24	9,920	Total

a. Dependent Variable: الالتزام العاطفي

b. Predictors: (Constant), الصراع التنظيمي

Coefficients^a

Correlations Zero-order	Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients Std. Error	B	Model
	,000	9,933		,558	5,545	(Constant)
-,527	,007	-2,971	-,527	,171	-,509	الصراع التنظيمي

a. Dependent Variable: الالتزام العاطفي

الفرضية الفرعية 2

Correlations

الالتزام الاستمراري	الصراع التنظيمي		
-.533**	1	Pearson Correlation	الصراع التنظيمي
,006		Sig. (2-tailed)	
25	25	N	
1	-.533**	Pearson Correlation	الالتزام الاستمراري
	,006	Sig. (2-tailed)	
25	25	N	

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

Regression

Model Summary

df1	F Change	Change Statistics R Square Change	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1	9,112	,284	,65009	,253	,284	,533 ^a	1

Model Summary

Sig. F Change	Change Statistics df2	Model
,006	23	1

a. Predictors: (Constant), الصراع التنظيمي

ANOVA^a

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
,006 ^b	9,112	3,851	1	3,851	Regression
		,423	23	9,720	Residual
			24	13,571	Total

a. Dependent Variable: الالتزام الاستمراري

b. Predictors: (Constant), الصراع التنظيمي

Coefficients^a

Correlations Zero-order	Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients Std. Error	B	Model
	,000	8,793		,650	5,716	(Constant)
-.533	,006	-3,019	-.533	,200	-.602	الصراع التنظيمي

a. Dependent Variable: الالتزام الاستمراري

الفرضية الفرعية 3

Correlations

Correlations

الالتزام الاخلاقي	الصراع التنظيمي		
-,628**	1	Pearson Correlation	الصراع التنظيمي
,001		Sig. (2-tailed)	
25	25	N	
1	-,628**	Pearson Correlation	الالتزام الاخلاقي
	,001	Sig. (2-tailed)	
25	25	N	

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

Regression Model Summary

df1	F Change	Change Statistics R Square Change	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1	14,955	,394	,74924	,368	,394	,628 ^a	1

Model Summary

Sig. F Change	Change Statistics df2	Model
,001	23	1

a. Predictors: (Constant), الصراع التنظيمي

ANOVA^a

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
,001 ^b	14,955	8,395	1	8,395	Regression
		,561	23	12,911	Residual
			24	21,307	Total

a. Dependent Variable: الالتزام الاخلاقي

b. Predictors: (Constant), الصراع التنظيمي

Coefficients^a

Correlations Zero-order	Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients Std. Error	B	Model
	,000	8,523		,749	6,386	(Constant)
-,628	,001	-3,867	-,628	,230	-,890	الصراع التنظيمي

a. Dependent Variable: الالتزام الاخلاقي

ملخص:

هدفت هذه الدراسة لاختبار تأثير الصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، ولتحقيق أهدافها قام الطلبة بتصميم استبيان لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة حيث تم توزيع 30 استبيان، في حين بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 25 استبيان، معتمدين على المنهج الوصفي بغية الإجابة على إشكالية الموضوع وكذا تحليل مختلف المعلومات المجمعة في الجانب التطبيقي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة، كما أنه يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على الالتزام العاطفي عند الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، تبين أن هناك تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على بعد الالتزام الاستمراري للموظفين في المؤسسة، واتفق وجود تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على بعد الالتزام الأخلاقي لموظفي المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي ، الالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي ، الالتزام الاستمراري ، الالتزام الأخلاقي

Abstract

This study aimed to test the effect of the organizational conflict on the organizational commitment in the Algeria Telecom -Tebessa-, and to achieve its goals the students designed a questionnaire to collect the initial data from the study sample where 30 questionnaires were distributed, while the number of valid questionnaires reached 25 questionnaires, depending on the descriptive approach In order to answer the problem of the topic as well as to analyze the various information gathered in the applied aspect. The results of the study have shown that there is a negative impact with a statistical significance of the organizational conflict on the organizational commitment of the employees in the institution under study, and that there is a negative impact with a statistical significance of the organizational conflict on the emotional commitment when For the employees of Algeria Telecom -Tebessa-, It turned out that there is a negative impact with statistically significant organizational conflict on the dimension of the continuing commitment of employees in the institution, and it turned out that there is a negative impact of statistically significant on the organizational conflict on the emotional commitment of the institution employees.

Key words: organizational conflict, organizational commitment, emotional commitment, continuity commitment, moral commitment.

