

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس



الموضوع:

العلاقة بين الصراع التنظيمي و الولاء التنظيمي لدى عمال
المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية *ENIEM*

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم
تخصص تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة:

د. خمنو.

من إعداد الطالبين:

-شيخى محمد سعيد.

-عويشة منوار.

السنة الجامعية: 2015-2016.

كلمة الشكر

نشكر الله عز وجل الذي مدنا بالشجاعة والصبر لمواجهة الصعاب
واتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى الأستاذة المشرفة "خمنو " على
المجهودات التي بذلتها لإتمام هذا البحث بجميع مراحلها وعلى
مساعدها وارشادها لنا.

كما نشكر جميع الاساتذة الذين ساعدونا بنصائحهم وتوجيهاتهم كلما
لجانا اليهم ولكل اساتذة تسيير الموارد البشرية و علم النفس عمل
وتنظيم الذين لم يبخلوا علينا بنصائحهم وتوجيهاتهم خاصة الأستاذ
"علو".

كما نشكر كل عمال مؤسسة ENIEM، وكل من ساعدنا من قريب او
بعيد.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير والعرفان.

منوار ومحمد
السعيد

الحمد لله و الصلاة والسلام على أشرف المرسلين

أهدي عملي هذا:

إلى أمي الحبيبة أنقى اسم في الوجود و رمز الوفاء، أمدّها الله بالصحة
وأطال في عمرها، الى التي يهون أمامها كل شيء من أجل رضاي
وراحتي.

الى ابي الذي كان لي سندا قويا لإتمام هذا العمل المتواضع.

الى كل العائلة كبيرا كان أم صغيرا.

الى حبيبتي الغالية هنية و التي كانت لي سندا قويا لإتمام هذا العمل.
الى الأصدقاء والأحباء في الجامعة خاصة: يوغرطة، غيلاس، جمال،
مصطفى، نبيل، ...

الى من تقاسمت معنه عناء هذا العمل المتواضع منوار وكل عائلته
المحترمة.

محمد السعيد

الحمد لله و الصلاة والسلام على أشرف المرسلين

أهدي عملي هذا:

إلى أمي الحبيبة أنقى اسم في الوجود و رمز الوفاء، أمدّها الله بالصحة
وأطال في عمرها، الى التي يهون أمامها كل شيء من أجل رضاي
وراحتي.

الى ابي الذي كان لي سندا قويا لإتمام هذا العمل المتواضع.

الى كل العائلة كبيرا كان أم صغيرا.

الى أخوتي عزيز و لونس و الى كل من

أحسن و زوجته، فريد و زوجته، حميد و زوجته.

الى أخواتي مليكة و جميلة.

الى أبناء اخوتي حميدة، عادل، نسيم، ايمان، كوكو، ريماس،

ريتا و مرام.

الى الأصدقاء والأحباء في الجامعة خاصة: يوغرطة و عائلته، غيلاس،

جمال، مصطفى، نبيل، كريمة، جيجي و كل الفرقة المسرحية امغي.

و الى أعز صديقة ساعدتني كثيرا باية التي اكن لها كل الاحترام و التقدير.

الى من تقاسمت معه عناء هذا العمل المتواضع محند السعيد وكل عائلته

المحترمة.

منوار

الفهرس.

الشكر.

الإهداء.

فهرس المحتويات.

قائمة الجداول.

قائمة الأشكال.

ملخص الدراسة باللغة العربية.

ملخص الدراسة باللغة الفرنسية.

مقدمة.....أ- ج

الفصل الأول: الاطار العام للاشكالية.

- 1- تحديد الاشكالية.....10
- 2- صياغة الفرضيات.....13
- 3- أهداف الدراسة.....14
- 4- اهمية الدراسة.....14
- 5- أسباب اختيار الموضوع.....15
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة.....15-16
- 7- الدراسات السابقة.....16-25

الجانب النظري.

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي.

28.....	تمهيد
29.....	1- مفهوم الصراع التنظيمي
31-29.....	2- مستويات الصراع التنظيمي
31.....	3- أشكال الصراع التنظيمي
34-32.....	4- أسباب الصراع التنظيمي
36-35.....	5- اتجاهات الصراع التنظيمي
38-37.....	6- عملية الصراع التنظيمي
41-39.....	7- النظريات المفسرة للصراع التنظيمي
43-41.....	8- آثار الصراع التنظيمي
44.45.....	9- استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي
46.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي.

48.....	تمهيد
49.....	1- مفهوم الولاء التنظيمي
50-49.....	2- مكونات الولاء التنظيمي
.52-50.....	3- اهمية الولاء التنظيمي

4- خصائص الولاء التنظيمي.....	52-53
5- مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي.....	54
6- النماذج المفسرة للولاء.....	54-61
7- مراحل تطور الولاء التنظيمي.....	61-63
8-العوامل المؤثرة في الولاء.....	63-65
9-أثار الولاء التنظيمي.....	65-67
خلاصة الفصل.....	68

الجانب التطبيقي.

الفصل الرابع: اجراءات منهجية البحث

تمهيد.....	71
1- الدراسة الاستطلاعية.....	72
2- حدود الدراسة.....	72-73
3- المنهج المستخدم للدراسة.....	73
4- الدراسة الأساسية.....	74
5- عينة البحث و خصائصها.....	74-82
6- أدوات جمع البيانات.....	83-86
7- الخصائص السيكمترية.....	87-89

8- الأساليب الاحصائية المستعملة.....90-89

91.....خلاصة الفصل

الفصل الخامس: عرض وتحليل و مناقشة النتائج

1-عرض و تحليل نتائج الدراسة.....97-93

2-تفسير و مناقشة نتائج الدراسة.....102-98

103.....خلاصة الفصل

الاستنتاج العام.

الاقتراحات و التوصيات.

المراجع.

الملاحق.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	يمثل عملية الصراع	01
42	يمثل المراحل الايجابية للصراع	02
43	يمثل المراحل السلبية للصراع	03

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجداول
41	يمثل الصراع في المدارس المختلفة	01
75	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	02
76	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	03
77	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	04
78	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	05
79	يمثل توزيع أفراد العينة على مستويات الصراع التنظيمي و الولاء التنظيمي حسب متغير الجنس	06
80	يمثل توزيع أفراد العينة على مستويات الصراع التنظيمي و الولاء التنظيمي حسب متغير السن	07
81	يمثل توزيع أفراد العينة على مستويات الصراع التنظيمي و الولاء التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي	08
82	يمثل توزيع أفراد العينة على مستويات الصراع التنظيمي و الولاء التنظيمي حسب متغير الاقدمية	09
86	اجابات المحكمين	10
87	يمثل ثبات استبيان الصراع التنظيمي	11
88	يمثل صدق استبيان الصراع التنظيمي	12
88	يمثل ثبات استبيان الولاء التنظيمي	13
89	يمثل صدق الولاء التنظيمي	14
93	يمثل الدلالة الإحصائية للفرضية الجزئية الاولى	15
94	يمثل الدلالة الإحصائية للفرضية الجزئية الثانية	16
95	يمثل الدلالة الإحصائية للفرضية الجزئية الثالثة	17
96	يمثل الدلالة الإحصائية للفرضية الجزئية الرابعة	18

97	يمثل الدلالة الإحصائية للفرضية العامة	19
----	---------------------------------------	----

Résumé de l'étude:

L'étude visait à identifier les conflits organisationnels et sa relation avec la loyauté des travailleurs envers l'organisation l'entreprise nationale des industries électroménagère "ENIEM". unité commercial, et cela de répondre aux questions posées et centrés sur ce qui suit:

- Y a t-il une relation statistiquement significative entre le conflit organisationnel et la loyauté organisationnel, qui à son tour est divisé en sous-questions ?
- Y a t-il une relation statistiquement significative entre les conflits des objectifs et la loyauté organisationnelle chez les travailleurs de l'entreprise nationale des Industries électroménagère "ENIEM" ?
- Y a t-il une relation statistiquement significative entre le conflit d'idées la loyauté chez les travailleurs de l'entreprise nationale des Industries électroménagère "ENIEM" ?
- Y a t-il une relation statistiquement significative entre les conflits émotionnels et la loyauté organisationnelle chez les travailleurs de l'entreprise nationale des Industries électroménagère "ENIEM" ?
- Y a t-il une relation statistiquement significative entre les conflits comportementale et la loyauté organisationnelle chez les travailleurs de l'entreprise nationale des Industries électroménagère "ENIEM" ?

Et la population originaire de l'étude était composée de 203 travailleurs de l'unité commerciale , et l'échantillon d'étude contient 90 travailleurs par (44,33%) de la taille de l'échantillon et pour atteindre l'objectif de l'étude on'a utilisé un questionnaire qui mesure les conflits organisationnels élaboré par "Atoui Saad Eddin" qui se compose de (40 éléments) articles divisés sous formes de conflits organisationnels de sorte que chaque forme contienne (10)

éléments (conflit d'objectifs, conflit d'idées, conflit émotionnel et comportemental), respectivement. Comme nous nous sommes appuyés sur la loyauté organisationnelle pour mesurer ce phénomène, on a utilisé aussi un questionnaire constitué (16) éléments, et ce questionnaire conçu par "Mohammed Salah Eddin Abu Ala.

Les résultats obtenus dans notre étude sont les suivants :

- L'absence d'une relation statistiquement significative entre le conflit organisationnel et la loyauté organisationnelle chez les travailleurs de l'entreprise nationale des industries électroménagère "ENIEM".
- Il n'y avait pas de relation statistiquement significative entre le conflit des objectifs et la loyauté organisationnelle chez les travailleurs de l'entreprise nationale des industries électroménagère "ENIEM".
- Il n'y avait pas de relation statistiquement significative entre le conflit d'idées et la loyauté organisationnelle chez les travailleurs de l'entreprise nationale des industries électroménagère "ENIEM".
- Il n'y avait pas de relation statistiquement significative entre le conflit émotionnel et la loyauté organisationnelle chez les travailleurs de l'entreprise nationale des Industries électroménager "ENIEM" .
- Il n'y avait pas de relation statistiquement significative entre le conflit comportementale et la loyauté organisationnelle chez les travailleurs de l'entreprise nationale des industries électroménagère "ENIEM".

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف على الصراع التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM ". فرع الوحدة التجارية، و ذلك من خلال الاجابة على التساؤلات المطروحة و التي تتمحور فيما يلي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي و الولاء التنظيمي، و الذي بدوره ينقسم الى تساؤلات فرعية
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين صراع الأهداف و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM "؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع الفكري و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM "؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع العاطفي و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM "؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع السلوكي و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM "؟

و قد تكون مجتمع الدراسة من (203) عامل في الوحدة التجارية، أما عينة الدراسة فتكون من (90) عامل بنسبة (44.33%) من حجم العينة، و لتحقيق هدف الدراسة استخدم استبيان الصراع التنظيمي ل " عطوي سعد الدين" الذي يتكون من (40) فقرة مقسمة على أشكال الصراع التنظيمي بحيث أن كل شكل يظم (10) فقرات و المتمثلة في (صراع الاهداف، الصراع الفكري، الصراع العاطفي، و الصراع السلوكي) على التوالي. كما اعتمدنا على استبيان الولاء التنظيمي لقياس هذه الظاهرة و الذي يظم (16) فقرة ، و هذا الاستبيان صممه " محمد صلاح الدين أبو العلاء.

و من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة عدم تحقق جميع الفرضيات المصاغة لذا تم اللجوء الى الفرضيات البديلة و هي كالتالي:

- عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية "ENIEM" بواد عيسي.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين صراع الأهداف و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية "ENIEM" بواد عيسي.
 - عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع الفكري و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية "ENIEM" بواد عيسي.
 - عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع العاطفي و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية "ENIEM" بواد عيسي.
 - عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع السلوكي و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية "ENIEM" بواد عيسي.

المقدمة

مقدمة:

الانسان كائن اجتماعي بطبعه و هذا يفرض عليه ان يعيش في جماعات و يكون العلاقات مع غيره من البشر و هذه العلاقات لا يمكن أن تستمر دون حدوث اختلاف بين وجهات النظر، فيجد الانسان نفسه طرفا في شكل من أشكال الصراع. فقد قال الله تعالى " و لو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة ولا يزالون مختلفين". (سورة هود الاية 118).

ولعل أبرز الصراعات التي يصادفها الفرد هي تلك الاختلافات أو الاضطرابات التي تحدث في مكان عمله. حيث تحصل الصراعات بين العاملين بسبب الاختلافات في القيم و الاتجاهات والمصالح، أو قد تنشأ لأسباب تنظيمية. اذ أصبح الصراع التنظيمي من الموضوعات المهمة باعتبارها تؤثر على المورد البشري خاصة، وعلى المؤسسة عامة. فأى خلاف أو نزاع قد يؤدي بالعامل الى نقص رضاه المهني وانخفاض ولائه للمنظمة. اذ يتخذ الصراع عدة أشكال كالغيابات، التأخرات، نقص المجهود البدني وقد يصل لحد الاضرابات أو العنف الجسدي أو الحاق الضرر بممتلكات المؤسسة.

لهذا تعمل المؤسسة باستمرار على خلق الولاء التنظيمي لعمالها من خلال رضاهم الوظيفي مما يؤدي الى تحفيزهم والحد من الصراع والغياب و الدوران العاطفي و زيادة الانتاجية. لأن الولاء التنظيمي هو انعكاس لاتجاهات الأفراد و أنماطهم السلوكية، اذ أن تدني مستوى الولاء لدى العمال ينعكس على الرضا عن العمل. ومن ثم يؤدي الى تدني انتاجية العاملين.

و بما أن المؤسسات الجزائرية ركزت اهتماماتها على الموارد البشرية، و أن الصراع التنظيمي و الولاء التنظيمي عنصران جديران بالدراسة في تسيير الموارد البشرية، اخترنا في بحثنا هذا دراسة العلاقة بين الصراع التنظيمي و الولاء التنظيمي في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية بتيزي وزو.

فجاءت دراستنا متضمنة خمسة فصول مكونة من جزئين اساسيين و هما على النحو

التالي هما:

الجزء الأول:

يتعلق بالإطار النظري للبحث، و يشمل على ثلاثة فصول أساسية و هي مقسمة كالتالي:

الفصل الأول:

يتعلق هذا الفصل بطرح الإطار العام لإشكالية البحث، تم فيه صياغة الإشكالية و فرضية البحث، و الكشف عن أهداف الدراسة و مدى أهميتها، و جاء العنصر الأخير متضمنا تحديد الإجراءات للمفاهيم و الدراسات السابقة لهذه الدراسة.

الفصل الثاني:

سيتم فيه طرح موضوع الصراع التنظيمي بحيث سنتناول فيه مفهوم الصراع التنظيمي، مستويات الصراع، و أشكال الصراع، و أسباب حدوثه، و كذلك نتطرق لاتجاهات الصراع التنظيمي و المراحل التي يمر بها. و أهم النظريات المفسرة للصراع و الاثار المترتبة عنه. كما سنتناول استراتيجيات ادارته.

الفصل الثالث:

خصص هذا الفصل لموضوع الولاء التنظيمي، بحيث نستعرض فيه مفهوم الولاء و مكوناته، أهميته و خصائصه كما سنتطرق الى بعض النماذج المفسرة له و عرض أهم مراحله و العوامل المؤثرة فيه. و في الأخير عرض آثاره و نتائجه.

الجزء الثاني:

يتعلق هذا الجزء بالإطار التطبيقي أو الميداني للبحث، يتضمن معالجة الإجراءات المنهجية للبحث، و النتائج البحثية المتحصل عليها، حيث سنقوم بعرضها و تحليلها و مناقشتها. و بالتالي سيشمل هذا الجزء على فصلين أساسيين و هما على النحو التالي:

الفصل الرابع:

سيتناول هذا الفصل منهجية البحث، حيث سنتطرق إلى نوع الدراسة و منهجها، كما سنحدد مجال الدراسة بأبعادها المكانية و الزمانية و البشرية، مع التعرض في الأخير إلى أدوات البحث، و أساليب معالجة الاحصائية.

الفصل الخامس:

هو الفصل الأخير من هذه الدراسة، و يتضمن عرض و تحليل و مناقشة النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، ثم سنعرض استنتاج الدراسة.

الفصل الأول : الإطار العام للإشكالية

1- تحديد الإشكالية.

2- صياغة الفرضيات.

3- اهداف البحث.

4- اهمية البحث.

5- تحديد المفاهيم.

6-الدراسات السابقة.

1- الإشكالية:

تسعى المنظمات الى تحقيق الرسالة التي قامت من أجلها و الغرض الأساسي من انشائها و المتمثلة في استمراريتها و تطورها و مواكبة المتغيرات السريعة في مجال الموارد البشرية، فهي تعمل على اتباع استراتيجيات و سياسات مختلفة في سبيل تحقيق أهداف معينة، و ذلك انطلاقاً من مجموعة من الافراد الذين يعملون فيها. حيث نجد أن هذا العنصر البشري هو الدعامة و أحد مقومات المنظمة و أحد اكبر ركائز استمراريتها و تطورها ، و أداة حقيقية لتحقيق الأهداف المسطرة. لذلك و جب عليها توفير مناخ عمل مناسب لهاذا المورد و العمل على تطوير قدراته و مهاراته للتكيف مع المتغيرات التي تطرأ على مجال العمل.

فالإنسان و قدرته على التعامل مع متطلبات العمل يلعب دوراً هاماً في الوصول الى أفضل النتائج اذ أنه مهما توفرت الأجهزة و التقنيات الحديثة يبقى الاعتماد الأساسي في تحقيق أهداف المؤسسة مرهوناً بالعقل البشري، و الناحية النفسية للإنسان و التفاعل القائم بين العاملين و الادارة بصفة دائمة. غير أن هذا التفاعل قد يؤدي الى اتفاق العاملين في بعض المواقف و اخلافهم في مواقف اخرى مما يؤدي الى ظهور الصراع التنظيمي.

ولا تستطيع اي منظمة أن تعمل بكفاءة بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد و الجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة، فالأفراد و الجماعات المختلفة تعتمد على بعضها البعض في أغراض متعددة مثل تبادل المعلومات، الرأي، الخبرة، التعاون، التشاور و الاستفسار عن أمر ما. وهذه الاعتمادية و الترابط يمكن أن يؤدي الى التعاون و التماسك أو الى الصراع و التعارض. (حريم، 2003، ص 47-67).

و هذا ما أكدته دراسة فياض (1991) بعنوان " النزاعات التنظيمية بين العاملين كما يراها المديرون في الوزارات الأردنية، و من أبرز النتائج المتوصل اليها:

- دلت الدراسة على وجود أسباب شخصية و أخرى تنظيمية يعزى اليها الصراع.
- بينت أن هناك تقارب في حدة الصراع الناشئ عن المسببين.

• أوضحت أساليب التعامل مع الصراعات المرتبة على النحو التالي: التعاون، المساومة، التجاهل، التنافس، التنازل.

• توصلت الى أن الآثار الايجابية اقل من الآثار السلبية اكدت على وجود علاقة بين أسباب الصراع و حدته .

و ما دام الصراع ظاهرة طبيعية لا بد من وجودها في أية منظمة مهما كانت طبيعة عملها، أصبح من واجب الادارة الاعتراف بها، و التعرف على أسبابها سعيا للتوصل الى الطريقة المناسبة للتعامل معها، و تحصل الصراعات بين العاملين في الغالب بسبب الاختلاف في قيمهم و اتجاهاتهم، مؤهلاتهم و مدركاتهم. كما يمكن أن تنشأ الصراعات لأسباب تنظيمية، هذا يتطلب من الادارة امتلاك المهارات السلوكية بالتعامل معها بما يخدم مصلحة و أهداف المنظمة بشكل ايجابي.(الخشالي، 2004، ص24).

و هذا ما أكدته دراسة أحمد خليلي(2006-2007) تحت موضوع " دور التنظيم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، و توصلت الى:

• ان التنظيم غير الرسمي له آثار ايجابية عن طريق ما يخلق من اتصال و تعاون و تماسك، و عليه يساهم التنظيم غير الرسمي بجانب الحوافز المادية على تحقيق الحاجات المادية و المعنوية للعاملين فيتحقق رضاهم و يزداد ولائهم للمنظمة.

• ان غياب الرقابة في المؤسسات الجزائرية عامة، و العمومية خاصة يعطي التنظيم غير الرسمي القوة و النفوذ.

• يوصي الباحث بضرورة عدم الانغلاق على المتغيرات الرسمية في تحقيق الرضا الوظيفي و يلقي الضوء على الجوانب غير الرسمية و التي قد تدعمها و تعوضها كما قد تعيقها في ذلك.

و لقد أصبح ينظر على أن الصراع ظاهرة طبيعية في كافة المؤسسات، و لكن اهماله و عدم معرفة أشكاله و أساليب معالجته و استراتيجيات ادارته قد يؤدي الى انخفاض معنويات العمال و زيادة عزلتهم و انخفاض انتمائهم و ولائهم لمؤسستهم، و هذا يؤدي أيضا الى انخفاض أدائهم لأعمالهم. و ترتبط مواضيع الولاء التنظيمي ارتباطا وثيقا بالسيكولوجية النفسية لدى الأفراد، حيث تعتبر من أهم العوامل التي

يمكن اعتبارها من مؤشرات الايجابية، وهي بمثابة مقياس لمدى فعالية أداء الأفراد. فاذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فان ذلك يؤدي الى تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها، و بالتالي لا بد من المنظمات أن تهتم بالروح المعنوية للأفراد الذين يعملون بها. و يقصد بالروح المعنوية ذلك المزاج السائد بين جماعة من الأفراد. تتميز بالثقة فيما بينهم و بالأدوار التي يلعبونها و شعورهم بالولاء لمنظمتهم، و الاستعداد و العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة. فكلما ارتفعت الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة كلما ازدادت انتاجيتها و هذا يعبر عن وجود علاقة طردية بين الروح المعنوية و انتاجية المنظمة. (محمد صلاح الدين أبو العلا، 2009، ص 03). و هذا ما أكدته دراسة ردايدة 1988 التي تمت في جامعة اليرموك بحيث خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية

1- عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و الإنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمعات الحكومية.

-عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و الإنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المجتمع الحكومية تعزي للمؤهل العلمي، و سنوات الخبرة و الجنس (دان لظفي , 2008 , ص 48)

-كما نجد أيضا دراسة العجمي 1998 بحيث قام بدراسة تحت عنوان "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي و إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، فأشارت نتائج هذه الدراسة إلى :

-أن إحساس العاملين بكل من عدالة الإجراءات و العدالة التفاعلية يؤثر في مستوى الولاء التنظيمي لديهم، و قد كشفت عن إحساسهم بالعدالة التوزيعية لم يكن له تأثير في مستوى الولاء التنظيمي لهؤلاء الموظفين (راتب السعود سوزان سلطان, 2009 , ص 205) .
و مما سبق ذكره عن متغيري الصراع التنظيمي و الولاء التنظيمي ارتأينا في هذه الدراسة تسليط الضوء عليهما باعتبارهما عنصرين جديرين بالدراسة في تخصص تسيير الموارد البشرية، و محاولة منا معرفة العلاقة بين الصراعات التنظيمية و ولاء العاملين في المؤسسات التي يعملون فيها. و هاذا ما يرمي بنا الى طرح التساؤل التالي:

هل توجد علاقة بين الصراع التنظيمي و الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي تيزي وزو.
و هذا لا يمنعنا من طرح التساؤلات الجزئية. وهي كما يلي:

*هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين صراع الأهداف و الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ؟

*هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع الفكري و الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ؟

*هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع العاطفي و الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ؟

*هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع السلوكي و الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية "

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي و الولاء لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلي ENIEM

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين صراع الأهداف و الولاء التنظيمي .
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين صراع الفكري و الولاء التنظيمي .
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين صراع العاطفي و الولاء التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع السلوكي و الولاء التنظيمي.

3- أهداف الدراسة:

- * إثراء المكتبة الجامعية ببحث ميداني حول أهمية الصراع التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي للعمال في المؤسسة العمومية.
- * التعرف على العلاقة الموجودة بين الولاء التنظيمي والصراعات التنظيمية.
- * التعرف على أهم أساليب و استراتيجيات و أسباب الصراع بين العاملين في المؤسسة.
- * التعرف على أهم العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي.
- * محاولة الخروج بنتائج و اقتراحات من شأنها أن تكون أساس الأبحاث المستقبلية في هذا الميدان.

4- أهمية الدراسة:

لكون ظاهرة الصراع التنظيمي شائعة في كافة المؤسسات و كذلك الولاء التنظيمي، فانهما تحتلان الصدارة في البحوث النفسية و المهنية، و هما متغيرين جديرين بالطرح و الدراسة، البحث و التحليل من أجل تحديد مفهومهما و أشكالهما، خاصة اذا علمنا بان الصراع يحدث بين أفراد و جماعات القوى العاملة بالمؤسسة. و هذا ما قد ينعكس سلبا أو ايجابا على ولاء العمال للمؤسسة التي يعملون فيها. فالانعكاس الايجابي يؤدي مثلا الى رفع الروح المعنوية لدى العمال، زيادة الثقة بين العمال و الادارة، ظهور الابداع و المنافسة الشريفة التي تؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة عامة و أهداف الفرد خاصة. أما الانعكاس السلبي للصراع يؤدي الى انتشار ظاهرة التغيب عن العمل، و التأخر أيضا و افتعال المشاكل، غياب الثقة بين العمال و الادارة مما قد يؤدي الى زوال المنظمة.

- 5- أسباب اختيار الموضوع:** هناك عدة مبررات دفعتنا الى اختيار الموضوع نذكر منها:
- أهمية و حداثة موضوع الدراسة، المسمى " علاقة الصراع التنظيمي بالولاء التنظيمي"
 - ندرة الدراسات حول الصراع التنظيمي، خاصة في الجزائر.
 - الدور الكبير الذي يلعبه الصراع في ولاء العامل لمنظّمته.
 - كثرة التذمر، التحول، و الإضرابات في بعض المؤسسات الجزائرية، و نقص الانتاجية، و انخفاض الأداء في معظم المؤسسات الجزائرية.

6- تحديد المفاهيم:

تحديد أهم مفاهيم الدراسة بما في ذلك المفاهيم الإجرائية، نذكر منها مفهوم الصراع التنظيمي و الولاء التنظيمي.

6-1- الصراع التنظيمي:

-اصطلاحا: لم يتفق العلماء على تعريف واحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم الفكرية لذا اتجهت كل مدرسة فكرية الى النظر للصراع من زاوية تختلف من أخرى، و نذكر منها:

* يرى مارتنش و سايمون (march-simon): الصراع انه اضطراب او تعطيل في عماية اتخاذ القرار , بحيث يواجه الفرد او الجماعة صعوبة في اختيار البديل .

* عرف وارنير (waryner) : الصراع التنظيمي على انه "عملية التعارض او المواجهة التي يمكن ان تحدث داخل المؤسسة بين مختلف الافراد او الجماعات المختلفة " (john 1998 .P 245).

- **إجرائيا:** هي ظاهرة سلوكية انسانية تحدث نتيجة اختلاف الآراء و المصالح بين أطراف لها علاقة مباشرة أو مرتبطة بمحيط عمله التي تؤثر سلبا في تحقيق أهداف المنظمة.

6-2-الولاء التنظيمي:

-اصطلاحا:

***حسب شيلدون (sheldon) :** عرفه على أنه " التقييم الإيجابي للتنظيم و العزم على

العمل ازاء أهدافه" (غنام،2005، ص32) .

*تعريف مودي (mouday) : يعرف الولاء التنظيمي بأنه " حالة يتمثل الفرد فيها بقيم و أهداف المنظمة، و يرغب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه (المعاني، 1996 ، ص17).

-إجرائيا: هو ذلك الرابط النفسي الذي يربط الفرد العامل بالمنظمة الذي يدفعه الى الالتزام بقيم المنظمة لتحقيق الأهداف المسطرة

7. الدراسات السابقة:

7-1- دراسات حول الصراع التنظيمي:

❖ دراسة دالتون (dalton) 1959: و التي حاول فيها البحث في الصراع و أوضح من خلالها عن مدى اهتمام الأفراد و الجماعات بترشيد مصالحهم الخاصة و سعيهم الدائم الى تحسين أوضاعهم و تدعيم مكانتهم حتى ولو ذلك كله على حساب المصلحة العامة للمنظمة و لقد كشف دالتون في سياق تحليله لبناء المنظمات، عن ذلك الكفاح المستمر من جانب أعضاء المنظمة، من أجل الكشف عن المزيد من القوة و السيطرة و ضمان الحصول على القسط الأكبر من المنافع و العوائد. كما أوضح أن الجماعات الغير رسمية تنمو في المنظمة، ليس بسبب التوجهات التي يحصل عليها الأفراد من خارجها. بل بسبب طبيعة الأوضاع الاجتماعية المختلفة التي يستغلونها في البناء الاجتماعي للتنظيم. فهناك فروق في العمر، و القدرات الفردية، و التوقعات التي تجعل الأفراد ينظرون لعملهم بطريقة مختلفة. (معين محمود عياصرة، 2008، ص35).

❖ دراسة "بارسونر" (1994) "parsonr" بعنوان "تحليل استراتيجيات حل أزمة الصراع التي يفضلها مديرو المدارس الحكومية في ولاية واشنطن".

هدفت الدراسة التعرف الى استراتيجيات المفضلة لدى المديرين، وقد تكونت عينة الدراسة من (349) مدير مؤسسة ثانوية بواشنطن، طلب منهم تحدي اساليبهم المفضلة لحل أزمة الصراع الفردي، وقد استخدم الباحث مقياس (رحيم) لإدارة الصراع وعرض على العينة 9 مواقف (سيناريوهات) حقيقية متصارعة، وطلب منهم اختيار الاسلوب المفضل لكل سيناريو من السيناريوهات التسعة وقد اظهرت النتائج التالية:

-انه بالنسبة للصراعات مع الكبار والموظفين فقد اختار المديرين اسلوب التكامل بنسبة 5 من 6 سيناريوهات ام بالنسبة للسيناريو السادس- والذي كان الصراع مع الكبار- فقد اختار المديرين اسلوب التجنب.

- كما بينت الدراسة ان المديرين بشكل عام يفضلون اسلوب التكامل اكثر من اي اسلوب.

- انه لا علاقة للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، العرق، حجم الدراسة، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، عدد ساعات التدريب) على الصراع بأساليب ادارة الصراع. (SP . 1994.Larry .Parson).

❖ دراسة ناصر قاسمي (2004-2005):

قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة دكتوراه دولة في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بقسم علم الاجتماع بجامعة الجزائر تحت عنوان " الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الاداري " أشرف علي ها الدكتور " مصطفى بوتفنوشت"، و قد توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج نوجزها فيما يلي:

* تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية و غير الرسمية في اثاره مظاهر الصراع داخل التنظيم و التي تأثر في فعالية التسيير، فكلما تجانست الخصائص الشخصية و الاجتماعية للموظفين تراجع الصراع و ازداد التعاون التنظيمي.

* ان ابتعاد الادارة عن الاستماع الى الموظفين و اشراكهم في اتخاذ القرارات، و وجود عدة عوائق الاتصال، أدى ذلك الى اثاره مظاهر الصراع.

* ان أهم ما يميز ادارة المنظمة في الجزائر من خلال دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر، اختلاف خصائص البناء الاجتماعي، و كلها متغيرات تؤثر في توجيهها نحو النجاح في تحقيق أعلى مستويات الفعالية أو تمنعنا من ذلك.(نور الدين عسلي،2008-2009، ص 4-5)

❖ دراسة مايكل (Michael 2005): تحت عنوان " ادارة الصراع و التوقعات

الرئيسية" هدفت الدراسة الى التعرف على مصادر التدريب لإدارة الصراع لعينة من المدراء. كما هدفت الى التعرف على أهم الموضوعات التي يحتاج فيها المديرين للمزيد من

التدريب، و أهم التوقعات الخاصة بالصراعات التي يمكن أن تواجه المدراء في المستقبل. و شملت العينة (70) من المدربين الذين يكملون تعليمهم في كلية التربية بجامعة تكساس في (أرلينغتون) و هم موزعون كالتالي: (56 %) يعملون في رياض الأطفال و مدارس المرحلة الابتدائية، (18 %) يعملون في مدارس المتوسطة، و (26 %) يعملون في مدارس الثانوية، و اثنان يعملان في المكتب الاقليمي للتعليم، أما الاداة المستعملة في الدراسة فهي عبارة عن استبانة مكونة من ثلاث أقسام هي:

***القسم الأول:** يتكون من ثماني فقرات و الاجابة عليها ب(نعم) أو (لا)، خصص لتحديد جهة التدريب لإدارة الصراع.

*** القسم الثاني:** عبارة عن (15) سؤالاً مطلوباً من أفراد العينة الاجابة عليه من خلال الحكمة في التصرف في المواقف التي فيها صراع سواء مع الطلاب أو مع الاباء أو المشرفين.

***القسم الثالث:** خصص للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، حجم المدرسة، الخبرة خارج التعليم)، و كانت نتائج الدراسة على صعيد السؤال الثاني المتعلق بتحديد حاجات المدربين لمواجهة الصراع، و جاءت كالتالي: (40%) أجابوا أنهم بحاجة للسيطرة على مشاعرهم منذ التعرض للصراع، بينما صرح (42 %) أنهم أقدر على التعامل مع صراعات الطلبة، و على صعيد السؤال الثالث المتعلق بالصراعات المستقبلية فقد أشار معظم المدربين الى أن الآباء و الطلبة هم المصدر الأول للصراع الذي يمكن أن يواجهوه.

(Anderson Michael, 2005, sp)

❖ دراسة (Serge Perrot 2005) بعنوان " طبيعة صراع الدور و النتائج المترتبة عنه" حيث قام الباحث في هذه الدراسة بالبحث في طبيعة الآثار المترتبة عن صراع الدور على اعتباره مستوى من مستويات الصراع التنظيمي، حيث قام الباحث بتحديد آثار صراع الدور مسبقاً و المتمثلة في الآثار الايجابية و هي الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي و الدافعية، و كذلك الآثار السلبية المتمثلة في الضغط المهني. ثم قام بدراسة العلاقة

بين صراع الدور و هذه الأثار، ومن ثم وضع الباحث الفرضية التالية: لا يوجد ارتباط بين صراع الدور من جهة و بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي و الدافعية و الأداء من جهة أخرى، في حين يوجد ارتباط بين صراع الدور و الضغط المهني.

قام الباحث بتوزيع الاستبيان على (80) طالب في شعبة التسيير بجامعة باريس تتراوح أعمارهم ما بين (20) و (25) سنة، حيث كان توزيع الاستبيان في شهر فيفري على اعتبار أنها الفترة المناسبة لقياس صراع الدور، كون الطلبة في هذه الفترة يقومون بتربصات في مؤسسات علمية. و قد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

*لا يوجد ارتباط بين صراع الدور و الالتزام التنظيمي، صراع الدور و الرضا الوظيفي. في حين ارتباط بين صراع الدور و الدافعية، صراع الدور و الأداء، صراع الدور و الضغط، و عليه فان الفرضية التي تقول بعدم وجود علاقة بين صراع الدور و الأثار السلبية قد تحققت نسبيا، أما الشطر الأخر من الفرضية الذي يقول بوجود علاقة بين صراع الدور و الأثار السلبية قد تحققت كلية.

*ان اجراء الدراسة على عينة من طلبة جامعيين يخرج الموضوع من اطاره التنظيمي على اعتبار أن الطلبة يزاولون دراستهم أكثر من قيامهم بالتربص بالمؤسسات العلمية، اضافة الى ذلك فان التربص لا يعد لعبا لأي دور، و بالتالي لا يحدث أي صراع للدور كونه عملية تكوينية تدريبية. (عطوي سعد الدين، 2009-2010، ص17-18).

❖ دراسة أحمد خليلي (2006-2007):

موضوع هذه الدراسة هو " دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين الاقتصادية" و هي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال بكلية العلوم و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة مسيلة، الجزائر، أشرف عليها الدكتور (عثمان حسن عثمان).

و أهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة:

* ان غياب التنظيم غير الرسمي له آثار ايجابية عن طريق ما يخلق من اتصال و تعاون و تماسك، و عليه يساهم التنظيم غير الرسمي بجانب الحوافز المادية على تحقيق الحاجات المادية و المعنوية للعاملين فيتحقق رضاهم و يزداد ولائهم للمنظمة.

* ان غياب الرقابة في المؤسسات الجزائرية عامة، و العمومية خاصة يعطي التنظيم غير الرسمي القوة و النفوذ.

* يوصي الباحث بضرورة عدم الانغلاق على المتغيرات الرسمية في تحقيق الرضا الوظيفي و يلقي الضوء على الجوانب غير الرسمية و التي قد تدعمها و تعوضها كما قد تعيقها في ذلك. (نور الدين عسلي، 2009-208، ص 05)

❖ دراسة اللوح (2008) تحت عنوان " الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على

الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات النظر العاملين في جامعتي الأزهر و الاسلامية" و قد هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على شعور العاملين بالرضا الوظيفي بكلتا الجامعتين من خلال اجراء مقارنة بين نتائج الدراسة لكليتهما، و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و تمون مجتمع الدراسة من الأكاديميين و الاداريين في كل من الجامعة الاسلامية و جامعة الأزهر بغزة، حيث بلغ اجمالي عدد الأكاديميين في كل من الجامعة الاسلامية (819) موظفا، بينما بلغ عدد الأكاديميين و الاداريين في جامعة الأزهر (519) موظفا، و بذلك بلغ العدد الاجمالي لأفراد مجتمع الدراسة (1338) موظفا.

لقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من الأكاديميين و الاداريين في كلتا الجامعتين بلغت (280) موظفا و تكونت أدوات الدراسة من استبانة صممت لهذه الغاية.

و كان من النتائج أن مستويات الصراع التنظيمية داخل الجامعة الاسلامية منخفضة، و أوصت الدراسة بضرورة تعميق الوعي بأهمية الصراع التنظيمي و تعزيز استخدام استراتيجية التعاون كونها استراتيجية يستفيد منها الجميع.

(ابتسام يوسف محمد مرزوق، 2011، ص 54-55)

❖ دراسة "أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي" (2010): بعنوان " دور اللامركزية في فاعلية ادارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الفلسطينية" و هدفت الدراسة الى التعرف على واقع اللامركزية في فاعلية الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، و قام بتصميم استبانة على عينة طبقية تستهدف كافة فئات الموظفين من الدرجات المختلفة و الذين يعملون ضمن الوظائف الاشرافية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية و عددهم (3400) موظف ، و قد توصلت النتائج الى:

- * أن نسبة (58 %) من آراء عينة الدراسة في الوزارات الفلسطينية أنه لا يتم تطبيق اللامركزية الادارية في العمل.
 - * لا تستغل الادارة العليا في الوزارات الفلسطينية الصراع التنظيمي الفعال (الايجابي) في ايجاد القيادات الادارية و تطوير الهياكل التنظيمية.
 - * لا تعمل الادارة العليا في الوزارات الفلسطينية على اشراك المستويات الادارية في عملية اتخاذ القرارات و وضع الخطط.
 - * لا تعمل الدارة العليا في الوزارات الفلسطينية على ادارة الصراع التنظيمي بفعالية.
- (راضي أيمن عبد القادر، 2010، ص98).

7-2-دراسات حول الولاء التنظيمي :

❖ دراسة " فولجر و كونفسكي" 1989: دراسة هدفت لمعرفة التأثيرات المحتملة لمحددات شعور العاملين بعدم عدالة الإجراءات و العدالة التوزيعية على كل من الثقة بالرئيس المباشر و الانتماء للمنظمة و الرضا عن الأجر، و قد تكونت عينة الدراسة من (217) فردا من العاملين بشركات القطاع الخاص الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، كشفت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية بشكل عام لها علاقة ايجابية بالولاء التنظيمي و أن لمحددات الشعور بعدم العدالة الإجراءات تأثيرا سلبيا في الثقة بالرئيس المباشر و الولاء للمنظمة في حين كان تأثير محددات العدالة التوزيعية في رضا العاملين و الأجر اكبر من تأثير عدالة الإجراءات.

❖ **دراسة فجورفت 1993**، دراسة بعنوان "العوامل التي تتنبأ بالولاء التنظيمي للجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس"، هدفت إلى معرفة أثر كل من الرتبة الأكاديمية والرضا عن الراتب، وظروف العمل، وسمعة المنظمة، والمشاركة في الاجتماعات، والتأثير المدرك لسياسات المؤسسة في الولاء التنظيمي، في كلا المستويين الإداري، والمؤسسي، وتكونت عينة الدراسة من (4925) عضواً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: عدم مقدرة كل من الرضا عن الراتب، وظروف العمل على التنبؤ بمدى ولاء أعضاء هيئة التدريس إلى القسم، وقدرتها في المقابل على التنبؤ بمدى ولائهم للجامعة، وأن أعضاء هيئة التدريس وفي جميع الرتب الأكاديمية لديهم ولاء للقسم الذي يعملون به أكثر منه للجامعة. وأن الذين يحملون رتبة أستاذ كانوا أكثر ولاء ممن هم أقل منهم رتبة، كما كشف تحليل الانحدار أن التأثير المدرك لأعضاء هيئة التدريس في السياسة والمشاركة في الاجتماعات كان لهما تأثير قوي في التنبؤ بالولاء التنظيمي.

❖ **دراسة العتيبي والسواط (1997)**: هدف الدراسة الى :

*التعرف على درجة الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز بالسعودية ، ومعرفة

العوامل التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي ، ومعرفة العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي. *نتائج الدراسة : إن أفراد العينة يتصفون بدرجة متوسطة من الولاء بأبعاده الثلاث ، وأن هناك علاقة بين السن والحالة الاجتماعية والولاء الأخلاقي، وأن خصائص العمل لها تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي وبسيط على الولاء المستمر، وأن مناخ العمل له تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي ، وأن مكافآت المنظمة لها تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي وبسيط على الولاء المستمر ، وأن للولاء تأثير إيجابي على المنظمة تتمثل في زيادة الإنتاجية وقلة الغياب وقلة ترك العمل.

❖ **دراسة العجمي (1999)**: دراسة هدفت إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي والرضا عن العمل لدى الموظف في دولة الكويت، ومعرفة الأسباب التي تسهم في تحقيق ذلك سواء أكانت هذه المسببات خاصة بالبيئة الخارجية المحيطة أم داخلية خاصة ببيئة العمل، كما بحث

العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا عن العمل، تكونت عينة الدراسة من (500) فردٍ منهم (215) فرداً من القطاع الخاص، و (221) فرداً من القطاع العام .

*وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتفاعاً في مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في كلا القطاعين العام والخاص، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ظروف بيئة العمل الخارجية والتمثلة في توفر فرص عمل أخرى، والرغبة في الاستمرار في العمل، والولاء التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين مستوى الولاء التنظيمي وظروف بيئة العمل الداخلية (من الإشراف الديمقراطي، ومحتوى العمل، والاتصال الجيد، وفرص الترقية والتقدم، والأجور).

❖ **دراسة براون وجايلور (2002):** التي هدفت إلى فحص العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي، والمستمر، والمعياري (من جهة، والرضا الوظيفي والتأثير النفسي ومركز السيطرة من جهة أخرى، تكونت عينة الدراسة من (106) عضو هيئة تدريس، استخدم الباحث مقياس ألن وماير 1990 لقياس الولاء التنظيمي، ومقياس جرجسون 1991 لقياس الرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي العاطفي والولاء التنظيمي المعياري، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي العاطفي والمعياري، ولم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، في حين ظهرت هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مركز السيطرة والولاء التنظيمي العاطفي والمعياري.

❖ **دراسة لوتاه (2004):** التي حاولت معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي و أداء العاملين في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (440) موظفاً، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الموظفين في وزارة الصحة يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي، ووجد أن هناك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي، وكان تأثير العمر واضحاً بالنسبة للولاء التنظيمي، وما تظهر نتائج الدراسة فروقا في مستويات التنظيم تعزى إلى متغير الجنس.

❖ **أما دراسة مركيوري وهنكن (2004):** فقد هدف إلى تعرف تقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي، بأبعدها: (الولاء التنظيمي العاطفي

و المستمر، و المعياري)، كما هدفت التعرف إلى العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي ومجموعة من المتغيرات المتمثلة في العمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في التعليم العالي، ومدة الخدمة في المؤسسة الحالية، وقد تكونت عينة الدراسة من (1121) عضواً اختيروا من (15) كلية طبية في الولايات المتحدة و كندا، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المعياري والأداء الوظيفي، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي العاطفي ومدة الخدمة في التعليم العالي، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المستمر ومدة الخدمة في المؤسسة نفسها.

❖ **دراسة عويضة (2008):** وهي بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة على المنظمات الأهلية في قطاع غزة. هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء والرضا لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي وذلك طبقاً للمتغيرات الشخصية ومعرفة العوامل التي تعيق وجود ولاء تنظيمي في المنظمات الأهلية في محافظات غزة والبحث في كيفية تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة والتي عددها (1061) منظمة، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها (80) منظمة أهلية أي حوالي (6%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 360 موظف تراوحت بين (مدير المؤسسة، مدير الفرع، رئيس قسم أو منسق، وموظف إداري وفني، وعامل).

*وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة يقدر % 81 عبرت عنه العينة المستطلعة آراءها، يوجد مستوى جيد نسبياً لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة يقدر % 72 ووجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى، أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة.

*وقد أوصت الدراسة ضرورة تعزيز الرضا عن الوظيفة من خلال العمل على تحسين نظام الأجور، ووضع نظام حوافز كذلك إعادة صياغة نظام الترقيات المطبق، ووضع نظام عادل لتقييم الموظفين، العمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين وكذلك تعزيز اهتمام إدارة المنظمات الأهلية بالأساليب الإدارية الحديثة في التعامل مع الموظفين، تفعيل وتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمات وضرورة العمل على تحسين بيئة العمل ووضع نظام خاص يعالج مشاكل الموظفين وشكاويهم وتعزيز ثقافة الانتماء للعمل والولاء للمنظمة.

الجانب النظري

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي.

تمهيد

- 1- مفهوم الصراع التنظيمي.
- 2- مستويات الصراع التنظيمي.
- 3- أشكال الصراع التنظيمي .
- 4- أسباب الصراع التنظيمي .
- 5- اتجاهات الصراع التنظيمي .
- 6- مراحل الصراع.
- 7- النظريات المفسرة للصراع التنظيمي .
- 8- آثار الصراع التنظيمي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

ان عضوية الانسان في المؤسسات الاجتماعية ابتداءا بالأسرة والجماعة والتنظيم والمجتمع جعلته معرضا لصورة مستمرة ليكون طرفا في شكل من اشكال النزاع وهو نتيجة لاختلاف ميول وامال وتطلعات وخبرات وتجارب وقيم واتجاهات الافراد. فالنزاع على مختلف مستوياته يعتبر من الظواهر الحتمية، فهو مظهر من مظاهر الحياة، وهو اهم ما يميز الانسان عند تجمه مع الاخرين والاتصال بهم هو حدوث تفاعل ينتج عنه علاقات مختلفة حيث يتخذ هذا التفاعل اشكالا مختلفة فمما يؤدي الى التنافر والتفكك كالمناقسة والنزاع والصراع، ومما يؤدي الى التجاذب والترابط كالتعاون والتوافق، وفهم هذه الظاهرة والتعامل معها يسهل مهمة الادارة في الاستثمار ما قد ينتج عنها من تجديد، وابداع وابتكار خاصة وان الاطراف المتنازع غالبا ما تحاول كل منها اثبات وجوده والتقليل من شأنها او تجاهلها. سيكون له انعكاسات سلبية على علاقات الافراد في ادائهم.

ومن ذلك ندرك ان الصراع حقيقة من حقائق الحياة التنظيمي. وبالتالي فام وجود منظمة بدون صراع امر مستحيل وان انكار وجوده ليس في مصلحة المنظمة ابدا.

ويعتبر الصراع التنظيمي احد جوانب السلوك الانساني في بيئة العمل، والتعرف على عوامل هذا الصراع في بيئة العمل يسهل عملية فهمه وتحليله وبالتالي يسهل التعامل معه بطريقة ايجابية وادارته اداة علمية بناءة.

1- مفهوم الصراع التنظيمي:

عرفه العديلي بانه « ظاهرة سلوكية انسانية تأتي نتيجة بعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل او في الاسرة او في المدرسة، وينتج الصراع او النزاع كصدى لاختلاف وجهات النظر او صراع الادوار والحاجات و الرغبات او البحث عن السلطة او السيطرة او الكسب المادي او المعنوي». (العديلي، 1995، ص18).

كما عرفه عيد «بانه سلوك علني وصريح يمارسه الافراد والجماعات داخل لتنظيم الاداري حوا بعض المبادئ والاهداف التي يسعون لتحقيقها او الحفاظ عليها». (عيد رمضان احمد، 1997، ص25).

2 - مستويات الصراع:**1-2- الصراع بين افراد التنظيم:**

يقع بين الفرد وبين زملائه او رؤسائه داخل المنظمة، وهو عادة ما يأخذ شكلا ظاهرا ملموسا OVERT، يتراوح بين الاعتراض السلمي وبين استخدام القوة والعنف، والصراع بين افراد التنظيم بهذا المعنى يختلف عن الصراع الذاتي، الذي يقع في وجدان الفرد بما يجعله يدرك على اختلاف الحقيقة. وجود حالة من النزاع بينه وبين اطراف اخرى خارجية، او بينه وبين المنظمة ذاتها، ومن هنا نجد ان الصراع لذاتي يكون مستترا ضمنيا، غير محسوس خارجيا، بحيث لا يترتب عليه غالبا سلوك او تصرفات ظاهرة وانما تقتصر اثاره على توليد مجموعة من لضغوط النفسية او حالة من لتوتر لدى الفرد.

(SP. 1992 .RAHIM)

- وتلعب لمتغيرات المعرفية او الادراكية دورا كبيرا في الصراع بين افراد التنظيم، حيث تحدد وعي الاطراف بالنزاع القائم بينهم، كما تحدد ايضا مشاعرهم تجاه هذا النزاع. فادراك طرف الصراع بانه ثمة ضرر او خسارة قد لحقت او ستلحق به من جرا سلوك لطرف الأخر، يحدد بدرجة كبيرة الموقف والسلوك الذي يبديه لطرف الاول تجاه الضرر المحقق او المتحصل، معنى هذا ان ادراك الاطراف المتنازعة للعلاقة المسببة بين ما يصيبهم من ضرر او خسارة وبين سلوك او موقف الاطراف الاخرى هو الذي يحدد مشاعر الصراع. (العميان، 2002، ص66).

2-2- الصراع داخل المنظمة:

يمتد اصطلاح الصراع داخل المنظمة ليشمل مستويات من النزاع، فهناك الصراع الذاتي وهناك الصراع بين افراد التنظيم، الى جانب الصراع الذي يقع بين الجماعات او الوحدات التنظيمية، ومن ثم فان نتائجه واثاره على جانب كبير من الاهمية، حيث تشمل المنظمة بكاملها.

فالمنظمة على ما يبدو كيان يتألف من جماعات مصالح مختلفة ذات اهتمامات مختلفة وترتبط فيما بينها بطرق شتى مما يترتب تفاوتاً في القيم التي يؤمن بها اعضائها، والتوقعات التي يحملونها والمطامح التي يتطلعون الى تحقيقها. ومثل هذه الاختلافات تمارس عليه- دون شك- تأثيراً قوياً خلال ادائهم لوظائفهم، مهامهم، ونشاطاتهم.

وإذا كنا ندرك المنظمة باعتبارها نسقاً اجتماعياً نحو تحقيق اهداف محددة، فانا ننظر الى هذا لنسق باعتبارها كياناً يتضمن عناصر تدعم توازنه وتكامله واستقراره، لكي يتمكن من اداء وظائفه، وعناصر اخرى تثير الصراع بين جماعته المختلفة، تلك الجماعة التي لديها مصالح واهتمامات متباينة ان لم تكن متعارضة ومن الواضح ان هذه الحقيقة تسند الى مسلمة، مؤداها ان المنظمة تتضمن جماعات متباينة وطبقات متفاوتة، لكل منها مصالحها الخاصة التي تسعى لترشيدها، ولكل منها اهدافها الخاصة التي تتمثل في الحصول على المزيد من الموارد والقوة، السلطة والنفوذ. ويؤدي لصراع الذي ينشأ داخل المنظمة وضيعة هامة تتمثل في احداث تغييرات جذرية مختلفة الاتجاهات والاشكال لا طالما كانت المنظمة مكونة من مزيج من ابعاد بنائية وممارسات ادارية ومتغيرات اجتماعية.

(محمود عياصرة ومروان محمد، 2008، ص 37).

2-3- الصراع بين المنظمات:

يشير لصراع بين المنظمات الى النزاع الذي يحدث بين المنظمة وبين لمجموعات الخارجية التي تتعامل معها، عندما يشب خلاف في الراي او تعارض في المصلحة، خذ على ذلك مثالا: الصراع لذي يقع بين المنظمة وبين غيرها من المنظمات التي تزاحمها في ذات النشاط وعلى ذات لعملاء الذين يتلقون ما تخرجه المنظمة من منتوجات او ما تقدمه من خدمات، وهناك ايضا ذلك الصراع الذي يحدث بين المنظمة والمنظمات الاخرى التي تعمل

على اجتذاب وتوظيف عمال من مهارات نادرة نسبيا في سوق العمل.
(القيوتي محمد قاسم، 2000، ص44).

3- أشكال الصراع:

مثل تعدد مستويات الصراع، يتخذ هذا الأخير أشكالا عديدة و مختلفة منها أربعة أشكال
أهمية و انتشارا وهي:

3-1- صراع الأهداف:

ينشأ هذا البعد حينما تتداخل و تتعارض الأهداف فيما بينها حيث يسعى أحد أطراف
الصراع الى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى اليه الطرف الأخر، و يحدث هذا الشكل في
مستويات عديدة. حيث ينشأ بين الأفراد و الجماعات و بين وحدات التنظيم، كما يمكن أن
ينشأ على مستوى الفرد نفسه و ذلك من خلال صراع الدور حيث تتداخل أهداف الفرد فيما
بينها.

3-2- الصراع الفكري:

و يطلق عليه كذلك الصراع الادراكي حيث ينشأ هذا الشكل حين يحمل أحد طرفي
الصراع أفكارا لا تتسجم مع أفكار الطرف الأخر و يحدث هذا الشكل بين الأفراد و بين
الجماعات.

3-3- الصراع العاطفي:

و يسمى كذلك بالصراع الوجداني و ينشأ حينما تتعارض مشاعر و أحاسيس أحد أطراف
الصراع مع مشاعر و أحاسيس الطرف الأخر، و نظرا لأن العاطفة هي خاصية شخصية
و فردية فان هذا الشكل يحدث في مستوى واحد و هو المستوى الفردي أي هو صراع يحدث
بين الأفراد.

3-4- الصراع السلوكي:

ففي هذا الشكل يأتي الفرد أو الجماعات بتصرفات أو سلوكيات لا تلق قبولا من طرف أفراد
و جماعات أخرى. (عطوي سعد الدين، 2009-2010، ص 68-69).

4- اسباب الصراع:

ان وجود ظاهرة لصراع والتناقضات بين العاملين في المنظمات على اختلاف انواعها واهدافها امر لا شك فيه، فهو حقيقة لا احد ينكرها او يتجاهلها، وان لهذه الظاهرة اسباب ودوافع مختلفة اقر بها الباحثون وهي في نظرهم تكون وراء ظهورها ولم يتفق الباحثون على تصنيف محدد لتلك الاسباب والدوافع.

4-1- الاسباب الادارية:

يعود اساس وجود هاته الاسباب الى وجود مواقف توجب اتخاذ القرارات ذات صيغة مشتركة بين عدة جهات ادارية في المنظمة وهذا يعني اعتماد قسم معين على قسم اخر.

(SP. 1990 .ROBINS).

وكذلك الامر بالنسبة للأفراد والجماعات، وهذه العلاقات الاعتمادية تولد الصراع والتناقض، وكلما زادت درجة الاعتمادية زاد الصراع واشتد التناقض و مرد ذلك الى التباين في النظرة الى الموضوعات واختلافات الراي والتعصب لها، وكلما زادت الاستقلالية للأقسام والافراد قل الصراع وانعدمت اسبابه، وفي حالة مركزية اتخاذ القرارات ووحدة الامر في المنظمة، فان ذلك يقضي على الاعتمادية في اتخاذ هذه القرارات، وبالتالي تنخفض درجة التناقض والصراع القائم في المنظمة. (القيوتي، 2000، ص48).

وكذلك فان محدودية الموارد (موارد مالية، معدات او موارد بشرية وغيرها) قياسا بما تصبو الادارة الى تحقيقه من اهداف تؤدي الى التنافس في الحصول على هذه لموارد وبالتالي تولد الصراع بين الافراد والاقسام والمنظمات. ومن الاسباب الادارية درجة الغموض في المهام والتي تشكل احدى خصائص السلوك داخل الجماعات تشكل محوري تدفق المعلومات لاتخاذ القرارات في المنظمة، فكلما زاد حجم الغموض ادى الى نقص في المعلومات نتيجة حجبها وتعتمد بعض الجهات او العاملين الى اخفاء المعلومات والافراد بالسلطة زاد ذلك من حدة الصراع في المنظمة. (سيزلاجي و والاس، 1991، ص123) .

4-2- الاسباب التنظيمية:

من هذه الاسباب تحديد الوصف الوظيفي وتحديد المهام والمسؤوليات المناطة بالأفراد في المنظمات واختلال التوازن فيها، وبمختلف المستويات الادارية، ومن مبررات الصراع بين المستويات الادارية والتفويض من الرؤساء الى المرؤوسين لبعض السلطات ومحاوأة تمسك كل طرف بمكتسباته وتفرد بالنفوذ والسيطرة او لعدم الثقة، او السعي لتحقيق اهدافه لخاصة والتي قد تتعارض مع اهداف المنظمة وهذا الحال ينطبق على الاقسام الفرعية في المنظمة وعلى الاشخاص. (القيوتي، 2000، ص 53).

وكما تعود هذه الاسباب الى تعدد اساليب الوقاية وضعف قنوات الاتصال التي تعمل على تبادل المعلومات بين اطراف لمنظمة ككل، وفي وقتها لمناسب. ففي حال ضعف هذه القنوات فان ذلك سيؤدي الى تضارب القرارات الادارية وتعدد جهات اصدارها، وبالتالي الى وجود الصراعات بين الاقسام والافراد العاملين في المنظمات. (القحطاني و يوسف، 2001، ص 114).

والتدخل الوظيفي يكون في حالة عدم وضوح خطوات الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للعاملين في ادارة المنظمات وعلى اختلاف مستوياته في هيكلية المنظمة، وقد يأخذ الصراع شكلا افقيا. فيكون في الاقسام والادارات التي تكون في مستوى اداري واحد او ان يأخذ الصراع الشكل العمودي لذي يحدث بين المستويات الادارية المختلفة (الرؤساء والمرؤوسين) كمدير دائرة ورئيس قسم في دائرته. (ROBBINS. 1990. SP).

4-3- الاسباب الاجتماعية:

تتباين العلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة، في طبيعتها ونوعيتها، وهذه لعلاقات تقوم بين الافراد ذوي المستوى الاداري الواحد وبينهم وبين رؤسائهم في المستوى الاداري الاعلى او مرؤوسيهم في المستوى الاداري التابع له. وعندما تؤثر هذه العلاقات على الاسلوب الاداري المتبع من حيث تسلط الرئيس في اسلوبه الاداري وفي قراراته وممارسة التمييز بين العاملين دون وجه حق يعمل ذلك على ايجاد الكراهية والتنافر بين العاملين مع

بعضهم ومع ادارتهم. وبالتالي يسود العلاقات بين العاملين لتشاحن، العداء، البغضاء والصراعات. كما تؤدي تعدد التنظيمات غير رسمية في المنظمة الى مثل هذا التناقض خاصة اذا ما كان للإدارة العليا دور في ايجاد بعضها. (القحطاني ويوسف، 2001، ص57).

4-4- الاسباب الثقافية:

ان التباين في الثقافة بين العاملين في المنظمة يعود الى ما يؤمن به الفرد من قيم واتجاهات، معتقدات، عادات واعراف نابذة من المجتمع التي اتى منها، والتي نشأ وتربى فيها. فالمنظمات جزء من المجتمع الذي تكون فيه. وعندما تختلف الثقافة التي تعتنقها المنظمة وتتضمن اهدافها، منها تجد من يتعارض معها ومن يساوم عليها وكلما زاد التمسك بها زادت احتمالات لصراع، كما يمكن ان تعود الصراعات الى اسباب عرقية، او تباين في العادات والمستوى الاجتماعي. (العيان، 2002، ص73).

4-5- الاسباب السلوكية:

يعد عامل عدم تجانس الاهداف وتعارضها من اهم مصادر الصراع، ويعود ذلك الى تباين واختلاف الاهداف بين العاملين انفسهم في المنظمة واهداف المنظمة، وهذا يعمل على ايجاد الصراع بينهم لتعارض مصالحهم واهدافهم، ومن مصادر هذا النوع من الصراع ان نمط شخصية بعض لعاملين تكون عدوانية او احادية المزاج، او للتباين بين الافراد وتفاوت السمات الشخصية بين العاملين والذي يجعل من الصراع ظاهرة مستمرة ومقلقة لإدارة المنظمة. (القحطاني ويوسف، 2001، ص59).

4-6- الاسباب النفسية:

ان امتلاك الافراد لسمات وخصائص شخصية مبرر لظهور الصراعات، وهذه السمات قد تكون موروثة او انها مكتسبة من بيئة التجربة والخبرة والتدريب او الفجوات العمرية التي تكون بين العاملين، والتي تولد في مجموعتها او في جزئياتها لصراع داخل المنظمة.

(القريوتي، 2000، ص55).

5- اتجاهات الصراع التنظيمي:

انطلاقاً من طبيعة العلاقة بين أطراف الصراع، يمكن التمييز بين اتجاهين أو نمطين رئيسيين وهما الصراع الأفقي و الصراع الرئيسي.

5-1- الصراع التنظيمي الأفقي:

يحدث الصراع التنظيمي بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة، أو بين وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد. و دون أن يكون لبعضها سلطة أو سيطرة على أخرى و ترتبط فيما بينها بعلاقة أداء أو اعتماد مشترك. فالمشاهد أن تطبيق التخصص تقسيم العمل في المنظمات يخلق وظائف و مراكز أداء. تتخصص في مجالات جزئية محدودة من عمل المنظمات. و هذا التخصص يقترن عادة بتجزئة أهداف المنظمة الكلية. أي إلى وسائل و طرق محددة، و يحصل كل مركز من الأداء (وظيفة- قسم) على الصلاحيات التي تتيح له ممارسة النشاط في الحدود المتخصصة ليعمل فيها. كما يلتزم باتباع الضوابط و القواعد التي تشكل المعايير التي يقاس و يقيم على أساسها أداؤها. و تختلف هذه التجزئة في حدود المواءمة و المسؤولية، و في مجال العمل، و في المعايير التي سيتم المحاسبة عليها، مشكلات تتعلق بالأهداف و سعي الأفراد أو الوحدات التنظيمية إلى حلها.

فالتخصص و تحديد أهداف جزئية لكل مجموعة أو مركز أداء يجعل الأفراد يركزون على الأهداف الوسيطة و الفرعية و لا يرون غيرها. (rahim ,1992). و الرؤية المحدودة و الاهتمام الجزئي الذي يكون لدى الأفراد تخلق أحيانا صراعات بينهم لتتنوع اهتماماتهم و تفاوت مصالحهم، يجد مثالا له في استبدال الأهداف الأساسية للمنظمات بالأهداف الفرعية، يسعى إليها كل مركز من مراكز الأداء. تخصص ينتج ما يمكن تسميته بظاهرة " توصل الأهداف " أي ارتباط كل نوع متخصص من الوظائف أو الأقسام بأهداف جزئية و فرعية في كل منها كيانا مغلقا لا يرتبط أهداف الأنواع الأخرى من الوظائف أو الأقسام بالأهداف العامة للمنظمة. و بذلك تستبدل الأهداف الفرعية التي لا تعدو أن تكون وسائل لتصبح غايات تطلب لذاتها. (rahim , 1992).

5-2- الصراع التنظيمي الرأسي:

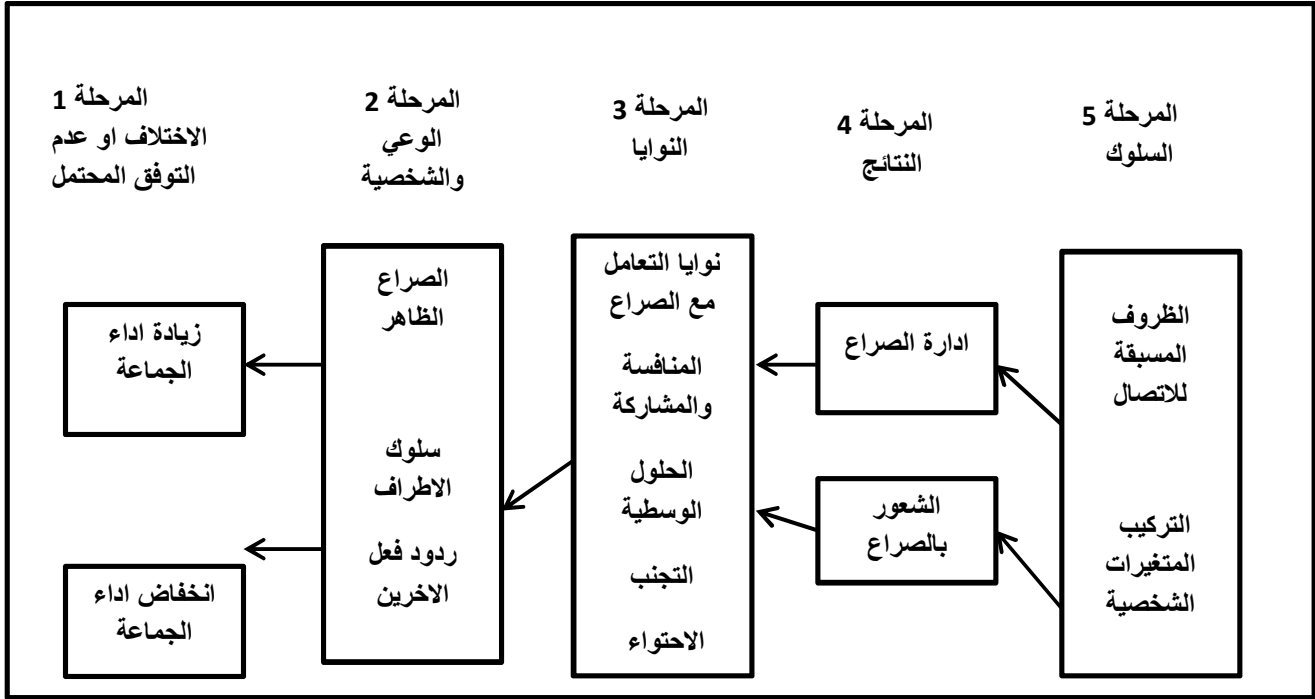
يقع الصراع الرأسي بين أطراف تنتمي الى المستويات التنظيمية المختلفة. حين تختص بعض الأعمال أو الوظائف بمهام التنفيذ و تضيف فيها صلاحيات التصرف بالمستقبل و يختص البعض الآخر بمهام التوجيه و الرقابة و صنع القرار.

و اذا كان توزيع السلطة بهذا المعنى يعبر عن نمط معين من علاقات السيطرة و تدرج محدد للأفراد و الجماعات، الا أنه يتيح الفرصة لظهور صراعات بين الرؤساء و المرؤوسين و خاصة اذا ما استشعر أي هذين الطرفين تجاوزا من جانب الطرف الآخر أو محاولات تسعى لتقليص سلطاته و صلاحياته. أو الانقاص من قدره و مكانته و استقلاله. خذ على ذلك مثلا بما يرمي اليه الرؤساء من ترشيد أداء المرؤوسين من خلال اخضاعه لقواعد و أساليب و اجراءات أو من خلال اشراف مفصل يوجه و يتابع الأداء بصفة مستمرة.

ان حقيقة مثل هذه التدابير تعد جزءا من استجابة المنظمة لمطلب الذي تفرضه المستويات الرئاسية العليا، الا أن لها في ذات الوقت جانبا آخر على قدر كبير من الخطورة، حيث تعمل على تحليل الحريات التي يحتويها عمل المرؤوسين كما تفرض الامتثال على الأفراد من خلال ممارسة نوع من القهر، و هو أمر يفسر بعد تلك التوترات و الصراعات التي تنشأ داخل المنظمة. (معين محمود عياصرة، 2008، ص 39).

6- عملية الصراع:

تتكون عملية الصراع داخل لمنظمة بحسب وجهة نظر (MISEN & CARNEVALA) سنة 1986 من 5 مراحل موضحة في الشكل (1).



الشكل (1) يوضح مراحل الصراع

(P . 1986 .MISEN & CARNEVALA1-13)

- المرحلة الاولى: (الاختلاف او عدم التوافق المحتمل).

وتتمثل في قيام الظروف التي تعمل على تهيئة الفرص لظهور الصراع، مما يمكن اعتبارها اسبابا مؤدية الى الصراع وهذه الاسباب تشتمل على: (الاتصال) عندما يكون مشوشا او مصحوبا بالضوضاء وعرقلة اتخاذ القرارات و(الهيكل التنظيمي) عندما يكون واسعا وستضمن تخصصات وجماعة كبيرة، ثم (العوامل الشخصية) عندما تتفاوت القيم والافكار بين اعضاء المنظمة انفسهم.

- المرحلة الثانية: (الوعي والشخصية).

وتتمثل ببداية الادراك وبلورته عند الاطراف المعنية والمتضمنة في الصراع، حيث يظهر عدم الاتفاق في مستوى الشعور والانخراط العاطفي في الموقف والشعور بالتوتر والقلق، وبناء الاتجاهات ازاء تلك المواقف سلبا او ايجابا.

- المرحلة الثالثة: (النوايا).

وتتمثل بالقرارات الضمنية والافعال الموجهة للسلوك الانساني، حيث الكثير من الصراعات تبرز بسبب النوايا الخاطئة ازاء الطرف الاخر، ويعتمد على اليات محددة للتفاعل مع نوايا الصراع، وهي (المنافسة، المشاركة، التجنب، التسوية والاتفاق).

- المرحلة الرابعة: (السلوك).

ويتمثل هذا بالسلوك الظاهري على صعيد القول والفعل ورد الفعل، بحيث يصبح السلوك ديناميكي يعتمد على ابعاد درجة الصراع حسب ما يلي:

- (ا) الصراع التخريبي.
- (ب) الجهود المواجهة للطرف الاخر.
- (ج) العدوانية والتهديد.
- (د) التهجم اللفظي.
- (هـ) تحدي الاخرين.
- (و) عدم الدخول في الصراع (التجنب)

- المرحلة الخامسة: (النتائج).

وتتمثل في النتائج الوظيفية حينما يكون الصراع ايجابيا يسهم في تحسين قرارات الجماعة ويحثهم على الابداع، الابتكار وتقنية الاجواء والحد من التوترات. وكذلك النتائج الغير وظيفية التي تمثل الجانب السلبي للمخرجات الناجمة عن الصراع في اداء المنظمة والجماعة نظرا لوجود التعارض المؤدي الى عدم الرضا وفقدان الروابط المشتركة بين الاعضاء، ثم ينعكس ذلك على كفاءة الجماعة وتماسكها وعرقلة عملية الاتصال.

7- النظريات المفسرة للصراع:

تباينت وجهات النظر المفسرة لظهور الصراع سواء على صعيد الأفراد أو المؤسسات فبعضهم ناد بضرورة تجنب الصراع و اعتباره حالة سلبية يجب القضاء عليها، و هذا ما يعرف بالنظرة التقليدية للصراع، كما اعتبر فريق آخر أن الصراع ما هو الا ظاهرة طبيعية و حتمية يمكن حدوثها في جميع المنظمات. أما النظرة الحديثة للصراع فتؤكد على أن الصراع أمر ايجابي بل يجب العمل على تشجيعه داخل المنظمات على اختلاف أنواعها و فيما يلي مفصل للنظريات المتعلقة بالصراع

7-1- النظرية التقليدية للصراع:

يعتبر هذا الاتجاه ان ظاهرة سلبية سيئة و غير مريحة لذلك اتجهت الى ضرورة القضاء عليها او على الاقل تجنبها و تجاهلها. وقد ظهر هذا الاتجاه التقليدي في النصف الثاني من القرن الماضي ، ولا شك في أن مثل هذا الاتجاه نحو الصراع و هذه الآراء نحوه تؤدي الى اعاقاة التعامل مع الصراع الموجود في داخل المنظمات و بالتالي عدم القدرة على حله كلما وجدت بصورة ايجابية تكفل مصلحة الفرد و الجماعة داخل التنظيم. (المعشر، 2005، ص 43).

اذن تنظر هذه النظرية للصراع على أنه مرادف للعنف و التخريب و السلوك الغير العقلاني. فهو مصدر اذى و شر و ضرر. فالصراع ما هو الا علامة تفكك النظام ودليل على عدم قدرته على تطوير معايير مناسبة عن الجماعة، و أصحاب هذه النظرية ينضرون للصراع من موقف (ربح-خسارة) أو من منطق (لعبة المجموع الصفري) أي أن نتيجة الصراع ماهية الا ربح الفرد أو خسارته. (زايد، 1995، ص 299-300).

7-2- النظرية السلوكية للصراع:

تعتبر النظرية السلوكية للصراع تطويرا للنظرية التقليدية للصراع حيث ينظر اليه على أنه أمر حتمي و متكرر و هو أمر سيئ بالضرورة و لا بد من حله أو تخفيضه و ضبط حجمه. (القرويتي، 1993، ص 205).

و قد سادت النظرية السلوكية للصراع في الأربعينيات من القرن الماضي. و يؤكد أصحاب هذه النظرية على أن كل النظم و من خلال بنيتها يوجد فيها صراع. و أن الصراع لا يشكل

بالضرورة شيئاً مخفياً أو شراً من الشرور، بل قد يشكل امكانية قوة أن يعود بفائدة على أداء الجماعة. و لكن على الرغم من قبول السلوكيين للصراع على أنه أمر لا مفر منه الا أن تناولهم له يشبه الى حد ما أصحاب النظرية التقليدية الذي يقوم على أساس محاولة حل الصراع و انهاءه و عدم تشجيع حدوثه.(زايد، 1995، ص 300).

7-3- النظرية الحديثة للصراع:

و تسمى "الأسلوب التفاعلي أو النظرية التفاعلية للصراع"، و لقد كان عالم الاجتماع " كوسر " من الاوائل الذين طرحوا هذا التصور التعامل مع الصراع في الادارة. (زايد، 1995، ص 300).

و يرى أصحاب هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية يجب تشجيعها و تعتبر انعكاسا ايجابيا نحو التجديد و الابتكار و الابداع في المنظمة، اذا ما تمت بمستوى معين (المعشر، 2005، ص43).

و قد اضاف زايد (1995) اجمالي النقاط التي تتميز بها هذه النظرية التفاعلية كالتالي :

- أنها تعترف بالضرورة المطلقة للصراع البناء.
- أنها تعرف ادارة الصراع على أنها تتضمن اثاره الصراع في الوقت نفسه الذي تتضمن فيه طرق معالجته و أساليبها.

- أنها تشجع صراحة المعارضة، البناءة أو الوظيفية.
- أنها تنظر الى ادارة الصراع على انها من مسؤولية جميع إداريي النظام (زايد، 1995، ص301).

و الجدول رقم (01) يوضح الصراع في المدارس الادارية المختلفة.

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

المصدر: (العتيبي، 2006، ص 16).

و من خلال العرض السابق يؤكد الباحث على أن المدير الفعال هو الذي يؤمن بالنظرية التفاعلية الحديثة للصراع على أنه ظاهرة صحية يجب الاستفادة منها كدافع للتغيير و التجديد و الابتكار من أجل الارتقاء بالمؤسسة .

8- اثار الصراع التنظيمي:

للصراع لتنظيمي اثار ايجابية واخرى سلبية، وقدرة مدير مؤسسة على ادارته هي التي تحدد الاثار، وهنا سوف نذكر الاثار الايجابية والسلبية للصراع.

8-1- الاثار الايجابية:

قد تحقق الصراعات بين الافراد والجماعات داخل التنظيمات فوائد ايجابية تعود بالنفع على الفرد والتنظيم، مما يعكس اثار ايجابية على الاهداف التي يراد تحقيقها من كلا الطرفين. ومن اهم الاثار الايجابية كما يذكرها "الراجحي" هي كالتالي:

اولاً: يؤدي الصراع الى حدوث تغيير الوضع القائم في التنظيم، فقد تزيد حدة هذه الخلافات من حيوية وفاعلية المنظمة، وذلك باستثمار هذه الخلافات لإيجاد جو تنافسي يحقق الفائدة للمنظمة.

ثانياً: يؤدي الصراع الى ظهور مواهب ابتكارية عندما يلجا اطراف لصراع الى البحث عن الاستراتيجيات التي تكفل حل الصراع فيما بينهم وهذا ينمي قدرات الافراد ومواهبهم مما يؤهلهم لمواجهة المواقف الصعبة التي قد تعترضهم اثناء العمل.

ثالثاً: يساعد الصراع احيانا على اشباع الحاجات النفسية لدى معظم الافراد، وخاصة ذوي الميول للعدوانية.

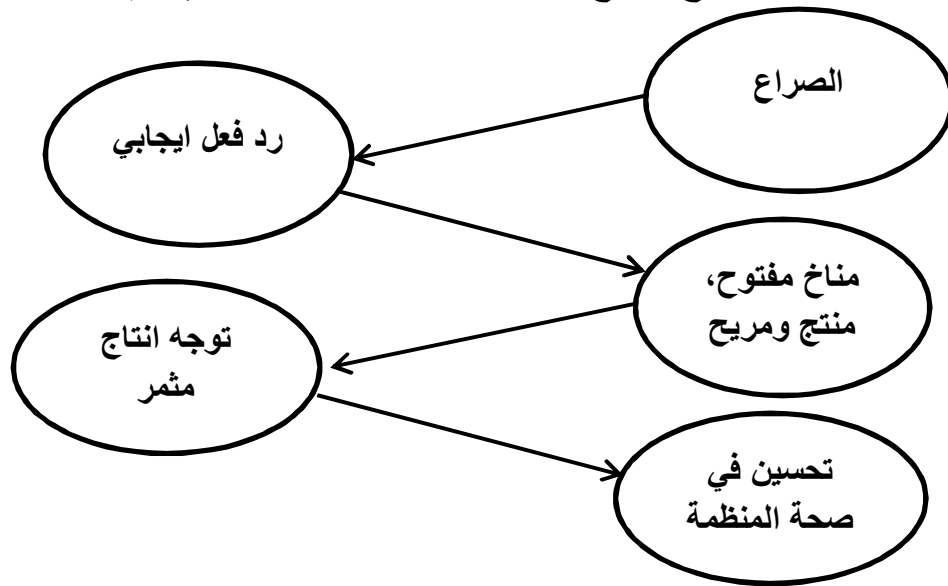
رابعاً: قد يؤدي الصراع الى ازاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشكلات الفعلية داخل المنظمة. (الراجحي، 2008، ص66).

ويذكر (حريم) بعض الاثار الايجابية للصراع:

اولاً: ينمي الحماس والنشاط لدى الافراد للبحث عن اساليب افضل يمكن ان تؤدي الى نتائج افضل.

ثانياً: يؤدي الى تعميق الفهم المتبادل بين الاطراف المختلفة.

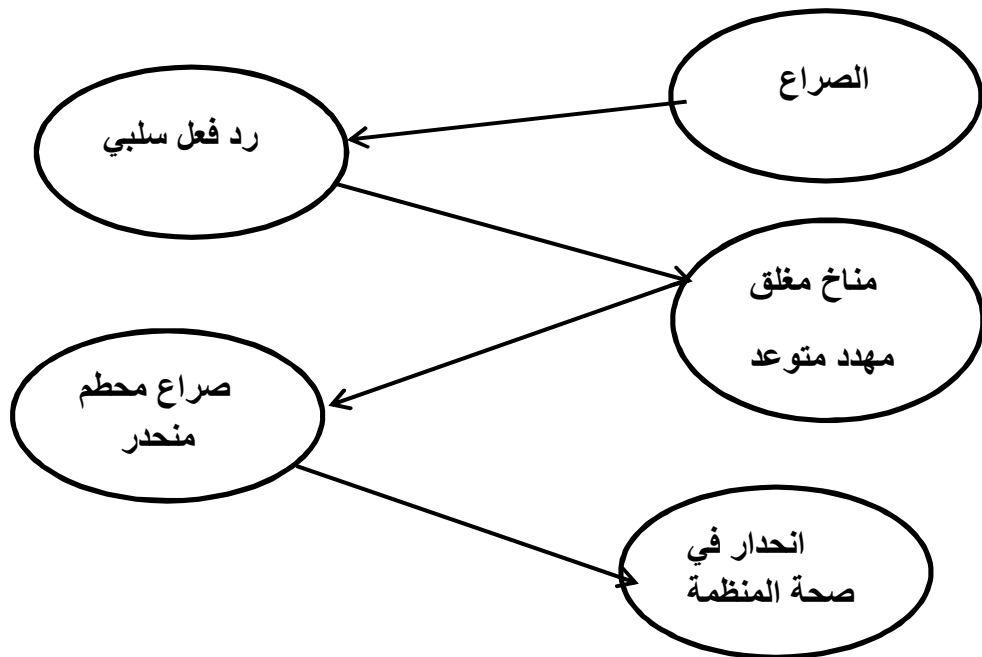
ثالثاً: عند حل الصراع يصبح الافراد اكثر التزاما بالنتيجة. (حريم حسن، 2004، ص100)



الشكل رقم (2) يوضح المراحل الايجابية للصراع. (عبد العزيز محمد، 1989، ص144)

8-2- الأثار السلبية:

- يورد المومني نقلا عن عبد الباقي(2002) بعض الأثار السلبية للصراع وهي:
- حدوث اثار ضارة بالصحة النفسية والجسمية للأفراد.
 - انخفاض الاداء بسبب الخلاف بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
 - اهدار الوقت والجهد والمال في نتيجة محاولات ادارته وعلاجه.(المومني، 2006، ص57)
 - يضيف الطجم والسواط اثار سلبية اخرى :
 - يدفع الاطراف الى سلوكات وتصرفات غير مسؤولة تظر بمصلحة التنظيم.
 - يلجا احد الاطراف المتصارعة الى تحريف المعلومات وبث الاشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الاخر.
 - يؤدي الصراع الى اعاقا العمل التعاوني.
- والشكل التالي يوضح المراحل السلبية للصراع:



الشكل رقم(3) يوضح المراحل السلبية للصراع. (المومني، 2006، ص58).

9- استراتيجيات ادارة الصراع:

هناك العديد من الانماط و الاساليب والاستراتيجيات والتي يمكن استخدامها مع ظاهرة الصراع التنظيمي، اذ لا توجد استراتيجيات محددة، وهذا يرجع الى ان فاعلية اي استراتيجية دون غيرها مرتبط بعدة متغيرات يجدر الانتباه اليها في عملية السيطرة على الصراع.

فهناك موضوع الصراع او مجاله، وكذلك اطراف الصراع وما يحملونه من فروق فردية وشخصيات متباينة، كما ان البيئة التي ينشأ فيها الصراع تؤثر على الاستراتيجيات التي يتم اختيارها.

لقد طور الباحثون في مجال الصراع التنظيمي العديد من الاسس النظرية للتعامل مع الصراع وادارته، واقترحوا عدة استراتيجيات ليتمكن القائد او الاداري من ادارة الصراع في مؤسسته وفق اسس علمية مدروسة بدلا من العشوائية وذلك بغرض تحقيق نتائج ايجابية تؤدي الى التطوير والتوافق داخل المؤسسة وخارجها.

وفيما يلي نتناول مجموعة من هذه الاساليب والاستراتيجيات:

اولا: نموذج روبنز "ROBBINS"

وقد اشار اليه لطويل حيث انه يعرض 8 اساليب لإدارة الصراع التنظيمي تتمثل في ما يلي:

- المقابلة وجها لوجه بين الفئات المتصارعة.
- الانطلاق من اهداف لها مكانتها، وتمتع بقبول الجهات المتصارعة.
- تجنب الصراع.
- التقليل من اهمية الاختلافات او ما يمكن تسميته بالتهدئة.
- التسوية او الحل الوسط.
- استخدام السلطة او صلاحية المركز.
- اجراء تبديل او تغيير على المتغير البشري.
- اجراء تغيير في البنية التنظيمية للمؤسسة. (الطويل، 2001، ص 305-306).

ثانيا: نموذج مارش وسيمون:

ويطرح اربع عمليات اساسية لإدارة الصراع التنظيمي، نقلا عن عبد العليم والشريف

وهي:

- حل المشكلة: من خلا لتعاون وطرح بدائل التوصل كل يرضي الجميع.
- الاقتناع: ويفترض هذا الاسلوب على امكانية وجود اختلاف في الاهداف الفردية وينطوي على امكانية التوسط للقضاء على الخلافات.
- اجراء الصفقات او المساومة: ويستخدم هذا الاسلوب عندما تكون اهداف اطراف الصراع ثابتة والجميع متمسك بأهدافه، فيتم التدخل لعقد صفقة بين الطرفين او الاطراف المتصارعة.
- التحالف او الائتلاف: وتعكس الحلول في هذا الاسلوب القوة النسبية لمختلف اطراف الصراع. (عبد العليم، 2009، ص 269-270).

خلاصة الفصل:

ان تعرض المنظمة الى انواع متعددة من الصراع يؤدي الى الارباك والقلق والتوتر في جميع مرافقها التنظيمية مما يجلب الضرر الى كل الاطراف وبالطبع فلا يوجد نموذج مثالي او قواعد محددة للقضاء على هذه الصراعات نهائيا لاتباعه، لان الصراع ظاهرة مستمرة ويمكن تخفيف هذه الصراعات بالعمل على القضاء وعلى الاسباب التي تؤدي الى ظهورها ومن بينها الاسباب ادارية، ثقافية واجتماعية، ومثل هذا العمل يقتضي اعادة بناء تركيبها بشكل علمي ووفق اسس واقعية وتحسين العلاقات مثل العمل والتخلص من الاختلافات وتخفيض تأثيرات الفروق، ويتم ذلك عن طريق زيادة المستوى الثقافي وعقد برامج التوعية والتثقيف.

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي.

تمهيد

- 1- مفهوم الولاء التنظيمي.
- 2- مكونات الولاء التنظيمي .
- 3- أهمية الولاء التنظيمي .
- 4- خصائص الولاء التنظيمي .
- 5- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.
- 6- أهم المراحل التي يمر بها الولاء.
- 7- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.
- 8- آثار الولاء التنظيمي و نتائجه

خلاصة الفصل..

تمهيد:

إن أهمية المورد البشري في المؤسسة لا يمكن أن تساوي أو توازي أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى و في نفس الوقت فهو له اتجاهات و تفكير و عواطف و دوافعه التي توجه سلوكه، بالتالي فهناك صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة إلى أي من المكونات البيئية النفسية، كما أنه لا يمكننا استخدام معايير نمطية تصح بالتعرف الإداري اتجاه جميع الموارد البشرية "العاملين" كون لكل فرد هامشا من الاختلاف عن غيره من الأفراد الآخرين.

و ضمن هذا الإطار تحاول العديد من المؤسسات كسب ولاء أفرادها و المحافظة عليها لذلك لا بد من بذل أقصى الجهود لتنميته، إذ يعد الولاء التنظيمي من المواضيع القديمة المنشأ و الحديثة الاهتمام هو يشير في مجمله إلى الإخلاص و الاندماج و المحبة التي يبذلها الفرد اتجاه المنظمة بغية تحقيق الانسجام بين الفرد و المؤسسة.

لذا يعتبر الولاء التنظيمي مطلب أساسيا لتحقيق الفعالية في الأداء، و هذا ما ألزم المؤسسات إلى مراعاته و الحرص على تدعيمه لتحقيق النمو و الاستمرار و البقاء.

1- مفهوم الولاء التنظيمي:

لا بد من الإشارة إلى أن الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية المهمة و قد خطى هذا التعريف باهتمام كبير، فيفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم و لقد تطرق العديد من الباحثين إلى الولاء التنظيمي من عدّة جوانب سنقوم باستعراض مجموعة من التعاريف أهمها:

- Proter: يعرفه على أنه مدى قوة اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها و أوضح أن الفرد الذي يمتلك الولاء للمؤسسة التي يعمل بها يتمتع بحالة من الانسجام و الرضا و التفاعل مع مؤسسة و العاملين بها، و أشار إلى وجود صفات محددة (محمد صلاح الدين أبو العلاء، 2007، ص38).

- اعتقاد قوي بقبول أهداف و قيم المؤسسة.

- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة.

- أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المؤسسة.

- Bochanam: عرفه على أنه الرغبة في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المؤسسة و الرغبة الشديدة للبقاء فيها و من قبول أهدافها (منير نريدي عبودي، 2008، ص208).

2- مكونات الولاء التنظيمي (أبعاده):

تباينت ابعاد الولاء التنظيمي من وجهات نظر الباحثين و الدارسين لاختلاف أفكارهم

و آرائهم . فيرى كل من " ماير " و " ألن "

و "سميث" أن للولاء التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية هي:

2-1- الولاء العاطفي أو المؤثر: و يتأثر هذا البعد لدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلاليه، و أهميته، و كيانه، و المهارات المطلوبة و قرب المشرفين و توجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.

2-2- الولاء الأخلاقي (المعياري): و يقصد به إحساس الموقف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة، و غالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمستوياتها، و السماح لهم بالمشاركة و التفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات و تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف و التخطيط و رسم السياسيات العامة للتنظيم.

2-3- الولاء المستمر: درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.

3- أهمية الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي جزءا من المفهوم الكلي للولاء، ذلك أن الولاء قد يكون لعدة أمور في حياة الفرد مثل المنظمة، أو الأسرة أو الوظيفة أو المهنة، أو النقابة، أو جماعة العمل أو جماعة الرفاق أو غير ذلك.

فالولاء التنظيمي للموظف كما يقول **العنزي (2005)**: يشكل أساسا لاتجاهاته و سلوكياته داخل المنظمة، فكلما زاد مستوى ولاء الموظف للمنظمة يتبنى الموظف أهداف المنظمة و يتصرف بما يخدم مصلحتها بشكل أكبر و بجهد أكبر، فعندما يمنح الموظف ولاء لمنظمة معينة فإنه يطور أساسا لاتخاذ القرارات نابع من قيم المنظمة برقابة ذاتية من الموظف.

(العنزي ،2005، ص22)

و تؤكد "غنام" (2005) أنه لا يمكن الحصول على الولاء جاهزا أو يفرض فرضا بوسائل الإكراه المختلفة، بل إنه نتيجة لتفاعلات الكثير و العديد من العوامل و المتغيرات، فهو ليس عاملا أو نظاما، بل هو نتيجة للعديد من النظم و السياسات و السلوكيات المتفاعلة و يؤثر عليه العديد من المتغيرات و لكن أيا من هذه المتغيرات لا يمكن أن يكون مساويا لمفهوم الولاء وحده فهناك السمات الشخصية (كالجنس، العمر، سنوات الخدمة في المنظمة المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية و الحاجة للإنجاز). و هناك السمات الخاصة بالعمل (كتحديد المهام، درجة الاستقلالية أثناء العمل و المعلومات المرتدة عن الأداء) و هناك الأبعاد التنظيمية (كالأجر، السلوك القيادي للمشرف و حرية اختيار جماعة العمل)، ثم هناك العوامل الخارجية مثل (فرص العمل المتوفرة خارج المنظمة و كل تلك المتغيرات

و غيرها تؤثر في الولاء)، و لكن أيًا منها لا يمكن أن يستخدم تبديل عن الولاء، و يكون الولاء نتيجة للعديد من المتغيرات، فإن ذلك لا يمنع أن يكون في العديد من الحالات سببا للعديد من الظواهر (غنام 2005 ص 85-86).

أما "المشعات" (2005) فيعتبر الولاء التنظيمي من الموضوعات الحديثة أي مازالت في حاجة ماسة إلى هذه النوعية من الدراسات الميدانية خصوصا أنه لا يساعدنا في التنبؤ بسلوكيات الموظفين فحسب، بل تؤكد الدراسات أنه كلما ازداد الولاء التنظيمي عند الموظفين انخفض معدل دوران العمل و انخفضت نسبة الغياب، و تناقص مشكلة التأخر عن الدوام، و تحسن الأداء الوظيفي و أن الموظفين ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يشعرون بدرجة عالية من الرضا و السعادة خارج العمل و بمستوى عال من الارتباط العائلي (المشعات 2005 ص 891).

و يقول "الفهداوي" (2004): لقد بينت العديد من الدراسات و الأبحاث أن هناك فوائد جمة للولاء التنظيمي لدى العاملين، تجديها المنظمات و منها:

- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية و المؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.
- يسهم في تحقيق الأداء المتميز للعمل.
- يولد الرغبة و الميل للنقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.
- إن إنخفاظ الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيدا من التكاليف و يجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالإضرابات و اللامبالاة في العمل و السرقة و التخريب. (الفهداوي 2004 ص 18)

و يؤكد "الدوسري" (2005) أنه كلما كان لدى العاملين ولاء لمنظماتهم ومؤسساتهم. استطاعت هذه المنظمات و المؤسسات القيام بدورها و تحقيق أهدافها على أكمل وجه و عليه سعت المنظمات بكسب ولاء موظفيها و صار ذلك أمرا ضروريا بالنسبة لأي منظمة

كانت، فعلى سبب المثال استطاعت اليابان أن تحول هزيمتها القاسية في الحرب العالمية الثانية إلى نجاح باهر و مذهل و ذلك من خلال قيامها ببناء منظمات تتميز بولاء موظفيها لها و تقانيهم في خدمتها. حيث يشعر هؤلاء الموظفين اليابانيون في كافة المستويات الإدارية بأنهم جزء من أسرة كبيرة (الدوسري، 2005، ص5-6)

و يرى "الأحمدي" (2004) أنه لا يقوم الفرد بمنح ولاءه لمنظمة ما لم يعتنق و يؤمن إيماناً قوياً بأهداف و قيم منظّمته و كذلك استعداداً لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة، و رغبته القوية في المحافظة إلى استمرار عضويته فيها. و قد أشار " سلزيتك و فيفر" إلى أن ولاء الأفراد إزاء إجراء معين قد يكون محدداً للمواقف اللاحقة فالفرد لا يبدي ولاءه للمنظمة. " (الأحمدي، 2004، ص7).

و مما سبق يمكننا أن نلخص أهم التقاط توضح أهمية الولاء التنظيمي:

- يشكل الولاء التنظيمي أساساً لاتجاهات و سلوكيات الموظف داخل المنظمة.
- يحصل نتيجة لتفاعلات الكثير من العوامل و المتغيرات التي يمكن أن تكون بديلاً له.
- للولاء المرتفع فوائد جمة إلى الفرد و المنظمة.

4- خصائص الولاء التنظيمي:

بعد مراجعة عامة الأدبيات الولاء التنظيمي و من خلال الإطلاع على ما ذكره الباحثون عن الخصائص التي تميز الولاء التنظيمي، نستطيع أن نستخلص عدّة خصائص لمفهوم الولاء التنظيمي و هي:

- إن الولاء التنظيمي يمثل شعور نفسي لمقدار مستوى الارتباط بين الموظف و المنظمة.
- إن الولاء التنظيمي يتأثر بعدة عوامل شخصية و تنظيمية بشكل متداخل و معقد.
- إن الولاء التنظيمي نسبي يحتمل أن يرتفع أو ينخفض وفقاً لعدة أسباب و لكنه يتميز بالثبات النسبي نوعاً ما مقارنة بالظواهر الإرادية الأخرى.

- إن الولاء التنظيمي المرتفع يحتمل أن يساهم في قبول و تبني أهداف المنظمة و بذل جهد كبير لتحقيقها و محاولة البقاء و استمرار عضوية الموقف بالمنظمة.
- أن مستوى الولاء التنظيمي يواجه صعوبة في قياسه بشكل مباشر و يمكن قياسه بشكل أفضل من خلال أثاره الظاهرة على شعوره الموظف اتجاه المنظمة.
- إن الولاء التنظيمي يتكون من عدّة أبعاد أو مكونات مختلفة و متميزة عن بعضها البعض. (الفنزي، 2008، ص15)

و لشرح خاصية تعدد الأبعاد ذكر "العتيبي و زميله" أسباب ذلك بما يقول (ريتشرز REICHERS) إن إي منظمة مكونة من عدّة فئات و هي :

- الموظفين التنفيذيين Employées Enregistrés

- العملاء أو المستفيدين Clients Acheteur

- الإدارة العليا. Patron direction

- الموظفين عموما. Public Large

و أن علاقته من هذه الفئات لهل أهدافها الخاصة و ليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد. و في داخل كل منظمة يوجد في العادة تكتلات (Alliance) أي أن مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد. كل مكتلة من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين.

و بناء على تعدد الفئات و التكتلات داخل المنظمة فإن لكل فئة و تكتل أهداف و قيم تحاول تحقيقها. هذه الأهداف و القيم تختلف من فئة إلى فئة و من تكتل لتكتل، و بالتالي ولاء الأفراد و التكتلات لهذه الأهداف و القيم يختلف و هكذا يتضح أن هناك أبعادا مختلفة للولاء التنظيمي و ليس بعدا واحدا. (العتيبي، 1997، ص16-18)

5-مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي:

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي إلى المداخل التالية:

5-1- المدخل السلوكي: و يعني بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية و غير المادية التي يستثمرها في المنظمة فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها. (العفوي، 2005، ص35)

5-2- مدخل الاتجاهات: وفقا لمدخل الاتجاهات فإنه ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف و منظمته فعندما تصبح قيم الموظف و معتقداته و أهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة و القيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهودا إضافية في عمله للرقى في المنظمة، و لا يفكر في تركه و الانتقال إلى منظمة أخرى و يرى أنصار هذا الدخل أن هناك ارتباطا قويا للأفراد و بمنظمتهم بغض النظر على مصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم و من هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك. (عويضة، 2008، ص 30)

6- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

هناك عدة نماذج تناولها العملاء و الباحثون لتفسير الولاء التنظيمي و تحديد أبعاده و كل وجهات النظر لها ما يبرزها لدى صاحب النموذج و فيما يلي عرض لأهم هذه النماذج:

6-1- نموذج ستاو و سالانيك:و قد أكدوا على ضرورة التفريق بين الولاء كما يراه باحثوا السلوك التنظيمي و الولاء كما يراه علماء النفس الاجتماعي، فمن وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي فإن الولاء يستخدم لوصف العمليات التي ينتمون إليها كما يعملون في نفس الوقت على التوحد مع هذه المنظمات و ذلك من خلال تكريس عضويتهم لمنظمتهم. هذا المدخل في الولاء أشار إليه ستاو 1977 بمسمى الولاء الموقفي الاتجاهي، كما تمثل في أعمال بوشنان و شيرز و مودي و زملائه.

هذا النوع من الولاء ينظر إليه من قبل المنظرين على أنه شيء يشبه "الصندوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية و الشخصية مثل السمات الشخصية و خصائص الدور الوظيفي، و الخصائص التنظيمية و خبرات العمل بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي و الحضور و الغياب و الجهود التي تبذل في العمل و مقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم. و في مقابل الولاء الموقفي الذي يشمل وجهة نظر علم النفس الاجتماعي.

- هذا النوع من الولاء جاء كنتيجة للدراسات التي تم التوصل إليها من قبل كل من **كيبير 1964، و كيسلر 1971، و سلاتيك، و ستاو 1976.**

تقوم فكرة الولاء السلوكي على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي و بالذات الخبرات الماضية على تطوير علاقة الفرد و ربطه بمنظّمته و الوصف لهذه الخبرات أو السلوك، تحدث **بيكر 1994 Bicker** عما سماه بنظرية الأخذ و العطاء، فطبق لهذه النظرية يرى **بيكر** أن الأفراد يصبحون مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات ذلك لأنهم خيروا في الماضي بعض المزايا و المكافآت التي تترتب على هذا السلوك بالتالي فإنهم يخشون أن يفقدوا هذه المزايا إذا هم ألقوا عن هذا السلوك.

على جانب **بيكر** فقد وصف **سالانيك 1977 Salanick** العمليات التي من خلالها يطور الفرد علاقة الولاء مع منظّمته بقوله إن الفرد يصبح مرتبطا بالمنظمة نتيجة لتصرفاته المتراكمة التي يقوم بها و التي تعبر عن معتقداته اتجاه منظمة بحيث يصبح هذا السلوك ملزما للفرد فيما بعد فعلى سبيل المثال فإن الشخص الذي أمضى عشرين (20) سنة من حياته العملية منظمة واحدة من الممكن أن تنمي لديه الاتجاهات التي تبرر بقاءه في هذه المنظمة بناء على السلوك الذي خبره فيها و بالتالي فهو يحاول تركها على الرغم من وجود فرص أفضل في منظمات أخرى.

و على كل حال فإن الفرق بين هذين النموذجين من الولاء: الموقفي و السلوكي لا يعني أن أحدهما أفضل من الآخرين في تفسير الولاء التنظيمي بل أن كلا منهما يؤثر على الآخر و أنه من الممكن أن يقود كلّ منهما إلى وجود الآخر. (هيجان، 1998، ص27-29)

2-6- نموذج أنجل و بيرري Angele et Perry : و هما يعتقدان أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي هما:

1-2-6- نموذج الفرد تأسس للولاء التنظيمي: و يقابل نموذج الولاء السلوكي لدى ستاو و سالانيك و يقترح هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبين على أساس خصائص و تصرفات الفرد باعتبار أنها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه و أن يكون هذا السلوك عاما و واضحا و ثابتا و تطوعيا و تبعا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر و الجنس و التعليم و الخبرات السابقة باعتبارها محددات و مؤثرات على سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه أيضا داخل المنظمة و التي يتحدد إلى أساسها و لاء الأفراد لمنظماتهم.

1-2-6- نموذج للمنظمة كأساس للولاء التنظيمي: و يقابل نموذج الولاء الموقفي عند ستاو و سالانيك، و يقترح هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المنظمة حيث يتم التفاعل بينها و بين الفرد نتيجة للعمل فيها.

لذا فإن الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أن لديه بعض الحاجات و الأهداف التي يحضرها معه إلى المنظمة و أنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يمانع من أن يخسر مهاراته و طاقاته للمنظمة في المقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته و أهدافه. أي أن العملية هنا هي عملية تبادلية بين الفرد و المنظمة و أن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي الذي أشار إليه "كوتر" Kotter، هذا العقد يتضمن مجموعة من الالتزامات و التعهدات التي تكون محددة بالنسبة لكلا الطرفين (الفرد، المنظمة) لكنها لا بد أن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة.

و بالتالي فإن الطريقة التي يعامل بها المنظمة الفرد و تعالج بها حاجاته هي في أساسها تمثل الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمنظمة التي يعمل بها. بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتسرب قيمها و يعتبرها قيمة و بالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه و بين المنظمة. (الدوسري، 2005، ص 82-83)

6-3- نموذج كيدرون: أما كدرون يجد بعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي:

6-3-1 الولاء الأدبي الأخلاقي: و يقصد به تبني الفرد لأهداف و قيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه و أهدافه.

6-3-2 الولاء المحسوب: و يقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المنظمة بالرغم من وجود عمل بديل في منظمة أخرى و بمزايا أفضل (الرواشدة، 2007، ص 89)

6-4- نموذج ستيفنر و زملائه: فقد قدموا نموذجا لدراسة الولاء التنظيمي و قسموا فيه مفهوم الولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين هما:

6-4-1 الإتجاه التبادلي: و ينظر لهذا الإتجاه إلى المخرجات الولاء التنظيمي كعمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة و العاملين فيها مع التركيز على العضوية الفردية كمحدد أساس ما يستحقه الموظف من المزايا و المنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد و المنظمة.

و بموجب هذا الإتجاه فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بزيادة ما يحصل عليه من حوافز و عطايا و ينسجم هذا الإتجاه مع نظرية التوازن التنظيمي لهيربرت سايمون Simon التي تقوم على افتراض أن إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون بقدر توقعاته من العوائد المترتبة له و درجة إشباعها لحاجاته و دوافعه، فدوافع العاملين لإنضمام لمنظمة ما و قبولهم للسلطة فيها و انتمائهم لها ناجم عن إقتناع الفرد بأن هذا الإنضمام و المساهمة في انجاز أهدافها سيسهم في تحقيق أهدافه الفردية و توجد محددات على الإتجاه التبادلي تتمثل فيما يلي:

- إن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له من المنظمة و إمكانية بقاءه فيها، فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى فإنه ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها فهذا الاتجاه يزوده بمعلومات عن نزعة و توجهات الفرد إلى إمكانية ترك أو البقاء في المنظمة التي يعمل بها ، و هذا الاتجاه لا يغطي جوانب أخرى لها تأثير على ولاء الشخص للمنظمة.
- نقص في الدعم التجريبي بخصوص مخرجات سلوك الولاء التنظيمي داخل المنظمة.

2-4-6- الاتجاه النفسي: هذا الاتجاه قدمه ستيفنر و تبناه بورتر و سميث Porter et Smith و الذي وصفا فيه الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد و توجه إيجابي نحو المنظمة و جهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها و كذلك رغبة قوية في البقاء عضو فيها. فهذا الاتجاه يصور الولاء التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة و أهدافها. فهو يغطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز و درجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة ولاءه و من منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي أنه التوافق بين الأهداف الفردية و أهداف المنظمة و عليه فإن العاملين الذين يعتقدون و يؤمنون بالأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها و يظهرون رغبة قوية في العمل فيها. و إيمان كبير في قيم المنظمة و أهدافها و لقد استخدم هذا الاتجاه النفسي في العديد من الدراسات و التي استخدم فيها مقياس بورتر و زملائه لا يمتاز به هذا المقياس من الصدق و الثبات. (الدوسري، 2005، ص81-82).

5-6- نموذج ماير و زملائه: أما ما يرى والن و سميث فقد ميزوا بين ثلاثة أبعاد أو مكونات للولاء التنظيمي هي:

1-5-6- المكون العاطفي أو المؤثر: و يعرفه الفهداوي و القطاوفا (2004) بأنه مستوى إحساس الموظف و إدارته للخصائص المميزة لمهامه الوظيفية و التوافق معها نظرا لكونها تسمح له بالمشاركة الفعالة في النشاط الإداري (الفهداوي و القطاوفا، 2004، ص11)

و يذكر الغيبي و السواط (1997) في دراستهما أن البعد يتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية و أهمية و تنوع المهارات و قرب المشرفين و توجيههم له كما أن هذه المتغيرات تعمل على إيجاد جو تنظيمي مكافئ لمنسوبي التنظيم و يؤثر إيجابا على مستوى الولاء لديهم. (الغيبي و السواط، 1997، ص11)

و يقول عطاري و زملائه (2006) ان ماير و ألن يريان ثلاثة أنواع رئيسية لمتغيرات ما قبل الوظيفة يعتقد أنها مهمة في تطور الولاء العاطفي و هي: الخصائص الشخصية، و خصائص خيار العمل، و التطلعات في العمل.

6-5-2- المكون الأخلاقي أو المعياري: يعرفه الرواشدة (2007) بأنه شعور الموظف بالالتزام نحو الاستمرار بالعمل في المنظمة. (الرواشدة، 2007، ص89)

و يشير عطاري و زملاؤه (2006) إلى أنه شعور الموظف أخلاقيا بالاستمرار و البقاء في المنظمة دون النظر إلى الجوانب النفعية الممكن تحقيقها لو إتحق بمنظمة أخرى و هذا النوع من الولاء يعكس الإحساس بالمسؤولية و الواجب اتجاه العمل في المؤسسة و البقاء بها و تسديد ما قدمته المنظمة من خدمات. (عطاري و زملاؤه، 2006، ص23)

و يؤكد العتيبي و السواط (1997) أنه غالبا ما يغزر هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها و السماح لهم بالمشاركة و التفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات و تنفيذ العمل، بل في المساهمة في وضع الأهداف و التخطيط و رسم السياسات العامة للتنظيم. (العتيبي و السواط، 1997، ص17)

و يذكر الدوسري 2005 أن المصدر الأساسي لمثل هذا الإحساس نابع من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة (مثل الأسرة أو التطبيع الاجتماعي)، أو عقب التحاقه بالمنظمة (التطبيع التنظيمي). (الدوسري 2005 ص85)

6-5-3- المكون المستمر: و قد عرفه الفهداوي و القطاونة 2004 بأنه درجة إدراك العاملين للامتيازات و المنافع التي يحصلون عليها نظير إستمراريتهم و ولائهم للمنظمة مقارنة بفقدانهم لها عند تركهم المنظمة. (الفهداوي و القطاونة 2004 ص11)

و يذكر الهذلول (2002) أن هذا المكون يستند إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة (مثل: الترقيات و التعويضات و المكافآت) بين الفرد و المنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية. (الهذلول، 2002، ص22)

و يقول العتيبي و السواط (1997) في حديثهما عن هذا المكون أن تقييم الموظف لأهمية البقاء مع التنظيم يتأثر بمجموعة من العوامل كتقدم السن و طول العمر الوظيفي ذلك على افتراض أن الفرد استثمر جزءا لا باس به من حياته في المنظمة و أي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له، خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه قابلة للنقل على عمل آخر. بما أن الفرد قد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل التي بينت عبر السنين إضافة إلى أن نظام التقاعد قد يختلف من جهة لأخرى و المهارات النادرة قد ترتبط بالمنظمة دون أخرى. (ص17) البعض و هناك رابطة مشتركة بينهما. هو التصور الذي يعد الولاء حالة نفسية تعبر عن علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها و لكن نجد أن طبيعية الحالة النفسية مختلفة فيما بين الأنواع السابقة، فالموظف الذي لديه ولاء عاطفي يبقى رغبة منه في ذلك، أما الذي يتمتع بولاء مستمر قوي فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، أما صاحب الولاء المعياري القوي فإنه يبقى لأنه يشعر أنه ملتزم بذلك. (العتيبي و السواط، 1997، ص85)

و يورد الفنري (2007) عن الباحثين ماير و ألن (1881) قولهما أنه من الممكن أن يكون لدى الموظفين درجات متفاوتة من المكونات الثلاثة للولاء التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعيارى) و هذا يدعم بشكل اكبر اعتبارها مكونات للولاء و ليست أنواع. (الفنري، 2007، ص14)

6-6- نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية: تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات و قد قدمت نموذجا حديدا لدراسة و تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها و بالذات قيم المديرين و الجوانب الملموسة في المنظمة و المتعلقة ببناء المنظمة مديا و تنظيميا و كذلك الافتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها و غيرها من المنظمات الأخرى تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد كما أن الولاء التنظيمي من وجهة نظر هذه المدرسة يعد أسلوب قويا لضبط

الموظفين باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات الأسلوب الذي يمكن به ضبط و توجيه الموظفين و الولاء التنظيمي يقدم أسلوبا ملائما للمديرين لحل هذه المشكلة.

و حسب وجهة نظر هذه المدرسة، فإن الولاء التنظيمي يتضمن توجّد الشخص و قبوله لقيم و أهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه و أهدافه الشخصية، و عليه فإن الولاء التنظيمي للمنظمة، يسبب الحوافز و المكافآت و الزملاء ذلك أن الموظف الموالي لمنظمة لديه نوع من الالتزام إلى جانب استعداد للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته عندما تتعرض للخطر و التضحية إذ ما تطلب الموقف ذلك. و عله فإن الولاء التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد و الذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية بل يجد من هذه المظاهر و المتمثلة في التسرب الوظيفي و الغياب، و العمل خارج وقت الدوام، و عدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لتترك المنظمة.

و عليه فإن هذا النموذج في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي ركز أكثر ما يكون على النتائج التي تترتب على الولاء دون أن يبين لنا بوضوح ما هي الأسباب التي تقود إلى هذا الولاء، و بالتالي يكون قد عالج جانب واحد من جوانب هذه الظاهرة و هو بذلك يكمل جوانب القصور في النماذج السابقة كما أنه مع غيره من النماذج السالفة يصلح لتكوين نموذج أو إطار شامل لدراسة الولاء التنظيمي. (هيجان، 1998، ص43، 42)

7-مراحل تطور الولاء التنظيمي:

لقد تناولت العديد من الدراسات مراحل تطور الولاء التنظيمي و اهتمت بتحديد خصائص كل مرحلة و هناك من يرى أنه يمكن حصرها حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثلاث و هي (الشمالي عبد الله محمد، 2002، ص26)

7-1- مرحلة الإذعان أو الالتزام: حيث يكون ولاء الفرد في البداية، مبنيا على الفوائد التي يتحصل عليها من المؤسسة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين و يلبي رغباتهم مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المؤسسة.

7-2- مرحلة التطابق و التماثل بين الفرد و المؤسسة: حيث يتقبل الفرد سلطة الآخرين و تأثيرهم عليه رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المؤسسة لأنها تشبع حاجاته للانتماء و الفخر بهما.

7-3- مرحلة التبنى: حيث يعتبر الفرد أن أهداف المؤسسة و قيمها مطابقة لأهدافه و قيمه، و هناك يحدث الولاء نتيجة تطابق الأهداف و القيم و هناك من يرى أن الولاء التنظيمي يتشكل لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في مؤسسته و هي ما يلي:
(محمد حمادات، 2006)

7-4- مرحلة الاندماج مع المؤسسة: و تعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل و تحقيق الانسجام مع الذات الشعور بالفخر و الكبرياء لكونه ينتمي للمؤسسة.

7-5- مرحلة الهوية: الولاء و هي التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المؤسسة جزء منه و هو جزء منها، و أن قيمتها تتناغم مع قيمته الشخصية.

و لقد بين بوشتان في بحثه الخاص بتطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 أن الولاء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة و هي:

7-6- مرحلة العمل و الانجاز: و تتراوح مدتها ما بين عامين الى اربعة اعوام؛ و فيه يسعى الفرد الى تحقيق ذاته و التأكد على ما حققه من انجازات؛ مما يكسبه اهمية و مكانة بالمؤسسة؛ و يشعر بتحقيق ذاته و يزداد ولائه اكثر بالمؤسسة؛ و تتصف هذه المرحلة بالموافقة التالية:

- بروز الاهتمام بالأهمية الشخصية.
- التخوف من العجز.
- وضوح الولاء بالعمل و الولاء للمؤسسة.

7-7- مرحلة التجربة: و هي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله و لمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للأعداد و التدريب و الاختيار و يكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم و التعايش مع البيئة الجديدة.

التي يعمل فيها و تكييف اتجاهه بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم. و إظهار مدى خبراته و مهاراته في أدائه و يرى **بوشتان** أن المواقف التالية تظهر خلال هذه المرحلة و هي:

- تحديات العمل.

- وضوح الدور.

- الامتثال للأوامر و التعليمات.

- اتجاهات الفرد نحو التنظيم.

7-8- مرحلة الثقة بالتنظيم: و تبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم و تستمر إلى ما بعد ذلك حيث تتقوى اتجاهات الولاء لدى الفرد التي تكونت في المرحلتين السابقتين و تنتقل لمرحلة النضج ليصبح بذلك في مرحلة الولاء التام.

و من خلال ما تقدم يتضح أن الولاء التنظيمي هو ناتج تطور تدريجي لمستوى انتماء الفرد لمؤسسة و ثقته بمبادئها و قيمتها.

8- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

لقد أشارت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى مجموعة من العوامل التي تعمل على تنمية الولاء التنظيمي (المهني) لدى العاملين و من بين هذه العوامل ما يلي:

8-1- المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم: فمن الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهتمه في المنظمة التي يعمل فيها و العمل أيضا على تحقيقها فهو يسعى لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية و حاجاته الأمن و الطمأنينة في داخل التنظيم، كما يسعى أيضا لأن يكون مقدرًا و محبوبًا بالإضافة إلى سعيها لانتماء إلى جماعة معينة و تحقيق ذاته من خلالها، لذلك فإن التنظيم الذي يعمل على إشباع هذه الحاجات عند العاملين لديه يعتبر تنظيمًا فاشلاً لأن النتيجة الحتمية لذلك هو أن

يترك العامل هذا التنظيم ساعيا إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر يعمل هذا الأخير على إشباعها.

8-2- وضوح الأهداف و الأدوار: كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء المهني عند العاملين كما أظهرت الدراسات التي أجريت في هذا المجال فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها و تحقيقها و كذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار، فعليه التحديد هذه تساعد و تعمل على خلق الولاء عند العاملين نظرا مما يترتب عليها من استقرار و تجنب الصراع في حالة التحديد للأدوار، كما أنه على العكس تماما من ذلك يمكن للغموض في الأدوار أن يجلب الصراع على المنظمة و يدخلها في دوامة الخلافات و عدم الاستقرار. (عور ثاني، 2003، ص18-19)

8-3- العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز: و يعتمد هذا الموضوع على شقين الأول هو أن يشمل هذا النظام الحوافز المادية، أما الشق الثاني فيجب أن يكون موجها للأفراد و الجماعات، و قد أظهرت دراسة مارشت و مناري (Morshot et Monnari) و المتعلقة بالولاء التنظيمي (المهني) عند اليابانيين أن هذا الولاء يزداد عندما يطبق التنظيم نظاما فعلا للحوافز. (المعاني، 1990، ص52)

و يجدر الإشارة في السياق أن المنظمات الحكومية هي أقل المنظمات استخداما للحوافز مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها لاعتماد نظام جديد للحوافز و بناء و خلق الانتماء و الولاء عند العاملين في المؤسسات الحكومية.

8-4- زيادة إشراك العاملين في التنظيم: تعرف المشاركة على أنها اشتراك عقلي و انفعالي للفرد في داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة و المساهمة في الأهداف الجماعية و أن يشترك في المسؤولية عنها، و لقد بينت الدراسات أن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الولاء المهني لديهم، فيتحدث عن المنظمة بقوله نحن و في حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها مشكلتهم و بالتالي يكونوا أكثر قدرة و رغبة إلى العمل الجماعي كما يعود إلى المنظمة بمزيد الأداء الجيد (Davison, Newstrom 1985)

8-5- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة و التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار بفهمها العاملون و يدركونها فتنعكس على قيمهم و اتجاهاتهم و بالتالي سلوكهم و إن التنظيمات و العاملين على هذا حد سواء يسمعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين، و قد أظهرت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ و البيئة المتسلطة و المحبطة لمعنويات العاملين و التي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين و تقلل من درجة الولاء المهني لديهم، لذلك لا بد للتنظيمات من أن تعمل على إيجاد و خلق البيئة و المناخ التنظيمي الجديد و تحقيق الأهداف و الاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.(القربوتي، 1989، ص67)

8-6- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: تعني هذه العبارة أنه يجب إيجاد و خلق أهداف مشتركة بين العاملين و تحقيق احتياجاتهم و العمل على إشباعهم، ثم النظر إليهم و التعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم و التي يسعى المسؤول عنها إلى خلق و ترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها من خلال التدريب الكافي و المناسب و توفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة.(المعاني، 1999، ص39)

9- آثار الولاء التنظيمي على المؤسسة:

ينجم عن ولاء الأفراد لمؤسساتهم عدّة آثار تكون في معظمها سلوكيات إيجابية تعود عليهم و على مؤسساتهم بالفوائد الكبيرة و من ابرز هذه الآثار و أكثرها تأثيرا نذكر:

9-1- آثار الولاء التنظيمي على الفرد: تمثل مجمل النتائج و الآثار التي تنعكس على الفرد و مختلف سلوكيات من جراء الولاء التنظيمي و التي يمكن إدارتها في نطاق العمل و ضمن مساره المهني:

9-1-1- خارج نطاق العمل: يرى أن للولاء التنظيمي تأثيرا على الفرد خارج نطاق العمل، سواء كان هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمؤسسة و يجعله مستمتع عند أدائه لعمله، و بالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المؤسسة و هذا في جانبه الإيجابي أما الجانب السلبي لتأثير الولاء على الفرد

يجعله يستثمر كل جهوده و طاقته ووقته للعمل و لا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل و هذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى أن العمل و همومه تسيطر على تفكيره خارج العمل.

9-1-2- على مساره المهني: تأثير الولاء ينعكس على التقدم الوظيفي للفرد، حيث الفرد ذو الولاء المرتفع يكون عادة مجدا في عمله و أكثر و أسرع ترقية و تقدما في المراتب الوظيفية، و أكثر إخلاصا و اجتهادا في تحقيق أهداف المؤسسة و تزداد ثقته في المؤسسة بأنها متكافئة على شدة إخلاصه و التزامه. (محمد بن غالب العوفي، 2005، ص43)

9-2- أثار الولاء التنظيمي على المؤسسة: يؤثر الولاء التنظيمي على المتغيرات التنظيمية التالية:

9-2-1- شعور العاملين بالروح المعنوية: حيث يقصد بالروح المعنوية للاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاركة زملائهم للأنشطة المختلفة. و لذلك تبين الدراسات بأن للولاء التنظيمي دورا مهما في رفع الروح المعنوية للأفراد فيجعلهم يحبون عملهم و المؤسسة التي ينتمون إليها و ليدفعهم للعمل بتعاون و حماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالمؤسسات التي تهنيء مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و تحفز أداء أعمالهم و بالتالي تبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل و زيادة التزامهم لها:

9-2-2- عدم تسرب العاملين: يعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المؤسسات و تمنع تقدمها فالأفراد المتمتعون بمهارات و كفاءات عالية من حيث الأداء و الاتصال و المشاركة، و تركهم للعمل سيؤثر على ثقة زملائهم بالمؤسسة و بالتالي يتدني الإنتاج و أيضا يؤثر على درجة تماسك الجماعة و تكاملها و تفوق تعزيز التماسك فيضعف الالتزام. (محمد حسين عبد المحسن نسيئة، 2013، ص31-32)

9-2-3- الأداء المتميز: يتميز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد، الناتج عن حب الأفراد و حماسهم للعمل و التزامهم بأهداف التنظيم و تشير الأبحاث و الدراسات إلى أن الولاء من أهم مقومات الإبداع الوظيفي كما يشار إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الولاء

التنظيمي و دعمه و تشجيعه للحصول على المزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي.
(محمد بن غالب العوفي، 2005، ص40)

9-2-4- ضغوط العمل: إن مصادر ضغوط العمل هي من أشد العوامل التي تؤثر على الفرد و المؤسسة و لهذه الضغوط أثر مباشر على الولاء التنظيمي للأفراد و أكثرها تأثيراً على كافة المؤسسة و فاعليتها في سعيها لتحقيق أهدافها. كما أن الولاء التنظيمي يسهم في خلق التطورات و بناء التقييمات الذاتية و الإنسانية حول مكانة الفرد في المؤسسة. (محمد حسين عبد المحسن أبو سنيّة، 2013، ص32)

خلاصة الفصل:

يرتبط نجاح أي مؤسسة بقدرها على تحقيق أهدافها و هذا بلا شك يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة أفرادها و كفاءتهم و قوة أدائهم، و كلما كان الأفراد بالمؤسسة على مستوى عالي من الولاء لعملهم كلما استطاعت هذه المؤسسة القيام بدورها و تحقيق أهدافها المرجوة لاعتبار الولاء أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي و نظرا لعلاقته المباشرة مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية.

فيرى البعض بأن الولاء التنظيمي يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة و رغبته الشديدة في البقاء فيها، و من ثم قبوله و إيمانه بأهدافه و قيمها و ذلك من خلال سلوكيات و تصرفات يتبناها أثناء أدائه لعمله.

و نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه الولاء التنظيمي لكونه أساسا لاتجاهات و سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة، تعددت العوامل المؤثرة فيه، و برزت دراسات و مداخل اهتمت بتفسيره و تحديد أبعاده، لتبرهن أنه مرتبط بمجموعة من المتغيرات التنظيمية، و يتطلب التعرف على مراحل و مختلف النماذج المفسرة له و العوامل المؤثرة فيه و هذا من أجل تفعيله.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: اجراءات منهجية البحث

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية.

2- حدود الدراسة.

3- المنهج المستخدم في الدراسة.

4- الدراسة الأساسية.

5- عينة البحث و خصائصها.

6- ادوات جمع البيانات.

7- الخصائص السيكومترية.

8- الاساليب الاحصائية المستعملة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن البحث العلمي في العلوم الانسانية يتطلب دراسة نظرية و تطبيقية، حيث تعد الدراسة الميدانية أحد أهم مراحل البحث العلمي، حيث أنها وسيلة هامة لجمع البيانات عن موضوع البحث بصورة موضوعية و منهجية، و للتحقق من الفرضيات التي تم طرحها سابقا، إلى جانب كونها وسيلة لدعم الدراسة النظرية.

وسنقوم في هذا الفصل بعرض الدراسة الاستطلاعية، الحدود الزمانية و المكانية، و المنهج المستخدم في الدراسة ثم نقوم بعرض عينة البحث و خصائصها، ثم التطرق الى أدوات جمع البيانات، والخصائص السيكومترية، و في الأخير نذكر الأساليب المعالجة الاحصائية.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية من الناحية المنهجية مرحلة تمهيدية قبل التطرق الى الدراسة الاساسية لكل بحث علمي.

ان الدراسة الاستطلاعية تقرب الباحث من ميدان بحثه، وتزوده بمعلومات اولية حول الظاهرة محل الدراسة، وبهذا تعتبر اساسا جوهريا لبناء البحث (عبد ورايح، 2013، ص104) .

فهي تهدف الى جمع المعلومات التي تخدم الموضوع لإجراء الدراسة ولهذا قمنا بدراسة عينة من عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية (ENIEM) بتيزي وزو، لمعرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي و الولاء التنظيمي.

واستهلنا دراستنا بالمقابلة مع رئيس قسم الوحدة التجارية الذي أدلى لنا بمعلومات حول المؤسسة عامة، وخاصة الفرع الذي سنحاول القيام بالدراسة مع أفراد عينته. و تحصلنا على أن المجتمع الأصلي يتكون من (203) عامل. و اخترنا عينة استطلاعية مكونة من (30) فرد بطريقة عشوائية بسيطة.

2- حدود الدراسة:**1-2- الاطار المكاني:**

اجرينا البحث في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية (ENIEM) و هي مؤسسة ذات اسهم (SPA) بعدما كانت تابعة لسونيلاك (SONELEK) و استقلت بموجب المرسوم رقم (83-19) المؤرخ في جانفي 1983 و لها مؤسسات فرعية و من بينها المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية بتيزي وزو حيث اصبحت مستقلة في 08 افريل 1989 و أصبح لها عدة فروع ومن بينها:

- وحدة التبريد

- وحدة الات الطبخ

- وحدة التكييف

- وحدة الخدمات التقنية

- وحدة المواد الصحية بمليانة

- وحدة المصابيح بالحمدية.

تقع المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية (ENIEM) في المنطقة الصناعية عيسات ايدير بواد عيسي وتبعد حوالي 10 كم عن مدينة تيزي وزو، تتربع على مساحة 55 هكتار، تتراسها الادارة العامة التي تتواجد في مركز تيزي وزو قرب محطة المسافرين، وقد قدر عدد عمالها (2788) عامل حيث تشغل وحدة التبريد (1356) عامل و (364) في وحدة الات الطبخ و (162) في وحدة التكييف، اما وحدة الخدمات التقنية ب (550) عامل، اما الوحدة التجارية (203) عاملا. امل الوحدة الصحية ب (148) عاملا.

2-2-الاطار الزمني:

دامت مدة الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية (ENIEM) من توزيع استمارة الاستبيان و تفريغ و تبويب و تحليل البيانات حوالي شهرين من تاريخ 20 مارس إلى غاية 17 ماي 2016.

3- المنهج المستخدم في الدراسة:

تعتمد الدراسات في العلوم الانسانية على تحديد نوع المنهج الذي يتبعه الباحث الى نتائج علمية دقيقة قابلة للتغيير والتحليل لإعطائها صبغة علمية قائمة على اسس منهجية، فهذه الدراسات يناسبها " المنهج الوصفي " نظرا لمناسبة هذا المنهج مع طبيعة الدراسة واهدافها، وذلك بهدف وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين

مكوناتها، لاسيما وان هذا المنهج يتسم بانه يقرب الباحث من الواقع ويمكنه من وصف الظواهر بشكل دقيق اما بأسلوب كمي او كيفي.

ويعرفه تركي رابح (1984) انه " كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية أو النفسية كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها او بينها وبين الظواهر لتعليمية او النفسية او اجتماعية اخرى". (تركي رابح، 1984، ص129).

4- الدراسة الأساسية:**4-1-1- حجم العينة :**

هو عدد العناصر المنتقاة لتكوين العينة، و من المتعارف عليه أنه كلما كان حجم عينة البحث كبيراً، كلما كانت النتائج المتحصلة عليها أكثر دقة و تمثيلاً، لكن هناك بعض العوامل التي تمنع الباحث من تبني عينة كبيرة لدراسته. كعامل الوقت و المال، و قد أكدت الدراسات المنهجية الحديثة أنه كلما كان المجتمع الأصلي كبيراً كلما كانت للباحث حرية اختيار حجم العينة (angers.1997.p228).

و عليه فقد قمنا باختيار عينة مكونة من (90) عامل و عاملة، من مختلف المهن و الأعمال، منهم (51) ذكور و (39) إناث.

4-1-2- طريقة اختيار العينة:

عينة عشوائية بسيطة حيث تتلخص في إعداد قائمة عناصر المجتمع، يتم اختبار عينة من هذا المجتمع يحدد حجمها سلفاً. ولا توجد نسبة ثابتة لحجم العينة إلى حجم المجتمع، وقد تكون نسبة حجم العينة إلى حجم المجتمع (1%) عندما يكون المجتمع كبيراً وقد يصل إلى أكثر من (20 %)، وفي جميع الأحوال يفضل أن لا يقل حجم العينة عن (30) فرداً. ونحن نلجأ إلى العينة العشوائية البسيطة عندما يكون حجم المجتمع لا يتعدى بضع مئات، ويكون متجانساً من حيث الخصائص المدروسة لدى عناصره. (فريد كامل أبو زينة، 2005، ص64).

5- عينة البحث وخصائصها:**5-1- خصائص مجتمع الدراسة:**

يبلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي للدراسة (203) عامل ينتمون إلى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية، يعملون في إحدى وحدات هذه المؤسسة التي تسمى الوحدة التجارية وهم مقسمون إلى فرق حسب التخصص ويعرف مجتمع البحث على انه مجموعة من الأفراد والأشياء التي منها نريد أن نقول أننا أخذنا العينة.(عبدو رابح، 2013، ص105).

2-5- خصائص عينة البحث:

شملت الدراسة على (90) فرد من المجتمع الاصيلي الذي يتكون من (203) عامل وهو ما يعادل (44.33%) من المجتمع الأصلي ينتمون إلى الوحدة التجارية، تحتوي هذه العينة على فئات مختلفة من حيث: الجنس ، السن، الاقدمية، المستوى التعليمي. وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية بولاية تيزي وزو. وهذه العينة هي وفق الخصائص التي تضمنتها الاشكالية وهي موضحة في الجداول الآتية:

3-5- خصائص العينة:

- حسب الجنس:

الجدول رقم (2) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرارات	الجنس
56.66 %	51	الذكور
43.33 %	39	الاناث
100 %	90	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن العينة اغلبها ذكور بنسبة (56.66%) أما الاناث تمثل بنسبة (43.33%)، وربما يعود تفوق نسبة الذكور الى طبيعة العمل والجهد اللازم لأداء العمل في هذه المؤسسة.

- حسب السن:

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة	التكرارات	الفئة
46.66%	42	من [20 إلى 30] سنة
34.44%	31	من [31 إلى 40] سنة
12.22%	11	من [41 إلى 50] سنة
6.66%	06	أكثر من 50 سنة
100%	90	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن أعلى نسبة من العمال تتراوح أعمارهم ما بين الفئة العمرية [30-20] حيث يشغلون (46.66 %) من أفراد عينة البحث، تليها الفئة العمرية [40-31] التي تشكل (34.44 %) من أفراد العينة، ثم تليها الفئة العمرية [50-41] بنسبة مئوية تقدر ب (12.22 %) ، و في الأخير تأتي الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة حيث تقدر نسبتها ب (6.66 %).

كما نلاحظ أيضا أن اغلبية افراد العينة هم شباب حيث تتراوح أعمارهم من [30-20] و [40-31] ، حيث يعد هذا مؤشر جيد بالنسبة للمؤسسة بغرض الاهتمام بتكوينهم ورفع أدائهم.

- حسب المستوى التعليمي:

الجدول (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة	التكرارات	المستوى التعليمي
% 3.33	03	ابتدائي
%12.22	11	متوسط
%25.55	23	ثانوي
%58.88	53	جامعي
% 100	90	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن نسبة (58.88%) تمثلها فئة المستوى الجامعي، و نسبة(25.55%) تمثلها فئة المستوى الثانوي، و نسبة (12.22%) تمثلها فئة المستوى المتوسط. أما نسبة (3.33%) تمثلها فئة المستوى الابتدائي .

و نلاحظ كذلك من خلال هذه النسب نجد أن أولوية سياسة التوظيف في هذه المؤسسة تصب في صالح الجامعيين الحاصلين على شهادات في مختلف التخصصات وان هذه المؤسسة توظف أفراد ذات المستوى الدراسي العالي حيث تمثل نسبتهم (58.88%) و ذلك بهدف الاستفادة بقدراتهم و مهاراتهم لصالح المؤسسة للتطوير و الرقي.

- حسب الاقدمية في العمل:

الجدول رقم (05) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل.

النسبة	التكرارات	الاقدمية
60 %	54	من [0 - 10]
30 %	27	من [11 - 20]
6.66 %	06	من [21 - 30]
3.33 %	03	أكثر من 31
100 %	90	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن أفراد عينة البحث الذين تتراوح أقدميتهم داخل المؤسسة ما بين [01-10] سنة تمثل الأغلبية لدى عمال الوحدة التجارية بنسبة (60 %)، و تمثل نسبة (30 %) العمال الذين لديهم اقدمية ما بين [11-20] سنة، وتأتي فئة العمال ذو اقدمية تتراوح ما بين [21-30] سنة المقدره بنسبة (6.66 %). و في الأخير تأتي فئة العمال الذين تتراوح أقدميتهم داخل المؤسسة أكثر من 31 سنة بنسبة مئوية تقدر بـ (3.33 %).

وهو أيضا مؤشر جيد حيث ان العناية بفئة ما بين [01-10] سنوات من حيث التكوين والتدريب والحوافز المادية والمعنوية، وبرامج الوقاية وتحسين ظروف العمل يعد بمستقبل زاهر للمؤسسة. اذ خصصت جزء من استثماراتها في العنصر البشري.

4-5- عرض النتائج الخاصة بتوزيع أفراد العينة على المستويات حسب الخصائص:

- حسب الجنس:

- الجدول رقم (06) يمثل توزيع أفراد العينة على مستويات الصراعات التنظيمية و الولاء التنظيمي حسب الجنس.

المجموع	الصراعات التنظيمية و الولاء التنظيمي		المستويات الجنس
	النسبة	التكرارات	
51	% 56.66	51	الذكور
39	% 43.33	39	الاناث
90		90	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (06) أن بالنسبة لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس فئة الذكور يقدر عددهم بـ (51) فرد وبنسبة مئوية قدرت بـ 56.66%، أكبر من فئة الاناث الاتي يقدر عددهم بـ (31) وبنسبة مئوية تقدر بـ 43.33%.

- حسب السن:

الجدول رقم (07) يمثل توزيع افراد العينة على مستويات الصراعات التنظيمية و الولاء التنظيمي حسب السن.

المجموع	الصراعات التنظيمية و الولاء التنظيمي				السن
	النسبة	الاناث	النسبة	الذكور	
42	%52.38	22	%47.61	20	من [30-20]
31	% 45.16	14	%54.83	17	من [40-31]
11	% 27.27	03	%72.72	08	من [50-41]
06	% 0	00	%100	06	أكثر من 50
90	39		51		المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (07) أن بالنسبة للذكور الذين يتراوح أعمارهم ما بين [30-20] سنة هو 20 عامل وبنسبة مئوية (47.61%)، وفي ما يخص الفئة العمرية [40-31] سنة عدد العمال هو 17 وبنسبة مئوية تقدر بـ (54.83%)، وفيما يتعلق بالفئة العمرية [50-41] سنة عدد العمال هو 8 بنسبة مئوية تقدر بـ (72.72%) وأخيرا نلاحظ الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة عدد عمالها هو 06 وبنسبة (100%).

أما فيما يخص الاناث لدينا الفئة العمرية الاولى التي تتراوح أعمارهن ما بين [30-20] قدر عدد العاملات بـ (22) عاملة بنسبة (52.38%)، وفيما يخص عدد العاملات في الفئة العمرية [40-31] هي (14) عاملة بنسبة (45.16%). أما بالنسبة للفئة [50-41] فعدد العاملات هو (03) عاملة. أما الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة فان عدد العاملات منعدم تماما.

- حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (08) يمثل توزيع افراد العينة على مستويات الصراعات التنظيمية والولاء التنظيمي حسب المستوى التعليمي.

المجموع	الصراعات التنظيمية و الولاء التنظيمي				المستويات المستوى التعليمي
	النسبة	الاناث	النسبة	الذكور	
3	%0	00	%100	3	ابتدائي
11	%0	00	%100	11	متوسط
23	%34.78	08	%65.21	15	ثانوي
53	%48.49	31	%41.50	22	جامعي
90		39		51	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن فئة العمال ذوي المستوى الابتدائي عدد أفرادها (3) بنسبة (100%) ، أما عدد الافراد ذو المستوى المتوسط هو (11) بنسبة (100%) ، و فئة المستوى الثانوي عدد العمال هو (15) عامل بنسبة (65.21%)، أما المستوى الجامعي فعدد العمال هو (22) بنسبة (41.50%).

أما بالنسبة للإناث ذوي الفئات الابتدائي، و المتوسط معدومة و فيما يخص فئة العاملات ذو المستوى الجامعي فعددتها يقدر (31) عاملات بنسبة (48.49%) و فئة ذو المستوى الثانوي تقدر (08) عاملات بنسبة (34.78%).

- حسب الاقدمية:

جدول رقم (09) يمثل توزيع افراد العينة على مستويات الصراعات التنظيمية و الولاء التنظيمي حسب الاقدمية.

المجموع	الصراعات و الولاء				المستويات الاقدمية
	النسبة	الاناث	النسبة	الذكور	
54	%61.11	33	%38.88	21	[10-01]
27	%22.22	06	%77.77	21	[20-11]
06	%00	00	%100	06	[30-21]
03	%00	00	%100	03	أكثر من 30
90		39		51	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن عدد الافراد الذين تتراوح اقدميتهم ما بين [10-01] سنة هو (21) عامل بنسبة (38.38%) ، اما الفئة الثانية [20-11] عددهم (21) عامل بنسبة (77.77%) ، و الفئة الثالثة [30-21] عددهم (06) عامل و بنسبة (100%) و الفئة الرابعة الأكثر من 30 سنة عدد هم (03) عامل بنسبة (100%)

اما الاناث هناك فئتين، حيث تتراوح الفئة الاولى ما بين [10-01] سنة عدد العاملات هو (33) بنسبة (61.11%) و الفئة الثانية ما بين [20-11] عدد العاملات هو (06) بنسبة (22.22%)، اما باقي الفئات فنسبتها معدومة.

6- ادوات جمع البيانات:**6-1- الملاحظة:**

هي الوسيلة التي يقوم بها الباحث للحصول على المعلومات والبيانات عن طريق مشاهدة وملاحظة الظاهرة شخصيا او عن طريق فريق من المساعدين يقوم الباحث بتدريبهم لهذا الغرض، ومن اهم مزايا الملاحظة انه تمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات تحت ظروف سلوكية مألوفة وطبيعية وفي نفس وقت حصولها، واذا ما لجا الباحث للتسجيل الصوتي او المرئي للسلوك او الظاهرة. فإنها لا تكون خاضعة للتأويل او التحوير او التغيير، وفي هذه الحالة تكون اداة الملاحظة المستخدمة معيارية او مقننة، اي انها محددة سلفا دون اعتبار المواقف الخاصة (فريد كامل ابو زينة، 2005، ص66).

6-2- المقابلة:

في بعض الدراسات يجد الباحث أن طريقة المقابلة الشخصية هي المفضلة للحصول على المعلومات، وقد تكون في بعض الحالات التي تشمل الاطفال والاميين، وهي الوسيلة الوحيدة وفي جميع الحالات يقوم الباحث بتسجيل الاجابات بنفسه او عن طريق مساعدين دربوا على ذلك، مستخدما في ذلك اسئلة محددة سلفا (فريد كامل ابو زينة، 2005، ص66).

6-3- وصف اداة القياس المستخدمة في الدراسة (الاستبيان):

قمنا بتحضير استبيان (علاقة الصراع التنظيمي و الولاء التنظيمي)، اي قسيمة من الاسئلة والتي تعرف على انها استمارة بحث تضم اسئلة عن مواضيع مختلفة تتعلق بموضوع الدراسة، توزع على المبحوثين حيث تتم الاجابة عنها من طرفهم دون حضور الباحث، ويكمن الهدف من هذه الدراسة في جمع المعلومات التي تخدم موضوع الدراسة. واسئلة الاستبيان (نصف مغلقة) موجزة وواضحة، والاجابة محددة كالتالي: موافق، غير موافق، محايد. ويتم وضع علامة (X) في خانة الاجابة.

واستخدمنا في هذه الدراسة استبيان يحتوي على محورين، محور خاص بالصراعات التنظيمية استنادا الى الاستبيان الذي صممه الطالب عطوي سعد الدين تحت اشراف الدكتور " بغول زهير " تحت عنوان " الضغوط المهنية و علاقتها بالصراع التنظيمي " في الدراسة الميدانية بمركز التكوين المهني و التمهين- محمد بوضياف- لبلدية بوقاعة (2009- 2010)

بهدف نيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل و تنظيم. و ذلك بالاعتماد على التراث العلمي و السيكو تنظيمي للظاهرة، حيث تتكون الاستمارة من (40) بند تقيس الصراع في ابعاده المحددة للصراع التنظيمي و هي (صراع الأهداف، الصراع الفكري، الصراع العاطفي، الصراع السلوكي)، أما فيما يخص البنود فهي مقسمة بالتساوي على الأبعاد المذكورة على النحو التالي:

البعد الأول: ينطوي على (10) بنود و أرقامها على مستوى استبيان الدراسة هي (1،2،3،4،5،6،7،8،9،10) هي بنود تقيس صراع الأهداف. و استجابات أفراد العينة على بنود هذا البعد ستعتمد لمناقشة الفرضية الجزئية الأولى.

البعد الثاني: ينطوي على (10) بنود و أرقامها على مستوى استبيان الدراسة هي (11،12،13،14،15،16،17،18،19،20) هي بنود تقيس الصراع الفكري. و استجابات أفراد العينة على بنود هذا البعد ستعتمد لمناقشة الفرضية الجزئية الثانية.

البعد الثالث: ينطوي على (10) بنود و أرقامها على مستوى استبيان الدراسة هي (21،22،23،24،25،26،27،28،29،30) هي بنود تقيس الصراع العاطفي. و استجابات أفراد العينة على بنود هذا البعد ستعتمد لمناقشة الفرضية الجزئية الثالثة.

البعد الرابع: ينطوي على (10) بنود و أرقامها على مستوى استبيان الدراسة هي (31،32،33،34،35،36،37،38،39،40) هي بنود تقيس الصراع السلوكي. و استجابات أفراد العينة على بنود هذا البعد ستعتمد لمناقشة الفرضية الجزئية الرابعة.

و تحددت بدائل الاجابة التي انطوى عليه استبيان الصراع التنظيمي في ثلاثة بدائل هي: (أعارض ، أحيد، أوافق).

بديل أعارض: هو تقدير كمي معنوي من قبل الباحث هو درجة (1).

بديل أحيد: هو تقدير كمي معنوي من قبل الباحث هو درجة (2).

بديل أوافق: هو تقدير كمي معنوي من قبل الباحث هو درجة (3).

و ما يجب توضيحه في هذا الاطار، أن هذا التقدير سيعتمد على العبارات الموجبة، و العكس صحيح بالنسبة للعبارات السالبة.

اما المحور الثاني يحتوي على اسئلة خاصة بالولاء التنظيمي، قمنا ببناء استبيان لقياس موضوع الولاء التنظيمي بحيث كان استنادا الى استبيان الطالب " محمد صلاح الدين أبو العلاء الذي قام بدراسة حول موضوع "ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي".

و نحن بدورنا قمنا بتصميم استبيان يتكون من (16) بند متناولة موضوع الولاء التنظيمي، و كانت الاجابة على بنود الاستبيان و فق المستويات الثلاثة (أعارض، أحايد، أوافق). بحيث أعطيت القيم التالية (1،2،3) على الترتيب.

وهذه الاستبيان وزع على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية (ENIEM) في المنطقة الصناعية بواد عيسي.

4-6- صدق المحكمين:

تعتبر طريقة صدق التحكيم من اكثر الطرق استخداما نظرا لسهولةتها، لأنه تشمل اراء كمجموع من المختصين حول الموضوع الواحد، اضافة ل تركيزها على صدق المضمون او المحتوى. (عبدورابح، 2013، ص111).

وفي الدراسة الحالية تم عرض الاستبيان على الأساتذة المحكمين (كلتين، بلعربي، عداد، مجيدر، بن نابي) وهم من ذوي الاختصاص كما هو مشار اليه في الجدول المعروض في الملحق التالي وكما يرجى منهم ابداء آراءهم حول الاستبيان.

و بعد قيامنا بحساب معادلة" كوبر" للصدق الظاهري توصلنا الى النتيجة التالية التي تقدر بـ (94.44 %)، حيث تحصلنا على نسبة (100 %) على أسئلة الصراع، أما نسبة أسئلة الولاء تقدر بـ (88.88 %) أي مجموع القيمتين اكبر من (80 %) بعد الاستعانة بمعادلة " كوبر"

و خلاصة صدق التحكيم كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (10) يمثل اجابات المحكمين.

اجابات المحكمين								ارقام الفقرات	الابعاد
عدد المحكمين	غير ملائمة	عدد المحكمين	ملائمة	عدد المحكمين	لا تقاس	عدد المحكمين	تقاس		
05	00	05	40	05	00	05	40	40	الصراع التنظيمي
05	02	05	16	05	02	05	16	18	الولاء التنظيمي

من خلال هذا الجدول يتضح انه بالنسبة للمحور الاول (الصراع التنظيمي) الذي يتراوح عباراته من (1 الى 40) تمت المصادقة على (40) فقرة من قبل المحكمين، اما بالنسبة للمحور الثاني (الولاء التنظيمي) عباراته من (41 الى 58) تمت المصادقة على (16) من فقراته اعدا بندين (02) غير ملائمة ولا تقاس.

7- الخصائص السيكومترية:

7-1-1- استبيان الصراع التنظيمي:

7-1-1- الثبات: طريقة التجزئة النصفية:

الجدول رقم (11) يمثل ثبات استبيان الصراع.

N	اسم الاستبيان	الصدق الذاتي للجذر التربيعي	الثبات	
			معامل ارتباط بيرسون	معادلة تصحيحية سبيرمان-براون
30	الصراع التنظيمي	$\sqrt{0.76} = 0.87$	0.77**	0.76**

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن استبيان الصراع التنظيمي يتميز بصدق ذاتي مرتفع يقدر بـ (0.87) و بثبات مرتفع يقدر بـ (0.77) و بالتالي يمكن تطبيقه في الدراسة الأساسية.

7-1-2- طريقة ألفا كرو نبخ: بعد تطبيق معادلة ألفا كرو نبخ تم التحصل على نتيجة ثبات عالية تقدر بـ (0.80).

7-1-3- الصدق:

الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية): نقارن بين (27%) من الدرجات المرتفعة و (27%) من الدرجات المنخفضة.

الجدول رقم (12): يمثل صدق استبيان الصراع التنظيمي.

الدالة	α	P	T	الدرجات	N
دالة احصائيا	0.05	0.00	10.52-	% 27	30
				% 27	

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أنه توجد فروق بين الدرجات المرتفعة و الدرجات المنخفضة لأن قيمة P التي تقدر بـ (0.00) أصغر من قيمة α التي تقدر بـ (0.05). و بالتالي استبيان الصراع التنظيمي لديه القدرة على التمييز.

2-7- استبيان الولاء التنظيمي:

الجدول رقم (13) يمثل ثبات استبيان الولاء التنظيمي

الثبات		الصدق الذاتي للجذر التربيعي	اسم الاستبيان	N
معادلة تصحيحية	معامل ارتباط بيرسون			
سبيرمان-براون			الولاء التنظيمي	
0.72**	0.48**	$\sqrt{0.72} = 0.84$		30

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن استبيان الولاء التنظيمي يتميز بصدق ذاتي مرتفع يقدر بـ (0.84) و بثبات مرتفع يقدر بـ (0.72) و بالتالي يمكن تطبيقه في الدراسة الأساسية.

7-1-2- طريقة ألفا كرو نبخ: بعد تطبيق معادلة ألفا كرو نبخ تم التحصل على نتيجة ثبات عالية تقدر ب (0.82).

7-1-3-الصدق:

الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية): نقارن بين (27%) من الدرجات المرتفعة و (27%) من الدرجات المنخفضة.

الجدول رقم (14) :يمثل صدق استبيان الولاء التنظيمي

الدلالة	α	P	T	الدرجات	N
دالة احصائيا	0.05	0.00	07.19-	% 27	30
				% 27	

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أنه توجد فروق بين الدرجات المرتفعة و الدرجات المنخفضة لأن قيمة P التي تقدر ب (0.00) أصغر من قيمة α التي تقدر ب (0.05).

و بالتالي استبيان الولاء التنظيمي لديه القدرة على التمييز.

8- الاساليب الاحصائية المستعملة:

8-1- النسبة المئوية:

هي اداة من ادوات الاحصاء الوصفي، حيث يتم الاعتماد عليها لتحويل البيانات الى نتائج كمية ذات معنى ودلالة احصائية، بحيث تساعد في تحليل وتفسير محتوى الاجابات الموجودة في الاختبارين، والدلالة على علاقة الصراع التنظيمي بالولاء التنظيمي.

ولحساب النسبة المئوية لتكرار معين نقسم هذه الفئة على المجموع الكلي ويضرب في 100. وللنسبة المئوية أهميتها في العمليات الاحصائية خاصة عند حساب العلاقة بين النسبتين ودلالة هذه العلاقة.

$$\text{قانون النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرار} \times 100}{\text{المجموع الكلي للعينة}}$$

(عبدو رابح، 2013، ص112)

8-2- معامل الارتباط بيرسون (PEARSON) :

يستخدم معامل الارتباط في المنهج الوصفي للتعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرين او اكثر، وعند وجود تغيير في المتغير (س) تبعه تغيير في المتغير (ص). فان الباحث يهتم بدراسة العلاقة التي تربط بين المتغيرين والتعرف على نوعية وقوة هذه العلاقة. وتتنحصر قيمة معامل الارتباط بين (1 و -1) حيث تشير القيمة (+1) الى وجود علاقة ارتباطية طردية او عكسية والملاحظ ان قيمة الارتباط تأخذ شكل كسر عشري، اي جزء من الواحد الصحيح، ويمكن القول ان الارتباط ضعيف اذا كانت قيمة معاملته اقل من (0) وان الارتباط قوي اذا كانت قيمة معاملته اكبر من (0). ومع هذا يمكن ان تتغير هذه القوة وفق طبيعة الدراسة. (عبدو رابح، 2013، ص112).

8-3- التكرارات:

التكرار هو عدد المرات التي تكرر فيها الظاهرة أو مشاهدة معينة، فمثلا اذا كان المتغير يتعلق بالجنس (ذكر أو أنثى)، فالتكرار يعني في هذه الحالة عدد الذكور و عدد الاناث الخاص بمجتمع الدراسة أو العينة المختارة. و يستعمل التكرار بشكل أساسي في حالة المقاييس الاسمية مثل الأسئلة المتعلقة بالجنس و الدين و الحالة المدنية و المستوى التعليمي. كما يتمكن استخدامه في المقاييس التفاضلية مثل الأسئلة التي يتطلب فيها من المبحوث إعطاء رايه حول موضوع معين و يتطلب اليه الاجابة عن ذلك ضمن خيارات تتدرج من موافق بشدة الى غير موافق بشدة أو مهم. (محمد عبيدات و آخرون، 1999، ص 117).

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل الى الاجراءات التطبيقية للدراسة و المتمثلة في اختيار المنهج المناسب، و كذا عينة الدراسة و المتمثلة في عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM بتيزي وزو، و بالضبط في الوحدة التجارية.

كما تم التعرض الى الخصائص السيكومترية لأداة القياس و الأساليب الاحصائية المتبعة في الدراسة.

الفصل الخامس: عرض و مناقشة و تحليل النتائج

1- عرض و تحليل نتائج الدراسة.

2- تفسير و مناقشة نتائج الدراسة.

الاستنتاج العام

المراجع

الملاحق

1- عرض و تحليل نتائج الدراسة:

1-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الاولى:

التي تنص على وجود علاقة بين صراع الأهداف و الولاء التنظيمي، ولقد توصلنا

بعد حساب معامل الارتباط بيرسون الى النتائج التالية:

الجدول رقم (15) الخاص بالدلالة الاحصائية لعلاقة المتغيرين (صراع الأهداف و الولاء التنظيمي).

الدالة	α	P	ر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معالجة احصائية	N
						متغيرات الفرضية	
غير دالة		0.43	0.08	3.55	24.21	صراع الأهداف	90
				8.54	38.87	الولاء التنظيمي	

يتضح من خلال الجدول رقم(15) أن المتوسط الحسابي لصراع الأهداف قدر ب(24.21) بانحراف معياري قدر ب (3.55)، أما المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي قدر ب(38.87) بانحراف معياري قدر ب (8.54).

من خلال هذه النتائج الأولية تم حساب معامل الارتباط بيرسون عن طريق البرنامج الاحصائي ال " SPSS " الذي قدر ب(0.08). و هي قيمة غير دالة احصائيا لأن قيمة P (0.43) هي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.01 أو 0.05) و بالتالي لم تتحقق الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين صراع الأهداف و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية بالمنطقة الصناعية واد عيسى بتيزي وزو .

في حين تقبل الفرضية البديلة التي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين صراع الأهداف و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية بالمنطقة الصناعية واد عيسى بتيزي وزو .

1-2- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

التي تنص على وجود علاقة بين الصراع الفكري و الولاء التنظيمي، و لقد توصلنا بعد حساب معامل الارتباط بيرسون الى النتائج التالية:

الجدول رقم(16) الخاص بالدلالة الاحصائية لعلاقة المتغيرين (الصراع الفكري و الولاء التنظيمي).

الدلالة	α	P	ر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معالجة احصائية	N
						متغيرات الفرضية	
غير دالة		0.05	0.20	3.46	22.45	الصراع الفكري	90
				8.54	38.87	الولاء التنظيمي	

يتضح من خلال الجدول رقم(16) أن المتوسط الحسابي للصراع الفكري قدر ب(22.45) بانحراف معياري قدر ب(3.46)، أما المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي قدر ب(38.87) بانحراف معياري قدر ب(8.54).

و من خلال النتائج الأولية المتحصل عليها تم حساب معامل ارتباط بيرسون الذي قدر ب (0.20) و هي قيمة غير دالة احصائيا لأن قيمة P (0.05) هي قيمة أكبر من مستوى الدلالة. و بالتالي لم تتحقق الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع الفكري و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية بالمنطقة الصناعية عيسات ايدر، واد عيسي بتيزي وزو.

في حين تقبل الفرضية البديلة التي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع الفكري و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية بالمنطقة الصناعية واد عيسي بتيزي وزو .

1-3- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

التي تنص على وجود علاقة بين الصراع العاطفي و الولاء التنظيمي، و لقد توصلنا بعد حساب معامل الارتباط بيرسون الى النتائج التالية:

الجدول رقم(17) الخاص بالدلالة الاحصائية لعلاقة المتغيرين (الصراع العاطفي و الولاء التنظيمي).

الدالة	α	P	ر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معادلة احصائية	
						متغيرات الفرضية	N
غير دالة		0.21	0.13	3.99	22.06	الصراع العاطفي	90
				8.54	38.87	الولاء التنظيمي	

يتضح من خلال الجدول رقم(17) أن المتوسط الحسابي للصراع العاطفي قدر ب(22.06) بانحراف معياري قدر ب(3.99). أما المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي قدر ب(38.87) بانحراف معياري قدر ب(8.54).

و من خلال هذه النتائج الأولية تم حساب معامل الارتباط بيرسون و الذي قدر ب(0.13) و هي قيمة غير دالة احصائيا لأن قيمة (P 0.21) هي قيمة أكبر من مستوى الدلالة سواء (0.01) أو (0.05). و بالتالي لم تتحقق الفرضية الصفرية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع العاطفي و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية بالمنطقة الصناعية " عيسات ايدير" بواد عيسي- تيزي وزو، في حين تقبل الفرضية البديلة التي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع العاطفي و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية بالمنطقة الصناعية واد عيسي بتيزي وزو .

4-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

التي تنص على وجود علاقة بين الصراع السلوكي و الولاء التنظيمي، و لقد توصلنا بعد حساب معامل الارتباط بيرسون الى النتائج التالية:

الجدول رقم(18) الخاص بالدلالة الاحصائية لعلاقة المتغيرين (الصراع السلوكي و الولاء التنظيمي).

الدالة	α	P	ر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معالجة احصائية	N
						متغيرات الشخصية	
غير دالة		0.79	-0.02	3.79	19.60	الصراع السلوكي	90
				8.54	38.87	الولاء التنظيمي	

يتضح من خلال الجدول رقم(18) أن المتوسط الحسابي للصراع السلوكي قدر ب(19.60) بانحراف معياري قدر ب(3.79)، أما المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي قدر ب(38.87) بانحراف معياري قدر ب(8.54).

من خلال هذه النتائج الأولية تم حساب معامل الارتباط بيرسون و الذي قدر ب(-0.02) و هي قيمة غير دالة احصائيا لأن قيمة $P(0.79)$ أكبر من مستوى الدلالة سواء عند (0.01) أو (0.05)، و بالتالي ترفض الفرضية الصفرية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع السلوكي و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية، و تقبل الفرضية البديلة التي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع السلوكي و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية بالمنطقة الصناعية واد عيسي بتيزي وزو .

5-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية العامة:

التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM.

الجدول رقم(19) الخاص بالدلالة الاحصائية لعلاقة المتغيرين(الصراع التنظيمي و الولاء التنظيمي).

الدلالة	α	P	ر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات الاحصائية	N
						متغيرات الفرضية	
غير دالة		0.22	0.13	11.02	88.33	الصراع التنظيمي	90
				8.54	38.87	الولاء التنظيمي	

يتضح من خلال الجدول رقم(19) أن المتوسط الحسابي للصراع التنظيمي قدر ب(88.33) بانحراف معياري قدر ب(11.02)، أما المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي قدر ب(38.87) بانحراف معياري قدر ب(8.54).

من خلال هذه النتائج الأولية تم حساب معامل الارتباط بيرسون و الذي قدر ب(0.13) و هي قيمة غير دالة احصائيا لأن قيمة $P(0.22)$ هي قيمة أكبر من مستوى الدلالة سواء (0.05) أو (0.01)، و بالتالي لم تتحقق الفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية بالمنطقة الصناعية " عيسات ايدير " تيزي وزو.

في حين تقبل الفرضية البديلة التي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية بالمنطقة الصناعية واد عيسي بتيزي وزو .

2- تفسير و مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

و التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين صراع الأهداف و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية بالمنطقة الصناعية "عيسات ايدير " بواد عيسي، تيزي وزو. و قد أشارت النتيجة المتوصل اليها اعتمادا على معامل الارتباط بيرسون و المقدر ب(0.08) عند مستوى الدلالة سواء (0.05) أو (0.01). و من أجل التحقق من صحة الفرضية المصاغة تم مقارنة مستوى الدلالة بالقيمة المرافقة (P (0.43، حيث تبين أن القيمة المرافقة أكبر من مستوى الدلالة و بالتالي فان الفرضية الجزئية الأولى لهذه الدراسة لم تتحقق.

و من خلال النتائج المتحصل عليها نستخلص بأن صراع الأهداف ليس له تأثير على ولاء العمال لمؤسستهم، فهو دافع و مؤشر ايجابي يدفع بالعامل الى العمل أكثر قصد تحقيق أهدافه المسطرة داخل المنظمة. و هذا ما يؤدي به الى تحسين أدائه، كما يسعى العامل الى فرض نفسه داخل المنظمة من خلال رفعه لمردوبيته قصد الحصول على مختلف الامتيازات و العلاوات و مختلف فرص الترقية داخل المنظمة.

و قد اتفقت دراستنا مع دراسة (Serge Perrot 2005). بحيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة طبيعة الآثار المترتبة عن صراع الدور على اعتباره مستوى من مستويات الصراع التنظيمي. و قد أسفرت النتائج هذه الدراسة على عدم وجود ارتباط بين صراع الدور و الالتزام التنظيمي، صراع الدور و الرضا الوظيفي.

تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

و التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع الفكري و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية بالمنطقة الصناعية "عيسات ايدير " بواد عيسي، تيزي وزو. و قد أشارت النتيجة المتوصل اليها اعتمادا على معامل الارتباط بيرسون و المقدرة ب(0.20) عند مستوى الدلالة سواء (0.05) أو (0.01). و من أجل التحقق من صحة الفرضية المصاغة تم مقارنة مستوى الدلالة بالقيمة المرافقة $P(0.05)$ ، حيث تبين أن القيمة المرافقة أكبر من مستوى الدلالة و بالتالي فان الفرضية الجزئية الثانية لهذه الدراسة لم تتحقق.

و من هذا المنطلق نستنتج بأن الولاء التنظيمي لا يتأثر بفعل الصراع الفكري و بمعنى آخر لا توجد علاقة ارتباطية بينهما. بحيث أن الصراع الفكري يدعم العمال من أجل التفتح في مجال عملهم، فالصراع الفكري يمكن تزويد الأطراف الأخرى بأفكار و ذهنيات جديدة التي من خلالها يتمكن العامل من اكتساب تقنيات و مهارات جديدة في عمله و التي تؤدي الى تحسين الأداء و الرفع من مردودية العامل.

و قد اتفقت دراستنا مع دراسة (ردايدة 1988) والتي تمت في جامعة اليرموك بحيث خلصت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

-عدم وجود علاقة دالة احصائية بين الولاء التنظيمي و الانتاجية لأعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمعات التدريسية

-عدم وجود علاقة دالة احصائية بين الولاء التنظيمي و الانتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الحكومية تعزى بمتغيرات المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة، و الجنس.

تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

و التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع العاطفي و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية بالمنطقة الصناعية " عيسات ايدير " بواد عيسي، تيزي وزو. و قد أشارت النتيجة المتوصل اليها اعتمادا على معامل الارتباط بيرسون و المقدرة ب(0.13) عند مستوى الدلالة سواء (0.05) أو (0.01). و من أجل التحقق من صحة الفرضية المصاغة تم مقارنة مستوى الدلالة بالقيمة المرافقة $P(0.21)$ حيث تبين أن القيمة المرافقة أكبر من مستوى الدلالة و بالتالي فان الفرضية الجزئية الثالثة لهذه الدراسة لم تتحقق.

و من خلال النتائج التي توصلنا اليها تبين لنا أن الصراع العاطفي ليس له تأثير على ولاء العاملين اتجاه المنظمة التي يعملون فيها. فحسب مدرسة العلاقات الانسانية و التي من روادها (التون مايو 1924)، فهي ترى أن الصراع العاطفي هو تفاعل وجداني انفعالي يحدث بين الفرد و جماعة العمل كما يحدث على مستوى الفرد نفسه. فمن كل هذا نستنتج أن الصراع العاطفي ليس له تأثير على ولاء العمال اتجاه منظماتهم.

و قد اتفقت دراستنا مع دراسة (الأحمدي 2004) تحت عنوان " الولاء التنظيمي و علاقة بالخصائص الشخصية و الرغبة في ترك المنظمة و المهنة" بحيث هدفت الدراسة الى البحث و التحري في الولاء التنظيمي للمرضين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، السعودية. و معرفة علاقة الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية و ترك المرضين و الممرضات العاملين في مستشفيات الصحة بمدينة الرياض.

و قد خلصت الدراسة الى عدم وجود فوارق ذات دلالة احصائية في الولاء التنظيمي تعزى بمتغيرات الحالة الاجتماعية.

عدم وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك المهنة و الولاء التنظيمي.

تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

و التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع السلوكي و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية بالمنطقة الصناعية " عيسات ايدير " واد عيسي-تيزي وزو. و قد أشارت النتيجة المتوصل اليها اعتمادا على معامل الارتباط بيرسون و المقدرة ب(-0.02) عند مستوى الدلالة سواءا عند (0.01) أو (0.05) و من أجل التحقق من صحة الفرضية المصاغة تم مقارنة مستوى الدلالة بالقيمة المرافقة $P(0.79)$ حيث تبين أن القيمة المرافقة أكبر من مستوى الدلالة و بالتالي فان الفرضية الجزئية الرابعة لهذه الدراسة لم تتحقق.

من خلال النتائج المتحصل عليها في البرنامج الاحصائي، نلاحظ بأن لبعد الصراع السلوكي ليس له تأثير على الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية بالمنطقة الصناعية " عيسات ايدير"، واد عيسي، تيزي وزو.

فمن وجهة النظر المعاصرة للصراع التنظيمي اعتبر السلوكيون أن الصراع التنظيمي في مستوياته العادية ذو طابع الايجابي هو عبارة عن مواجهة بين الوحدات التنظيمية التي تعزز و تفيد أداء المنظمة.

و هو قد يؤدي الى زيادة الوعي بالمشكلات التي لا بد أن تحدد. و البحث عن حلول فعالة تؤدي الى تغيير ايجابي عموما.

كما تناول السلوكيون الصراع التنظيمي على أنه ظاهرة تنظيمية طبيعية حتمية تصاحب التفاعلات الانسانية داخل المنظمة و لا يمكن التخلص منه، بل ينبغي ادارته و تحقيق أقصى استفادة منه.

و قد اتفقت دراستنا مع دراسة المخلافي (2001) حيث كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة تحديد أهمية الولاء التنظيمي و الولاء التنظيمي المهني بين أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الاختصاص ، الجنسية، الرتبة الأكاديمية، و الخبرة و العمر.

تفسير و مناقشة نتائج الفرضية العامة:

و التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية بالمنطقة الصناعية " عيسات ايدر" واد عيسي-تيزي وزو. و قد أشارت النتيجة المتوصل اليها اعتمادا على معامل الارتباط بيرسون و المقدر ب(0.13) عند مستوى الدلالة سواء عند (0.01) أو (0.05) و من أجل التحقق من صحة الفرضية المصاغة تم مقارنة مستوى الدلالة بالقيمة المرافقة $P(0.22)$ حيث تبين أن القيمة المرافقة أكبر من مستوى الدلالة و بالتالي فان الفرضية العامة لهذه الدراسة لم تتحقق.

فمن خلال النتائج المتحصل عليها في التحليل الاحصائي للفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة بين الصراع التنظيمي و الولاء التنظيمي تبين لنا أنها لم تتحقق أي لا توجد علاقة بين متغيري الدراسة، أي أن الصراع التنظيمي بمختلف أشكاله لا يؤثر في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية واد عيسي، تيزي وزو.

و ربما هذا راجع الى طبيعة الصراع القائم بين العمال و مستوى حدته بمعنى آخر يمكن تفسيره بأنه صراع ايجابي و شدته لم تبلغ المستويات الأعلى التي قد تنعكس سلبا على العمال في هذه المؤسسة عامة، و هذا ما جعل منه لا يؤثر على مستوى العمال في هذه المؤسسة. و قد اتفقت دراستنا مع دراسة " عطوي سعد الدين 2010" بحيث هدفت دراسته الى معرفة العلاقة بين الضغط المهني و الصراع التنظيمي، و قد خلصت الدراسة الى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الضغط المهني و الصراع التنظيمي.

و قد اتفقت دراستنا مع دراسة (Trombetta et Rogres 1988) التي توصلت الى نتيجة عدم وجود علاقة مهنية بين الولاء التنظيمي و الخبرة المهنية.

خلاصة الفصل:

هدفنا من وراء هذه الدراسة هو اثبات وجود علاقة بين الصراع التنظيمي و الولاء التنظيمي لدى عما المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية (ENIEM)، في فرع الوحدة التجارية و لدراسة هاذين المتغيرين اعتمدنا على خطوات المنهج الوصفي التحليلي كوسيلة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، بحيث طبقنا الاستبيان على عينة الدراسة المتكونة من (90) عامل، و قمنا بترجمة النتائج احصائيا و ذلك من خلال اعتمادنا على برنامج المعالجة الاحصائية ال (SPSS) و نتائج معامل بيرسون.

و دلت النتائج المتوصل اليها أثناء الدراسة الميدانية لإثبات وجود علاقة بين الصراع التنظيمي و الولاء التنظيمي لدى العمال على ما يلي:

عدم تحقق الفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي و الولاء التنظيمي حيث وجدنا أن قيمة بيرسون التي يرمز لها ب(ر) غير دالة احصائيا لأن قيمة P (Sig) أكبر من مستوى الدلالة، و انطلاقا من هذه النتائج توصلنا أن الفرضية العامة غير دالة أي ليس هناك علاقة بين متغيري الدراسة.

و فيما يخص الفرضيات الجزئية وجدناها غير محققة حيث أن النتائج المتحصل عليها تدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من (صراع الأهداف، الصراع الفكري، و الصراع السلوكي، و الصراع العاطفي) والولاء التنظيمي.

فالصراع التنظيمي بكل أشكاله ليس له تأثير على مستويات الولاء التنظيمي.

الاقتراحات و التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة يمكن اقتراح بعض التوصيات و المقترحات التالية:

- ✓ اعداد برامج تكوينية حول أساليب و استراتيجيات ادارة الصراع داخل المؤسسة.
- ✓ تفعيل نظام الاتصال الرسمي و الغير رسمي داخل المؤسسة الذي بموجبه يمكن التخفيف من حدة الصراعات التنظيمية.
- ✓ اشراك العمال في اتخاذ القرارات و هذا ما يشعرهم بالانتماء للمؤسسة.
- ✓ تحسين ظروف و بيئة العمل.
- ✓ تحديد سياسة المؤسسة فيما يخص سلم الترقيه و عملية توظيف و ذلك باتاحة الفرص للجميع حسب الاستحقاق.
- ✓ يجب على ادارة الموارد البشرية اعطاء أهمية أطبر للعنصر البشري لكونه المسير الأساسي في المؤسسة.
- ✓ أن يكون بحثنا المتواضع نقطة انطلاق لبحوث ميدانية أخرى.
- ✓ تسهيل الظروف للطلبة الباحثين للقيام بالتربصات الميدانية.

الاستنتاج العام:

لقد أصبحت ظاهرة الصراع التنظيمي في مجال و المنظمات بشتى أنواعها، محل اهتمام الكثير من الباحثين خاصة في ميدان علم النفس عمل و تنظيم، و تسيير الموارد البشرية. حيث يعد الصراع من أهم المواضيع التي تستدعى الدراسة الميدانية للتأكد من صحة التحليلات النظرية للصراعات التنظيمية. حيث تباينت وجهات النظر المفسرة لظهور الصراع، فالنظرة التقليدية للصراع نادى بضرورة تجنب الصراع و اعتباره حالة سلبية يجب القضاء عليها، و لكن الصراع على مختلف مستوياته يعتبر من الظواهر الحتمية التي يمكن حدوثها في جميع المنظمات، فهو يعد حدوث تفاعل ينتج عنه علاقات مختلفة حيث يتخذ هذا التفاعل أشكالاً مختلفة. فمنه ما يؤدي الى التنافر و التفكك كالمناقسة و النزاع، و منه ما يؤدي الى التجاذب و الترابط كالتعاون و التوافق و هذا ما يعرف بالصراع الايجابي حيث ترى النظرية الحديثة للصراع أنه لا بد من العمل على تشجيعه داخل المنظمات.

ان تناول ظواهر تنظيمية كالصراع التنظيمي و الولاء التنظيمي و ابراز التراث العلمي الخاص بهما و ابراز خصائصهما و أهميتهما، و الآثار المترتبة عن هاتين الظاهرتين و على جميع المستويات الفردية و الجماعية. لذا جاءت دراستنا من أجل الكشف عن ما اذا كان ولاء العمال لمؤسستهم يتأثر بفعل الصراع التنظيمي و الكشف عن مستويات و أشكال الصراع و علاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي- تيزي وزو.

و بالتالي أظهرت نتائج الدراسة بعد الالمام بكل جوانب المتغيرين، و كذا تطبيق مقاييس الدراسة على عينة مكونة من (90) عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، و بعد جمع البيانات و معالجتها احصائيا عن طريق البرنامج الاحصائي ال (SPSS 20) و بعد عرضها و تحليلها و مناقشتها تم استنتاج ما يلي:

• عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي و الولاء التنظيمي-دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية في ولاية تيزي وزو- حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون ($r = 0.13$) و هي قيمة غير دالة احصائيا لأن قيمة (Sig)

($p=0.22$) أكبر من مستوى الدلالة. و من أجل التأكد من صحة النتائج تم ربط كل شكل من أشكال الصراع بالولاء التنظيمي و بالتالي تم التوصل الى:

• قيمة معامل الارتباط بيرسون للفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين صراع الأهداف و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية. ENIEM. يشير الى ($r=0.08$) و هي قيمة غير دالة احصائيا لأن قيمة Sig ($P= 0.43$) أكبر من مستوى الدلالة، و بالتالي ترفض الفرضية.

• قيمة معامل الارتباط بيرسون للفرضية الجزئية الثانية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين صراع الفكري و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية. ENIEM. يشير الى ($r=0.20$) و هي قيمة غير دالة احصائيا لأن قيمة Sig ($P=0.05$) أكبر من مستوى الدلالة، و بالتالي ترفض الفرضية.

• قيمة معامل الارتباط بيرسون للفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين صراع العاطفي و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية. ENIEM. يشير الى ($r=0.13$) و هي قيمة غير دالة احصائيا لأن قيمة Sig ($P= 0.21$) أكبر من مستوى الدلالة، و بالتالي ترفض الفرضية.

• قيمة معامل الارتباط بيرسون للفرضية الجزئية الرابعة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين صراع السلوكي و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية. ENIEM. يشير الى ($r=0.02$) و هي قيمة غير دالة احصائيا لأن قيمة Sig ($P= 0.79$) أكبر من مستوى الدلالة، و بالتالي ترفض الفرضية.

و من خلال ما سبق نستنتج أن النتائج المتوصل اليها توحى الى أن أفراد عينة الدراسة لا يعانون من الصراع التنظيمي و بالتالي ظهور ولاء العمال لمؤسستهم. لذلك يجب فتح مجالات من أجل البحث في مثل هذه المواضيع للاهتمام أكثر بالصراع التنظيمي لمعرفة أسبابه و مراحل حدوثه في المنظمة و كذلك النتائج و الآثار السلبية منها و الايجابية لظاهرة الصراع التنظيمي خاصة، ليتمكن المختصون فيما بعد من اعداد برامج و استراتيجيات تعمل على التخفيف من ظاهرة الصراع و بالتالي التحكم فيه. و من ثم تعديله و توجيهه نحو الأحسن مما ينعكس بالإيجاب على الفرد العامل لزيادة ولائه للمنظمة التي يعمل فيها.

المراجع

المراجع:

قائمة المراجع باللغة العربية:

1. القرءان الكريم.
2. تركي رابح،(1984)، أصول التربية و التعليم، دار المعرفة،ط1، الجزائر.
3. حريم حسن، (2004)، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار و مكتبة الحامد، عمان، الأردن.
4. خلف سليمان الرواشدة، (2007)،صناعة القرار المدرسي، و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
5. الشمالي عبد الله محمد، (2002)، علاقة الولاء التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، المملكة العربية السعودية.
6. الطويل هاني عبد الرحمان،(2001)، الادارة التربوية و السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد و الجماعة في النظم، دار وائل للنشر و التوزيع،ط3، عمان الاردن.
7. عبد العليم و أسامة محمد و الشريف،(2009)، المداخل الادارية الحديثة في التعليم، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
8. العديلي ناصر، (1997)، ادارة السلوك التنظيمي، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية
9. العميان محمد سليمان، (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر،ط1، عمان الأردن.7
10. فريد كامل أبو زينة و رفقائه،(2005)، مناهج البحث العلمي- طرق البحث النوعي، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
11. القريوتي محمد قاسم، (2000)، السلوك التنظيمي-دراسة السلوك، ط2، عمان، الأردن.
12. القريوتي محمد قاسم، (2002)، نظرية المنظمة و التنظيم، عمان الأردن.

13. القريوتي، محمد قاسم، (1998)، السلوك التنظيمي: دراسة سلوك الانساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
14. محمد حمادات ، (2006)، قيم العمل و الولاء التنظيمي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن
15. محمد عبيدات وأخرون،(1999)، منهجية البحث العلمي، القواعد-المراحل-التطبيقات، دار وائل للطباعة و النشر، ط2، الأردن.
16. معين محمود عياصرة و مروان محمد، (2008)، ادارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن.
17. منير فريدي، عبودي ، (2008) التنظيم الاداري، و مبادئه الأساسية ، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن.
18. المومني واصل جميل،(2006)، المناخ التنظيمي و ادارة الصراع في المؤسسة التربوية، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان الأردن.
- الرسائل الجامعية:**
19. ابتسام يوسف محمد مرزوق،(2011)، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة غوث، بمحافظة غزة و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة استكمال للحصول على درجة الماجستير في التربية الجامعية الإسلامية تخصص أصول التربية- إدارة تربوية، غزة.
20. الأحمدى طلال عابد،(2004)، الولاء التنظيمي و علاقته بالخصائص الشخصية و الرغبة في ترك المنظمة و المهنة، المجلة العربية للإدارة، م 24.
21. ايهاب أحمد عويضة ، (2008)، أثر الرضا على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
22. حريم حسن، (2003)، ادارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، م6، ع2، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية.

23. الخشالي شاكِر جار الله، (2004)، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي و أثرها على احساس العاملين بفعالية الادارة وحدة ايجابيات الصراع، دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، م7، ع1، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
24. الراجحي،(2008)، التسيير التنظيمي و دوره في الصراعات التنظيمية و ادارتها، دراسة في المديرية العامة للجوازات، المملكة العربية لحرس الحدود، رسالة دوكتوراه، السعودية.
25. راضي أيمن عبد القادر،(2010)، دور اللا مركزية في فاعلية ادارة الصراع التنظيمي في وزارات للسلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين.
26. زايد عادل محمد،(1995)، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في دولة الامارات، مجلة الادارة العامة، العدد 4 ، المجلد 34.الرياض.
27. سعد بن عنيقان، سعد الدوسري، (2005)، ظغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
28. سيزلاجي و والاس، (1991)، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية.
29. عبد الفتاح خليفات منى الملاحمة،(2009)، الولاء التنظيمي و علاقه بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد(4-3).
30. عبدو رابح و تلمون ذهبية،(الضغط المهني و علاقه بحوادث العمل، جامعة مولود معمري، الجزائر).
31. العتيبي سعود،(1997)، الولاء التنظيمي لمستوى جامعة الملك عبد الله و العوامل المؤثرة عليه، مجلة الاداري، مجلد19، العدد70.

32. العتيبي طارق بن موسى،(2006)، الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
33. عطاري عارف و آخرون،(2006)، الولاء التنظيمي للهيئة الادارية و التدريسية بمدارس وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية و الاجتماعية و الانسانية، مجلد 18.
34. عطوي سعد الدين،(2009-2010) ، الضغط المهني و علاقته بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية في المركز التكوين المهني و التمهين، لبلدية بوقاعة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل و تنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
35. العنزي، فياض أحمد(2008)، مستوى الولاء التنظيمي المدنيين و العسكريين في كلية الملك خالد، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة الملك سعود.
36. عورثاني، مأمون عبد القادر،(2003)، العلاقة بين الولاء التنظيمي و النمط القيادي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير في جامعة النجاح.
37. عيد رمضان أحمد، (1997)، ادارة الصراعات و احداث تغيير التربوي في المنظمات التعليمية، دراسة تحليلية، مجلة الفيصل، ع 249، المملكة العربية السعودية.
38. غنام ، ختام(2005)، السمات الشخصية و الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.
39. الفهداوي، فهمي و القطاونة، نشأت (2004)، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، المجلة العربية للادارة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، م24، ع 2.
40. القحطاني و يوسف سالم و يوسف علي،(2001)، اسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية، مجلة الملك سعود، مجلد 13، العلوم الادارية، الرياض، السعودية.

41. محمد بن غالب العوفي،(2005)، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق، بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير،كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية
42. محمد حسين عبد المحسن أبو سنيينة،(2013)، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، رسالة ماجستير ادارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،الأردن.
43. محمد صلاح الدين أبو العلا،(2009)، ضغوط العمل التنظيمية و أثرها على الولاء التنظيمي-دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة.
44. المشعان عويد،(2005)، الولاء التنظيمي و علاقته بسلوك الاغتراب و المعاناة النفسية، مجلة جامعة الكويت، العلوم الاجتماعية، م33، ع3.
45. المعاني، أيمن عودة،(1999)، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الاداري، مسقط، م21، ع78.
46. نور الدين عسلي،(2008-2009)، ادارة الصراع و أثارها على الرضا الوظيفي للعاملين رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع ادارة الأعمال،
47. هيجان عبد الرحمان، هيجان عبد الرحمان أحمد،(1998)، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
48. الدوسري سعد بن عميان،(2005)، ضغوط العمل و علاقته بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة الماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

المراجع باللغة الأجنبية:

49. Anderson Micheal,(2005), conflict Management and the prospective principal, Academic exchange quarterly, june 22.2005, texas. USA.
50. Carneval P.J.B and Lsen M.(1986),” the influence of positive Affed and visual Access on discovery of Integrative. Solution in bilateral negation “ organizational behavior and human decision prosses, fabruary, p1-13.
51. John Warner.John-r (1998), Hollenbeck organizational behavior, security competitive advantage, new gersey, prentices hall international INC.
52. March and Simon h, (1958) , developing managerial sill sin organizational behavior exercises cases and readings, prentice hall, new jersey,p276.
53. rahim, 1992, managing conflict in organizational, new York, prayers.
54. Robbins,(1990),managing organizational, NT.

الملاحق

ملحق رقم 1:

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

الاستبيان

السلام عليكم،

في مسعى القيام بدراسة ميدانية و ذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علم النفس العمل و التنظيم تخصص تسيير الموارد البشرية، قمنا بإعداد هذا الاستبيان في إطار إجراء هذه الدراسة الميدانية بغرض معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي و الولاء التنظيمي، راجين تفضلكم بالإجابة عليه بعناية و موضوعية حتى تكون نتائج البحث دقيقة و سليمة، و ذلك من خلال وضع علامة (x) على الإجابة التي تمثل وجهة نظركم.

و نؤكد لسيادتكم أن البيانات التي سوف تدلون بها تكون موضع السرية التامة، و لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

و لكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم و اهتمامكم .

- من إعداد:

- شيخي محند سعيد
- عويشة منوار

المحور الأول : البيانات الشخصية.

الجنس: - ذكر ()

- أنثى ()

السن: - من 20 إلى 30 سنة ()

- من 31 إلى 40 سنة ()

- من 41 إلى 50 سنة ()

- أكثر من 50 سنة ()

المستوى التعليمي: - ابتدائي ()

- متوسط ()

- ثانوي ()

- جامعي ()

الاقدمية في المؤسسة: - من سنة إلى 10 سنوات ()

- من 11 إلى 20 سنة ()

- من 21 إلى 30 سنة ()

- أكثر من 31 سنة ()

المحور الثاني: الصراع التنظيمي

الرقم	بنود الاستبيان		
	أعارض	أحيد	أوافق
01			اسعي لتحقيق أهداف لا يقبلها زملاء.
02			اشعر أن النتائج التي أتوصل إليها لا تلقى قبولا من طرف الزملاء.
03			اشعر بالإحباط عندما يحقق زملاء أهدافهم.
04			يسعى الزملاء لإحداث اختلالات تنظيمية عندما أحقق أهدافي.
05			أهداف الزملاء ليست مبنية على قاعدة سليمة.
06			اشعر بعدم رغبة مساعدة الزملاء في تحقيق أهدافهم.
07			اسعي باستمرار لإحباط أهداف الزملاء.
08			يتوقف تحقيقي لأهدافي على إفشال أهداف الزملاء.
09			اشعر بالانزعاج لما أحاول التوفيق بين أهدافي و أهداف الزملاء.
10			أجد معارضة من طرف الزملاء في تحقيق أهدافي.
11			اسعي بشكل دائم لانتقاد أفكار الزملاء.
12			اختلف في وجهات النظر مع الزملاء.
13			اشعر بالانزعاج عندما يعرض علي الزملاء أفكارهم.

			يسعى الزملاء لفرض أفكارهم بالقوة.	14
			يفتقر الزملاء للتفكير المنطقي و الموضوعي.	15
			أفكار الزملاء تؤدي لإحداث مشاكل تنظيمية.	16
			سبب المناوشات مع الزملاء هو النقاش الاديولوجي.	17
			لا أصغي إلى الأفكار التي يطرحها الزملاء.	18
			لا أجد اهتماما لأفكاري.	19
			ينفر الزملاء من طبيعة الأفكار التي اقترحها عليهم.	20
			ليس لدي أصدقاء حميمين في المنظمة التي اعمل فيها.	21
			تتباعد اتجاهات الزملاء في المنظمة التي اعمل فيها.	22
			لا أتحدث إلى الزملاء في المنظمة عن الأمور الشخصية.	23
			أعارض ما يبرزه الزملاء من أحاسيس و مشاعر خاصة.	24
			لا نتعاطف نحن عمال المنظمة في حالة وقوعنا في الأزمات.	25
			اجتنب مواسة الزملاء الذين يعانون من مشاكل خاصة.	26
			ينتابني شعور بعدم انجذابي نحو زملاء العمل	27
			افتقد لمواسة زملائي في العمل عند مواجهتي لمشكلة ما داخل المنظمة.	28

			اجتنب اللقاءات الخاصة خارج أوقات العمل مع زملاء العمل.	29
			تتعدم أواصر المودة بين الزملاء في المنظمة.	30
			يتصرف الزملاء بشكل طائش في المنظمة.	31
			اعتدي لفظيا مباشرة بعدما اشعر بالانزعاج من الزملاء.	32
			ارفض بعض التصرفات من بعض الزملاء.	33
			ارفض التحدث مع بعض الزملاء لان طريقة كلامهم لا تعجبني.	34
			لا أشارك الزملاء في النشاطات الرياضية و الترفيهية داخل المنظمة التي أعمل فيها.	35
			اشعر بالانزعاج من طريقة التعامل التي يتميز بها بعض الزملاء.	36
			نفور الزملاء من بعضهم يعود إلى طريقة الكلام فيما بينهم.	37
			أقوم بردود فعل سلبية اتجاه تصرفات لا تعجبني.	38
			أتجنب المزاح مع الزملاء داخل المنظمة.	39
			ينزعج زملائي في العمل من طريقة كلامي.	40

المحور الثالث: الولاء التنظيمي

الرقم	بنود الاستبيان		
	أعارض	أحايد	أوافق
01			اعتبر نفسي عضوا فعالا و بناءا في هذه المؤسسة.
02			مستعد لأبذل مزيد من الجهد لإنجاح عمل المؤسسة.
03			يهمني كثيرا مستقبل أفضل لهذه المؤسسة.
04			اشعر بارتباط داخلي تجاه هذه المؤسسة.
05			سأتأثر سلبا لو تركت العمل بهذه المؤسسة.
06			مازلت اشعر بالرضا عن قراري للعمل في هذه المؤسسة.
07			لدي استعداد لإنهاء عمري التقاعدي في هذه المؤسسة.
08			لدي ثقة بان هذه المؤسسة أكثر امن وظيفي من المؤسسات الأخرى.
09			الحقوق المعطاة للموظف تؤمن له مستقبل و حياة كريمة.
10			لدي ثقة بان المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها.
11			أتحدث باعتزاز لأصدقائي عن عملي في هذه

			المؤسسة.	
			اشعر بالفخر عندما اخبر أصدقائي باني اعمل في هذه المؤسسة.	12
			في حال توفرت فرص عمل متشابهة أفضل الاستمرار في عملي.	13
			سأدافع عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى بعد تركي للعمل فيها.	14
			سابق في هذه المؤسسة و لو توفرت لي وظيفة في مكان آخر براتب و مميزات أفضل.	15
			اشعر بالانتماء لهذه المؤسسة.	16

ملحق رقم 02:

اسماء الاساتذة المحكمين	الرقم
الاستاذ بلعريبي	01
الاستاذ مجيدر	02
الاستاذ بنابي	03
الاستاذ عداد	04
الاستاذة كلتين	05

ملحق رقم 03:

Corrélations

		y1	y2
y1	Corrélacion de Pearson	1	,483**
	Sig. (bilatérale)		,007
	N	30	30
y2	Corrélacion de Pearson	,483**	1
	Sig. (bilatérale)	,007	
	N	30	30

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		y1	y2
Rho de Spearman	Coefficient de corrélacion	1,000	,722**
	y1 Sig. (bilatérale)	.	,000
	N	30	30
	Coefficient de corrélacion	,722**	1,000
	y2 Sig. (bilatérale)	,000	.
	N	30	30

** . La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes							
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence		
								Inférieure	Supérieure	
ttest										
	Hypothèse de variances égales	,008	,932	-7,198	14	,000	-14,25000	1,97981	-18,49627	-10,00373
	Hypothèse de variances inégales			-7,198	13,994	,000	-14,25000	1,97981	-18,49643	-10,00357

Statistiques de groupe

	mp	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ttest	m	8	32,0000	4,00000	1,41421
	p	8	46,2500	3,91882	1,38551

Corrélations

		x1	x2
x1	Corrélation de Pearson	1	,777**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
x2	Corrélation de Pearson	,777**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		x2	y
x2	Corrélation de Pearson	1	,205
	Sig. (bilatérale)		,052
	N	90	90
y	Corrélation de Pearson	,205	1
	Sig. (bilatérale)	,052	
	N	90	90

Corrélations

		x3	y
x3	Corrélation de Pearson	1	,132
	Sig. (bilatérale)		,215
	N	90	90
y	Corrélation de Pearson	,132	1
	Sig. (bilatérale)	,215	
	N	90	90

Corrélations

		x4	y
x4	Corrélation de Pearson	1	-,027
	Sig. (bilatérale)		,799
	N	90	90
y	Corrélation de Pearson	-,027	1
	Sig. (bilatérale)	,799	
	N	90	90

Observation Calculer Récapituler

	Observations					
	Inclus		Exclu(s)		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
x	90	100,0%	0	0,0%	90	100,0%
x1	90	100,0%	0	0,0%	90	100,0%
x2	90	100,0%	0	0,0%	90	100,0%
x3	90	100,0%	0	0,0%	90	100,0%
x4	90	100,0%	0	0,0%	90	100,0%
y	90	100,0%	0	0,0%	90	100,0%

Tableau de bord

	X	x1	x2	x3	x4	y
Moyenne	88,3333	24,2111	22,4556	22,0667	19,6000	38,8778
N	90	90	90	90	90	90
Ecart-type	11,02296	3,55848	3,46138	3,99382	3,79177	8,54180

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,803	40

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,820	16

Corrélations

		x1	x2
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,765**
	x1 Sig. (bilatérale)	.	,000
	N	30	30
	Coefficient de corrélation	,765**	1,000
	x2 Sig. (bilatérale)	,000	.
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Statistiques de groupe

	mp	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ttest	p	8	72,0000	2,77746	,98198
	m	8	97,1250	6,15136	2,17484

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
ttest	7,033	,019	-	14	,000	-25,12500	2,38625	-30,24300	-20,00700
			10,529						