

جامعة ابن خلدون - تيارت
University Ibn Khaldoun of Tiaret



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علم النفس والفلسفة والأورطفونيا
Department of Psychology, Philosophy, and Speech Therapy

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثايل م.د.
تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

العنوان

الصراع التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية لدى موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت -

إشراف:
د. عمارة الجيلالي

إعداد:
▪ بقوال هاجر
▪ بصامي فاطيمة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر - أ-	حمدادة ليلي
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر - أ-	عمارة الجيلالي
مناقشا	أستاذ محاضر - أ-	قرينعي أحمد

الموسم الجامعي: 2023/2022

شكر والتقدير

الحمد لله على فضله وتوفيقه.

نتقدم بخالص عبارات التقدير والاحترام للأستاذ المشرف :

د. عمارة الجبلاوي

الذي اشرف على هذا العمل، مقدرين له الجهود التي

أولاهما لإكمال

البحث من خلال التوجيه والدعم المستمرين.

كما نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في انجاز

هذا العمل.

الإهداء

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
لم يعيش الإنسان بمعزل عن باقي البشر وفي جميع مراحل الحياة يوجد أناس
يستحقون منا الشكر، وأولى الناس بالشكر: الأبووان الكريمان
إلى صاحب السيرة العطرة الذي أحنى ظهره التعب في سبيلنا والذي
كان له الفضل الأكبر في بلوغني التعليم العالي
والذي الحبيب خالد أطال الله في عمره
إلى من بسمته ها ثابتي وما تحب أقدامها جنتي من أفضلها من
نفسي الملاك الطاهر إليك سيدتي صاحبة الرحمة والحنان والعتاء
أمي الغالية جميلة
إلى إخوتي غالية، جيلالي
وإلى كل أفراد عائلتي خيرة، منال، بشرى، نهال، مصطفى
إناس، فاطمة، إمان، إلياس
إلى أصدقائي ومعارفي الذين أحبهم واحترمهم
و شكر لكل من دعاني بظهر الغيب دعوة إلى كل هؤلاء
أهدي هذا العمل، داعية من المولى عز وجل أن
يطيل في أعماركم ويرزقنا وإياكم بالخيرات.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"يرفع الله الذين آمنوا والذين أوتوا العلم درجات"

الحمد لله أولاً وآخراً إلى من كلله الله بالهبة والوقار

إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من حمل اسمه بكل

افتخار والدي "بصامي جيلالي"

إلى معنى الحب في الحياة إلى معنى الجنان

أمي خاليتي "زيتوني الزهرة"

إلى إخوتي وأخواتي وسندي في الحياة محمد رشيدة طليحة

سمام حسين

دون أن أنسى رفيقات مساري الجامعي صفاء هدى نور

"أسماء وإلى زميلتي في مسار التخرج" بقوال هاجر

فهرس المحتويات

شكر والتقدير.....	
الإهداء.....	
الإهداء.....	
فهرس المحتويات.....	
فهرس الجداول.....	
ملخص الدراسة :	
مقدمة.....	أ

الفصل الأول :الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية :	3
2- فرضيات الدراسة :	5
3- أهداف الدراسة :	5
4- أهمية الدراسة :	5
5- التعاريف الإجرائية :	6

الفصل الثاني :الأبعاد النظرية للدراسة

أ) الصراع التنظيمي:	9
1) تعريف الصراع التنظيمي :	9
2) مراحل تطور مفهوم الصراع التنظيمي :	10
3) مستويات الصراع :	11
4) خصائص الصراع التنظيمي :	12
5) مراحل الصراع التنظيمي :	13
6) أهمية الصراع التنظيمي :	14
7) أنواع الصراع :	14
8) أسباب الصراع التنظيمي :	17
9) آثار الصراع التنظيمي :	19

- 10) أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي : 20
- ب) الالتزام التنظيمي : 23
- 1) تعريف الالتزام التنظيمي : 23
- 2) أنواع الالتزام التنظيمي : 23
- 3) أهمية الالتزام التنظيمي : 24
- 4) خصائص الالتزام التنظيمي : 25
- 5) مداخل الالتزام التنظيمي : 25
- 6) مراحل الالتزام التنظيمي : 26
- 7) العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي : 26
- 8) نتائج الالتزام التنظيمي : 27

الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد 30
- 1) منهج الدراسة: 31
- 2) الدراسة الاستطلاعية : 31
- 1-2) أهداف الدراسة الاستطلاعية : 31
- 2-2) حدود الدراسة الاستطلاعية : 32
- 2-3) خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية : 34
- 3) أدوات الدراسة: 35
- 1-3) الاستبيان: 35
- 1-1-3) خطوات بناء الاستبيان : 36
- 4) الخصائص السيكومترية لأداة للدراسة : 36
- 6) الدراسة الأساسية : 40
- 1-6) الإطار الزمني للدراسة الأساسية : 40
- 3-6) عينة الدراسة الأساسية : 40
- 4-6) خصائص العينة الأساسية : 41

42	7) أدوات الدراسة الأساسية :
43	8) الأساليب الإحصائية :
30	الفصل الرابع :
30	عرض وتحليل ومناقشة النتائج.....
43	تمهيد:
43	1) عرض تساؤل الدراسة الأول:
43	2) عرض تساؤل الدراسة الثاني:
44	3) عرض تساؤل الدراسة الثالث:
44	4) عرض وتحليل الفرضية الجزئية الأولى :
45	5) عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثانية :
45	6) عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثالثة :
46	7) عرض وتحليل الفرضية العامة :
46	مناقشة الفرضيات:
46	8) مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:
47	9) مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:
48	10) مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:
49	11) مناقشة الفرضية العامة:
51	الاستنتاج العام :
43	خاتمة.....
54	خاتمة.....
54	- التوصيات والاقتراحات :
57	قائمة المصادر والمراجع :
57	الملاحق.....

--

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
34	توزيع العينة للدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	.1
34	توزيع العينة للدراسة الاستطلاعية حسب السن	.2
35	توزيع العينة للدراسة الاستطلاعية حسب المستوى	.3
35	توزيع العينة للدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية	.4
37	يوضح ثبات استبيان الصراع التنظيمي بطريقة ألفا كرونباخ	.5
37	يوضح ثبات استبيان الصراع التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية	.6
38	يوضح العلاقة بين الفقرة مع البعد ومع الدرجة الكلية.	.7
39	يوضح ثبات استبيان الالتزام التنظيمي بطريقة ألفا كرونباخ	.8
40	يوضح ثبات استبيان الالتزام التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية	.9
41	توزيع العينة للدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	.10
41	توزيع العينة للدراسة الأساسية حسب السن	.11
42	توزيع العينة للدراسة الأساسية حسب المستوى	.12
42	توزيع العينة للدراسة الأساسية حسب الأقدمية	.13
43	يوضح مستوى الصراع التنظيمي داخل جامعة ابن خلدون - تيارت.	.14
43	يوضح نمط الصراع التنظيمي السائد لدى موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت.	.15
44	يوضح مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت.	.16
44	يوضح العلاقة ما بين الصراع داخل الفرد والالتزام التنظيمي	.17
45	يوضح العلاقة ما بين الصراع داخل الجماعة والالتزام التنظيمي	.18
45	يوضح العلاقة ما بين الصراع بين الجماعات والالتزام التنظيمي	.19
46	يوضح العلاقة ما بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي	.20

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت - وقد اعتمدنا لتحديد إجراءات الدراسة الميدانية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب العينة العشوائية لاختبار العينة التي قدر حجمها بـ 120 موظف، وباستخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في استبيان الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي وبعتمادنا على المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية والعلوم الاجتماعية (spss) تم التوصل إلى النتائج التالية :

- يوجد مستوى متوسط من الصراع التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت.
 - يوجد مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت.
 - عدم وجود علاقة ارتباطية ما بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت
 - عدم وجود علاقة ارتباطية ما بين الصراع داخل الفرد والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت
 - عدم وجود علاقة ارتباطية ما بين الصراع داخل الجماعة والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت
 - عدم وجود علاقة ارتباطية ما بين الصراع ما بين الجماعات والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت
- الكلمات المفتاحية: الصراع - الصراع التنظيمي - الالتزام التنظيمي - موظفي جامعة ابن خلدون

Abstract:

This study aimed to reveal the relationship between organizational conflict and organizational commitment among the employees of Ibn Khaldun University – Tiaret- and to determine the procedures of the field study, we adopted the descriptive analytical method and the random sampling method to test the sample, the size of which was estimated at 120 employees, And by using the data collection tools represented in the Organizational Conflict and Organizational Commitment Questionnaire, and by relying on the statistical processing of the data using the Statistical Package and Social Sciences (spss) program, the following results were reached: There is a medium level of organizational conflict among the employees of Ibn Khaldun University - Tiaret- - There is a high level of organizational commitment among the employees of Ibn Khaldun University –Tiaret-.

- There is no correlation between organizational conflict and organizational commitment among Ibn Khaldun University employees -tiaret-.
- There is no correlation between the conflict within the individual and the organizational commitment of the employees of Ibn Khaldun University - Tiaret -.
- There is no correlation between the conflict within the group and the organizational commitment of the employees of Ibn Khaldun University - Tiaret -.
- There is no correlation between conflict between groups and organizational commitment among the employees of Ibn Khaldun University - Tiaret.

Keywords: conflict - organizational conflict - organizational commitment - Ibn Khaldun University employees

مقدمة

مقدمة :

يحتل موضوع الصراع التنظيمي أهمية خاصة لدى الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع وكذلك الممارسين للإدارة بمختلف المنظمات، ويرجع السبب في ذلك إلى الدور الهام الذي لعبه الصراع في التأثير على سلوك العاملين، ذلك انه إذا نظرنا إلى أي منظمة نجد انه ينشا لدى العاملين والوحدات والأقسام والإدارات الفرعية المختلفة المكونة للمنظمة تباين في الطرق التي ينظرون بها لأعمالهم والأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى، وحينما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية فان هذا التفاعل قد يسفر عن تعاون في موقف ما، قد يسفر عن منافسة في موقف ثان أو تعارض في موقف ثالث والذي غالبا ما يؤدي إلى حدوث ما يعرف بالصراع والذي يولد الضغوط وبالتالي حدوث فشل أو انخفاض في الأداء الفردي من ناحية والأداء الجماعي من ناحية أخرى، لذلك يعتبر الصراع من أهم المشكلات التي يواجهها المديرون في مؤسساتهم وأعمالهم اليومية والخاصة، وهذا ما يسعى إليه العديد من الباحثين في مجال علم النفس العمل والتنظيم والعلوم الإدارية إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتوفير له كل الظروف المناسبة للعمل من اجل تفادي الصراعات والنزاعات خاصة التي تنجم عن الظروف التنظيمية في العمل، لان كل عدم توافق قد يحقق الصراع الذي ينعكس مباشرة على أداء العاملين وعلى مردودية المؤسسة وحتى على سمعتها بين المؤسسات وعليه يجدر بنا القول أن الصراع التنظيمي من المواضيع ذات الأهمية البالغة في مجالات البحث والاهتمام، وهذا من أجل تفادي عدم الرضا والوصول إلى عدم الالتزام في العمل إن الصراع التنظيمي قد يحقق عدم الالتزام ولهذا كذلك نجد أننا دائما كباحثين في مجال علم النفس العمل والتنظيم نركز على ربط ما بين أبعاد الصراع التنظيمي مع أبعاد الالتزام ولأنه لا يمكن تحقيق مردودية العاملين دون الوصول إلى التزام العاملين والانضباط في العمل مما يحقق الاستقرار الوظيفي.

لذلك تتطلع العديد من المنظمات إلى التحكم في الأفراد الآخرين من اجل النجاح في التأثير على سلوكهم هذه حقيقة أساسية في حياة المنظمات فالجهود التي يقوم بها الفرد تجاه عمله يؤدي به إلى التمييز في أداء الأعمال والالتزام وتحقيق المنظمة أداء متميز وفعال وذلك من خلال التزام الموظفين بالعمل، وقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى كل من الصراع التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من خلال تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول المتمثلة في :

الفصل الأول: يتضمن إشكالية الدراسة، وتساؤلات وفرضيات الدراسة بالإضافة إلى أهداف وأهمية الدراسة، والتعاريف الإجرائية، وبالنسبة للفصل الثاني حاولنا التعرف على الأبعاد النظرية للدراسة والتي تنقسم إلى قسمين،

أولا الصراع التنظيمي، أما ثانيا فتطرقنا إلى الالتزام التنظيمي، أما في ما يخص الفصل الثالث يشمل الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة والتي تتمثل في التعريف بمجتمع الدراسة وحدود الدراسة، منهج الدراسة أدوات جمع البيانات، الخصائص السيكمومترية لأداة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة. وأخيرا الفصل الرابع عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة التطبيقية والإجابة على التساؤلات وتحديد نتائج الدراسة.

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

- ❖ إشكالية الدراسة .
- ❖ فرضيات الدراسة.
- ❖ أهداف الدراسة.
- ❖ أهمية الدراسة.
- ❖ التعاريف الإجرائية.

1- الإشكالية :

تسعى أي مؤسسة بغض النظر عن طبيعة نشاطها إلى تسيير شؤونها التنظيمية من خلال التحكم في مختلف علاقات العمل وما تقدمه من خدمات أو إنتاج للمجتمع وهذا بإتباع استراتيجيات ومخططات تنظيمية التي تهتم بالدرجة الأولى المورد البشري الذي يعتبر العنصر المحرك داخل المنظمة لهذا تولي المؤسسات أهمية كبيرة لهذه الفئة والتي باعتبارها عنصرا أساسيا تقوم عليه العملية التنظيمية والخدمائية والإنتاجية حيث يعد المورد البشري الطاقة الإنسانية التي تزدر عن مجموعة من الأفراد الذين يشكلون فرق عمل وجماعات عمل تحكمهم روابط وتنظيمات إدارية التي بدورها تسعى إلى تحديد وتوجيه سلوك العاملين داخل المنظمة.

إن المرء البشري داخل أي منظمة يولد عنه سلوك وانفعالات نتيجة للتفاعل مع العمل ونظام العمل لهذا قد نجد داخل المنظمة سلوكيات تنعكس على تسيير المنظمة سلبا وقد يتبلور هذا السلوك في عدة أشكال الذي حدده الباحثون في السلوك التنظيمي في عدة مظاهر ومن بينها نجد الصراع التنظيمي الذي سعى الباحثون في علم النفس عمل وتنظيم لتفسيره وفهمه وتحديد أسبابه ونواتجه ومن بين هذه الدراسات والأبحاث نجد دراسة مصطفى محمد أبكر ادم وآخرون(2020)، حول أثار الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي، على عينة عددها 80 عاملا بديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان بالسودان، باستخدام المنهج الوصفي، توصلت نتائج هذه الدراسة إلى انه توجد علاقة ايجابية جزئية بين مكونات الصراع التنظيمي والإبداع، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة جزئية بين أبعاد الصراع التنظيمي والإنجاز ونجد دراسة منقوري منال ابتسام وآخرون(2022)، حول ادارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، على عينة عددها 40 بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت بالجزائر، باستخدام المنهج الوصفي، توصلت نتائج هذه الدراسة على انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة المدروسة.

وتشير هذه الدراسات على أن الصراع التنظيمي من بين المشكلات التي تواجهها المؤسسة والتي تنعكس سلبا على المنظمة بشكل عام وعلى أداء العاملين، وهذا ما يمس سلبا على سير المؤسسة وعلى خدماتها بحيث نجد أن الصراع التنظيمي يولد مشكلات سلوكية بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة سواء ما بين العاملين والإدارة العليا أو العاملين في بينهم، وحسب ما أشارت إليه دراسة عبد العزيز بن سعيد محمد القحطاني، فلاح عبد الله عائض الشهراني(2020)، حول إدارة الصراع وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، على عينة عددها 165 معلما بالمدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط بالسعودية وباستخدام المنهج الوصفي، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة إدارة الصراع ودرجة الالتزام لدى المعلمين ونجد دراسة حسين

صالح جعيم وآخرون(2018)، حول استراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، على عينة عددها 550 معلما بالمدارس الثانوية في الصنعاء باليمن، وباستخدام المنهج الوصفي، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبين أبعاد الالتزام التنظيمي ومن خلال ما أشار إليه الباحثين نقول أن الصراع التنظيمي يؤثر على سلوك العاملين في داخل المنظمة وبالخصوص مستوى التزامهم أي أن المؤسسة التي ينتشر فيها الصراع بمختلف أنواعه وأشكاله يهز استقرار العاملين داخل المؤسسة والتزامهم بأداء المهام الموكلة إليهم، أي أن العامل الذي لا يشعر بالاستقرار بمكان العمل نتيجة لسوء العلاقات ما بين الزملاء في العمل م مشرفيه يؤثر تأثيرا مباشرا على سلوكه الانفعالي واتجاهاته نحو العمل وبطبيعة الإنسان متغير في سلوكه وتصرفاته الناتجة عن عدم الرضا عن العمل أو عن نقص الدافعية لأداء المهام فالمناخ التنظيمي السيء داخل المؤسسة الذي تسوده الصراعات والنزاعات هو مناخ لا يساعد ولا يلائم على العمل والانجاز وقد يحول دون تحقيق أهداف المنظمة لهذا وجب على الإدارة تبني استراتيجيات فعالة لمواجهة الصراع وتحقيق مناخ تنظيمي مناسب وهذا من خلال السعي لمعرفة الأسباب والدوافع خلف الصراع وهذا ما أكدته عدة دراسات من بينها دراسة بلطرش حياة، جميل احمد(2019)، حول واقع ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، على عينة عددها 85 عاملا بالمديرية العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري البويرة بالجزائر، وباستخدام المنهج الوصفي، توصلت نتائج الدراسة إلى أن أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي تتمثل في عدم رضا العاملين عن مستويات الأجور والحوافز التي يحصلون عليها، وكذا ظروف العمل الصعبة وكثرة الضغوطات والمشاكل اليومية التي يعانون منها، وما سبق نظرح الإشكال التالي:

هل توجد علاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت؟

تساؤلات الدراسة :

التساؤل الرئيسي :

- هل توجد علاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت -؟

التساؤلات الجزئية :

- ما هو مستوى الصراع التنظيمي داخل جامعة ابن خلدون - تيارت -؟

- ما هو نمط الصراع التنظيمي السائد لدى موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت -؟

- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت -؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الصراع داخل الفرد والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الصراع داخل الجماعة والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت -؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الصراع بين الجماعات والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت -؟

2- فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت - .

الفرضيات الجزئية :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع داخل الفرد والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت - .

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع داخل الجماعة والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت - .

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع بين الجماعات والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت - .

3- أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة أساسا إلى معرفة:

- العلاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي .

- نمط الصراع التنظيمي السائد داخل جامعة ابن خلدون - تيارت - .

- مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت - .

4- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الموضوع في انه يندرج ضمن المواضيع ذات الاهتمام لدى مختصين في علم النفس العمل والتنظيم ودراسات في مجال تسيير الموارد البشرية التي توصلنا إلى معرفة الصراع التنظيمي وانعكاسات على مستوى الالتزام التنظيمي لدى فئة متمثلة في عمال إداريين ينتمون لقطاع حساس ألا وهو المؤسسات الجامعية وما تقدمه من خدمة للمجتمع .

5- التعاريف الإجرائية :**- الصراع التنظيمي :**

هو كل خلاف أو نزاع ينتج عنه مشاكل إدارية وتنظيمية بالمؤسسة الجامعية جامعة ابن خلدون - تيارت - والذي يقاس من خلال استجابة العمال الإداريين على بنود مقياس الصراع التنظيمي.

- الالتزام التنظيمي :

هو درجة تطبيق وإتباع العمال الإداريين لجامعة ابن خلدون - تيارت - للأنظمة والقوانين من اجل أداء مهامهم على أكمل وجه ويقاس من خلال استجابتهم على بنود فقرات استبيان الالتزام التنظيمي.

الفصل الثاني : الأبعاد النظرية للدراسة

❖ الصراع التنظيمي :

- 1) تعريف الصراع التنظيمي.
- 2) مراحل الصراع التنظيمي.
- 3) مستويات الصراع التنظيمي.
- 4) خصائص الصراع التنظيمي.
- 5) أهمية الصراع التنظيمي.
- 6) أنواع الصراع التنظيمي.
- 7) أسباب الصراع التنظيمي.
- 8) آثار الصراع التنظيمي.
- 9) أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي.

❖ الالتزام التنظيمي :

- 1) مفهوم الالتزام التنظيمي.
- 2) أنواع الالتزام التنظيمي.
- 3) أهمية الالتزام التنظيمي.
- 4) خصائص الالتزام التنظيمي.
- 5) مداخل الالتزام التنظيمي.
- 6) مراحل الالتزام التنظيمي.
- 7) العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي.
- 8) النتائج المترتبة عن الالتزام التنظيمي.

تمهيد :

إن التفاعل بين العاملين لا يؤدي دائما إلى الانسجام أو الاتفاق والتعاون قد تظهر بعض الاختلافات بين الأفراد في بعض الأمور الشخصية أو التنظيمية مما يولد الصراع، ويحدث هذا الأخير عندما يكون هناك اتفاق حول موضوع أو قضية أو حينما تولد انفعالات العدائية احتكاكا بالأفراد والجماعات خاصة التنظيم، مما ينشأ عنه الصراع التنظيمي، ويمكن أن يصبح لهذا الصراع انعكاسات شخصية تتمثل في الصراع الانفعالي والذي يتضمن صعوبات في التفاعل بين الأفراد نتيجة الغضب وعدم الثقة والكره والخوف والرفض، وبتالي ينعكس هذا على الالتزام العاملين بأدائهم ووظائفهم داخل المؤسسة بحيث نحاول التطرق في هذا الفصل إلى كل من الأبعاد النظرية للصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي محاولين بذلك تبين جذور العلاقة النظرية بينهما.

أ) الصراع التنظيمي:

1) تعريف الصراع التنظيمي :

1-1) **الصراع لغة** : من صرع وصرعه صرعا : طرحه على الأرض ويقال صرعته المنية، وصرعت الريح الزرع فهو مصروع وصريع . (زوليخة منصورى، إشراف بكري، 2018، ص21)

1-2) **الصراع اصطلاحا** : لقد تعددت التعاريف حول الصراع التنظيمي ونذكر منها :

1-2-1) **تعريف (بورغدة 2005)** : هو نتيجة لمعارضة اختلاف في الآراء أو المصالح أو الاعتبارات بين طرفين لهم علاقات مباشرة مرتبطة بمحيط عملهم بحيث يعمل كل الطرف على عرقلة الطرف الآخر الموصول إلى تحقيق الأهداف . (جعفر خانو الزبياري، 2020، ص127)

1-2-2) **تعريف (Martch & Simon)** : عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل .

1-2-3) **تعريف (Hatch)** : نضال علني بين اثنين من الأفراد أو أكثر من الجماعات في منظمة ما، أو بين اثنين أو أكثر من المنظمات يحدث عندما تتعارض أنشطة احد الأطراف مع نتائج أو جهود الطرف الآخر قد يكون سببها ندرة الموارد أو محدودية الفرص . (سعدعلي ريجان الحمدي، 2019، ص101)

1-2-4) **تعريف (Robins)** : هو النشاط المعتمد الذي يقوم به الشخص بغية إفساد جهود شخص آخر بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص وتسبب في عدم تمكنه من تحقيق أهدافه ومصالحه . (مصطفى يوسف كافي، 2015، ص11)

1-2-5) يعرف الصراع أيضا بأنه موقف تنافسي بين طرفين متعارضين في الأهداف ومدركين للتعارض فيرغب كل منهما في الحصول على المزيد من السلطة والمركز، ويزداد الصراع كلما أدرك احد الأطراف أن مقدار الخسارة عليه كبيرا . (عبد المحسن بن محمد السميح، 2010، ص108)

- ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج بان الصراع يشير إلى موقف تنافسي خاص يكون طرفاه أو أطرافه على دراية بعدم التوافق في المواقف المستقبلية المحتملة، والتي يكون كل منهما أو منهم

مضطرا فيها إلى تبني أو اتخاذ موقف لا يتوافق مع المصالح المحتملة للطرف الثاني أو الأطراف الأخرى.

(محمود عبد الفتاح، 2012، ص10)

2) مراحل تطور مفهوم الصراع التنظيمي :

اختلفت وجهت النظر حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري, حيث أن هناك اتجاهات تقليديا نظر إلى الصراع على أنه حالة سلبية, وهناك اتجاهات سلوكيا للصراع بحيث نظرت هذه المدرسة إلى الصراع باعتباره أمر طبيعي الحدوث في التنظيمات كما أن هناك نظرة حديثة للصراع ترى بأن الصراع يجب تشجيعه وفيما يلي استعراض للنظريات المتعلقة بالصراع :

2-1) المدرسة الكلاسيكية :

يرى رواد هذه المدرسة أن الصراع ظاهرة سلبية ناجمة عن الاتصال الضعيف بين الأفراد والجماعات في بيئة العمل وله تأثيرات سلبية على الأداء والفعالية التنظيمية ولذلك يجب الحد منه أو إزالته وذلك عن طريق الاختيار السليم للأفراد وتحديد الهياكل التنظيمية والإجراءات والقواعد والهرمية الإدارية وقنوات الاتصال. هذا المنهج يفترض بأن الانسجام والتعاون وغياب الصراع مناسب من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية.

2-2) مدرسة العلاقات الإنسانية :

سادت هذه النظرية منذ الأربعينات من القرن الماضي واستمرت حتى منتصف السبعينات وما تزال شائعة في مجال السلوك التنظيمي, وترى هذه النظرية أن الصراع أمر حتمي الحدوث في المنظمات وهو نتيجة طبيعية للمتجمعات البشرية وهو موجود في كل المنظمات، وإنها تنبع من حاجات الأفراد الأساسية، كما وجدت هذه المدرسة في الصراع مظاهر إيجابية قد تفيد في بعض الأحيان لإحداث التغيير وتحسين أداء المجموعة.

(احمد حنان، 2020، ص24)

2-3) المدرسة السلوكية :

ينظر أصحاب هذه المدرسة إلى الصراع التنظيمي على أنه ظاهرة تحمل في طياتها جوانب إيجابية يمكن أن تخدم أهداف الأفراد والجماعات وتساعد على تطوير أدائها، وتتم هذه المدرسة بالصراع الناتج عن التفاعل بين الإدارة ومجموعات العمل واعتبار الصراع ظاهرة صحية طالما انه يعالج علانية، ولمفهوم استخدام الصراع التنظيمي في العلوم السلوكية معاني عديدة تتمثل فيما يلي :

- إن الاختلاف في المستويات الإدراكية لدى الأفراد، يؤدي إلى ظهور الصراع في المواقف والأمر التي تواجهها المنظمة وأفرادها.

- يوجد افتراض بان الصراع داخل المنظمات يتكون بسبب مواقف مؤثرة وظواهر محددة في المنظمة، كشعور الأفراد أو إحساسهم بحالات التوتر والقلق والتعب.

- التناقضات في سلوكيات الأفراد داخل بيئات العمل، وما يترتب عليها من مقاومة عالية إلى منخفضة تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية.

- هناك إشارة إلى أن الصراع يظهر بسبب التفاعل بين الظروف البيئية وعناصرها وبين المنظمات، حيث تخلق ندرة في الموارد المطلوبة للعمليات الإنتاجية صعوبات كبيرة تواجهها الإدارة.

2-4) النظرة الحديثة للصراع التنظيمي :

يرى المفكرون الإداريون انه يمكن توظيف الصراع التنظيمي لصالح المنظمة والعاملين بها وذلك من خلال حسن إدارته والتحكم فيه لان النظرة الحديثة تعتبر الصراع ظاهرة طبيعية حتمية في حياة المنظمات وذلك لأنها تفترض أن الصراع في المنظمات شيء طبيعي وظاهرة صحية مطلوبة فوجودها يحد من الصراعات، ويسعى لإدارتها والاستفادة من الايجابيات وجعل إدارة الصراع وظيفه مهمة من وظائف المدير الإداري وقامت دراسات لقياس انطباعات المديرين عن الصراعات في منظماتهم، ووجدوا أنهم ينظرون إلى إدارة الصراع كوظيفة مهمة مثل وظيفة إدارية أخرى ويعد قضاء المديرين (20%) من وقتهم في إدارة الصراعات شيء طبيعي نظرا لأهميته، ويرى الباحثون أن قبول الصراع في المنظمة أمر طبيعي وحتمي الحدوث ويتصف بالاستمرارية ويجب الاستفادة منه ومن آثاره الايجابية كوسيلة للتقدم لأن النتائج الايجابية يمكن التوصل إليها إذا استخدمت وسائل آمنة حيث تبين النظرة الحديثة للصراع ضرورة فهمه من اجل استغلال جوانبه الايجابية لمصلحة المنظمة والعاملين بها من خلال الإدارة السليمة والفعالة له.

(شنوي عبد الحميد، اوراغي سعاد، 2018، ص30)

3) مستويات الصراع :

لقد ميز الباحثون بين عدة مستويات من الصراع التنظيمي وهي :

3-1) الصراع على مستوى الفرد :

يحدث هذا النوع من الصراعات عندما لا يستطيع فردان أو أكثر التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع معين .(إسماعيل محمود علي الشرقاوي، 2016، ص261)

حيث ينشأ الصراع بين الأفراد على ثالث بين الأفراد على ثالث مستويات:

3-1-1) تعارض الدور : شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، وشعوره بعدم إمكانية

إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة وإحساسه بتعارض نتيجة لمشاكل العمل .

3-1-2) عدم إشباع الحاجات : عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين، وعندما يتعارض تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز يعترض ويصاب بالإحباط، وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالصراع والتعارض. (زرفاوي أمال، 2014، ص83)

3-1-3) تعارض الأهداف : تعارض الأهداف مع بعضها البعض أو التعذر للوصول إلى الهدف يتسبب في التفريق بين نوعين من التعارض بين الأهداف .

أهداف متعارضة ذات مزايا فقط : يكون الفرد هنا أمام اختيار هدف واحد من عدة أهداف كلها تؤدي إلى مزايا .

أهداف متعارضة ذات عيوب فقط : يلجأ الفرد إلى عدم اختيار أي بديل حتى لا يقع في مشاكل جديدة وأحيانا يكوم الفرد هما أمام اختيار لعدة أهداف كلها تحوي جوانب إيجابية وجوانب سلبية . (محمد الفاتح محمود بشير المغربي، 2016، ص304)

3-2) الصراع على مستوى الجماعي :

يحدث عندما يواجه الفرد موقفا يتطلب منه اختيار بديل من بين عدة بدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها. (محمد يوسف القاضي، 2014، ص363)

3-3) الصراع بين الجماعات :

يظهر هذا النوع من الصراعات في حالة هناك اختلاف في الآراء أو الأهداف أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة حول موضوع ما بين الجماعات. (احمد يوسف دودين، 2020، ص155)

3-4) الصراع بين المنظمات :

هو الصراع الذي يحدث بين منظمين أو أكثر أو بين المنظمة والنقابات العمالية أو المهنية .

(نفيسة محمد باشري، 2017، ص191).

4) خصائص الصراع التنظيمي :

تتمثل خصائص الصراع التنظيمي فيما يلي :

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمومة .

- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها .

- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القهرية .

- يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

(رابع العايب، 2009، ص58)

- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار بعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة ألي طرف لحين انتهاء الصراع. (سحاري وفاء، 2020، ص24)

5) مراحل الصراع التنظيمي :

تمر الصراعات في الغالب بعدة مراحل ومن النماذج الأكثر شيوعا أو انتشارا نجد النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي PONDY LWIS ، والذي يقترح المراحل الآتية للصراع التنظيمي :

5-1) مرحلة الصراع الخفي : في هذه المرحلة يكون هناك سبب أو مصدر للنزاع، ويحتمل أن يتطور إلى صراع، ولكن لم يحدث بعد لا يزال مدفونا أو خفيا.

5-2) مرحلة إدراك الصراع : وهنا يدرك أحد الأطراف أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه وقد يؤدي الخلاف إلى صراع .

5-3) مرحلة الشعور بالصراع: وفي هذه المرحلة يتولد شعور أو انفعال عاطفي لدى أطراف الصراع، شعور شخصي وداخلي بالصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

(زليخة منصور، إشراف بكري، 2019، ص25)

5-4) مرحلة الصراع العلني: في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف الآخر. ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى.

5-5) مرحلة ما بعد الصراع العلني: وهي تتعلق بظروف ما بعد ظهور الصراع سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو بالكبت، فإذا كانت نتائج الصراع مرضية لطرفي الصراع فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد والجماعات، أما إذا انتهت إدارة الصراع إلى حل يرضي الطرفين فسيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل

طرف شعوره بالصراع، وهذه الحالات الكامنة من الصراع تتجمع وتتراكم في أشكال جديدة وتظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة. (ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، 2017، ص19)

6) أهمية الصراع التنظيمي :

إن وجود الصراع ضروري في أي منظمة من المنظمات لما له من نتائج إيجابية إذا ما أحسن استثمارها فإنها تسهم في زيادة فعالية المنظمة وتطوير أدائها والارتقاء بالعمل فيها، ولكن لا بد من أن يكون لهذا الصراع مستوى معين يقف عنده كي لا يؤثر سلباً، وفيما يلي نستعرض أهم النقاط حول أهمية الصراع:

6-1) الصراع أداة للتكيف والبقاء :

حيث إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف دف استمرار بقائها ونموها.

6-2) الصراع أداة لتطوير قدرات المدير المعاصر وتحفيزها :

تعد مواجهة الصراع وإدارته في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لكفه أو كبح جماحه بوصفه مجرد شر.

6-3) الصراع أداة للإبداع :

هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء من الجمود، أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يصل إلى حد العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة يؤثر سلباً وبالتالي في الإبداع.

6-4) الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة:

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى التي قد تؤدي إلى انهيار المنظمة بل لكونه سبباً في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة. (جلال شهيناز، بن شريف نورة، 2022، ص14-15)

7) أنواع الصراع :

تعدد أنواع الصراع التنظيمي بتعدد المواقف وحسب وجهة النظر والزاوية التي يتم تناوله من خلالها ويمكن توضيحها فيما يلي:

7-1) الصراع وفق المصدر:

لقد صنف الصراع وفق مصادره إلى :

أ- صراع المهمات :

هو الصراع العائد إلى محتوى وأهداف العمل. ووجوده من درجة منخفضة إلى درجة معتدلة يعد من الصراعات الوظيفية التي لها أثر إيجابي في أداء العاملين كونه يثير تولد الأفكار ويحسن الأداء، ولهذا يفضل وجوده بدرجة منخفضة في بعض الأحيان عند ضيق الوقت لإكمال مهام العمل أو وجود غموض حول مهام الدور فوجوده في درجة مرتفعة يعيق الأداء.

ب- صراع العمليات :

وهو عائد إلى كيفية أداء سير العمل، ويعد وجود الحد الأدنى منه صراعا وظيفيا ومفيدا للأداء والإنتاجية. (مریم یخلف، آمال حورية رويدي، 2021، ص11)

ج- صراع العلاقات :

وهو صراع يستند إلى العلاقات بين الأفراد، وفي الغالب يعد هذا الصراع غير وظيفي وغير فعال بسبب الاحتكاك المتسم بالعداء بين الأفراد نتيجة التناقض والاختلاف في شخصية الأفراد وفهمهم للأمور، مما يؤثر في إنجاز المهام المطلوب العمل بها وفق الشكل المنشود في المنظمة.

7-2) الصراع وفق الاتجاهات :

ويمكن التمييز بين اتجاهين رئيسيين للصراع التنظيمي هما:

أ- الصراع التنظيمي الأفقي :

يقع الصراع التنظيمي حسب هذا الاتجاه بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة أو بين جماعات تنظيمية مختلفة، وتقع في مستوى تنظيمي واحد. ودون أن يكون لبعضها سلطة على الأخرى، وترتبط فيما بينها بعلاقة أداء كالصراع الذي ينشأ بين إدارتي التسويق والإنتاج.

ب- الصراع التنظيمي الرأسي :

يقع الصراع الرأسي بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، حيث تختص بعض الأعمال أو الوظائف بمهام التنفيذ، وتضيق فيها صلاحيات التصرف المستقل، ويختص البعض الآخر بمهام التوجيه والرقابة وصنع القرار كالصراع بين الإدارة العليا، الوسطى والدنيا.

7-3) الصراع وفق الآثار :

وينقسم هذا المعيار إلى:

أ- الصراع الإيجابي :

وهو الصراع الذي يؤدي إلى تعزيز وتدعيم الأداء التنظيمي، حيث لا يمكن تجنبه فهو وليد ظروف المنظمة، ويعتبر عنصراً فعالاً في التغيير. وتكمن أهميته في كونه يقود المنظمة إلى النمو من خلال التعاون والاعتماد على الحلول البديلة والإبداعية لحل المشاكل التي تعترض المنظمات، فضلاً عن كونه يعطي الدافع للبحث عن سبل وأساليب جديدة لتحسين الأداء الفردي والجماعي، وقد يكون مطلباً ضرورياً للأفراد والجماعات للتعبير عن مواقفهم وتوضيح مكانتهم في المنظمة. (مريم يخلف، آمال حورية رويدي، 2021، ص12-13)

ب الصراع السلبي :

هو الصراع الذي يؤدي إلى الهدر في الأداء الوظيفي للجماعة أو المنظمة، ويكون تأثيره على مخرجات أداء الجماعة بصورة أكبر من تأثيره على الأفراد أنفسهم. وقد يقود إلى الصراع بين الأفراد ويعمل على ترسيخ المشاعر السلبية فيتصف العمل بضعف التفاعل والتعاون بين الأفراد. ويظهر التنافر المتبادل بينهم م ما يعيق من تحقيق الأهداف، ويتدنى مستوى الرضا الوظيفي، ويزداد التغيب عن العمل وتقل الإنتاجية، لذا على الإداري أن يتنبه للصراع الغير بناء، ويلجأ مباشرة إلى أخذ المبادرة والعمل على التقليل من حدته للوصول به إلى الحد الأدنى .

7-4) الصراع وفق التنظيم :

وينقسم الصراع حسب هذا المعيار إلى نوعين هما :

أ- الصراع المنظم :

وهو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامناً جماعياً، ويتم استخدام إجراءات المفاوضات الرسمية، وحين تفشل في تحقيق الأهداف يتم اللجوء إلى الإضرابات أو أي عقوبات جماعية، ومثال هذا النوع من الصراع: صراع النقابات العمالية مع المنظمة .

ب- الصراع الغير منظم :

وهو الصراع الذي يستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع مثل: الشكوى، التذمر، الغياب عن العمل وترك العمل.

7-5) الصراع وفق مستويات حدوثه :

لقد تعددت مستويات الصراع التنظيمي، وقد اعتمد اغلب الباحثين والكتاب على أربعة تقسيمات للصراع :
على مستوى الفرد، بين الأفراد أو بين الجماعات، وصولاً إلى الصراع بين المنظمات.
(مريم يخلف، آمال حورية رويدي، 2021، ص 13-14)

أ- الصراع داخل الفرد (الصراع الفردي الذاتي) :

الصراع الذي يحدث داخل الشخص نفسه لعدم قدرته على التعامل بنجاح مع دوره (عدم توافق المهام والأهداف المفروضة مع خبراته ومصالحه وأهدافه).

ب- الصراع بين الأفراد :

يحدث هذا النوع من الصراع بين اثنين أو أكثر من أعضاء المنظمة في نفس المستوى أو مستويات مختلفة تنشأ هذه الصراعات عندما يكون هناك اختلافات في الأهداف والقيم والسلوكيات والمواقف.

ج- الصراع بين الجماعات داخل المنظمة :

صراع يحدث بين المجموعات أو الفرق أو الوحدات داخل المنظمة، مثل المنافسة على الموارد الشحيحة أو المكافآت، وربما أولئك الذين لديهم مشاكل عاطفية مع بعضهم البعض. وهذا النوع من الصراع معروف أيضاً باسم الصراع بين الإدارات.

د- الصراع على مستوى المنظمات :

يحدث هذا النوع من الصراع بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأنها تتعامل مع جهات متعددة، منها مالكون، مستهلكون، موردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع التي قد تتعامل أو تتنافس معها، نتيجة لاختلاف أهداف ومصالح كل طرف. (مريم يخلف، آمال حورية رويدي، 2021، ص 14)

8) أسباب الصراع التنظيمي :

ينشأ الصراع في المنظمات نتيجة للعديد من الأسباب بعضها أسباب شخصية تتعلق بالفرد، وبعضها أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها ومن هذه الأسباب ما يلي :

8-1) الأسباب الشخصية للصراع :

- الشعور بالحقد والضعينة نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات.
- سوء إدراك الفرد لسلوكه ودوافعه وسوء تفسيره للأمر.
- الاتصالات السيئة بين الفرد والآخرين.

- العلاقات الشخصية غير الطبيعية مع خصائص الآخرين .
- خصائص الفرد التي لا تتوافق مع خصائص الآخرين.
- الإحساس بالعدوانية الاجتماعية قد يدفع الفرد للحط من شأن الآخرين.
- الطبيعية العدوانية والاستمتاع بمعاناة الآخرين.

8-2) الأسباب التنظيمية للصراع :

8-2-1) غموض أو عدم وضوح المسؤوليات في الهيكل التنظيمي :

مما لا شك فيه أن عدم معرفة أو إلمام الشخص بالأبعاد التي تمتد إليه سلطاته أو مسؤولياته يخلق بينه وبين الآخرين القربين منه زملاء، رؤساء، مرؤوسين حالة من الصراع وهي سمة كثيرا ما نصادفها في بعض المنظمات خاصة تلك التي تعاني من عدم وضوح أو عدم توارن السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمية الخاصة بها. (هايي خلف تحليل الطراونة، 2016، ص74_76)

8-2-2) تعارض الأهداف :

المصدر الأساسي والشائع للصراع يكمن في تعارض الأهداف والمصالح بين الأفراد والجماعات، بمعنى أن الصراع يحدث عندما تختلف أو تتعارض أهداف ومصالح الشخص أو الجماعة أو القسم مع أهداف ومصالح شخص أو مجموعة أو قسم آخر داخل المنظمة، وبالرغم من أن الأقسام والوحدات الإدارية تمارس نشاطاتها في إطار الهدف الكلي للمنظمة، إلا أن ذلك لا يمنع وجود تعارض بين أهدافها الفرعية. (منصور محمد إسماعيل العريقي، 2013، ص178)

8-2-3) العوامل التنظيمية:

حيث ينشأ الصراع لأسباب تنظيمية هيكلية، بمعنى أن للهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية دور في نشوء حالة الصراع بسبب تعدد المستويات الإدارية أو تداخل الأنشطة والفعاليات أو تركز الصلاحيات أو عدم وضوح الاختصاصات.

8-2-4) التنافس للحصول على الموارد المحددة:

حيث أن توجد منظمة لديها موارد غير محددة، لذلك يدور الصراع حول تقسيم الأموال بين المنظمات ذات الطابع الواحد، وتزيد حدة الصراع بينها نتيجة اعتقاد كل طرف أنه الأحق بتلك الموارد من غيره، وأنه الأكثر مصداقية وشفافية في العمل، لذلك ليس من المستغرب أن يؤدي ذلك إلى صراع طويل الأمد، وكذلك على مستوى الأفراد داخل المنظمة.

8_2_5) التغيير الإداري:

قد يؤدي التغيير في المناصب الإدارية إلى إرباك بين الأفراد أو المجموعات داخل المنظمة، الأمر الذي ينتج عنه حدوث الصراعات بين الموظفين.

8-2-6) أنظمة الرقابة التنظيمية:

بحيث تعتبر الرقابة مصدرا رئيسيا للنزاع والخلاف الداخلي لجماعات العمل، وكذا الطرق والأساليب التي تتم بواسطتها الرقابة على أداء العمل.

8-2-7) عدم تحديد المسؤوليات بشكل دقيق:

إن عدم تحديد المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بين الموظفين بشكل دقيق يجعلهم في حيرة من أمرهم، ويؤدي إلى غموض الأدوار، ويجعلهم أيضا غير قادرين على العمل بالأسلوب السليم، وبالتالي تحدث الخلافات والنزاعات بين زملاء العمل، كما يؤدي عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات إلى عدم القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، مما يعيق العمل داخل المنظمة، وبالتالي يكون ذلك سببا للصراعات بين الزملاء.

8-2-8) غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة:

فالغموض حول المسؤولية والسلطة يجعل الأفراد غير مدركين من هو المسؤول عن العمل، ومن هو صاحب السلطة.

8-2-9) تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف المكافئات:

فإن ذلك يقود لبروز الصراعات، فكلما اهتمت الإدارة بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدل من الأداء العام الموحد للمنظمات زادت احتمالات الصراع. (أكروم سهام، 2019، ص63، 64)

9) آثار الصراع التنظيمي :

للصراع التنظيمي آثار إيجابية وأخرى سلبية، وقدرة مدير المؤسسة على إدارته هي التي تحدد تلك الآثار، وهنا سوف نذكر الآثار الإيجابية والسلبية للصراع :

9_1) الآثار الإيجابية :

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

- يؤدي الصراع إلى ظهور مواهب ابتكارية عندما يلجأ أطراف الصراع إلى البحث عن الإستراتيجية التي تكفل حل الصراع فيما بينهم وهذا ينمي قدرات الأفراد ومواهبهم مما يؤهلهم لمواجهة المواقف الصعبة التي قد تعترضهم أثناء العمل.

- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل.

- ينمي الحماس والنشاط لدى الأفراد للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل.

- يساعد الصراع أحيانا على إتباع الحاجات النفسية لدى معظم الأفراد، وخاصة ذوي السيول العدوانية.

- يؤدي الصراع إلى تكوين خبرة تعليمية لدى الأفراد العاملين. (ناحلي نبيلة، 2017، ص63، 62)

9-2) الآثار السلبية :

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

- يحول الطاقة والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.

- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.

- يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام

تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويج إشاعات كاذبة.

- يعوق العمل التعاوني.

- انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.

- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التوكّد وفقدان القدرة على الحزم

وضعف في الثقة.

- انه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية. (رابح العايب، 2009، ص76، 75)

10) أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي :

هناك عدة أساليب ومن بينها نذكر ما يلي :

10-1) التجنب :

بتم إتباع هذه الطريقة حينما لا يكون هناك أي شكل من أشكال الرغبة في التعاون بين الوحدة

التنظيمية والوحدة الأخرى المتصارعة معها، كما أن الوحدة متخاذلة ومدافعة وليس لديها أي قدر من الوضوح في

طلباتها أو في طرق حل موضوع الصراع، ويأتي هذا الوضع حينما لا يكون هناك صلة أو تعاون مسبق بين

الوحدتين المتصارعتين، وبالتالي يكون الحل هنا هو بعدم حل المشكلة أو تناسيها أو تأجيلها كما لو أن الزمن كفيل بجلها ا وان المشكلة ستحل تلقائيا، وحينما يرغب الطرفان في تجميد الأمور وقتيا فان تجنب الحل هو الأنسب، وقد يشير الوضع أيضا إلى رغبة الوحدتين إلى عدم حلها حتى ولو أدى الأمر إلى تفاقمها لاحقا، الأمر الذي قد يستدعي تدخل مستوى تنظيمي أعلى قي وقت لاحق، لذلك يجب استخدام هذه الطريقة بحذر وفي أقل الظروف.

10-2) التساهل :

في هذه الطريقة نجد أن هناك تعاوننا متوسطا من الوحدة بالرغم من دفاعها وتخاذلها في مطالبها، وبالتالي فمن الممكن أن تتساهل الوحدة في قبول أي حل وتتكيف معه والوحدة تؤثر على نفسها فتقبل أول حل يطرح عليها، وتحاول الوحدة أن تتكيف معه، وبالتالي فالوحدة في درجة تعاونها المتوسط تستجيب وتخضع للحل المطروح بواسطة الوحدة الأخرى والتي غالبا ما تكون أقوى من الوحدة الأولى .

10-3) الاستسلام :

حينما تكون الوحدة التنظيمية راغبة في التعاون لحل المشكلة ولكنها متخاذلة في طلباتها، فمن المتوقع استسلامها عند أول ضغوط أو طلبات من الوحدة الأخرى المتصارعة معها، ويرجع السبب في التخاذل عن الطلبات لوجود نقاط ضعف لدى الوحدة الأولى، منها ضغط المدير المسئول عن الوحدة، ولوجود ظروف قاهرة لدى العمليات والتشغيل والموارد والمرؤوسين ولاعتمادية الوحدة الكامل على الوحدة الأخرى المتصارعة معها، وبالتالي يسهل الاستسلام لعدم وجود طلبات لديها ولقبولها بأي شكل من أشكال الحلول، وباقي الاستسلام أسهل وأسرع إذا كانت الوحدة الأخرى المتصارعة معها ذات نفوذ وقوة وسيطرة، وقادرة على الهجوم وفرض الرأي.

10-4) المنافسة :

حينما تكون الوحدة غير راغبة في التعاون ولا تود أن تمتد جسور التفاهم بالإضافة إلى أن هذه الوحدة حاسمة فيما ترغبه وواضحة في مطالبها فإنها تدخل حلبة الصراع بنوع من التحدي، متحملة أي عواقب وإذا كان المدير صلب الرأي بسبب عدم تعاونه وإصراره على مطالبه فمن الممكن أن يكسب الجولة إذا كان مدير الوحدة الأخرى غير متعاون وصلب الرأي متسلطا فقد يؤدي الأمر إلى ما لا يحمد عقباه وعلى الوحدة التي تحاول أن تحل الصراع وهي في موقف عدم التعاون وفي موقف الوضوح والحسم في الطلبات الخاصة بها أن تضع قواعد أخلاقية للمناقشة وفض النزاع مع الوحدات الأخرى.

10-6) التسوية :

حينما تكون الوحدة في وضع متوسط من التعاون، وفي وضع من الوضوح والحسم في الطلبات تميل الوحدة إلى الاعتدال لحل المشكلات والصراعات وتحاول التركيز على نقاط الاتفاق وليس على نقاط الاختلاف وتحاول أن تقنع الطرف الآخر بذلك والتسوية هي محاولة لتلطيف الجو بين الوحدات المتصارعة، فعلى سبيل المثال إذا نجحت الوحدة الأولى في الفوز بالإشراف على احد المشروعات أو البرامج ضد الوحدات الكبرى فتميل الوحدة الأولى بعد فوزها إلى تلطيف الجو مع الوحدات الأخرى من خلال إقناعهم بطلباتها وكيف فان هذه الطلبات يمكنها أن تساعد الوحدات الأخرى، وكيف أن فوز الوحدة الأولى يحقق الفائدة للجميع والمصلحة العامة.

10-6) التعاون :

تميل الوحدة إلى محاولة حل المشاكل واشتراكها مع الطرف الآخر للوصول إلى الحل، وذلك إذا توافرت الشروط اللازمة لذلك، فالوحدة التنظيمية لديها طلبات واضحة وبالرغم من ذلك فالوحدة راغبة جدا في التعاون مع الطرف الآخر المتصارعة معه وتظهر الرغبة في التعاون من خلال رغبتها في الجلوس على مائدة التفاوض، بل أكثر من هذا من خلال رغبتها في فهم الطرف الآخر ومحاولة التواصل إلى وضع يكون فيه الطرفين فائزين. (زهير بوجمعة شلابي، 2011، ص136-139).

(ب) الالتزام التنظيمي :

1) تعريف الالتزام التنظيمي :

1-1) الالتزام لغتنا :

يعني العهد ويلزم الشيء بمعنى لا يفارقه، والملازم للشيء يعني المداوم عليه.

(حمزة بن معتوق، 2022، ص700)

1-2) الالتزام اصطلاحاً: على الرغم من تزايد عدد المهتمين بالالتزام الوظيفي فإنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له، ويرجع ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها، وفيما يلي سنعرض أهم التعاريف التي قدمها مجموعة من الباحثين:

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها. (خليل عوض القيسي، 2019، ص111)

- ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها مما يدفعه إلى الاندماج في العمل، وتبني قيم هذه المنظمة. (فادية إبراهيم شهاب، 2014، ص78)

- وعرف الالتزام التنظيمي بأنه يمثل تعلق الفرد الفاعل بأهداف المنظمة وقيمتها بغض النظر عن القيم المادية المتحققة في المنظمة. (مهدي صالح مهدي السامرائي، 2021، ص128)

- كما يعرف الالتزام التنظيمي بالشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة. (فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد، 2005، ص285)

- ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الالتزام التنظيمي هو مدى شعور الفرد بالانتماء والارتباط بالمؤسسة التي يعمل بها ومدى رغبته الكبيرة في الاستمرار معها وتحقيق أهدافها.

(نصر الدين قعودة، منيرة سلامي، 2020، ص46)

2) أنواع الالتزام التنظيمي :

1-2) الالتزام الاستمراري :

يشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بان ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فان تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور، ويقال على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية. (مؤيد موسى علي أبو عساف، هشام عبد الله ذيب المرعي، 2018، ص216)

2-1) الالتزام العاطفي :

ويعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف، وأحيانا تلجأ بعض المنظمات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة بنعم فانه يستمر بالمنظمة، أما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة بنعم فانه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد انه سيصعب عليه فسيترك العمل بالمنظمة.

(محمد سرور الحريري، 2015، ص171)

2-1) الالتزام المعياري :

ويشير الالتزام المعياري إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء عاملا في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون فيما لو ترك العمل بالمنظمة، فهو لا يريد أن يسبب قلقا لتركه أو يترك انطبعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه العمل، إذن فهو التزم أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه. (حليمة غزالي، مبروكة عبون، 2020، ص44)

3) أهمية الالتزام التنظيمي :

يتميز الالتزام التنظيمي بأهمية بالغة للمنظمة لما له من انعكاسات ايجابية على بقاء المنظمة واستمرارها وتحقيق أهدافها وتحلى أهميته في:

- يمثل عنصرا هاما بين الإدارة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لرفع هؤلاء الأفراد العاملين للعاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم لها.

- يعتبر عامل هام في التنبؤ بفعالية المنظمة. (بكري أحلام، 2013، ص24)

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

- إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظر لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات.

- يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.

(راضية حساني، 2016، ص40)

4) خصائص الالتزام التنظيمي :

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية : قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ووجود الميل لتقوم المنظمة بالتقويم الإيجابي.
- يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض. (عاشوري ابتسام، 2015، ص44)

5) مداخل الالتزام التنظيمي :**5-1) المدخل السيكولوجي :**

يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم، حيث يرى Sheldon أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاهها يربط بين الفرد والمنظمة، كما يرى Mowday, Poteers أن الالتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وكذلك عرفه vadewalle et al بأنه قوة الارتباط بين الفرد والتنظيم.

5-2) المدخل التبادلي :

ينظر للالتزام التنظيمي طبقاً لهذا المدخل على أنه محصلة للعلاقة التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع، حيث يرى Alutto & Hrebiniak أن الالتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، كما يرى Perry & Angle أن الالتزام التنظيمي ينظر إليه على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة، أي أنه طبقاً لهذا المدخل كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة التزامه.

5-3) المدخل الاجتماعي والسلوكي :

يرى Kanter أن الالتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي، وكذلك عبر Salanick عن الالتزام من ناحية سلوكية بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها. (ستي سيد احمد، 2017، ص28)

6) مراحل الالتزام التنظيمي :

الالتزام التنظيمي يتضمن معنى ارتباط الفرد السيكولوجي مع منظمته وولائه وإيمانه، إذ يترسخ لدى الفرد مراحل يمر بها في منظمته والتي ينبغي على الإداري معرفتها وهي كالتالي:

6_1) مرحلة الطاعة:

وتعني قبول الفرد للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي، أي يرضخ للأوامر والتعليمات دون تفكير أو مناقشة.

6-2) مرحلة الاندماج مع الذات:

وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له العمل وتحقيق الانسجام مع الذات.

6-3) مرحلة الهوية:

وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بان المنظمة جزء منه وهو جزء منها.
(حليمة غزالي، مبروكة عبون، 2020، ص44)

7) العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي :

هناك العديد من العوامل التي تساعد في تكوين الالتزام التنظيمي لدى الفرد العامل حتى يتمكن من اكتساب ثقة المنظمة:

7-1) المكانة الاجتماعية :

قد تكون هذه المكانة مكانة رسمية أو اجتماعية تملئها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون لبذل قصار جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها.

- إشباع حاجاتهم ورغباتهم التي تضمن استقرارهم في المنظمة كما تضمن تحقيق هذه الحاجات المزيد من الالتزام التنظيمي.

7-2) - الرضا الوظيفي :

وهي مشاعر الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، ويمكن تحديد هذا الرضا حسب هورزبرغ من خلال شعور الفرد بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية وأما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعور الفرد نحو بيئة العمل المتمثلة في سياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والمن والوظيفة.

7-3) الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي :

إن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم فإذا كانت هناك بيئة تنظيمية ملائمة فإن ذلك يؤدي إلى الانتماء والالتزام للمنظمة والعكس.

7-4) - زيادة مشاركة العاملين في التنظيم :

إن إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في شؤون التنظيم حتى بأفكارهم فإن ذلك يزيد من انتماء الفرد إلى المنظمة ويعتبرون أن أي تهديد يمس المنظمة فهو يمس استقرارهم.

7-5) إيجاد نظام للحوافز :

إن الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية فإنها تزيد من الرضا عن الوظيفة وعن المنظمة وبالتالي زيادة الالتزام مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وانخفاض التكاليف. (نجاة شيخي، 2016، ص61، 60)

8) نتائج الالتزام التنظيمي :

وتتضمن كل النتائج الإيجابية والسلبية وهي كالتالي:

8_1) على مستوى الفرد:**8-1-1) الإيجابية :**

- ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ربما يرتبط بالعديد من النتائج والمخرجات الإيجابية للأفراد مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد، القوة، التصور الذاتي الإيجابي.

- تؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت التنظيمية فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد.

8-1-2) السلبية :

- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي ..

زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية نتيجة الالتزام اتجاه منظمة معينة .

- قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي.

8-2) على مستوى جماعات العمل :

8-2-1) الايجابية :

- كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة الثبات والفاعلية .

- كلما زادت درجة التزام المجموعة كانت على استعداد لبذل جهد أكبر .

- كلما زادت درجة الالتزام المجموعة زادت درجة التماسك بينهما.

8-2-2) السلبية :

- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة.

- انخفاض معدل دوران العمل، وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة .

- زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى .

- إن تفكير الجماعة يجعل المجموعة أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.

8-3) على مستوى المنظمات :

8-3-1) الايجابية :

- زيادة الجهد المبذول .انخفاض معدل دوران العمل.

- انخفاض نسبة الغياب والتأخير

- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة

إيجابية وواضحة على -المنظمة، مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

(بوغريغزة زهية، لهزيل سارة، 2016، ص50-51)

8-3-2) السلبية :

- انخفاض القدرة على الإبداع .

- ارتفاع معدل دوران العمل .

- انخفاض التكيف .(نور الهدى ماضي، مليكة بو الحاج، 2018، ص48).

الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة

❖ منهج الدراسة.

❖ أهداف الدراسة الاستطلاعية.

❖ أدوات الدراسة.

❖ الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

❖ الدراسة الأساسية.

❖ الأساليب الإحصائية.

تمهيد :

الدراسة الميدانية من الوسائل التي يتخذها الباحث للتحقق من فرضيات بحثه التي اقترحها والتي تحتاج إلى طريقة إحصائية تضبط بدقة نتائج هذه الدراسة وفي هذا الفصل سيتم عرض الجانب المنهجي المعتمد عليه في الدراسة الميدانية وذلك وصفا لمنهجية الدراسة الأساسية وعينتها وطريقة إجرائها والوسائل المستخدمة في البحث وأخيرا الطرق الإحصائية المستخدمة.

1) منهج الدراسة:

إن كل دراسة أو بحث في جميع المجالات الطبيعية والإنسانية والرياضية تتبع دراسته وفق منهج معين إذ أن البحث لا يقتصر على معلومات وبيانات فقط بل يخضع إلى تصنيف وترتيب وتحليل وتفسير لهذه البيانات .

اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه يتلاءم مع أهداف الدراسة، ووصف العينة وخصائصها، كما تم تؤكد من صلاحية أدوات القياس من خلال وصف كل أداة على حدى وخصائصها السيكومترية وكذا أهم الأساليب المستخدمة لمعالجة هذه الدراسة وبعدها سنتطرق إلى عرض النتائج ومناقشتها.

2) الدراسة الاستطلاعية :

تعد الدراسات الاستطلاعية من أهم الخطوات التي ينبغي أن يتبعها الباحث أثناء إجراء الدراسة الميدانية فهي تهدف إلى جعل الباحث بعيدا عن الواقع في الأخطاء في الدراسة الأساسية.

2-1) أهداف الدراسة الاستطلاعية :

تهدف الدراسة الاستطلاعية في أي بحث من البحوث إلى :

- التعرف على المؤسسة وطبيعة نشاطها.
- التعرف على العينة المناسبة للدراسة.
- تعريف العمال بالدراسة وأهدافها.
- بناء الأداة والتأكد من صلاحية أنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه .
- معرفة الخصائص السيكومترية للأداة المصممة من صدق وثبات .
- محاولة تدارك الأخطاء وإجراء التعديلات اللازمة على الأداة قبل الشروع في تطبيقها في الدراسة الأساسية.
- مدى ملائمة الأداة من حيث الزمن والعبارات للعينة من حيث الدراسة .
- التأكيد من شمولية بنود الأدوات في تغطية أهداف الدراسة وموضوعها والتأكد من تعديل بعض البنود وإعادة صياغتها.
- جمع بعض المعلومات والبيانات الضرورية للدراسة.

2-2) حدود الدراسة الاستطلاعية :

2-2-1) الحدود الزمانية : تم إجراء الدراسة الاستطلاعية خلال شهر فيفري 2023 ابتداء من يوم 14 فيفري إلى غاية يوم 21.

2-2-2) الحدود البشرية: أجريت الدراسة على عينة من موظفي بجامعة ابن خلدون - تيارت - .

2-2-3) الحدود المكانية : تم إجراء الدراسة في جامعة ابن خلدون - تيارت - .

أ) تعريف المؤسسة :

شهد قطاع التعليم العالي بولاية تيارت في أول انطلاقة له في السنة الدراسية 1980-1981 وذلك بإنشاء المركز الجامعي بتيارت والذي احتضن في أول تسجيلاته أكثر من 1200 طالبا ، ومع الموسم الجامعي 1984-1985 تم حل المركز الجامعي واستبداله بمعهدين وطنيين للتعليم العالي .

المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة : بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-231 المؤرخ في : 18/08/1984 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية بتيارت .

المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية : بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-231 المؤرخ في : 18/08/1984 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية بتيارت .

وفي سنة 1992 أعيد إنشاء المركز الجامعي بتيارت بموجب المرسوم التنفيذي 92-298 المؤرخ في 07/07/1992 وتم ضم المعهدين والتي كانت تتمتع بالاستقلالية البيداغوجية والإدارية والمالية ووضعها تحت وصاية إدارة مركزية واحدة بعد القفزة النوعية التي عرفها قطاع التعليم العالي بمدينة تيارت سنة 2001 بصدور المرسوم التنفيذي 01-271 المؤرخ في 18/09/2001 المتضمن تحويل المركز الجامعي إلى جامعة تحتوي ثلاث كليات (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، كلية العلوم وعلوم الهندسة ، كلية العلوم الزراعية والبيطرة وفي سنة 2010 صدر المرسوم التنفيذي 10-37 المؤرخ في 25/01/2010 الذي انبثق عنه خلق (06) كليات جديدة ومعهد :

- كلية العلوم والتكنولوجيا وعلوم المادة.

- كلية علوم الطبيعة والحياة.

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

- كلية الآداب واللغات .

- كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

- معهد علوم البيطرة.
- وفي سنة 2013 تم إعادة هيكلة الجامعة طبقا للمرسوم التنفيذي 13-102 المؤرخ في 14/03/2013 المتضمن إنشاء جامعة تيارت، والذي انبثق عنه (08) كليات ومعهدين.
- كلية العلوم التطبيقية.
- كلية علوم المادة.
- كلية الرياضيات والإعلام الآلي .
- كلية علوم الطبيعة والحياة.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
- كلية الآداب واللغات .
- معهد علوم البيطرة .
- معهد التكنولوجيا .
- وعليه فإن مديرية جامعة تيارت أصبحت تضم (04) نيابات مديرية :
- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الأول و الثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج .
- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي في ما بعد التدرج.
- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية .
- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه.

3-2) خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية :

جدول رقم (01) : توزيع العينة للدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس .

النسبة %	التكرار	
40%	16	ذكور
60%	24	إناث
100 %	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الذكور قدر ب 16 بنسبة مئوية 40% أما عدد الإناث قدر ب 24 بنسبة مئوية 60% في الدراسة الاستطلاعية وهذا ما يدل على أن نسبة الإناث تغلب نسبة الذكور في الدراسة الاستطلاعية وهذا تابع لطبيعة نشاط المؤسسة .

جدول رقم (02) : توزيع العينة للدراسة الاستطلاعية حسب السن .

النسبة %	التكرار	
62,5 %	25	37 – 26
37,5 %	15	49 – 38
0 %	0	61 – 50
100 %	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة 37 – 26 قدرت ب 25 بنسبة مئوية 62,5 % وفئة 49 – 38 قدرت ب 15 بنسبة مئوية 37,5 % أما فئة 61 – 50 منعدمة في دراستنا الاستطلاعية والفئة الأكثر انتشارا في المؤسسة هي 37 – 26 والتي تمثل فئة الشباب .

جدول رقم (03) : توزيع العينة للدراسة الاستطلاعية حسب المستوى .

النسبة %	التكرار	
0 %	0	متوسط
17,5 %	7	ثانوي
82,5 %	33	جامعي
100 %	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد المستوى المتوسط منعدم أما المستوى ثانوي قدر ب 7 بنسبة مئوية 17,5 % والمستوى الجامعي قدر ب 33 بنسبة مئوية 82,5 % في الدراسة الاستطلاعية وهو الأكثر انتشارا في المؤسسة نظرا لطبيعة العمل .

جدول رقم (04) : توزيع العينة للدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية .

النسبة %	التكرار	
85 %	34	1 – 12
15 %	6	13 – 24
0 %	0	25 – 35
100 %	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة 1 – 12 قدرت ب 34 بنسبة مئوية 85 % وفئة 13 – 24 قدرت ب 6 بنسبة مئوية 15 % أما فئة 25 – 35 فكانت منعدمة في الدراسة الاستطلاعية وهذا ما يدل على أن فئة 1 – 12 هي الأكثر انتشارا في المؤسسة .

3) أدوات الدراسة:

3-1) الاستبيان:

قام الباحثان بالاستعانة بالاستبيان الذي صمم خصيصا لهذه الدراسة ولقد مرت عملية بناء الاستبيان بعدة مراحل إلى أن وصلت إلى شكلها النهائي .

3-1-1) خطوات بناء الاستبيان :

- بعد الاطلاع على التراث الأدبي المتعلق بموضوع الدراسة من مفاهيم وأبعاد والتي تشمل الدراسات السابقة والكتب والمقالات والتقارير وبعض المقاييس المشابهة والنظريات.

- تم تحديد محاور وفقرات الاستبيان لتعكس مشكلة الدراسة وفرضياتها وفي الأخير تمت صياغة الاستبيان الذي يكشف عن العلاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي المكون من 41 عبارة كما هي موضوعة في الملحق رقم(01). وينقسم الاستبيان إلى محورين .

القسم الأول: يمثل المعلومات الشخصية المتعلقة بالموظف.

القسم الثاني: يتكون من مجموعة الفقرات حسب كل بعد الموزعة على النحو التالي:

- أبعاد الصراع التنظيمي :

الصراع داخل الفرد : 06-01 .

الصراع داخل الجماعة : 14-07 .

الصراع بين الجماعات : 20-15 .

ملاحظة: تم الاعتماد على استبيان الصراع التنظيمي جاهز من دراسة مريم يخلف وأمال حورية رويدي سنة (2021) حول اثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين في مديرية التجارة في جيجل بجميع خصائصه السيكومترية (حسب الملحق رقم 3) إلا انه تم خضوعه إلى الثبات للتحقق من ثبات فقرات الاستبيان على أفراد العينة.

- أبعاد الالتزام التنظيمي :

الالتزام الاستمراري : 07-01 .

الالتزام العاطفي : 14-08 .

الالتزام الأخلاقي : 21-15 .

4) الخصائص السيكومترية لأداة للدراسة :

1-4) ثبات الاستبيان :

يقصد بثبات دقة الاستبيان أو اتساقه، فإذا حصل الفرد على نفس الدرجة (أو درجة قريبة منها) في نفس الاختبار (أو مجموعات من الأسئلة المتكافئة أو المتماثلة)، وذلك عند تطبيقه أكثر من مرة، ما يجعلنا نصف الاختبار أو الاستبيان في هذه الحالة بأنه على درجة عالية من الثبات .

4-1-1) الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لاستبيان الصراع التنظيمي:

قمنا باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لاستخراج معاملات الثبات، حيث حسب على عينة قوامها 40

عاملا بجامعة ابن خلدون - تيارت - الجدول التالي :

جدول رقم (05) : جدول يوضح ثبات استبيان الصراع التنظيمي بطريقة ألفا كرونباخ .

قيمة الفا كرونباخ	
0,64	داخل الفرد
0,56	داخل الجماعة
0,47	بين الجماعات
0,75	الصراع

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الثبات لاستبيان الصراع التنظيمي من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ الذي قدر ب 0,75 للدرجة الكلية لاستبيان الصراع، وقدر ب 0,64 لبعد صراع داخل الفرد، وقدر ب 0,56 لبعد صراع داخل الجماعة، وقدر ب 0,47 ما بين الجماعات، وبالتالي نستنتج أن استبيان الصراع التنظيمي يتمتع بدرجة من الثبات مما نتأكد انه صالح للقياس على أفراد العينة .

جدول رقم (06) : جدول يوضح ثبات استبيان الصراع التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية .

قيمة سبيرمان براون	قيمة قوتمان
0,70	0,70

نلاحظ من خلال الجدول أن كل من قيمة سبيرمان براون وقوتمان تقدر ب 0,70 وهي قيمة تؤكد على أن استبيان الصراع التنظيمي يتمتع بدرجة عالية من الثبات أي انه صالح للتطبيق على أفراد العينة محل الدراسة الأساسية.

5) الخصائص السيكومترية لاستبيان الالتزام التنظيمي :

5- 1) صدق الاتساق الظاهري لاستبيان الالتزام التنظيمي :

أ) صدق المحكمين :

تم التحقق من صدق الأداة بعرضها على مجموعة المحكمين في جامعة ابن خلدون بتيارت كان عددهم (3) أساتذة في تخصص علم النفس العمل والتنظيم بغرض معرفة ما إذا كانت عبارات الاستبيان واضحة من حيث الصياغة اللغوية والتأكد من صلاحيتها لقياس ما وضعت من أجله كما موضح في الملحق رقم (03) (ب) صدق الاتساق الداخلي : هو تحليل إحصائي من خلال العلاقة بين الفقرة مع البعد وعلاقة البعد مع الدرجة الكلية.

حيث قام الباحثان بإجراء صدق الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال تطبيقه على عينة مكونة من 40 عامل للتأكد من مدى ارتباط الفقرات مع البعد والدرجة الكلية وأيضاً ارتباط البعد مع الدرجة الكلية ولقد استخدمت الباحث البرنامج الإحصائي SPSS

جدول رقم (07) يوضح العلاقة بين الفقرة مع البعد ومع الدرجة الكلية.

الأبعاد	رقم الفقرة	علاقة الفقرة مع البعد	علاقة البعد مع الدرجة الكلية
الالتزام الاستمراري	1	0.64**	0.82**
	2	0.71**	
	3	0.64**	
	4	0.82**	
	5	0.71**	
	6	0.75**	
	7	0.64**	
الالتزام العاطفي	1	0.76**	0.85**
	2	0.68**	
	3	0.61**	

	**0.73	4	
	**0.67	5	
	**0.59	6	
	**0.70	7	
0.90**	**0.74	1	الالتزام الأخلاقي
	**0.85	2	
	**0.84	3	
	**0.79	4	
	**0.72	5	
	**0.72	6	
	**0.70	7	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن جميع الفقرات ذات دلالة إحصائية وذلك بارتباط الفقرات مع البعد ومع الدرجة الكلية حيث قدر معامل الارتباط لكل من البعد الالتزام الاستمراري ب 0.82^{**} وقدر عند بعد الالتزام العاطفي ب 0.85^{**} وبعد الالتزام الأخلاقي ب 0.90^{**} ، ومنه نستنتج أن استبيان الالتزام التنظيمي صادق وصالح للقياس.

(ج) الثبات:

جدول رقم (08) : جدول يوضح ثبات استبيان الالتزام التنظيمي بطريقة ألفا كرونباخ .

قيمة ألفا كرونباخ	
0,75	الالتزام الاستمراري
0,88	الالتزام العاطفي
0,91	الالتزام الأخلاقي
0,89	الالتزام

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الثبات لاستبيان الالتزام التنظيمي من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ الذي قدر بـ 0,89 للدرجة الكلية لاستبيان الالتزام، وقدر بـ 0,75 لبعد الالتزام الاستمراري، وقدر بـ 0,88 لبعد الالتزام العاطفي، وقدر بـ 0,91 لبعد الالتزام الأخلاقي، وبالتالي نستنتج أن استبيان الالتزام التنظيمي يتمتع بدرجة من الثبات مما نتأكد انه صالح للقياس على أفراد العينة .

جدول رقم (09) : جدول يوضح ثبات استبيان الالتزام التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية .

قيمة سبيرمان براون	قيمة قوتمان
0,83	0,83

نلاحظ من خلال الجدول أن كل من قيمة سبيرمان براون وقوتمان تقدر بـ 0,83 وهي قيمة تؤكد على أن استبيان الالتزام التنظيمي يتمتع بدرجة عالية من الثبات أي انه صالح للتطبيق على أفراد العينة محل الدراسة.

(6) الدراسة الأساسية :

(1-6) الإطار الزمني للدراسة الأساسية :

شهر مارس 2023، وتم توزيع الاستبيانات على عينة الأساسية التي تقدر بـ 102 عامل التي تم جمعها من أصل 120 استمارة موزعة على أفراد العينة، حيث قدرت عدد الاستمارات الغير مسترجعة بـ 15 استمارة وتم إلغاء 3 استمارات.

(2-6) الإطار المكاني للدراسة الأساسية :

جامعة ابن خلدون - تيارت - .

(3-6) عينة الدراسة الأساسية :

أجريت الدراسة الأساسية على 102 عامل بجامعة ابن خلدون - تيارت - اختيروا بطريقة عشوائية .

4-6) خصائص العينة الأساسية :

جدول رقم (10) : توزيع العينة للدراسة الأساسية حسب متغير الجنس .

النسبة %	التكرار	
41,2%	42	ذكور
58,8%	60	إناث
100 %	102	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الذكور قدر ب 42 بنسبة مئوية 41,2% أما عدد الإناث قدر ب 60 بنسبة مئوية 58,8% في الدراسة الأساسية وهذا ما يدل على أن عدد الإناث أكثر من عدد الذكور في المؤسسة وهذا طبيعة العمل الإداري .

جدول رقم (11) : توزيع العينة للدراسة الأساسية حسب السن .

النسبة %	التكرار	
52 %	53	37 – 26
45,1 %	46	49 – 38
2,9 %	3	61 – 50
100 %	102	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة 37 – 26 قدرت ب 53 بنسبة مئوية 52 % وفئة 49 – 38 قدرت ب 46 بنسبة مئوية 45,1% أما فئة 61 – 50 فقدرت ب 3 بنسبة مئوية 2,9% في الدراسة الأساسية وهذا ما يدل على أن فئة الشباب هي الأكثر انتشارا في المؤسسة.

جدول رقم (12) : توزيع العينة للدراسة الأساسية حسب المستوى .

النسبة %	التكرار	
2,00 %	2	متوسط
16,7 %	17	ثانوي
81,4 %	83	جامعي
100 %	102	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد المستوى المتوسط قدر ب 2 بنسبة مئوية 2,00 % و ثانوي قدر ب 17 بنسبة مئوية 16,7 % أما المستوى الجامعي فقدر ب 83 بنسبة مئوية 81,4 % في الدراسة الأساسية وهذا ما يدل على أن المستوى الجامعي هو الأكثر طلبا في المؤسسة.

جدول رقم (13) : توزيع العينة للدراسة الأساسية حسب الأقدمية .

النسبة %	التكرار	
75,5 %	77	12 – 1
21,6 %	22	24 – 13
12,9 %	3	35 – 25
100 %	102	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة 12 – 1 قدرت ب 77 بنسبة مئوية 75,5 % وفئة 24 – 13 قدرت ب 22 بنسبة مئوية 21,6 % أما فئة 35 – 25 فقدرت ب 3 بنسبة مئوية 12,9 % في الدراسة الأساسية وهذا ما يدل على أن فئة 12 – 1 هي الأكثر انتشارا في المؤسسة.

(7) أدوات الدراسة الأساسية :

- الاستبيان لقياس الصراع التنظيمي .
- استبيان لقياس الالتزام التنظيمي الملحق رقم (01).

8) الأساليب الإحصائية :

تعتبر الأساليب الإحصائية من أهم وسائل تحليل البيانات الخام إلى نتائج ذات معنى والتي تساعدنا في تحليل وتفسير موضوع الدراسة ثم الحكم عليها بكل موضوعية واعتمادنا في هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية :

- برنامج "spss" :

اعتمدنا على حزمة برنامج "spss" وهي من أهم الأساليب الإحصائية وتعد نتائجها أكثر دقة من أي أسلوب آخر، إذ تم حساب وتحصلنا على نتائج صحيحة ودقيقة من خلال جداول ترجمت فيما بعد وفسرت نتائجها على ضوء فرضيات الدراسة معامل الارتباط

- بارسون: لتحديد صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

- معامل الارتباط (ألفا كرومباخ) : لتحديد معامل الثبات

- النسب المئوية : لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة .

- المتوسط الحسابي : هو من مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعا والهدف من حسابه معرفة متوسط درجات أفراد العينة.

- الانحراف المعياري : ويعتبر من مقاييس التشتت وهو يقوم بجوهره على حساب انحرافات

الدرجات عن متوسطها ومعادلته كالتالي :

$$S^2 = \frac{\sum (xi - \bar{x})^2}{n-1}$$

الفصل الرابع :
عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض النتائج المتوصل إليها والتعليق عليها ومناقشتها على ضوء دراسات سابقة والإطار النظري من أجل التحقق من الفرضيات الدراسة، مع تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات.

1) عرض تساؤل الدراسة الأول:

ما هو مستوى الصراع التنظيمي داخل جامعة ابن خلدون - تيارت -؟

جدول رقم (14) : يوضح مستوى الصراع التنظيمي داخل جامعة ابن خلدون - تيارت.

المجالات	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
(20-46.66) ضعيف	50	10.26	62.04	الصراع التنظيمي
(46.67-73,32) متوسط				
(73.33-100) مرتفع				

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح مستوى الصراع التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت ومن خلال حساب المتوسط الحسابي الذي يقدر ب 62.04 الذي هو أكبر من المتوسط الفرضي الذي يقدر ب 50 مما يدل على وجود انتشار للصراع التنظيمي في الوسط المهني محل الدراسة وبعد مقارنة هذا المتوسط الحسابي بالمجالات نجد انه ينحصر ما بين المجال (46.67-73.32) وهو يمثل المجال المتوسط وبالتالي نقول انه يوجد مستوى متوسط من الصراع التنظيمي داخل جامعة ابن خلدون- تيارت- .

2) عرض تساؤل الدراسة الثاني:

- ما هو نمط الصراع التنظيمي السائد لدى موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت -؟

جدول رقم (15) : يوضح نمط الصراع التنظيمي السائد لدى موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت.

المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
18	4.79	19.34	صراع داخل الفرد
24	4.46	24.39	صراع داخل الجماعة
18	3.87	18.31	صراع ما بين الجماعات

نلاحظ من خلال الجدول حسب استجابة أفراد العينة على استبيان الصراع التنظيمي نجد أن المتوسط الحسابي لبعده الصراع داخل الجماعة يقدر ب 24.39 وهو أكبر متوسط يدل على أن الصراع المنتشر بين موظفي جامعة ابن خلدون هو صراع داخل الجماعات ثم يليه الصراع داخل الفرد بمتوسط حسابي يقدر ب 19.34 ثم نجد الصراع بين الجماعات بمتوسط حسابي يقدر ب 18.31 ومنه نتأكد أن الصراع التنظيمي داخل جامعة ابن خلدون - تيارت - متنوع الأنشطة.

3) عرض تساؤل الدراسة الثالث:

- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت -؟

جدول رقم (16) : يوضح مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت.

المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الالتزام التنظيمي
61.50	17.23	75.90	

نلاحظ من خلال الجدول أن استجابة أفراد العينة حول فقرات استبيان الالتزام التنظيمي الذي قدر متوسطها الحسابي 75.90 وانحراف معياري يقدر ب 17.23 وبمقارنة المتوسط الفرضي الذي قدر يقدر ب 61.50 نجد المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي مما يؤكد انه يوجد مستوى مرتفع من الالتزام لدى موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت -.

4) عرض وتحليل الفرضية الجزئية الأولى :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين الصراع داخل الفرد والالتزام التنظيمي .

جدول رقم (17) : يوضح العلاقة ما بين الصراع داخل الفرد والالتزام التنظيمي .

مستوى الدلالة	قيمة برسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,63	0,048	4,79	19,34	الصراع داخل الفرد
		17,23	75,90	الالتزام التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للصراع داخل الفرد يقدر ب 19,34 والانحراف المعياري يقدر ب 4,79 بحيث يقدر المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي ب 75,90 والانحراف المعياري يقدر ب 17,23 وبحساب معامل ارتباط برسون ما بين المتغيرين الذي قدرته قيمته ب 0,048 عند مستوى الدلالة

0,63 وهي قيمة اكبر من 0,05 تؤكد عدم تحقق الدلالة الإحصائية مما يشير على عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين الصراع داخل الفرد والالتزام التنظيمي .

5) عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثانية :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين الصراع داخل الجماعة والالتزام التنظيمي .
جدول رقم (18) : يوضح العلاقة ما بين الصراع داخل الجماعة والالتزام التنظيمي .

مستوى الدلالة	قيمة برسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,89	0,014	4,46	24,39	الصراع داخل الجماعة
		17,23	75,90	الالتزام التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للصراع داخل الجماعة يقدر ب 24,39 والانحراف المعياري يقدر ب 4,46 بحيث يقدر المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي ب 75,90 والانحراف المعياري يقدر ب 17,23 وبحساب معامل ارتباط برسون ما بين المتغيرين الذي قدرت قيمته ب 0,014 عند مستوى الدلالة 0,89 وهي قيمة اكبر من 0,05 تؤكد عدم تحقق الدلالة الإحصائية مما يشير على عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين الصراع داخل الجماعة والالتزام التنظيمي .

6) عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثالثة :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين الصراع بين الجماعات والالتزام التنظيمي .
جدول رقم (19) : يوضح العلاقة ما بين الصراع بين الجماعات والالتزام التنظيمي .

مستوى الدلالة	قيمة برسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,92	0,009	3,87	18,31	الصراع بين الجماعات
		17,23	75,90	الالتزام التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للصراع بين الجماعات يقدر ب 18,31 والانحراف المعياري يقدر ب 3,87 بحيث يقدر المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي ب 75,90 والانحراف المعياري يقدر ب 17,23 وبحساب معامل ارتباط برسون ما بين المتغيرين الذي قدرت قيمته ب 0,009 عند مستوى الدلالة

0,92 وهي قيمة أكبر من 0,05 تؤكد على عدم تحقق الدلالة الإحصائية مما يشير على عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين الصراع بين الجماعات والالتزام التنظيمي .

7) عرض وتحليل الفرضية العامة :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي .

جدول رقم (20) : يوضح العلاقة ما بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي .

مستوى الدلالة	قيمة برسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,80	0,25	10,26	69,04	الصراع التنظيمي
		17,23	75,90	الالتزام التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للصراع التنظيمي يقدر ب 69,04 والانحراف المعياري يقدر ب 10,26 بحيث يقدر المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي ب 75,90 والانحراف المعياري يقدر ب 17,23 وبحساب معامل ارتباط برسون ما بين المتغيرين الذي قدرت قيمته ب 0,25 عند مستوى الدلالة 0,80 وهي قيمة أكبر من 0,05 تؤكد على عدم تحقق الدلالة الإحصائية مما يشير على عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي

مناقشة الفرضيات:

8) مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

نص الفرضية : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين الصراع داخل الفرد والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت-.

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (17) الذي يوضح في نتائجه أن معامل برسون يقدر ب 0.048 عند مستوى الدلالة 0.63 وهي قيمة غير دالة إحصائياً تؤكد على عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين الصراع داخل الفرد والالتزام التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون- تيارت- وبالتالي عدم تحقق الفرضية التي تم طرحها سابقاً ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع داخل الفرد والالتزام التنظيمي، وعليه يمكن القول أن الصراع داخل الفرد والمتمثل في الصراع الذي يحدث داخل الشخص نفسه لعدم قدرته على التعامل بنجاح مع دوره ومهامه في منصبه والنتائج عن غموض الدور أو صراع الدور بحيث لا يتوصل هذا العامل إلى توافق نفسي بينه وبين ذاته أثناء أداء مهامه إلا أنه

لا يؤثر هذا النوع من الصراع على الالتزام التنظيمي للموظفين داخل المؤسسة واستنادا إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (15) الذي يوضح على أن الصراع داخل الفرد متحقق الذي يقدر متوسط حسابه ب 19.34 وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي يقدر ب 18 وبالتالي نقول انه يوجد مستوى من الصراع أي برغم من تحقق انتشار الصراع داخل الفرد بين أوساط موظفي جامعة ابن خلدون -تيارت- إلى أن التزامهم الوظيفي مرتفع وهذا رجوعا إلى نتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (16)، الذي قدر فيه المتوسط الحسابي ب 75.90 وبمقارنته بالمتوسط الفرضي الذي يقدر ب 61.5 نجد أكبر منه وهو يدل على تحقق الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون وهذا راجع إلى عدة عوامل ممكن أن نرجع أهمها إلى طبيعة علاقات العمل بين الموظف والإدارة وكذلك إلى طبيعة الثقافة التنظيمية ونمط القيادي الذي يفرض الالتزام التنظيمي لدى الموظف وهذا حسب استجاباتهم، ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى العلاقة بين الصراع التنظيمي داخل الفرد والالتزام التنظيمي سواء تأكيد هذه العلاقة أو برفضها مثل ما توصلنا إليه في نتائج هذه الفرضية ومن بينها نجد دراسة حسيبة بوميمز، سليمة شطابي، (2016) دور أساليب القيادة في تعديل اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى عمال مصلحة الولادة بمستشفى محمد الصديق بن يحي بجيجل، عينه عددها 193 عامل توصلت نتائج الدراسة إلى أن التأثير السلي لصراع العلاقة على الرضا الوظيفي يمكن تفسيره بأن كثرة المشاحنات الشخصية والصدمات قد تؤدي شعور الأفراد بأنهم في بيئة تنظيمية معادية وغير مناسبة للعمل ولهذا يقاس عادة الرضا الوظيفي بالرغبة في ترك العمل فالأفراد في موقف يبتسم بتصاعد الصراع الشخصي قد ينشدون الراحة والسكينة في أماكن أخرى، وهذا من مؤشرات عدم تحقق الالتزام التنظيمي وبالتالي نقول أن الصراع داخل الفرد هو نزاع شخصي يعكس على عدم التوافق والرضا وينتج عنه عدم الالتزام وبحكم أن موظفي جامعة ابن خلدون يتمتعون بمستوى متوسط من الصراع داخل الفرد وبرغم من انه ليس له علاقة بمستوى التزامهم لكن هذا مؤشر على انه يمكن أن يكون من احد أسباب عدم الالتزام على المدى البعيد.

9) مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

نص الفرضية :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين الصراع داخل الجماعة والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت .

انطلاقا من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (18) الذي يوضح في نتائجه أن معامل برسون يقدر ب 0.014 عند مستوى الدلالة 0.89 وهي قيمة غير دالة إحصائيا تؤكد على عدم وجود علاقة ارتباطية ذات

دلالة إحصائية ما بين الصراع داخل الجماعة والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت - وبتالي نرفض الفرضية التي تم طرحها سابقا ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين الصراع التنظيمي داخل الجماعات والالتزام التنظيمي، وعليه يمكن القول أن الصراع داخل الجماعة والمتمثل في الصراع الذي يحدث عندما يكون هناك حالة اختلاف في الآراء أو الأهداف أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة حول موضوع ما بين الجماعات إلا أنه لا يؤثر على الالتزام التنظيمي أي برغم من تحقق مستوى من الصراع التنظيمي داخل الجماعات وهذا رجوعا إلى نتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (15) الذي قدر متوسطه الحسابي ب 24.39 وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي يقدر ب 18 ويعد الصراع داخل الجماعات هو أكثر نمط من الصراع المنتشر عند موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت - إلى أن التزامهم الوظيفي مرتفع وهذا رجوعا إلى نتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (16)، الذي قدر فيه المتوسط الحسابي ب 75.90 وبمقارنته بالمتوسط الفرضي الذي يقدر ب 61.5 نجد أكبر منه وهو يدل على تحقق الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون، أن ما نستنتجه من هذا أن الموظف في جامعة ابن خلدون لا يتأثر بالتزامه الوظيفي من خلال الصراع الذي يحدث داخل الجماعات ويبقى ذلك اختلاف في الرأي أو الاتجاهات أو الأهداف لكن ليس له اثر على الجانب الأدائي والالتزام داخل المؤسسة، ونجد في دراسات أخرى قد تخالف وتتوافق مع ما توصلنا إليها من نتائج ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة مريم يخلف، أمال حورية رويدي(2021) حول اثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين في مديرية التجارة بجيجل، على عينة عددها 60 عاملا، حيث انه توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع داخل الجماعة والأداء الوظيفي للعاملين بحيث أن هذا النوع من الصراعات لا يؤثر على مستوى الأداء للعامل في المنظمة وبالتالي لا يؤثر على التزامه وولائه تجاه منظمته حتى وان كان هناك صراع، لهذا نتأكد على أن إدارة الصراع داخل الجماعة بجامعة ابن خلدون محل الدراسة قد يكون من الأسباب الإيجابية إذ ما خلقت الإدارة إستراتيجية فعالة في تحوير هذا الصراع السلبي إلى صراع تنافسي يزيد من الروح التنافسية بين الموظفين وبتالي يحسن من الأداء.

10 مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

نص الفرضية : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين الصراع بين الجماعات والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت - .

انطلاقا من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (19) الذي يوضح في نتائجه أن معامل برسون يقدر ب 0.009 عند مستوى الدلالة 0.92 وهي قيمة غير دالة إحصائيا تؤكد على عدم وجود علاقة ارتباطية ذات

دلالة إحصائية ما بين الصراع بين الجماعات والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت - وبتالي نقوم برفض الفرضية السابق ذكرها ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي ما بين الجماعات والالتزام التنظيمي ويرغم من تحقق لبعد الصراع ما بين الجماعات وهذا استنادا إلى نتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (15) الذي يقدر فيه متوسطه الحسابي ب 18.3 وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي يقدر ب 18 وبتالي يدل على تحققه إلا انه لا يؤثر وليست له علاقة بمستوى الالتزام التنظيمي الذي هو مرتفع لدى موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت - ورجوعا إلى نتائج الجدول رقم (16) الذي توضح نتائجه أن المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي يقدر ب 75.90 ومتوسطه الفرضي يقدر ب 61.50، وعليه يمكن القول أن الصراع بين الجماعات والمتمثل في الصراع الذي يحدث بين المجموعات أو الفرق أو الوحدات داخل المنظمة لا يؤثر على الالتزام التنظيمي، وقد أشارت إليه عدة دراسات من بينها دراسة مصطفى محمد أبكر ادم وآخرون(2020)، حول آثار الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي، على عينة عددها 80 عاملا بديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان بالسودان، باستخدام المنهج الوصفي، توصلت نتائج هذه الدراسة إلى انه توجد علاقة إيجابية جزئية بين مكونات الصراع التنظيمي والإبداع، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة جزئية بين أبعاد الصراع التنظيمي والإنجاز ومن بينها الصراع بين الجماعات، ومنه نجد ان الصراع كأحد معوقات تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة قد يصبح من الايجابيات التي تعتمد عليها المؤسسة في تحسين الاداء وخلق روح التنافس بين العمال وهذا من خلال استراتيجيات فعالية تخلقها الإدارة في تعديل الصراع ونجد دراسة منقوري منال ابتسام وآخرون(2022)، حول ادارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، على عينة عددها 40 بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت بالجزائر، التباكدت على أهمية إدارة الصراع التنظيمي من خلال توصلها إلى انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة المدروسة.

11 مناقشة الفرضية العامة:

نص الفرضية :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت - .

انطلاقا من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (20) الذي يوضح في نتائجه أن معامل بيرسون يقدر ب 0.25 عند مستوى الدلالة 0.80 وهي قيمة غير دالة إحصائيا تؤكد على عدم وجود علاقة ارتباطية ذات

دلالة إحصائية ما بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت - وعليه نرفض الفرضية السابق ذكرها ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي، وبرغم من تحقق جميع أبعاد الصراع المتمثلة في الصراع داخل الفرد والصراع ما بين الجماعات والصراع داخل الجماعات إلا انه لم تتحقق العلاقة بين هذه الأنماط من الصراع مع الالتزام التنظيمي وبالتالي يمكن القول أن هذه الأنماط لا تؤثر على مستوى التزامهم بالعمل وقد نؤول ذلك لعدة عوامل قد تعود إلى أن هذه الأنماط من الصراع ليست منتشرة بصفة عالية في أوساط الموظفين في حين نجد أن نتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (14) الذي يوضح مستوى الصراع التنظيمي من خلال متوسطه الحسابي الذي يقدر ب 62.04 الذي هو أكبر من المتوسط الفرضي الذي يقدر ب 50 مما يدل على وجود انتشار للصراع التنظيمي في الوسط المهني محل الدراسة وبعد مقارنة هذا المتوسط الحسابي بالمجلات نجد انه ينحصر ما بين المجال (46.67-73.32) وهو يمثل المجال المتوسط وبالتالي نقول انه يوجد مستوى متوسط من الصراع التنظيمي داخل جامعة ابن خلدون منتشر بين موظفيها، ويتوزع هذا الصراع حسب الأنماط واستنادا إلى ما توصلنا إليه في الجدول رقم (15) أن الصراع داخل الجماعة بمتوسط حسابي يقدر ب 24.39 وهو أكبر متوسط حسابي يدل أن هذا النوع من الصراع الأكثر انتشارا ثم نجد الصراع داخل الفرد بمتوسط حسابي يقدر ب 19,34 ويليه الصراع ما بين الجماعات بمتوسط حسابي يقدر ب 18,31 وهو اقل انتشارا، وكل هذا إلا انه لم تتحقق علاقته بالالتزام التنظيمي لموظفي جامعة ابن خلدون - تيارت - وقد أشارت عدة دراسات سواء بتوافق مع هذه الحقائق أو تعارضها ومن بينها نجد دراسة حسين صالح جعيم وآخرون (2018)، حول استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مدير المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء العراق وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية ومعلمي المواد الأخرى، وقدرت عينة الدراسة ب 550 معلم ومعلمة وباستخدام مقياسان الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي، توصلوا إلى أن الصراع التنظيمي له اثر مباشر على الالتزام التنظيمي من خلال تحقق علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بينهما وقد أكدت نتائج الدراسة على أن استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي من احد سبل الحد من انعكاسات الصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي المعلمين، مع التأكيد على ضرورة زيادة وتثقيف ووعي المديرين بدورات تدريبية في مجال إدارة الصراع التنظيمي، وقد تعارضت هذه الحقائق التي توصل إليها الباحثين في هذه الدراسة مع ما توصلنا إليه وهذا راجع إلى عدة عوامل من أهمها أن طبيعة النمط القيادي الذي تعتمد عليه إدارة جامعة ابن خلدون - تيارت - يختلف نمط القيادي لباقي المؤسسات كذلك الثقافة التنظيمية للمؤسسة لديها دور كبير في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، وبرغم من ذلك لا يمكن أن نهمّل أن المؤسسة الجامعية محل الدراسة تعاني من انتشار متوسط من الصراع التنظيمي الذي لم تظهر بوادر انعكاساته على الالتزام التنظيمي وأداء الموظفين على المدى القريب وقد يظهر على المدى البعيد، لذا وجب على الإدارة الاهتمام بحل الصراعات ومحاولة القضاء عليها من خلال تبني استراتيجيات فعالة وفق ما توصل إليه

الباحثون في مختلف الدراسات السابقة، وهذا من اجل تحقيق جو عمل مناسب يدفع الموظف إلى أداء مهام بصورة فعالة.

الاستنتاج العام :

من خلال دراستنا لموضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي يمكن الاستنتاج بان الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي يعدان جزءاً أساسياً من حياة المؤسسات والشركات، حيث يحدث هذا الصراع بشكل مستمر بين الأفراد والإدارة وبالتالي فان إدارة هذا الصراع تتطلب توفير بيئة عمل جيدة بين الأفراد والإدارة، بغية زيادة الالتزام التنظيمي لديهم، وان تحقيق التوافق بشأن أهداف المؤسسة وتوفير فرص التطوير المهنية للأفراد يعزز من مستوى الالتزام لديهم في نهاية المطاف، فان تحقيق التوافق حسب أهداف المؤسسة وتحفيز الأفراد على تحقيق هذه الأهداف يعود بالفائدة على المؤسسة نفسها في شكل زيادة في إنتاجية العمل وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، ومن خلال الدراسة الميدانية التي طبقناها على موظفي جامعة ابن خلدون -تيارت- نستنتج أن هناك مستوى من الصراع بدرجة متوسطة في جامعة ابن خلدون - تيارت- إلا أن موظفيها يتمتعون بمستوى مرتفع من الالتزام حيث أن هذا الصراع لم يؤثر على التزامهم وولائهم الوظيفي وهذا راجع للعديد من العوامل منها الرقابة، خوف الموظفين من العقاب، التسيير الجيد لنظام المؤسسة، وبالرغم من هذا لا يجب على المؤسسة إهمال هذا الوضع لأنه يمكن لهذا الصراع أن يتطور إلى مستويات أعلى مما قد يؤثر ويعرقل نظام سير المؤسسة في المستقبل.

خاتمة

خاتمة :

وفي الأخير يمكن القول أن موضوع الصراع التنظيمي يعد من الظواهر التي تعيق المؤسسة، لذلك لا يمكن أن نجد أي مؤسسة تخلو منه، ومن خلال ما قدمنا في هاته الدراسات السابقة عن موضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي داخل جامعة ابن خلدون - تيارت- وجدنا انه يوجد صراع بنسبة متوسطة لذلك يجب تجنب هذه الظاهرة لابد من تطبيق احداث الاستراتيجيات من طرف المديرين والمسؤولين في تنظيم المعلومات والاتصالات وتنمية كفاءة العاملين، واخذ أسلوب تجنب الصراع إن كان قويا نأخذ أسلوب الإيجاب، وان كان ضعيفا اخذ أسلوب التكيف وإن كان واقعيا اخذ أسلوب التعاون وفتح مجال الحوار والنقاش بين الأطراف المتنازعة للتوصل إلى الحلول لتحقيق الرضا لجميع الأطراف، وهذا ما وجب على جامعة ابن خلدون -تيارت- إتباع استراتيجيات فعالة لمواجهة الصراع التنظيمي وانعكاساته السلبية، حتى لا يعرق مسارها ولا يؤثر على أداء موظفيها لان نجاح أي مؤسسة أو منظمة مرتبط بمدى فعالية ونجاح أداء أفرادها، لهذا يجب إدارة الصراع التنظيمي بالشكل المناسب وهذا من خلال تعزيز الروح المعنوية للموظفين، تشجيعهم على التطوير والابتكار، إشراكهم في اتخاذ القرارات، توفير جو ملائم للعمل، حيث أن كل هذه الأساليب والمعاملات تساعد في رفع الروح المعنوية للعامل مما يجعله يسعى إلى زيادة أداءه في العمل وتحقيق أهداف مؤسسته.

- التوصيات والاقتراحات :

على مستوى الفرد :

- الابتعاد عن الضغوطات التي تولد الصراع.
- تكوين علاقات في العمل.
- فصل الحياة الشخصية عن العمل.
- الاعتماد على أسلوب الحوار لحل المشكلات.

على مستوى المنظمة :

- تعزيز أسلوب التعاون بين الموظفين كونه يزيد من تمكينهم وذلك من خلال توجيه وإرشاد العمال.
- عدم تجاهل شكاوي العاملين وردود أفعالهم وذلك للحد من الصراع.
- تصميم برامج تدريبية متخصصة حول الصراع وعلاقته بالالتزام .
- العمل على زيادة الوعي لدى العمال في المؤسسة.
- التشجيع المستمر للعاملين.

- تحديد مهام ومسؤوليات كل موظف.

على المستوى الأكاديمي :

- توسيع نطاق البحث مستقبلا في موضوع الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي.

- إجراء دراسات أخرى مماثلة لهذا الموضوع.

قائمة المصادر
والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

- احمد حنان، (2016)، دور الصراعات التنظيمية في فعالية فرق العمل، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلب سوريا.
- احمد يوسف دودين، (2020)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- إسماعيل محمود علي الشرقاوي، (2016)، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، ط1، دار فيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أكروم سهام، (2019)، تأثير الأنماط القيادية على عملية الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية في المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل.م.د، كلية العلوم الأساسية والعلاقات الدولية، تخصص : إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر.
- بكري أحلام، (2013)، الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة ل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص : تنظيم وعمل، جامعة المسيلة.
- بوغريغزة زهية، لهزيل سارة، (2016)، اثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي، دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية جيجل، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص : تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل.
- جعفر خانو الزبياري، (2020)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جلال شهيناز، بن شريف نورة، (2021)، إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بشركة صارل بوالي للحليب، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر الطور الثاني ل.م.د في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، جامعة ابن خلدون تيارت.
- حليلة غزالي، مبروكة عبون، (2020)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء ادار، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص : علم الاجتماع التنظيم وعمل، جامعة احمد دراية ادار.
- حمزة بن معتوق، (2022)، العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، دراسة ميدانية داخل المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد16، العدد1.

- خليل عوض القيسي، (2019)، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رايح العايب، (2006)، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على العمال المنقذين بمركب الجحارف والرافعات CPG بقسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، تخصص ، جامعة منتوري قسنطينة.
- راضية حساني، (2016)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أم بواقي مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي.
- زرفاوي امال، (2014)، اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص : علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- زليخة منصوري، إشراف بكري، (2019)، واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية ادرار، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر للعلوم الاجتماعية، تخصص : تنظيم وعمل، جامعة 8 احمد دراية ادرار.
- زهير بوجعة شلابي، (2011)، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ستي سيد احمد، (2017)، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي إدارات العمومية لولاية سعيدة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية نظام ل.م.د، تخصص : الطرق الكمية المطبقة في التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة.
- سحاري وفاء، (2020)، إدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بجامعة أم بواقي، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، جامعة أم بواقي.
- سعد علي ربحان الحمدي، (2019)، نماذج من الإدارة المعاصرة 4 مقابل 4، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.

- شنوي عبد الحميد، اوراغي سعاد، (2018)، دور الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تيسمسيلت، مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الماستر في علم التسيير، تخصص : إدارة الأعمال، المركز الجامعي الونشريسي تيسمسيلت.
- عاشوري ابتسام، (2018)، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص : تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة .
- عبد المحسن بن محمد السميح، (2010)، دراسات في إدارة المدرسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- فادية إبراهيم شهاب، (2014)، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، ط1، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- فاروق عبد الله فليه، (2005)، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، (2016)، السلوك التنظيمي، ط1، دار لجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد سرور الحريري، (2016)، ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، ط1، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد يوسف القاضي، (2015)، السلوك التنظيمي، ط1، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمود عبد الفتاح، (2013)، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- مريم يخلف، أمال حورية رويدي، (2021)، اثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين، دراسة حالة مديرية التجارة بجيجل، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص : إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل.
- مصطفى يوسف كافي، (2014)، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- منصور محمد إسماعيل العريقي (2013)، السلوك التنظيمي، ط2، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- مهدي صالح مهدي السمرائي، (2021)، الفكر الإداري والقيادي الحديث، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
- مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، (2018)، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، ط1، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، (2017)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة.
- ناحلي نبيلة، زروال شيماء، عبدي رفيقة، (2017)، دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - قالمه-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر شعبة علوم الإعلام والاتصال، تخصص : اتصال وعلاقات عامة، جامعة 8ماي 1945 قالمه.
- ناحلي نبيلة، زروال شيماء، عبدي رفيقة، (2017)، دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - قالمه-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر شعبة علوم الإعلام والاتصال، تخصص : اتصال وعلاقات عامة، جامعة 8ماي 1945 قالمه.
- نجاة شيخي، (2016)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي أم بواقي، دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي أم بواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص : علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي.
- نصر الدين قعودة، منيرة سلامي، (2020)، اثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 4، العدد 1.
- نفيسة محمد باشرى، فوزي شعبان مذكور، رباب فهمي، (2017)، السلوك التنظيمي، كلية التجارة الجامعية، القاهرة، مصر.

- نور الهدى ماضي، مليكة بو الجاج، (2018)، اثر الثقافة التنظيمي على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة المينائية "جن جن" جيغل، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص : إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيغل.
- هاني خلف الطروانة، (2015)، الرضا والصراع الوظيفي، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

السنة: الثانية ماستر

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم و تسيير الموارد البشرية

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان من أجل الإجابة على الفقرات وفق رغبتكم وما يتوافق معكم، صمم هذا الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها للحصول على شهادة ليسانس في تخصص علم النفس العمل والتنظيم بعنوان: الصراع التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية لعمال جامعة ابن خلدون – تيارت-.

تحت إشراف :

- د. عمارة جيلالي

إعداد :

- بقوال هاجر

- بصامي فاطمة

البيانات الشخصية:

الجنس : ذكر () أنثى ()

العمر : ()

المستوى التعليمي : متوسط () ثانوي () جامعي ()

عدد سنوات العمل : ()

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تشعر بالضغط نتيجة ممارستك العديد من الأدوار في نفس الوقت.					
02	تجد صعوبة في الاختيار بين هدفين ترغب في تحقيقهما.					
03	تتضايق عندما تصادف مشكلات في عملك يصعب عليك حلها.					
04	تجد غموض في المهام والأعمال الموكلة إليك.					
05	يزيد توترك أثناء العمل عند عجزك عن تحقيق أهدافك الشخصية.					
06	تتعارض مهام عملك مع قيم ومعتقداتك.					
07	يوجد تضارب بين أفراد فريق العمل الذي تنتمي إليه بخصوص دور كل فرد.					
08	تتفادى إظهار مشاعر الغضب مع أفراد فريق العمل .					
09	يوجد تباين في الآراء بين أعضاء الجماعة التي تعمل معها					
10	تختلف مع زملائك حول طرق أداء العمل.					
11	لا يتعاون زملاؤك معك على أداء الأعمال المطلوبة.					
12	يتنافس فريق العمل الذي تنتمي إليه مع الفرق الأخرى من اجل تحقيق أفضل أداء.					
13	تتصادم أهداف أفراد فريق العمل الذي تنتمي إليه.					
14	يتعامل أفراد فريق العمل الذي تنتمي إليه مع مواضيع الخلاف على أنها عملية ربح أو خسارة					
15	يوجد تضارب بين جماعات العمل بسبب سوء الاتصال بينها.					
16	تنافس جماعة العمل التي تنتمي إليها مع جماعات العمل الأخرى حول المناصب والصلاحيات.					

					17	تتستر جماعات العمل الأخرى على المعلومات اللازمة للعمل
					18	تتفق جماعات العمل المختلفة حول الأهداف العامة للمؤسسة.
					19	تحاول جماعات العمل الأخرى أن تعرقل الجماعة التي تعمل معها.
					20	لا يوجد اعتماد متبادل وتعاون بين جماعة العمل التي تنتمي إليها وجماعات العمل الأخرى.
					21	أقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري في العمل في هذه المؤسسة.
					22	لا ارجب في تغيير عملي مهما توفرت لي فرص عمل بديلة.
					23	ارغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل.
					24	لدي استعداد في الاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد.
					25	لا أفكر في ترك العمل إلا في ظروف استثنائية.
					26	سأبقى في عملي حتى لو أن الزملاء الآخرين فضلوا العمل في مؤسسة أخرى.
					27	ستصاب حياتي بالارتباك إذا تركت عملي الحالي.
					28	اشعر بالسعادة من خلال عملي في مؤسستي الحالية.
					29	افتخر كلما تحدثت عن مؤسستي أمام الآخرين.
					30	تتوافق أهدافي الخاصة مع أهداف المؤسسة التي اعلم بها
					31	اشعر بارتباط عاطفي اتجاه مؤسستي التي اعلم بها.
					32	يعمل زملائي على تنمية الإحساس لدي باني فرد مهم ضمن مجموعة العمل لديهم.
					33	تحمي سمعة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها
					34	يتيح لي عملي استخدام ما لدي من مواهب

					ومهارات.	
					تستحق مؤسستي الإخلاص و الالتزام من قبلي	35
					لن اترك عملي لارتباطي القوي بزملائي بالعمل	36
					تربطني بعلمي رابطة تجعلني أتمسك به.	37
					تعتبر المؤسسة المكان الذي أفضل العمل فيه.	38
					تركي للعمل بالمؤسسة عمل غير أخلاقي حتى لو حصلت على عروض عمل أفضل	39
					احرص على بقائي في هذه المؤسسة حتى لو خسرت ماديا.	40
					هناك فضل لمؤسستي في بناء حياتي الوظيفية.	41

قائمة المحكمين

الجامعة	التخصص	الدرجة العلمية	الأستاذ
جامعة ابن خلدون	علم النفس عمل وتنظيم	محاضر أ	قرينعي احمد
جامعة وهران -2-	علم النفس عمل وتنظيم	محاضر أ	عرقوب محمد
جامعة ابن خلدون	علم النفس عمل وتنظيم	محاضر أ	بلعربي عادل عبد الرحمان

الملحق رقم: 03

الملحق

الصراع داخل الفرد	Corrélation de Pearson	,546**	,786**	,580**	,718**	,673**	,576**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60

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

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط "بيرسون" لفرقات الصراع داخل الجماعة.

Corrélation de Pearson	أفراد بين تصارب يوجد الذي العمل فريق بخصوص إليه تنتمي فرد كل دور	إلهام تتقدي مشاعر مع العنذب فريق أفراد	في تباين يوجد بين الآراء الجماعة أعضاء معها تعمل التي	مع تتنكف حول زملائك أناء طرق العمل	زملائك يتعاون لا آاء على منك المظورة الأعمال	العمل فريق يتنافس مع إليه تنتمي الذي لول من الأخرى الفرق أناء أفضل تحقيق	أفراد أهداف تتسادم الذي العمل فريق إليه تنتمي	العمل فريق أفراد يتعامل موانع مع إليه تنتمي الذي ربح عملية أناء على الخلاب خسارة أو	الصراع داخل الجماعة
Corrélation de Pearson	1	,217	,171	,175	,385**	,226	,356**	,275*	,553**
Sig. (bilatérale)		,095	,191	,182	,002	,083	,005	,034	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Corrélation de Pearson	,217	1	,047	,134	,028	,148	,140	,069	,381**
Sig. (bilatérale)	,095		,721	,309	,833	,259	,285	,602	,003
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Corrélation de Pearson	,171	,047	1	,298*	,249	,160	,160	-,030	,338**
Sig. (bilatérale)	,191	,721		,021	,055	,223	,223	,820	,008
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Corrélation de Pearson	,175	,134	,298*	1	,134	,100	,460**	,055	,453**
Sig. (bilatérale)	,182	,309	,021		,308	,448	,000	,677	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Corrélation de Pearson	,385**	,028	,249	,134	1	-,057	,118	,264*	,328*

الملحق رقم (03): الصق البنائي لأداة الدراسة.

معاملات الارتباط "بيرسون" لفرقات الصراع داخل الفرد.

Corrélation de Pearson	نتيجة بالضغط تشعر الأورار من العديد ممارسك الزوقت نفس في	الاختوار في مسورة تجد في ترغب هدفين بين تحقيقهما	تصانف عندما تتصابق يصعب عليك في مشكلات حلها طوك	في عورس تجد والأعمال المهام إريك الموكدة	عدد العمل أثناء تترك يزيد أهدافك تحقيق عن عيزك الشخصية	مهام تتعارض قيرك مع علك ومعتادك	الصراع داخل الفرد
Corrélation de Pearson	1	,366**	,214	,351**	,146	,226	,546**
Sig. (bilatérale)		,004	,101	,006	,266	,083	,000
N	60	60	60	60	60	60	60
Corrélation de Pearson	,366**	1	,383**	,594**	,382**	,309*	,786**
Sig. (bilatérale)	,004		,003	,000	,003	,016	,000
N	60	60	60	60	60	60	60
Corrélation de Pearson	,214	,383**	1	,154	,368**	,199	,580**
Sig. (bilatérale)	,101	,003		,239	,004	,127	,000
N	60	60	60	60	60	60	60
Corrélation de Pearson	,351**	,594**	,154	1	,358**	,305*	,718**
Sig. (bilatérale)	,006	,000	,239		,005	,018	,000
N	60	60	60	60	60	60	60
Corrélation de Pearson	,146	,382**	,368**	,358**	1	,206	,673**
Sig. (bilatérale)	,266	,003	,004	,005		,115	,000
N	60	60	60	60	60	60	60
Corrélation de Pearson	,226	,309*	,199	,305*	,206	1	,576**
Sig. (bilatérale)	,083	,016	,127	,018	,115		,000
N	60	60	60	60	60	60	60

الملاحق

	Sig. (bilatérale)	.002	.833	-.055	.308		.663	.367	.041	.011
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
يتنافس فريق العمل الذي تنتمي إليه مع الفرق الأخرى من أجل تحقيق أفضل أداء.	Corrélation de Pearson	.226	.148	-.160	-.100	-.057	1	.196	.316*	.365**
	Sig. (bilatérale)	.083	.259	.223	.448	.663		.133	.014	.004
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
تتسادم أهداف أفراد فريق العمل الذي تنتمي إليه.	Corrélation de Pearson	.356**	.140	-.160	-.460**	.118	-.196	1	.285*	.492**
	Sig. (bilatérale)	.005	.285	.223	.000	.367	.133		.028	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
يتعامل أفراد فريق العمل الذي تنتمي إليه مع مولدع الخلاف على أنها عملية ربح أو خسارة	Corrélation de Pearson	.275*	.069	-.030	.055	.264*	.316*	.285*	1	.369**
	Sig. (bilatérale)	.034	.602	.820	.677	.041	.014	.028		.004
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
الصراع داخل الجماعة	Corrélation de Pearson	.553**	.381**	.338**	.453**	.328*	.365**	.492**	.369**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.003	.008	.000	.011	.004	.000	.004	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات الصراع بين الجماعات.

		Corrélations						
		بين تتشارب يوجد بسبب العمل جماعات بينها الاتصال سوء	التي العمل جماعة تتنافس العمل جماعات إليها تنتمي المناصب حول الأخرى والصلاحيات	العمل جماعات تتسك على الأخرى للالتزام الصلوات للعمل	متبادل اعتماد يوجد لا العمل جماعة بين وتعان وجماعات إليها تنتمي التي الأخرى العمل	العمل جماعات تتفق الأهداف حول المختلفة للمؤسسة العامة	العمل جماعات تتحول تعرق أن الأخرى الجماعة معها	بين الصراع الجماعات
	Corrélation de Pearson	1	.424**	.330**	.446**	.150	.292*	.768**
	Sig. (bilatérale)		.001	.010	.000	.252	.024	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
تنافس جماعة العمل التي تنتمي إليها جماعات العمل الأخرى حول المناصب والصلاحيات	Corrélation de Pearson	.424**	1	.118	.405**	.254*	-.013	.611**
	Sig. (bilatérale)	.001		.371	.001	.050	.923	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
تتسك جماعات العمل الأخرى على الصلوات للالتزام للعمل	Corrélation de Pearson	.330**	.118	1	.198	.064	.052	.559**
	Sig. (bilatérale)	.010	.371		.130	.628	.694	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
لا يوجد اعتماد متبادل وتعان بين جماعة العمل التي تنتمي إليها وجماعات العمل الأخرى	Corrélation de Pearson	.446**	.405**	.198	1	.062	.144	.653**
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.130		.637	.273	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
تتفق جماعات العمل المختلفة حول الأهداف العامة للمؤسسة	Corrélation de Pearson	.150	.254*	.064	.062	1	-.077	.401**
	Sig. (bilatérale)	.252	.050	.628	.637		.557	.001
	N	60	60	60	60	60	60	60
تتحول جماعات العمل الأخرى أن تعرق الجماعة التي تعمل معها	Corrélation de Pearson	.292*	-.013	.052	.144	-.077	1	.421**
	Sig. (bilatérale)	.024	.923	.694	.273	.557		.001
	N	60	60	60	60	60	60	60
الصراع بين الجماعات	Corrélation de Pearson	.768**	.611**	.559**	.653**	.401**	.421**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.001	.001	
	N	60	60	60	60	60	60	60

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	40	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	40	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.645	6

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	40	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,560	8

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	40	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,473	6

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	40	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,752	20

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	40	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

,884	7
------	---

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	40	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,912	7

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	40	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,899	7

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	40	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,707
		Nombre d'éléments	10 ^a
Alpha de Cronbach	Partie 2	Valeur	,498
		Nombre d'éléments	10 ^b
		Nombre total d'éléments	20
Corrélation entre les sous-échelles			,549
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,709
	Longueur inégale		,709
Coefficient de Guttman split-half			,701

a. Les éléments sont : ارجب هدفين بين الاختيار في صعوبة اجد , الوقت نفس في الادوار من العديد ممارستي نتيجة بالضغط اشعر : عند العمل اثناء توتري يزيد , اليا الموكلة المهام في غموض اجد , حلها عليا يصعب عملي في مشكلات اصادف عندما اتذابق , بتحقيقهما بخصوص اليه انتمي الذي العمل فريق افراد بين تضارب يوجد , ومعتقداتي قيم مع عملي مهام تتعارض , الشخصية اهدافي تحقيق عن عجزني اعمل التي الجماعة اعضاء بين الاراء في تباين يوجد , اليه انتمي الذي العمل فريق افراد مع الغضب مشاعر اظهار اتقادي , فرد كل دور العمل اداء طرق حول زملائي مع اختلف , معها

b. Les éléments sont : اجل من الاخري الفرق مع اليه انتمي الذي فريق يتنافس , المطلوبة الاعمال اداء على معي زملائي يتعاون لا : انها على الخلاف مواضيع مع اليه انتمي الذي العمل فريق افراد يتعامل , اليه انتمي الذي العمل الفريق افراد اهداف تتصادم , اداء افضل تحقيق العمل جماعات مع اليها انتمي التي العمل جماعة تتنافس , بينها الاتصال سوء بسبب العمل جماعات بين تضارب يوجد , خسارة او ربح عملية حول المختلفة العمل جماعات تتفق , للعمل اللازمة المعلومات عن الاخرى العمل جماعات تنتشر , المناصب والصلاحيات حول الاخرى التي جماعة بين وتعاون متبادل اعتماد يوجد لا , معها اعمل التي الجماعة تعرف ان الاخرى العمل جماعات تحاول , للمؤسسة العامة الاهداف الاخرى العمل وجماعة اليها انتمي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	40	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	40	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,913
		Nombre d'éléments	11 ^a
	Partie 2	Valeur	,918
		Nombre d'éléments	10 ^b
		Nombre total d'éléments	21
Corrélation entre les sous-échelles			,722
Coefficient de Spearman-Brown		Longueur égale	,839
		Longueur inégale	,839
Coefficient de Guttman split-half			,835

a. Les éléments sont : لي توفرت مهما عملي تغيير في ارجب لا , المؤسسة بهذه العمل في استمراري مقابل بها اكلف وظيفة اي اقبل : حتى الحالي عملي في الاستمرار في استعداد لدي , العمل في زملائي بيني وبين قامت التي العلاقة استمرار في ارجب , بديلة عمل فرص مؤسسة في العمل فضلوا الاخرين الزملاء ان لو حتى عملي في سابقى , استثنائية ظروف في الا العمل ترك في افكر لا , التقاعد سن بلوغ عم تحدثت كلما اقتخر , الحالية مؤسستي في عملي خلال من بالسعادة اشعر , الحالي عملي تركت اذا بالارتياك حياتي ستصاب , اخرى بها اعمل التي مؤسستي اتجاه عاطفي باتباط اشعر , بها اعمل التي المؤسست اهداف مع الخاصة اهدافي تتوافق , الاخرين امام مؤسستي

b. Les éléments sont : ضمن مهم فرد باتي الاحساس تنميت على زملائي يعمل , بها اعمل التي مؤسستي اتجاه عاطفي باتباط اشعر : مؤسستس تستحق , مواهب ومهارات من لدي ما استخدام عملي لي يتيح , لاهدافها تحقيقها المؤسسة ومدى سمعة تهمني , لديهم العمل مجموعة المؤسسة تعتبر , به اتمسك تجعلني رابطة بعملي تربطني , بالعمل زملائي القوي لارتباطي عملي اترك لن , قبلي من الاخلاص والالتزام في بقاتي على احرض , افضل عمل عروض على حصلت لو حتى اخلاقي غير عمل بالمؤسسة للعمل تركي , فيه العمل افضل الذب المكان الوظيفية حياتي بناء في لمؤسستي فضل هناك , ماديا خسرت لو حتى المؤسسة هذه

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	40	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	40	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,752	20

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
التنظيمي الصراع	62,0490	10,26807	102
التنظيمي الالتزام	75,9010	17,23108	101

Corrélations

	التنظيمي الصراع	التنظيمي الالتزام
التنظيمي الصراع	1	,025
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		,805
N	102	101
التنظيمي الالتزام	,025	1
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)	,805	
N	101	101

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
الفرد داخل	19,3431	4,79995	102
الجماعة داخل	24,3922	4,46140	102
الجماعات ما بين	18,3137	3,87165	102
التنظيمي الالتزام	75,9010	17,23108	101

Corrélations

	الفرد داخل	الجماعة داخل	الجماعات ما بين	التنظيمي الالتزام
الفرد داخل	1	,389**	,369**	,048
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,636
N	102	102	102	101
الجماعة داخل	,389**	1	,496**	,014
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,892
N	102	102	102	101
الجماعات ما بين	,369**	,496**	1	-,009
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,927
N	102	102	102	101

Corrélation de	,048	,014	-,009	1
الالتزام Pearson				
التنظيمي Sig. (bilatérale)	,636	,892	,927	
N	101	101	101	101

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

Statistiques descriptives

	Moyen ne	Ecart- type	N
الاستمرار ي	24,099 0	6,2697 8	101
العاطفي	26,970 6	7,4334 8	102
الاخلاقي	24,686 3	6,3198 3	102
الصراع التنظيمي	62,049 0	10,268 07	102

Corrélations

	الاستمرا ري	العاط في	الاخلا قي	الصراع التنظيم ي
Corrélation de	1	,49	,677	-,009
الاستمرار ي Pearson		9**	**	
Sig. (bilatérale)		,00	,000	,928
N	101	101	101	101
Corrélation de	,499**	1	,670	,035
العاطفي Pearson			**	
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,724
N	101	102	102	102
Corrélation de	,677**	,67	1	-,007
الاخلاقي Pearson		0**		
Sig. (bilatérale)	,000	,00		,944
N	101	102	102	102
Corrélation de	-,009	,03	-	1
الصراع Pearson		5	,007	
التنظيمي Sig. (bilatérale)	,928	,72	,944	
N	101	102	102	102

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

Statistiques descriptives

	Moyen ne	Ecart- type	N
الاستمرا ري	24,099 0	6,2697 8	101
العاطفي	26,970 6	7,4334 8	102
الاخلاقي	24,686 3	6,3198 3	102
داخل الفرد	19,343 1	4,7999 5	102
داخل الجماعة	24,392 2	4,4614 0	102
مايين الجماعا ت	18,313 7	3,8716 5	102

Corrélations

	الاستمرا ري	العاط في	الاخلا قي	داخل الفرد	داخل الجماع ة	مايين الجماع ات
الاستمرا ري	1	,49 9**	,677 **	,01 5	- ,03 8	,001
Sig. (bilatérale)		,00 0	,000	,88 0	,70 8	,992
N	101	101	101	101	101	101
العاطفي	,499**	1	,670 **	- ,00 3	,04 2	,050
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,97 8	,67 8	,621
N	101	102	102	102	102	102
الاخلاقي	,677**	,67 0**	1	,07 9	,00 1	- ,118
Sig. (bilatérale)	,000	,00 0	,00	,43 0	,99 0	,237
N	101	102	102	102	102	102
داخل الفرد	,015	- ,00 3	,079	1	,38 9**	,369* *
Sig. (bilatérale)	,880	,97 8	,430	,00 0	,00 0	,000
N	101	102	102	102	102	102
داخل الجماعة	-,038	,04 2	,001	,38 9**	1	,496* *
Sig. (bilatérale)						

	Sig. (bilatérale)	,708	,67	,990	,00		,000
	N	101	102	102	102	102	102
مايين	Corrélation de Pearson	,001	,05	-	,36	,49	1
الجماعا	Sig. (bilatérale)	,992	,62	,237	,00	,00	
ت	N	101	102	102	102	102	102

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

Corrélations

	اي اقبل وظيفة بها اكلف مقابل استمرار في ي العمل بهذه المؤسسة	لا ارغب في تغيير عملي مهما توفرت لي فرص عمل بديلة	ارغب في استمرا ر العلاقة التي قامت وبين زملاند في ي العمل	لدي استعداد في الاستم رار في عملي الحالي حتى التقاعد	لا افكر في ترك العمل في الا ظرو ف استننا نية سن التقاعد	سابقى في عملي حتى ان لو الزملا ء الاخر ين فضلو ا العمل في مؤسد سة اخرى	ستصا ب حياتي بالار تباك اذا تركت عملي الحالي	الاستمرا ري	الالتزا م التنظ يمي	
في استمراري مقابل بها اكلف وظيفة اي اقبل المؤسسة بهذه العمل	Corrélation de Pearson	1	,437**	,242	,401*	,349	,37	,298	,648**	,513
	Sig. (bilatérale)		,000	,015	,000	,000	,00	,002	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
فرص لي توفرت مهما عملي تغيير في ارغب لا بديلة عمل	Corrélation de Pearson	,437**	1	,363	,566*	,314	,40	,342	,718**	,513
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,001	,00	,000	,000	,000
	N	101	102	102	102	102	102	102	101	101
بيني وبين قامت التي العلاقة استمرار في ارغب العمل في زملائي	Corrélation de Pearson	,242*	,363**	1	,598*	,471	,39	,261	,644**	,631
	Sig. (bilatérale)	,015	,000		,000	,000	,00	,008	,000	,000
	N	101	102	102	102	102	102	102	101	101
الحالي عملي في الاستمرار في استعداد لدي التقاعد سن بلوغ حتى	Corrélation de Pearson	,401**	,566**	,598	1	,553	,54	,424	,828**	,719
	Sig. (bilatérale)						,08			

	Sig.	,000	,000	,000		,000	,00	,000	,000	,000
	(bilatérale)						0			
	N	101	102	102	102	102	102	102	101	101
	Corrélation	,349**	,314**	,471**	,553*	1	,58	,370	,715**	,634
	de Pearson			**	*		9**	**		**
استثنائية ظروف في الا العمل ترك في افكر لا	Sig.	,000	,001	,000	,000		,00	,000	,000	,000
	(bilatérale)						0			
	N	101	102	102	102	102	102	102	101	101
	Corrélation	,373**	,405**	,390**	,548*	,589	1	,473	,753**	,606
	de Pearson			**	*	**		**		**
الاخرين الزملاء ان لو حتى عملي في سابقى	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
اخرى مؤسسة في العمل فضلوا	(bilatérale)									
	N	101	102	102	102	102	102	102	101	101
	Corrélation	,298**	,342**	,261**	,424*	,370	,47	1	,642**	,507
	de Pearson			**	*	**	3**			**
عملي تركت اذا بالارتباك حياتي ستصاب	Sig.	,002	,000	,008	,000	,000	,00		,000	,000
الحالي	(bilatérale)						0			
	N	101	102	102	102	102	102	102	101	101
	Corrélation	,648**	,718**	,644**	,828*	,715	,75	,642	1	,827
	de Pearson			**	*	**	3**	**		**
الاستمراري	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,00	,000		,000
	(bilatérale)						0			
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
	Corrélation	,513**	,513**	,631**	,719*	,634	,60	,507	,827**	1
	de Pearson			**	*	**	6**	**		
التنظيمي الالتزام	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,00	,000	,000	
	(bilatérale)						0			
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		اشعر	افتخر	تتوافق	اشعر	يعمل	تهمني	يتيح	العاطفي	الالتزام
		بالسعادة	كلما	اهدافي	باتباط	زملاني	سمعة	لي		م
		خلال من	تحدثت	الخاصة	عاطفي	ي	المؤ	عملي		التنظ
		في عملي	عم	مع	اتجاه	على	سنة	استخدا		يمي
		مؤسستي	مؤسست	اهداف	مؤسس	تنميت	ومدى	ما م		
		الحالية	امام ي	المؤسد	تي	الاحسا	تحقيقه	لدي		
			الاخرين	ست	التي	س	ا	من		
				التي	اعمل	باني	لاهدا	مواه		
				اعمل	بها	فرد	فها	ب		
				بها		مهم	ومهار	ات		
						ضمن				
						مجمو				
						عة				
						العمل				
						لديهم				
	Corrélation de Pearson	1	,267**	,237*	,258*	,222*	,191	,219*	,764**	,550**
مؤسستي في عملي خلال من بالسعادة اشعر الحالية	Sig. (bilatérale)		,007	,017	,009	,025	,055	,027	,000	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102	101
	Corrélation de Pearson	,267**	1	,519**	,647*	,534**	,492**	,558**	,683**	,646**
الاخرين امام مؤسستي عم تحدثت كلما افتخر	Sig. (bilatérale)	,007		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102	101
	Corrélation de Pearson	,237*	,519**	1	,639*	,421**	,297	,483**	,614**	,646**
المؤسست اهداف مع الخاصة اهدافي تتوافق بها اعلم التي	Sig. (bilatérale)	,017	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102	101
	Corrélation de Pearson	,258**	,647**	,639**	1	,701**	,435**	,678**	,730**	,734**
اعلم التي مؤسستي اتجاه عاطفي باتباط اشعر بها	Sig. (bilatérale)	,009	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102	101
	Corrélation de Pearson	,222*	,534**	,421**	,701*	1	,562	,699**	,678**	,656**
فرد باني الاحساس تنميت على زملائي يعمل لديهم العمل مجموعة ضمن مهم	Sig. (bilatérale)	,025	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102	101
	Corrélation de Pearson	,191	,492**	,297**	,435*	,562**	1	,695**	,595**	,482**
لاهدافها تحقيقها المؤسسة ومدى سمعة تهمني	Sig. (bilatérale)	,055	,000	,002	,000	,000		,000	,000	,000

	N	102	102	102	102	102	102	102	102	101
	Corrélation de Pearson	,605**	,694**	1	,663**	,597**	,469**	,551**	,843**	,755**
تجعلني رابطة بعملب تربطني به اتمسك	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102	101
	Corrélation de Pearson	,667**	,602**	,663**	1	,399**	,476**	,565**	,798**	,756**
الذنب المكان المؤسسة تعتبر فيه العمل افضل	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102	101
	Corrélation de Pearson	,319**	,653**	,597**	,399**	1	,504**	,330**	,728**	,646**
غير عمل بالمؤسسة للعمل تركي على حصلت لو حتى اخلاقي افضل عمل عروض	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000		,000	,001	,000	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102	101
	Corrélation de Pearson	,404**	,601**	,469**	,476**	,504**	1	,411**	,727**	,678**
هذه في بقائي على احرص ماديا خسرت لو حتى المؤسسة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102	101
	Corrélation de Pearson	,535**	,495**	,551**	,565**	,330**	,411**	1	,708**	,597**
بناء في لمؤسستي فضل هناك الوظيفية حياتي	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,001	,000		,000	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102	101
	Corrélation de Pearson	,740**	,856**	,843**	,798**	,728**	,727**	,708**	1	,900**
الاخلاقي	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102	101
	Corrélation de Pearson	,687**	,740**	,755**	,756**	,646**	,678**	,597**	,900**	1
التنظيمي الالتزام	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101

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

Statistiques

	التنظيمي الصراع	الفرد داخل	الجماعة داخل	الجماعات مابين	التنظيمي الالتزام
N	Valide	102	102	102	101
	Manquante	0	0	0	1
Moyenne	62,0490	19,3431	24,3922	18,3137	75,9010
Ecart-type	10,26807	4,79995	4,46140	3,87165	17,23108



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس و الفلسفة و الأروطفونيا.
رقم القيد: 482 / ق.ع.ن.ف.أ. 2023.

إلى السيد المحترم: الأمين العام لكلية علوم الطبيعة و الحياة
جامعة تيارت

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تامين و ترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم النفس و الفلسفة و الأروطفونيا يشرفني أن أتمس من سيادتكم الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم:

- بقوال هاجر

- بصامي فاطمة

مسجلون في السنة الثانية ماستر علم النفس العمل و التنظيم :

بإجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم

الصراع التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي

و في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات الاحترام و التقدير.

تيارت في : 26 فبراير 2023

رئيس القسم:



قندوز محمود

رئيس قسم علم النفس والأروطفونيا والفلسفة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



