الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محند أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع وتحقيق الولاء التنظيمي

-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة الأخضرية-

إعداد الطالبة:
بلطرش حياة

إشراف الأستاذ:
أ.د. جميل أحمد

نوقشت يوم: 2020/12/23

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ	الدرجة العلمية	الصفة	الجامعة
د. حمادي خديجة	أستاذ محاضر قسم "أ"	رئيسا	جامعة البويرة
أ.د. جميل أحمد	أستاذ	مشرفا ومقررا	جامعة البويرة
د. مرماط نبيلة	أستاذ محاضر قسم "أ"	عضوا ممتحنا	جامعة البويرة
د. قهواجي أمينة	أستاذ محاضر قسم "أ"	عضوا ممتحنا	جامعة بومرداس
د. بن خزناجي أمينة	أستاذ محاضر قسم "أ"	عضوا ممتحنا	جامعة برج بوعريريج
د. يحياوي مُحَمَّد	أستاذ محاضر قسم "أ"	عضوا ممتحنا	جامعة المدية

السنة الجامعية: 2020/2019

أتقدم بجزيل الشكر إلى السيد الأستاذ المشرف، **أ.د جميل أحمد** على المساعدة والتوجيه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل (مع حفظ الألقاب):
الأستاذة **بغدود راضية**، الأستاذة **قصواجي أمينة**، الأستاذ **معزوز علي**، الأستاذ **جلال امحمد**، الأستاذ **علي زيان امحند واعمر**، الأستاذ **حيدوشي عاشور**، الأستاذ **يحياوي سمير**، على المساعدة والتعاون.

كما أشكر الأساتذة المحكمين على مساعدتهم، والأساتذة أعضاء اللجنة الكرام على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة.

وفي الأخير الشكر والتقدير إلى كل موظفي الوحدة الإنتاجية للدهن بالأخضرية التابعة للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP على دعمهم ومساعدتهم، وأخص بالذكر:

السيدات الفضليات: **فرصادو فيروز، ططار حسيبة، تواتي فاطمة الزهراء، دفال ليلي، وخالدي لطيفة**.

والسادة الأفاضل: **تفاحي جمال، حمبلي يوسف، جبري أحمد، سيدي علي عز الدين، عمراش عز الدين، العربي اسماعيل، وشنينة محمد**.

أهدي هذا العمل إلى:

النور الذي يضيء طريقي والحنان الذي يملأ حياتي، أمي الحبيبة "معزوز العلبة"
سندي وعوني في هذه الحياة، أبي العزيز "محمد"

ابني قرة عيني "سند محمد رفيق"
ابني فلذة كبدي "قصي"
زوجي رفيق دربي.

أختي الحنونة نسيمة وزوجها الكريم علي.
إخوتي الأعزاء سعيد، رضا ويوسف.

جدتي الصامدة "باية" أطال الله في عمرها.
جدتي "شريفة" وجدي "معزوز يوسف" أطال الله في عمرهما.

خالتي "فاطمة"، وخالتي "نصيرة".

أمي الثانية "الزهرة" وأختي الثانية "نجية"

الكتاكيت "روان، روميساء، رونق الماس، محمد إسلام، عبد الرحمن، ومحمد ساجد"

الصغار "سمية، بوعلام، محمد محسن، ماريا، عبد الله، سارة، عبد الرحمن، إسحاق، أنس، عبد الجليل، أسامة، محمد، أيوب، زكريا، محمد ياسر، حسام الدين"

صديقاتي سهيلة، عائشة، حسيبة.م، ليلي، حسيبة.ط، سعيدة، ذهبية، فوزية، أمال، مريم، نارجس ونجلة.

كل من عائلة بلطرش، معزوز، وتاجر.

إلى كل طموح.

فهرس المحتويات:

الشكر	**I**
الإهداء	**II**
فهرس المحتويات	**IV**
قائمة الأشكال والجداول والملاحق	**VIII**
ملخص الدراسة	**XIII**
مقدمة	**ب – ر**
الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية	**02**
تمهيد	02
المبحث الأول: أساسيات الثقافة التنظيمية	**03**
المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية	03
المطلب الثاني: نشأة الثقافة التنظيمية، خصائصها ومراحل تطورها	12
المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوياتها	17
المبحث الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية، أنواعها ومحدداتها	**22**
المطلب الأول: مكونات (عناصر) الثقافة التنظيمية	22
المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية	26
المطلب الثالث: محددات الثقافة التنظيمية، مصادرها، وأساليب انتقالها	31
المبحث الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية	**38**
المطلب الأول: تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها	38
المطلب الثاني: تغيير الثقافة التنظيمية	44
المطلب الثالث: قياس الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المنظمة والعاملين بها	47
خلاصة	**53**
الفصل الثاني: إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالثقافة التنظيمية	**55**
تمهيد	55
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للصراع التنظيمي	**56**
المطلب الأول: ماهية الصراع التنظيمي	56
المطلب الثاني: شكل الصراع التنظيمي وخصائصه	62

المطلب الثالث: المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي	66
المبحث الثاني: مستويات الصراع التنظيمي، أسبابه والآثار المترتبة عنه	**72**
المطلب الأول: مستويات الصراع التنظيمي	72
المطلب الثاني: أسباب ومظاهر حدوث الصراع التنظيمي	76
المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن الصراع التنظيمي	85
المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	**89**
المطلب الأول: ماهية إدارة الصراع التنظيمي	89
المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	93
المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الصراع التنظيمي	101
خلاصة.	**110**
الفصل الثالث: الولاء التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي	**112**
تمهيد	112
المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي	**113**
المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي وخصائصه	113
المطلب الثاني: اتجاهات تعريف الولاء التنظيمي وأهميته	119
المطلب الثالث: مراحل تطور الولاء التنظيمي، أبعاده وصوره	125
المبحث الثاني: عوامل تكوين الولاء التنظيمي وأساليب قياسه وتنميته	**133**
المطلب الأول: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي	133
المطلب الثاني: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي	139
المطلب الثالث: قياس الولاء التنظيمي وأساليب تنميته	144
المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الولاء التنظيمي	**150**
المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي	150
المطلب الثاني: النتائج المترتبة عن الولاء التنظيمي	158
المطلب الثالث: تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي وتنمية مستوى ولاء العاملين لمنظمتهم	165
خلاصة.	**173**

الفصل الرابع: دراسة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، وأثر ذلك على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن -الوحدة الإنتاجية بالأخضرية-	**175**
تمهيد	175
المبحث الأول: تقديم الوحدة الإنتاجية بالأخضرية (UPL) التابعة للمؤسسة الوطنية للدهن (ENAP)	**176**
المطلب الأول: ماهية المؤسسة الوطنية للدهن **ENAP**	176
المطلب الثاني: ماهية الوحدة الإنتاجية للدهن بالأخضرية **UPL**	182
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**189**
المطلب الأول: أداة الدراسة الميدانية	189
المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة (الاستبيان)	193
المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليل إجابات أفراد العينة	**197**
المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان	197
المطلب الثاني: تحديد طبيعة العلاقة التي تربط المتغير المستقل بالمتغير التابع	220
المطلب الثالث: الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة	223
خلاصة	**235**
خاتمة	**237**
قائمة المراجع	**246**
قائمة الملاحق	**256**

قائمة الأشكال والجداول والملاحق:

1- قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	مستويات الثقافة التنظيمية حسب شين (E.H.SCHEIN)	20
02	تصنيف الثقافة التنظيمية وفق معياري اتجاه التركيز ووسيلة البلوغ	30
03	محددات الثقافة التنظيمية	31
04	نموذج التنشئة الاجتماعية في المنظمة	42
05	مراحل التطور التاريخي لمفهوم لصراع التنظيمي	59
06	مراحل الصراع التنظيمي حسب بوندي (PONDY)	66
07	مراحل الصراع التنظيمي حسب روبنز (ROBBINS)	68
08	مستويات الصراع التنظيمي	72
09	نموذج إدارة الصراع التنظيمي	92
10	مصفوفة حل الصراع التنظيمي	97
11	علاقة الثقافة التنظيمية بحدوث الصراع التنظيمي	102
12	مراحل تطور الولاء التنظيمي حسب (BUCHANAN)	126
13	مراحل تطور الولاء التنظيمي حسب (MOWDY & PORTER)	127
14	أبعاد الولاء التنظيمي حسب (ALLEN & MAYER)	130
15	العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي	133
16	هرم تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو (ABRAHAM MASLOW)	135
17	نموذج ستيرز (STEERS) لتفسير الولاء التنظيمي	140
18	الطاقة الإنتاجية والإنتاج المحقق بالطن للمؤسسة الوطنية للدهن سنة 2018	181
19	الطاقة الإنتاجية والإنتاج المحقق بالطن للوحدة الإنتاجية UPL سنة 2018	183
20	توزيع العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن بالأخضرية UPL، حسب طبيعة العقد	184
21	توزيع العاملين الدائمين بالوحدة الإنتاجية UPL، حسب التصنيف الوظيفي	192
22	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	197
23	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	198
24	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	199
25	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	199
26	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي	200
27	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	201

2- قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	دور إدارة المنظمة في عملية التنشئة الاجتماعية	41
02	حالات تدخل المنظمة لإدارة الصراع التنظيمي	91
03	دراسات حول أبعاد الولاء التنظيمي	128
3-1	جدول تابع للجدول رقم 03	129
04	دراسات حول مقاييس الولاء التنظيمي	147
4-1	جدول تابع للجدول رقم 04	148
05	دراسات حول العلاقة بين الولاء التنظيمي ودوران العمل والغياب	164
06	وحدات توزيع منتجات المؤسسة الوطنية للدهن بالوسط	180
07	وحدات توزيع منتجات المؤسسة الوطنية للدهن بالشرق	180
08	الطاقة الإنتاجية والإنتاج المحقق بالطن للمؤسسة الوطنية للدهن سنة 2018	181
09	الطاقة الإنتاجية والإنتاج المحقق بالطن للوحدة الإنتاجية UPL سنة 2018	183
10	توزيع العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن بالأخضرية UPL، حسب طبيعة العقد	184
11	نموذج ليكرت (LIKERT) الخماسي	191
12	فئات نموذج ليكارت (LIKERT) الخماسي	191
13	توزيع العاملين الدائمين بالوحدة الإنتاجية UPL، حسب التصنيف الوظيفي	192
14	معاملات ارتباط العبارات بالمحور الثاني	194
15	معاملات ارتباط العبارات بالمحور الثالث	195
16	اختبار ثبات الاستبيان ألفاكرونباخ (ALPHA CRONBACH TEST)	195
17	اختبار طبيعة توزيع البيانات (KOLMOGOROV-SMIRNOV TEST)	196
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	197
19	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	198
20	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	199
21	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	199
22	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي	200
23	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	201

24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني (مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي)	202
1-24	جدول تابع للجدول رقم 24	203
2-24	جدول تابع للجدول رقم 24	204
3-24	جدول تابع للجدول رقم 24	205
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمستوى الولاء العاطفي	212
26	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمستوى الولاء المستمر	215
27	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمستوى الولاء الأخلاقي	217
28	مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية– (UPL)	219
29	معامل الارتباط بيرسون بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء العاطفي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية–	220
30	معامل الارتباط بيرسون بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء المستمر لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية–	221
31	معامل الارتباط بيرسون بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء الأخلاقي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية–	222
32	معامل الارتباط بيرسون بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية–	223
33	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين	224
34	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء العاطفي لدى العاملين	225
35	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء المستمر لدى العاملين	226
36	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء الأخلاقي لدى العاملين	227
37	المتوسطات الحسابية لمحور الولاء التنظيمي وفق خاصية الجنس	228
38	اختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف الجنس	228
39	المتوسطات الحسابية لمحور الولاء التنظيمي وفق خاصية السن	229
40	اختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف السن	229

41	المتوسطات الحسابية لمحور الولاء التنظيمي وفق خاصية المستوى التعليمي	230
42	اختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف المستوى التعليمي	230
43	اختبار المقارنات البعدية LSD لاختلاف مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة وفق المستوى التعليمي	231
44	المتوسطات الحسابية لمحور الولاء التنظيمي وفق خاصية الحالة الاجتماعية	232
45	اختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف الحالة الاجتماعية	232
46	المتوسطات الحسابية لمحور الولاء التنظيمي وفق خاصية التصنيف الوظيفي	233
47	اختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف التصنيف الوظيفي	233
48	المتوسطات الحسابية لمحور الولاء التنظيمي وفق خاصية سنوات الخبرة	234
49	اختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف سنوات الخبرة	234

3- قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج الدهن -الأخضرية-	256
02	أداة الدراسة (الاستبيان)	257
03	قائمة الأساتذة المحكمين	262
04	مخرجات برنامج SPSS	263

ملخص الدراسة:

أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع وتحقيق الولاء التنظيمي

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي وأثر ذلك على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. كما تهدف إلى معرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية المتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، التصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة) على مستوى الولاء التنظيمي.

وبغرض التوصل إلى الهدف من هذه الدراسة، تم إجراء دراسة ميدانية بالوحدة الإنتاجية للدهن – الأخضرية– **(UPL)** التابعة للمؤسسة الوطنية للدهن **(ENAP)**، حيث تم توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) على عينة عشوائية تتكون من 180 عاملاً، والتي تمثل نسبة 56.60% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، الذي يتضمن 318 عامل دائم، ولقد تمت المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **(SPSS)**.

وقد أوضحت نتائج الدراسة أنّ مستوى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي متوسط، وأنّ العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية– يتمتعون بمستوى متوسط من الولاء التنظيمي. كما تم التوصل إلى أنّه توجد علاقة تأثير (ارتباط) موجبة بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية–، حيث قدر معامل الارتباط بيرسون **(PEARSON)** بين المتغيرين **(0.620)**، وهو معامل ارتباط متوسط ودال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01). كما تبين أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى متغيرات (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، التصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة)، وأنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى المستوى التعليمي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الصراع التنظيمي، إدارة الصراع التنظيمي، الولاء التنظيمي.

L'IMPACT DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE SUR LE MANAGEMENT DES CONFLITS ET LA REALISATION DE LA LOYAUTE ORGANISATIONNELLE

Résume :

Cette étude se penche sur la contribution de la culture organisationnelle au management des conflits organisationnels et son impact sur le niveau de la loyauté organisationnelle chez les employés de l'entreprise étudiée, outre connaitre l'impact des caractéristiques personnelles et fonctionnelles (Sexe, âge, niveau d'éducation, état matrimonial, classification des emplois et années d'expérience) sur le niveau de la loyauté organisationnelle.

Afin d'atteindre l'objectif de cette étude, une étude sur le terrain a été réalisée dans l'unité de production des peintures -Lakhdaria- **(UPL)**, relevant de l'entreprise nationale des peintures **(ENAP)**, où le questionnaire a été distribué à un échantillon aléatoire de 180 employés représentant 56.60% de la taille totale de la communauté d'étude renfermant 318 employés permanents. Le traitement statistique des données du questionnaire a été effectué à l'aide du programme des paquets statistiques des sciences sociales **(SPSS)**.

Les résultats de l'étude ont montré que le niveau de contribution de la culture organisationnelle au management du conflit organisationnel est moyen, et que les employés de l'unité de production des peintures -Lakhdaria- ont un niveau moyen de loyauté organisationnelle, ainsi qu'une corrélation positive entre l'apport de la culture organisationnelle dans le management du conflit organisationnel et le niveau de loyauté organisationnelle des employés de l'unité de production des peintures -Lakhdaria-. Le coefficient de corrélation de (PEARSON) entre les deux variables est de (**0.620**), et qui est un coefficient de corrélation moyen et statistiquement significatif au niveau abstrait (0.01). En outre, il n'y avait pas de différences statistiquement significatives dans le degré de loyauté organisationnelle chez les employés en raison des variables (Sexe, âge, état matrimonial, classification des emplois et années d'expérience), mais des différences statistiquement significatives dans le degré de loyauté organisationnelle des employés en liaison avec le niveau d'éducation.

Mots-clés: Culture organisationnelle - Conflit organisationnel - Management des conflits organisationnels - Loyauté organisationnelle.

مقـــــــدمة:

تمهيد:

تعتبر أي منظمة مهما كان نوعها أو طبيعة نشاطها تنظيماً اجتماعياً يتكون من موارد بشرية تساهم بالدرجة الأولى في تمكن هذه المنظمة من التطور والاستمرار، وبناءً على ذلك فهذه المنظمة ملزمة بالحفاظ على العاملين لديها خاصة المبدعين ذوي المهارات المتميزة والكفاءات العالية، من خلال تعزيز ارتباط هؤلاء العاملين بمنظمتهم وتقوية رغبتهم في الاستمرار بالعمل فيها وتنمية شعور الالتزام لديهم بالواجب والمسؤولية اتجاهها والولاء لها. وذلك عن طريق تشكيل ثقافة تنظيمية قوية وموحدة تحظى بالإجماع والتمسك المشترك من طرف جميع أعضاء المنظمة بقيمها ومعتقداتها ومعاييرها وافتراضاتها الأساسية، التي تحدد السلوكات الصحيحة والمرغوبة، وترسخ القيم الإيجابة لتوفير بيئة العمل المناسبة وإيجاد الظروف الملائمة التي تجعل العاملين مستعدين للالتزام بأهداف منظمتهم ويتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي اتجاهها. فالثقافة التنظيمية القوية تساهم في بناء الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء المنظمة، وتنمي روح التعاون والعمل الجماعي لدى العاملين وتزرع فيهم قيم الأمانة والإخلاص وترفع من روحهم المعنوية وتعزز شعورهم بالانتماء إلى منظمتهم والافتخار بها والولاء لها، وتحفزهم على الإبداع والتحلي بروح التحدي والمنافسة، وتمنحهم الحرية والاستقلالية الكافية لأداء مهامهم واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم. كما تشجعهم على المشاركة والتعاون في إدارة الصراعات التي تحدث بالمنظمة، من خلال نقل الأفكار البناءة والمفاهيم الصحيحة عن الصراع التنظيمي وتعليمهم كيفية التعامل معه وإدارته بالطريقة الصحيحة، وذلك بالاعتماد على ممارساتها الإيجابية وأبعادها الأساسية، التي تتضمن إستراتيجيات حل الصراع السلبي وأساليب استثارة الصراع الإيجابي. وهذا ما يساهم في التقليل من الأثار السلبية للصراع التنظيمي، واستغلال نتائجه الإيجابية التي تجعل بيئة العمل أكثر جاذبية للعاملين وتشجعهم على العمل والتفاعل الإيجابي وتدعم شعورهم بالرضا وتعزز ارتباطهم بمنظمتهم وتقوي رغبتهم بالاستمرار فيها وعدم تركها والولاء لها والافتخار بالانتماء إليها. فالإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تجنب المنظمة الوقوع في مختلف المشاكل والصراعات التي تضر بمصالحها ومصالح العاملين لديها وتحول دون تحقيق الأهداف المشتركة، كما تساهم في الحفاظ على استمرار العلاقات الجيدة بين أعضاء المنظمة وتعزز التعاون والثقة المتبادلة بينهم وتقوي ارتباطهم بمنظمتهم وترفع من مستوى ولائهم التنظيمي.

1- إشكالية الدراسة:

يمكن أن يترتب عن حدوث الصراع التنظيمي نتائج سلبية تضر بالعاملين سواء من الناحية المادية أو المعنوية، وتتسبب في اختلال العلاقة التي تربط هؤلاء العاملين بمنظمتهم وتجعلهم غير راغبين بالبقاء فيها ومستعدين لتركها في حال توفرت لهم فرصة عمل بديلة بمنظمة أخرى. كما يمكن أن تترتب عن حدوث الصراع بالمنظمة نتائج إيجابية تؤدي إلى تغيير أوضاع العاملين نحو الأفضل وشعورهم بالرضا عن ظروف العمل والسياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يعزز ثقة العاملين بمنظمتهم ويحسن من مستوى ارتباطهم بها وولائهم لها. ولذلك لابد على إدارة المنظمة من أن تتعامل مع الصراع التنظيمي وتديره بالطريقة الصحيحة، وذلك من خلال تشكيل ثقافة تنظيمية قوية تتضمن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والممارسات التي تساهم في استثمار نتائجه الإيجابية. ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية: **ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، وما أثر ذلك على مستوى ولاء العاملين لمنظمتهم؟**

2- الأسئلة الفرعية:

بهدف تبسيط الإشكالية، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء المستمر لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء الأخلاقي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، التصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

3- فرضيات الدراسة:

بغرض التمكن من الإجابة على الأسئلة المطروحة، تم وضع الفرضيات التالية:

- **<u>الفرضية الرئيسة الأولى</u>**، والتي تنص على أنّه:

توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

وتندرج ضمن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية:

– **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

– **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء المستمر لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

– **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء الأخلاقي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- **<u>الفرضية الرئيسية الثانية</u>**، والتي تنص على أنّه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

وتندرج ضمن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية:

– **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.

– **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير السن.

– **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

– **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية.

– **الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير التصنيف الوظيفي.

– **الفرضية الفرعية السادسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

4- هدف الدراسة:

يتمثل الهدف الأساسي من هذه الدراسة في توضيح مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي (كمتغير مستقل)، وأثر ذلك على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين (كمتغير تابع). حيث تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات الموضوعة، وذلك بغرض التوصل إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة، والتي تتمثل في:

- تغيير النظرة النمطية والسلبية النابعة من الفكر التقليدي (الكلاسيكي) اتجاه الصراع التنظيمي؛
- توضيح المفهوم الصحيح للصراع التنظيمي؛
- نقل الأفكار الصحيحة عن الصراع التنظيمي الإيجابي (البناء) عن طريق الثقافة التنظيمية؛
- التوصل إلى أنّ أبعاد الثقافة التنظيمية وممارساتها الإيجابية تساهم في إدارة الصراع التنظيمي؛
- تشكيل ثقافة التعامل مع الصراع التنظيمي وإدارته بالطريقة الصحيحة، وذلك من خلال احتواء ثقافة المنظمة لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي وإستراتيجيات إدارته؛
- التوضيح بأنّ الولاء التنظيمي لا يقتصر فقط على الجانب المعنوي (أي الارتباط العاطفي بالمنظمة)، وإنّما يتضمن كذلك الجانب الأخلاقي (الشعور بالواجب والمسؤولية اتجاه المنظمة والعاملين بها)، والجانب المادي (المبني على المصالح المشتركة والحاجة إلى العمل)؛
- التوضيح بأنّ الثقافة التنظيمية القوية والموحدة، والتي تتضمن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، لها انعكاس إيجابي على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين؛
- توضيح مدى تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية المتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، التصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة) على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

5- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعاً حساساً يتعلق بمدى ارتباط العاملين بمنظمتهم ورغبتهم في الاستمرار بالعمل فيها وعدم تركها والتزامهم بقيمها التنظيمية، الذي يتجسد من خلال مستوى ولائهم التنظيمي. لذا ارتأينا من خلال هذه الدراسة التوضيح بأنّ هناك العديد من العوامل التي تؤثر إيجابياً على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين، والتي من بينها، الثقافة التنظيمية القوية التي تحظى بإجماع وتمسك جميع أعضاء المنظمة بقيمها ومعتقداتها الأساسية، والصراع التنظيمي البناء الذي تترتب عنه نتائج إيجابية. فأهمية هذه الدراسة تنبع من توضيح كيفية استفادة المنظمة من نتائج الصراع التنظيمي الإيجابية واستثمارها بالطريقة الصحيحة حفاظاً على استقرار عامليها من جهة، وعلى ارتباطهم بها وولائهم لها من جهة أخرى، وذلك من خلال تشكيلها لثقافة تنظيمية قوية تتضمن أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي وإستراتيجيات إدارته. وعليه، يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في:

- التعريف بمكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية؛
- توضيح خصائص الثقافة التنظيمية القوية؛
- تحديد الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي؛
- توضيح الآثار الإيجابية والسلبية التي تترتب عن حدوث الصراع التنظيمي؛
- التعريف بإستراتيجيات حل الصراع التنظيمي، وبأساليب استثارته؛
- توضيح واقع إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمة الجزائرية؛
- تحديد العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي، والنتائج المترتبة عنه؛
- توضيح علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الصراع التنظيمي؛
- توضيح علاقة الثقافة التنظيمية القوية بالولاء التنظيمي؛
- توضيح علاقة الولاء التنظيمي بالثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي.

6- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

يعود اختيار موضوع هذه الدراسة إلى العديد من الأسباب، أهمها:

- اختيار الصراع التنظيمي لم يكن صدفة وإنّما كان نتيجة الرغبة في مواصلة دراسة هذا الموضوع، وذلك نظراً لواقع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، فبعد الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في مذكرة الماجستير استنتجنا أنّ هناك فهماً خاطئاً للصراع التنظيمي وكيفية التعامل معه وإدارته، حيث ينظر إليه الجميع على أنّه أمر سيء يؤدي إلى نتائج سلبية في كل المواقف والحالات، فيجب محاربته وإزالته بكل الطرق. لذا أردنا تسليط الضوء على المفهوم الصحيح للصراع التنظيمي وإستراتيجيات إدارته، ذلك بأنّ الصراع التنظيمي يمكن أن يكون سلبياً كما يمكن أن يكون إيجابياً وبناءً، حيث تتوقف طبيعته على كيفية التعامل معه وإدارته؛

- أما اختيار الثقافة التنظيمية فجاء بناءً على الاستنتاج السابق، فمن خلال الثقافة التنظيمية يتم بناء المفاهيم والمعاني الصحيحة عن الظواهر والوقائع التي تحدث بالمنظمة، حيث يمكن لإدارة المنظمة أن تنقل الأفكار البناءة والمفاهيم الصحيحة عن الصراع التنظيمي وتوضح كيفية التعامل معه عن طريق معتقداتها وتقاليدها وأعرافها وقيمها التنظيمية، كما يمكن لها أن تديره بالطريقة الصحيحة من خلال اعتمادها على الممارسات الإدارية والأبعاد الأساسية لثقافتها التنظيمية التي تتضمن إستراتيجيات حل الصراع السلبي واستثارة الصراع الإيجابي؛

- واختيار الولاء التنظيمي جاء كنتيجة أو كانعكاس إيجابي لتمكن المنظمة من إدارة الصراع التنظيمي من خلال ثقافتها التنظيمية، وذلك للتوضيح بأنّ الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تساهم في الحفاظ على العلاقات الجيدة بين أعضاء المنظمة وتعزز التعاون والثقة المتبادلة بينهم وتقوي ارتباطهم بمنظمتهم وترفع من مستوى ولائهم التنظيمي.

7- حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** سيتم التطرق من خلال هذه الدراسة إلى توضيح مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأثر ذلك على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بأبعاده الثلاثة المتمثلة في (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، والولاء الأخلاقي).

- **الحدود المكانية:** لقد وقع الاختيار على الوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية– التابعة للمؤسسة الوطنية للدهن **(ENAP)** كحالة لإجراء الدراسة الميدانية عليها.

- **الحدود الزمنية:** لقد امتدت الدراسة الميدانية من شهر نوفمبر سنة 2018 إلى جانفي سنة 2019.

8- متغيرات الدراسة:

يهتم هذا البحث بدراسة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، وأثر ذلك على مستوى الولاء التنظيمي. وذلك من خلال توضيح مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الصراع التنظيمي، وانعكاس ذلك على مستوى ولاء العاملين لمنظمتهم. حيث تتمثل متغيرات الدراسة في:

- **المتغير المستقل:** مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي؛

- **المتغير التابع:** الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، والولاء الأخلاقي).

9- المنهج المتبع:

بغرض التوصل إلى الهدف من هذه الدراسة، بالإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار مدى صحة الفرضيات الموضوعة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي بهدف وصف متغيرات الدراسة وعرض المفاهيم المتعلقة بها، وذلك من خلال استخدام أسلوب المسح المكتبي في جمع البيانات حول موضوع الدراسة (الكتب، الرسائل والأطروحات، البحوث والدراسات)، حيث استخدمت هذه الأدبيات الفكرية في إعداد الجانب النظري لهذه الدراسة، وكذا استخدام أسلوب دراسة حالة في إعداد الدراسة الميدانية. إضافة إلى ذلك تم الاعتماد على المنهج التحليلي، وذلك بغرض التعقيب على الاستنتاجات المستخلصة في الجانب النظري، وكذا تحليل النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي، من خلال التعقيب على الجداول والأشكال المعروضة، وتحليل البيانات المسترجعة بعد توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) على عينة من العاملين الدائمين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية– ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

10- الدراسات السابقة:

تم الإطلاع على العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي لها علاقة بموضوع دراستنا، والتي تم تصنيفها حسب الموضوع الذي تناولته، كما يلي:

- **دراسات حول الثقافة التنظيمية:**

هناك الكثير من الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الثقافة التنظيمية، والتي يمكن ذكر بعضها كما يلي:

- دراسة **وهيبة داسي**، بعنوان **أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة** (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)[1]:

هدفت الباحثة من خلال دراستها إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث استهدفت هذه الدراسة الإطارات على مستوى ثلاث مؤسسات صناعية جزائرية. وخلصت الباحثة إلى أنّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة وأبعادها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث أوضحت أنّ درجة ممارسة وتوظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة كانت بمستوى مرتفع، كما أنّ درجة الوعي لممارسات الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في هذه المؤسسات كانت بمستوى مرتفع.

- دراسة **أحمد موسى المهدي أبو سمورة**، بعنوان **الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم**[2]:

هدف الباحث من خلال دراسته إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية (ممثلة في القيم التنظيمية ونظام الحوافز ونظم المعلومات والقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي، كأبعاد للمتغير المستقل)، على الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وأداء العاملين كمتغير تابع. حيث أجريت الدراسة على العاملين من أكاديميين وإداريين بمؤسسات التعليم العالي في ولاية الخرطوم. إذ توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وكذا أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين، كما أوضح الباحث من خلال النتائج التي توصل إليها أنّ مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي منخفض.

---

[1]- **وهيبة داسي**، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير)، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2014.

[2]- **أحمد موسى المهدي أبو سمورة**، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم (أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، سنة 2014.

– دراسة **كريمة ربحي**، بعنوان **تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية** (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة البليدة)[1]:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة التكاملية التي تربط بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل ومدى تأثيرها على الأداء التنظيمي في الجامعة الجزائرية كمتغير تابع، أي كيفية توظيف مضامين الثقافة التنظيمية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من أجل تحسين أدائها. وأجريت هذه الدراسة على العاملين في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة البليدة. حيث أوضحت الباحثة من خلال النتائج المتوصل إليها أنّ هناك عجز كبير تعاني منه المنظومة الجامعية الجزائرية، فهي تعيش وضعاً متأزماً من حيث مستوى الجودة في إدارتها وعدم توافق مخرجاتها مع احتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية.

– دراسة **الربيع بوعريوة**، بعنوان **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة** (دراسة ميدانية لعينة من المنظمات الصحية بالجزائر العاصمة)[2]:

هدف الباحث من خلال دراسته إلى معرفة طبيعة العلاقة بين ثقافة المنظمة وإدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمات الصحية العمومية، أي تحديد مساهمة العامل الثقافي للمنظمات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وأجريت الدراسة على عينة من المنظمات الصحية العمومية بالجزائر العاصمة، والمتمثلة في المركز الاستشفائي الجامعي –مصطفى باشا– والمؤسسة الاستشفائية المتخصصة –علي آيت إيدير– والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية –جونجوراس بباب الوادي–.

حيث خلص الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أنّه يشترط في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمات القيام بالتهيئة الثقافية الملائمة لها بغرض زيادة درجة الوعي والقبول بأهميتها، ثم الالتزام بمبادئها والتركيز على السلوكيات الفردية والجماعية الداعمة لتطبيقها. كما أوضح أنّ هناك ضعف في ممارسة المنظمات الصحية بالجزائر العاصمة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك يعود إلى عدة أسباب، منها (ضعف الاهتمام بالمريض وصعوبة الاتصال بين المديريات والمصالح الطبية وشبه الطبية، عدم التزام الإدارة العليا ببرنامج إدارة الجودة الشاملة في خططها الإستراتيجية، غياب أسلوب العمل بحلقات الجودة، والضغط الكبير من المرضى الذي تواجهه هذه المنظمات بفعل الكثافة السكانية المرتفعة بالجزائر العاصمة،...).

---

[1]- **كريمة ربحي**، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة البليدة (أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال)، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2013.

[2]- **الربيع بوعريوة**، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية لعينة من المنظمات الصحية بالجزائر العاصمة (أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات)، جامعة امحمد بوقرة ببومرداس، كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2017.

- Etude de **Ménard Myriam**, sous titre **Influence de la culture organisationnelle et du type de leadership sur la satisfaction au travail des infirmières soignantes** [1]:

هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة الممارس من طرف مشرفي (رؤساء) الممرضات على نوعين من المتغيرات (النية في ترك الوظيفة الحالية، وإدراك الجودة في بيئة العمل من طرف الممرضات). حيث تم استخدام عينة عشوائية تتكون من 1000 ممرضة تعمل في وحدات الرعاية بأربع مستشفيات استهدفتها هذه الدراسة في الكبيك. ولقد تم التوصل من تحليل البيانات وجود أربع علاقات سببية، أولها وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية ونمط القيادة المستخدم، وثانيها وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية وإدراك جودة بيئة التمريض، وثالثها وجود علاقة ارتباط بين نمط القيادة المستخدم وإدراك جودة بيئة العمل من طرف الممضات، وأخيراً تم إثبات وجود تأثير وسيط لنمط القيادة المرن بين الثقافة التنظيمية والجودة المدركة لبيئة العمل من طرف الممضات.

- Etude de **Ekpenyong Nkereuwem Stephen** & **Ekpenyong Alfred Stephen**, sous titre **Organizational Culture and its Impact on Employee Performance and Job Satisfaction : A Case Study of Niger Delta University, Amassoma** [2]:

هدف الباحثان من خلال دراستهما إلى تقييم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، وكذا توضيح العلاقة التي تجمع الثقافة التنظيمية بالأداء والرضا الوظيفيين. حيث تم إجراء هذه الدراسة على عينة عشوائية تكونت من 100 فرد يعملون بجامعة دلتا بالنيجر، وذلك بعد توزيع 120 استبياناً استرجع منها 100 استبيان صالح للدراسة، والتي تم تحليل بياناتها باستخدام النسب المئوية البسيطة والجداول، إضافة إلى استخدام مربع شي (Chi Square) في اختبار الفرضيات الموضوعة. ولقد خلصت النتائج المتوصل إليها إلى أنّ أغلبية أفراد عينة الدراسة يتفقون على أنّ الثقافة التنظيمية لها تأثير على مستويات الأداء والرضا الوظيفي، وأنّ نمط الثقافة التنظيمية الممارس بالمنظمة بإمكانه تحديد مستوى الأداء والرضا الوظيفيين.

- Etude de **Salman Habib & Al**, sous titre **The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employees Commitment and Turn Over Intention**[3]:

---

[1] - **Myriam Ménard**, Influence de la culture organisationnelle et du type de leadership sur la satisfaction au travail des infirmières soignantes (Mémoire présenté à la faculté des études supérieurs en vue de l'obtention du grade Maitre és sciences (M.Sc), en sciences infirmières), Québec, Université de Montréal, Faculté des sciences infirmières, 2014.

[2] - **Ekpenyong Nkereuwem Stephen & Ekpenyong Alfred Stephen**, «Organizational Culture and its Impact on Employee Performance and Job Satisfaction : A Case Study of Niger Delta University, Amassoma», Higher Education of Social Science, Canada, Vol. 11, No. 5, 2016.

[3] - **Salman Habib & Al**, «The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employees Commitment and Turn Over Intention», Advances in Economics and Business, Vol. 2, No. 6, Pakistan, 2014.

يتمثل الهدف من هذا البحث في الكشف عن مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي والتزام الموظفين وكذا الاحتفاظ بهؤلاء الموظفين بالمنظمة. وقد تم إجراء هذه الدراسة على موظفين بعدة منظمات في مناطق مختلفة من الباكستان، مثل إقليم ملتان وبنجاب وباكستان، حيث تم جمع البيانات عن طريق استبيان يتضمن 24 سؤالاً، والذي وزع على عينة تتكون من 235 موظفاً من منظمات مختلفة. ولقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS**، وذلك بغرض الوصول إلى النتائج المرجوة من البحث. حيث أشارت النتائج المتوصل إليها إلى أنّ الثقافة التنظيمية تعتبر عنصراً مهماً يؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي والتزام الموظفين وبقائهم بالمنظمة، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية إيجاباً أو سلباً على هذه المتغيرات الثلاثة، فإذا كانت الثقافة التنظيمية إيجابية سوف تعزز الرضا الوظيفي والتزام الموظفين وتقلل من معدلات دوران العمل، وعليه يرتفع مستوى الأداء تلقائياً.

- **دراسات حول الصراع التنظيمي:**

هناك الكثير من الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الصراع التنظيمي، والتي يمكن ذكر بعضها كما يلي:

– دراسة **حسين بورغدة**، بعنوان **إدارة الصراعات التنظيمية**[1]:

هدف الباحث من إجراء هذه الدراسة إلى التعرف على أهم أساليب وإستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية من أجل خلق جو نفسي واجتماعي ملائم يساعد على العمل. إضافة إلى استنتاج بعض الأدوات التي يمكن من خلالها المساهمة في إدارة الصراعات، والتي تؤدي إلى زيادة ولاء وانتماء الأفراد إلى المنظمة، وبالتالي زيادة فعالية هذه الأخيرة. وكذا توجيه نظر المديرين إلى ضرورة الاهتمام باستخدام مختلف الأساليب والإستراتيجيات الخاصة بإدارة الصراعات التنظيمية المناسبة للموقف والملائمة لمختلف أطراف الصراع بالمنظمة.

حيث خلص الباحث من خلال دراسته إلى أنّه لا توجد إستراتيجية مثلى يمكن استخدامها في جميع الحالات لمعالجة وإدارة الصراعات التنظيمية، وإنّما ينبغي اختيار الإستراتيجية التي تتناسب مع طبيعة كل مشكلة مطروحة، والتي تكون بمثابة السبب الحقيقي الذي يدور حوله الصراع في المنظمة، كما يجب القيام بالتشخيص الشامل للموقف والإلمام التام بكل جوانب الضعف والقوة لكل إستراتيجية، فإدارة المنظمة الناجحة يقع على عاتقها إدارة الصراعات التنظيمية، لذا تظهر ضرورة امتلاكها للمهارات القيادية التي تمكنها من التدخل في الوقت المناسب واختيار الإستراتيجية الملائمة لتسوية ومعالجة الصراعات التنظيمية.

[1]- **حسين بورغدة**، «إدارة الصراعات التنظيمية»، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الخامس، 2005.

– دراسة **حجيلة رحالي**، بعنوان **ظاهرة الصراع بين عمال الصناعة ومشرفيهم وعلاقتها بالبيئة التنظيمية** (دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالرويبة)[1]:

هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى معرفة أهم العوامل الداخلية المسببة للصراع بين العمال التنفيذيين والمشرفين المباشرين في التنظيم الصناعي، وكذا التعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الصناعية، ومدى ارتباط الصراع التنظيمي بكل من القيادة المتسلطة وضعف الاتصال وعدم عدالة نظام الترقية وعدم موضوعية عملية التكوين.

حيث أجريت هذه الدراسة على العمال التنفيذيين ومشرفيهم المباشرين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالرويبة. إذ خلصت الباحثة إلى أنّ طبيعة القيادة المتسلطة وضعف الاتصال وعدم وجود نظام ترقية عادل وعدم موضوعية عملية التكوين تؤدي إلى بروز ظاهرة الصراع بين العمال التنفيذيين ومشرفيهم المباشرين.

– دراسة **لارقو خامسة وبن جيمة عمر**، بعنوان **دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين**[2]:

هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفى ترابي بوجمعة بولاية بشار، حيث تم إجراء دراسة ميدانية على عينة تتكون من 70 عاملاً في المستشفى. ولقد تم التوصل إلى أنّ حدة الصراع التنظيمي بالمستشفى متوسطة، وأنّه توجد علاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وأداء العاملين، حيث هناك تأثير لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على أداء العاملين حسب نمط الإشراف ونوع الإستراتيجية المستخدمة. كما تم التوصل إلى أنّ جنس العامل لا يؤثر في كفاءته، وللمستوى التعليمي دور في تحديد مستوى الصراع، وأنّ للخبرة دور في تطوير الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي.

– دراسة **مقراب سارة**، بعنوان **أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي**[3]:

هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة مستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى، حيث تم إجراء دراسة تطبيقية على عينة تتكون من 45 عاملاً بالمستشفى.

---

[1]- **حجيلة رحالي**، ظاهرة الصراع بين عمال الصناعة ومشرفيهم وعلاقتها بالبيئة التنظيمية: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالرويبة (أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ببوزريعة، سنة 2009.

[2]- **خامسة لارقو وعمر بن جيمة**، «دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة بولاية بشار»، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد3، 2018.

[3]- **سارة مقراب**، «أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية للعاملين بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى»، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد العاشر، العدد 2، 2019.

ولقد أظهرت النتائج أنّ هناك تنوعاً في استخدام أنماط إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفى محل الدراسة، حيث تبين أنّ أكثر الأنماط استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي تتمثل في نمط القوة والسيطرة ونمط التعاون، ثم تليها بقية الأنماط المتمثلة في التنازل والتجنب والتسوية. كما خلصت الباحثة في نتائج دراستها إلى وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي بالمستشفى.

- Etude de **Ongori Henry**, sous titre **Organizational Conflict and its Effects on Organizational Performance**[1]:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أسباب الصراع التنظيمي وأنواعه والآثار المترتبة عنه، وكذا الإستراتيجيات المتعلقة بكيفية إدارته في المنظمات بفعالية وذلك بغرض تعزيز وتحسين الأداء التنظيمي، إذ تقع على عاتق إدارة المؤسسة بالدرجة الأولى مسؤولية وضع الإستراتيجيات المناسبة للتقليل من حدة الصراعات، لذا تم إجراء هذا البحث ليساهم في مساعدة الإداريين والقادة على تطوير الإستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراعات في مؤسساتهم بشكل فعال. حيث تم اختيار عينة من 130 مديراً للدراسة من الدوائر الحكومية والهيئات شبه الحكومية والشركات الخاصة. ولقد أشارت نتائج هذه الدراسة بعد تحليل البيانات إلى أنّ السبب الرئيسي في حدوث الصراع التنظيمي يتمثل في محدودية الموارد.

- Etude de **Bernard Oladosu Omisore & Ashimi Rashidat Abiodun**, sous titre **Organizational Conflits : Causes, Effects and Remedies**[2]:

تمثل الهدف من هذه الدراسة في البحث عن أسباب الصراع التنظيمي، آثاره، وسبل علاجه. وعليه تمحورت إشكالية البحث حول: ما هي الأشياء والأمور التي تؤدي إلى حدوث الصراعات بالمنظمة؟

حيث تم الاستنتاج أنّ الصراع لا مفر منه في المنظمات، لأنّه جزء لا يتجزأ من حياة أي منظمة. وأنّ الصراعات بالمنظمة تحدث نتيجة التنافس على التفوق والسلطة، وأسلوب القيادة، وندرة الموارد المشتركة، فإذا لم يتم إدارة الصراع بشكل جيد وفي الوقت المناسب، فإنّ ذلك يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية ومستوى الخدمات المقدمة.

[1]- **Henry Ongori**, «Organizational Conflict and its Effects on Organizational Performance», **Research Journal of Business Management,** Vol. 2, No. 1, Botswana, 2009.

[2]- **Bernard Oladosu Omisore & Ashimi Rashidat Abiodun**, «Organizational Conflits : Causes, Effects and Remedies», International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol. 3, No. 6, Nigeria, 2014.

كما أشارت هذه الدراسة إلى أنّه يمكن أن يترتب عن الصراع نتائج إيجابية إذا تمت إدارته بشكل جيد، فليست كل حالات الصراع سلبية، لذا لابد من بذل الجهود لضمان معالجة أسباب الصراع عند ملاحظتها. وفي الأخير، خلص الباحثان إلى أنّ الاعتراف المبكر بالصراع وإعارة الانتباه والاهتمام بالأطراف المتصارعة وتبني التفاوض مع هذه الأطراف يعتبر أفضل طريقة لحل الصراع. في حين يجب الابتعاد عن استخدام أسلوب القوة والتخويف لحل الصراع، فمن المستحيل القضاء نهائياً على الصراع وإزالته بالكامل، حيث لن يدوم المدراء والقادة الذين يحاولون القضاء على الصراع لفترة طويلة، بينما سيحصل الذين يديرون الصراع بشكل جيد على مزايا وفوائد مؤسسية ويشعرون بالرضا الشخصي.

- **دراسات حول الولاء التنظيمي:**

هناك الكثير من الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الولاء التنظيمي، والتي يمكن ذكر بعضها كما يلي:

– دراسة **سليمان الفارس**، بعنوان **أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة**[1]:

هدف الباحث من خلال دراسته إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرياً، ثم توضيح طبيعة العلاقة التي تربط بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة من موظفي أربع مؤسسات عمومية سورية. إذ توصل الباحث من خلال نتائج دراسته إلى عدم وجود علاقة بين سياسات التحفيز المستخدمة والعوامل الشخصية للموظفين بالمؤسسات العمومية. كما أوضح وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والسياسات التحفيزية بأنواعها المختلفة، فالموظفون الذين يقرون بوجود سياسة تحفيزية جيدة هم أكثر ولاءً من غيرهم.

– دراسة **عبد الفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة**، بعنوان **الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية**[2]:

هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، حيث أجريت الدراسة على عينة من الأساتذة العاملين في الجامعات الخاصة بالأردن للعام الدراسي (2006/2005). إذ أوضحت نتائج الدراسة المتوصل إليها إلى أنّ المتوسط الكلي للولاء التنظيمي (المتغير المستقل) جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء بعد الولاء العاطفي في المرتبة الأولى ثم يليه الولاء المعياري في المرتبة الثانية وبعده الولاء المستمر في المرتبة الثالثة. أما درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة.

---

[1]- **سليمان الفارس**، «أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة»، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011.

[2]- **عبد الفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة**، «الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية»، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد الثالث والرابع، 2009.

كما خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية وموجبة بين أبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والمعياري) والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعود إلى متغير الجنس والسن ومدة الخدمة في الجامعة.

- Etude de **Mustapha Bettache**, sous titre **Les déterminants de la loyauté organisationnelle : étude effectué en milieu hospitalier Québécois**[1]:

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعريف بمحددات الولاء التنظيمي لدى العاملين، حيث أراد تسليط الضوء على الأهمية النسبية لممارسات إدارة الموارد البشرية كأحد هذه المحددات، أي مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الولاء التنظيمي لدى العاملين. حيث خلص الباحث إلى أنّ الخصائص الشخصية والوظيفية للعامل (الأقدمية (سنوات الخدمة بالمنظمة)، واستقلالية الموظفين في عملهم، وموقعهم الهرمي بالمنظمة)، والرضا العام لدى العاملين اتجاه إدارة الموارد البشرية، وكذا عملية الاتصال بين العاملين وإدارة الموارد البشرية، كلها عوامل تؤثر إيجابياً على الولاء التنظيمي لدى العاملين.

- Etude de **Philippe Guay**, sous titre **Pratiques de gestion des ressources humaines et Engagement organisationnel**[2]:

هدف الباحث من خلال دراسته إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الولاء التنظيمي، حيث اقترح الباحث في هذه الدراسة نموذجاً يربط بين أربع ممارسات لإدارة الموارد البشرية (نظام المعلومات، الحوافز، التمكين، تطوير الكفاءات وتنمية المهارات)، والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري)، التي حددها كل من ألين وماير **(ALLEN & MAYER)** سنة 1990م. وعليه، أراد الباحث اختبار مدى تأثير هذه الممارسات الأربع على البعدين الأساسيين للولاء التنظيمي حسب وجهة نظره (الولاء العاطفي والولاء المستمر)، حيث افترض أنّ إدراك العاملين لهذه الممارسات بشكل إيجابي يعزز ويطور ولاءهم التنظيمي. إذ توصل الباحث إلى أنّ نتائج دراسته أثبتت صحة الفرضيات التي انطلق منها، أي أنّ أغلبية ممارسات إدارة الموارد البشرية المدروسة لها تأثير إيجابي على تطور الولاء العاطفي، غير أنّها لا تؤثر بشكل عام على تطور الولاء المستمر لدى العاملين.

---

[1]- **Mustapha Bettache**, Les déterminants de la loyauté organisationnelle : étude effectué en milieu hospitalier québécois (Mémoire présenté à la faculté des études supérieurs en vue de l'obtention du grade Maitre és sciences (M.Sc), en relations industrielles), Québec, Université de Montréal, Ecole de relations industrielles, Faculté des arts et des sciences, 2000.

[2]- **Philippe Guay**, Pratiques de gestion des ressources humaines et Engagement organisationnel (Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maitre és sciences (M.Sc), en sciences de la gestion), Québec, Ecole des hautes études commerciales affiliée à l'université de Montréal, 1999.

- **دراسات جمعت بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي:**

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت إلى العلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، والتي نذكر منها:

– دراسة **وافية صحراوي**، بعنوان **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية**[1]:

حيث هدفت الباحثة من خلال دراستها إلى الكشف عن الثقافة التنظيمية السائدة لدى إطارات الجامعة الجزائرية وعلاقتها بكل من الضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات، إضافة إلى تسليط الضوء على أهم أعراض الضغط المهني التي يعاني منها الإطار الجامعي بالجزائر. إذ تمثلت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أنّ القيم التنظيمية السائدة لدى إطارات الجامعة الجزائرية هي قيمة العدل في المرتبة الأولى ثم قيمة المكافأة تليها قيمة فرق العمل وقيمة الفاعلية وقيمة النظام ثم قيمة الصفوة وقيمة الكفاءة وفي الأخير قيمة القوة. كما خلصت الباحثة إلى أنّ الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية ضعيفة، فالجامعة تفتقر إلى تمسك أعضائها بالقيم والمعتقدات التنظيمية، مما يصعب على أعضاء الجامعة الشعور بالتوافق مع أهداف وقيم الجامعة، الأمر الذي يشعرهم بالاغتراب ويعرضهم للضغوطات المهنية، والتي تعرضهم بدورها إلى الأذى النفسي والجسدي، وهذا ما يترتب عنه انخفاض مستوى ولائهم التنظيمي للجامعة.

– دراسة **منير إبراهيم أحمد طالب**، بعنوان **علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية– قطاع غزة–**[2]:

حيث هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي في جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى بقطاع غزة، ودراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى الولاء التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى الولاء التنظيمي في جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية مرتفع جداً، ومتوسط في جامعة الأقصى، كما أظهرت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

---

[1]- **وافية صحراوي**، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقاً (أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم)، جامعة الجزائر 2، كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، سنة 2013.

[2]- **منير إبراهيم أحمد طالب**، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية- قطاع غزة (مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال)، جامعة الأزهر- غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، سنة 2011.

– دراسة **فواز بن عبد الله محمد المطيري**، بعنوان **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بوزارة العدل بمدينة الرياض**[1]:

حيث خلص الباحث من خلالها إلى أنّ الثقافة التنظيمية سائدة بدرجة متوسطة وأنّ الولاء التنظيمي متوفر بدرجة عالية لدى العاملين بوزارة العدل بمدينة الرياض. كما أشار إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين الثقافة التنظيمية بوزارة العدل بمدينة الرياض ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بصورة عامة وأبعاد الولاء التنظيمي المتمثلة في: الولاء العاطفي المبني على حب العمل بالوزارة والحرص على تحقيق أهدافها، والولاء المعياري القائم على ضغوط الآخرين للاستمرار في العمل بالوزارة، حيث أوضح أنّه كلما تحسنت الثقافة التنظيمية بوزارة العدل بمدينة الرياض كلما تحسن مستوى الولاء التنظيمي وأبعاده (الولاء العاطفي، والمعياري). كما أشار إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية، السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، والتوقعات التنظيمية) ومستوى الولاء التنظيمي بصورة عامة وأبعاده المتمثلة في الولاء الاستمراري المبني على تراكم المصالح والحاجة إلى العمل، والولاء العاطفي والولاء المعياري لدى العاملين بوزارة العدل بمدينة الرياض.

– دراسة **عشوش بشير**، بعنوان **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي عند إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك**[2]:

هدف الباحث إلى دراسة علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي، ومدى وجود فروق في إدراك الإطارات للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الوطنية سوناطراك، حيث تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة تتكون من 100 عامل بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للمحروقات والغاز –سوناطراك–. ولقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً في إدراك الثقافة التنظيمية لدى إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك، حيث تبين أنّ أغلبية الإطارات يدركون بأنّ الثقافة التنظيمية السائدة لا ترقى إلى المستوى المطلوب. كما تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة، حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الولاء التنظيمي وأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في (الأولوية للجماعة، الأهمية للأفراد، الإبداع وأخذ المخاطر، الانشغال بالتفاصيل في أداء المهام، والمنافسة)، ووجود علاقة ارتباط موجبة ليست دالة إحصائياً بين الولاء التنظيمي وبعد الاستقرار، أما فيما يتعلق ببعد التوجه نحو النتائج وعلاقته بالولاء التنظيمي فتبين وجود علاقة ارتباط سالبة بينهما.

---

[1]- **فواز بن عبد الله محمد المطيري**، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بوزارة العدل بمدينة الرياض (مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، سنة 2016.

[2]- **بشير عشوش**، «الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي عند إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك»، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 6، سبتمبر 2017.

- **التعقيب على الدراسات السابقة:**

بعد عرض بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة نلاحظ أنّ:

هناك دراسات هدفت إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على عدة متغيرات أخرى (إدارة المعرفة، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي...). مثل دراسة **(داسي، 2014)** التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة وأبعادها بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. كما توصل كل من **(أحمد المهدي، 2014)** و**(Ekpenyong, 2016)** إلى أنّ الثقافة التنظيمية لها تأثير على مستويات الأداء والرضا الوظيفيين. كما خلصت دراسة **(Salman Habib, 2014)** إلى أنّ الثقافة التنظيمية الإيجابية تعزز الرضا الوظيفي والتزام العاملين وتقلل من معدلات دوران العمل وترفع من مستوى الأداء الوظيفي.

ودراسات أخرى هدفت إلى توضيح دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مثل دراسة **(بوعريوة، 2017)** التي خلصت إلى أنّ هناك ضعف في ممارسة المنظمات الصحية الجزائرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة التي يتطلب تطبيقها القيام بالتهيئة الثقافية الملائمة. أما **(ربحي، 2013)** فتميزت دراستها كونها هدفت إلى تحليل العلاقة التكاملية التي تربط بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة ومدى تأثير هذه العلاقة على الأداء التنظيمي بالجامعة الجزائرية، وذلك من خلال توظيف مضامين الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من أجل تحسين أدائها.

أما الدراسات التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي، فبعضها ركز على تحديد الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي مثل دراسة كل من **(رحالي، 2009)** و**(Bernard & Ashimi, 2014)**، **(Ongori Henry, 2009)**. أما دراسة **(بورغدة، 2005)** فهدفت إلى توضيح إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. ودراسة **(لارقو وبن جيمة، 2018)** هدفت إلى تحديد دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي. ودراسة **(مقراب، 2019)** تمحورت حول الأنماط المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي.

أما فيما يتعلق بالدراسات التي تطرقت إلى موضوع الولاء التنظيمي، بعضها هدف إلى التعريف بأبعاد الولاء التنظيمي وتوضيح تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الولاء التنظيمي، مثل دراسة **(الفارس، 2011)** ودراسة **(Guay, 1999)** ودراسة **(Bettache, 2000)**. أما دراسة **(خليفات والملاحمة، 2009)** فتمحورت حول العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

كما أنّ هناك دراسات هدفت إلى تحديد العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي، حيث خلصت دراسة (**صحراوي، 2013**) إلى أنّ الثقافة التنظيمية الضعيفة يترتب عنها انخفاض مستوى الولاء التنظيمي. وخلصت دراسة كل من (**أحمد طالب، 2011**) ودراسة (**المطيري، 2016**) ودراسة (**عشوش، 2017**) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

وبالنظر إلى ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، فإنّ هذه الدراسة هي امتداد للدراسات السابقة كونّها لم تعالج نفس التساؤلات المطروحة سابقاً. حيث ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة أنّها تهدف إلى توضيح مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي وأثر ذلك على مستوى الولاء الذي يتمتع به العاملون اتجاه منظمتهم.

والملاحظ أنّه لا توجد دراسة تناولت هذا الموضوع من هذه الزاوية وذلك في حدود الدراسات العربية والأجنبية المطلع عليها، إلاّ أنّ هناك دراسات جمعت بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، والتي استهدفت توضيح طبيعة العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي، أما الدراسة الحالية فركزت على توضيح مدى تضمن الثقافة التنظيمية لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي ودورها في تطبيق إستراتيجيات إدارته، وانعكاس ذلك على مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، والولاء الأخلاقي).

وفي الأخير، ينبغي ذِكر أنّه تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد هذه الدراسة من الناحية النظرية والتطبيقة، فمن خلال الاطلاع عليها تم تحديد أهم العناصر التي يجب التطرق إليها في الجانب النظري، وكذا بناء أداة الدراسة (الاستبيان) واختيار الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات في الجانب التطبيقي.

11- هيكل الدراسة:

بهدف التوصل إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات الموضوعة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول رئيسية، حيث:

- خصص الفصل الأول (**الإطار النظري للثقافة التنظيمية**)، لتحديد ماهية الثقافة التنظيمية، أبعادها ومستوياتها، وذلك في المبحث الأول. أما في المبحث الثاني، فتم توضيح أهم مكونات الثقافة التنظيمية، أنواعها ومحدداتها ومصادرها وأساليب انتقالها. وفي المبحث الثالث، تم التطرق إلى تكوين الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها، تغيير الثقافة التنظيمية وأساليب قياسها، إضافة إلى توضيح تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة والعاملين بها.

– خصص الفصل الثاني **(إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالثقافة التنظيمية)**، لتحديد ماهية الصراع التنظيمي، شكله وخصائصه والمراحل التي يمر بها، وذلك في المبحث الأول. وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى مستويات الصراع التنظيمي، أسبابه ومظاهره والآثار المترتبة عنه. أما في المبحث الثالث، فتم التطرق إلى ماهية إدارة الصراع التنظيمي، ثم إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، إضافة إلى توضيح تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الصراع التنظيمي.

– خصص الفصل الثالث **(الولاء التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي)**، لتحديد مفهوم الولاء التنظيمي وخصائصه، اتجاهات تعريفه وأهميته، ومراحل تطوره وأبعاده وصوره، وذلك في المبحث الأول. أما في المبحث الثاني، فتم التطرق إلى عوامل تكوين الولاء التنظيمي والنماذج المفسرة له، وأساليب قياسه وتنميته. وفي المبحث الثالث، تم توضيح أهم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي والنتائج المترتبة عنه، إضافة إلى توضيح تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي وتنمية مستوى ولاء العاملين لمنظمتهم.

– خصص الفصل الرابع **(دراسة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، وأثر ذلك على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن –الوحدة الإنتاجية بالأخضرية–)**، للتعريف بالمؤسسة محل إجراء الدراسة الميدانية، التي تتمثل في الوحدة الإنتاجية للدهن بالأخضرية **(UPL)** التابعة للمؤسسة الوطنية للدهن **(ENAP)**، من حيث إمكانياتها البشرية والمادية وهيكلها التنظيمي وطاقتها الإنتاجية، وذلك في المبحث الأول. أما في المبحث الثاني، فتم التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وذلك من خلال توضيح أداة الدراسة (الاستبيان)، واختبار هذه الأداة من حيث ثباتها وصدقها. وفي المبحث الثالث، تم عرض نتائج الدراسة وتحليل إجابات أفراد العينة المدروسة حول محاور الاستبيان، ثم توضيح طبيعة العلاقة التي تربط بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية–، وفي الأخير تم الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد:

الثقافة التنظيمية هي امتداد لثقافة المجتمع، فقبل انضمام أعضاء المنظمة من مؤسسين ومدراء وعاملين إلى المنظمة كانت لديهم خلفية ثقافية من قيم ومعتقدات وعادات وتقاليد اكتسبوها وتوارثوها من ثقافة مجتمعهم، والتي تساعدهم في تشكيل ثقافة تنظيمية قوية تحظى بالإجماع والقبول من قبل الجميع، وذلك من خلال تأسيس قيماً تنظيمية متوافقة ومعايير سلوكية متسقة، واتجاهات موحدة، ولغة خاصة، فثقافة أي منظمة لا تشبه ثقافة منظمة أخرى، فكل ثقافة لها خصائصها ومميزاتها، وتختلف من حيث طبيعتها ومكوناتها، فمصادر تكوين الثقافة التنظيمية عديدة ومحدداتها كثيرة، كما أنّ أساليب انتقالها وتعلمها متعددة، حيث يحرص أعضاء المنظمة على تعليمها ونقلها إلى الأعضاء الجدد للمحافظة عليها وضمان استمراريتها، ولكن لابد على المنظمة من إجراء تغيير على ثقافتها وفقاً للتنوع الثقافي لمواردها البشرية والتغييرات البيئية، والتكنولوجيا المتطورة، والعولمة...، وذلك من أجل مواكبتها لمختلف المستجدات والتطورات والتحديات التي تواجهها، وكذا من أجل إضفاء التجديد والمرونة على ثقافتها التنظيمية لضمان قدرتها على الاستمرار من جهة، وضمان تأثيرها الفعال على المنظمة وعلى الأفراد العاملين بها من جهة أخرى. ومن هذا المنطلق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: أساسيات الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية، أنواعها ومحدداتها

المبحث الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية

المبحث الأول: أساسيات الثقافة التنظيمية

استخدم مصطلح الثقافة في عدة حقول معرفية كالتاريخ وعلم الاجتماع وعلم النفس والوراثة، ثم استخدم بعد ذلك في منظمات الأعمال بعد النجاح الذي حققته الكتب الأربعة الأولى[*] التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينات، حيث استخدم مصطلح الثقافة التنظيمية من قبل الصحافة الأمريكية، وزاد الاهتمام بها خاصة من قبل الأمريكيين لفهم أسلوب الإدارة اليابانية بعد النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية. إذ تطور مفهوم الثقافة التنظيمية حسب مراحل تطور الفكر الإداري، الأمر الذي ترتب عنه ظهور عدة نظريات مفسرة لنشأة الثقافة التنظيمية وجذور تطورها، فأخذت عدة تعاريف حسب الباحثين والمفكرين، كما وضعوا لها مستويات مختلفة، وعدة أبعاد ومجموعة من الوظائف. وهذا ما سيتم توضيحه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهوم الثقافة الذي يعتبر مفهوماً قديماً تعامل معه علماء الأنثروبولوجيا الذين اختلفوا في تحديد معناً موحداً له، وهذا ما نتج عنه عدداً كبيراً من التعاريف للثقافة وذلك في حقول معرفية عدة. ثم انتقل بعد ذلك هذا المصطلح إلى منظمات الأعمال للتعبير عن القيم والمعتقدات الأساسية السائدة في المنظمة، حيث أُعْتُبِرَت الثقافة التنظيمية وسيلة لفهم العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، ومن أهم المتغيرات التنظيمية التي لها دور كبير في التأثير على سلوك العاملين ونمط القيادة والممارسات الإدارية المتبعة بالمنظمة.

الفرع الأول: مفهوم الثقافة

يعد مفهوم الثقافة من المفاهيم الشائعة في علم **الأنثروبولوجيا**[**] (**Anthropology**)، حيث تعامل معه علماء الأنثروبولوجيا قديماً، ومع ذلك فقد اختلفوا في تحديد معناه، حيث عُرِّفَت الثقافة في البداية على أنّها مجمل السلوك المكتسب، ثم مجمل التراث الاجتماعي، ثم أسلوب حياة المجتمع، فهي بهذا المعنى أسلوب وطريقة حياة الأفراد وأنماط السلوك المشترك بين أفراد المجتمع الواحد. ثم عرفها العالم **كلكهون (KLUCKHOHN)** عام 1951م بأنّها الطريقة المهيكلة للتفكير والشعور والتصرف لجماعة إنسانية ما، والمكتسبة والمنتقلة من خلال الرموز، والتي تمثل هويتها الخاصة بها، والتي تضم الإنجاز المميز للجماعات الإنسانية، والذي يظهر في شكل منتجات، أما جوهر الثقافة فيتكون من الأفكار التقليدية المنتقاة تاريخياً والقيم المتصلة بها.[1]

---

[*]- تتمثل في: كتاب نظرية Z، كتاب فن الإدارة اليابانية، كتاب ثقافة الشركات، وكتاب البحث عن التميز.

[**]- علم الإنسان (الأجناس): يبحث في أصل الجنس البشري، تطوره، أعرافه وعاداته ومعتقداته.

[1]- **وافية صحراوي**، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقاً (أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم)، جامعة الجزائر 2، كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، سنة 2013، ص 19، 20.

وفي عام 1952م جمع العالمان الأنثروبولوجيان **كلكهون وكروبر (KROBER & KLUCKHOHN)** ما يقارب 164 تعريفاً لمفهوم الثقافة، حيث شملت هذه التعاريف حقولاً متعددة مثل التاريخ، وعلم النفس، وعلم الوراثة، وبعض الحقول الأخرى. ولقد كان من بين هذه التعاريف، تعريف **ادوارد تايلور (EDWARD TAYLOR)**، الذي يرى من خلاله أنّ الثقافة هي ذلك الكل المعقد، الذي يشتمل على مجموعة من المعلومات، والمعتقدات، والفن، والقانون، والأخلاق، والعادات، وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع.[1]

وعرفت الثقافة على أنّها مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والقانون والعادات والتقاليد والقيم المختلفة، التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في مجتمع ما، أي أنّ الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع الواحد.[2]

والثقافة تشمل القيم المادية واللامادية التي يعمل على إيجادها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، والتي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي، والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم، العلم والأدب، والفن، الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي. فالثقافة هي إنجازات الإنسان التي يعبر بها من خلال حياته، وطرقه في التفكير والسلوك والعمل، والتي تأتي نتاجاً لتفاعله مع البيئة ومع غيره من البشر.[3]

كما أنّ الثقافة هي مجموع المعلومات التي يقوم عليها نظام حياة أي مجتمع، فهي تمثل أسلوب حياته ومحيطه الفكري ونظرته إلى الحياة، والتي لابد أن تكون خاصة به، نابعة من ظروفه وبيئته الجغرافية، وتطور بلاده التاريخي والحضاري. فثقافة الأمة هي علمها الذي تتوارثه أجيالها وتسيّر به شؤون حياتها. كما تمثل طريقتهم في الحياة، وحرفهم، وصناعتهم، وزراعتهم، أي ممارستهم للحياة بشتى الطرق وما يختفي وراء هذه الممارسة من علم وتقاليد وقيم متوارثة.[4]

إضافة إلى أنّها مجموعة العادات، والتقاليد، والقيم، والقواعد السلوكية المشتركة الملموسة وغير الملموسة لمجتمع ما أو جماعة ما، والتي تميزهم عن غيرهم، وتشكل هذه المجموعات أسس التفاهم والتعامل فيما بين أفراد المجتمع من خلال تفاعلهم اليومي مع بعضهم البعض، حيث يتعلمونها ويدركونها كونهم أعضاء فيها.[5]

---

[1]- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، إدارة السلوك التنظيمي (الأردن، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، 2015)، ص 97.
[2]- **شوقي ناجي جواد**، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2010)، ص 229.
[3]- **ناصر دادي عدون**، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية (الجزائر: دار المحمدية العامة، 2003)، ص 107.
[4]- **عبد العزيز صالح بن حبتور**، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير (الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، 2007)، ص 199.
[5]- **ناصر محمد سعود جرادات وآخرون**، إدارة التغيير والتطوير (إثراء للنشر والتوزيع ومكتبة الجامعة، ط1، 2013)، ص 113.

كما أنّ الثقافة تمثل طريقة التفكير والشعور والعقيدة، فهي عبارة عن مجموعة المعارف التي حصلت عليها الجماعة واختزنتها في ذاكرة أفرادها وكُتُبِهِم وتراثهم لكي تستخدم في المستقبل، كما تشمل السلوك العلني للأفراد والأحاديث والرموز واللغة...، فالثقافة مفهوم معنوي، لكنها ترتبط بالسلوك البشري، حيث تضع أصوله وقواعده وتوجهه، والذي يتجسد في صورة مادية تنعكس في طريقة اللباس والمباني وغير ذلك من الأمور.[1]

إضافة إلى كونها ذلك الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر ويمارس بواسطة الأفراد في أي مجتمع[2]. كما تمثل طرق أو أنماط الحياة، التي يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الأفراد، ويتم توارثها من جيل إلى جيل.

ومن خلال ما ورد سابقاً نستنتج أنّ الثقافة تتكون من العناصر التالية[3]:

- القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد؛
- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم؛
- القدرات والمهارات الفنية التي يكتسبها الفرد في حياته.

وبالنظر إلى جملة التعاريف الواردة سابقاً عن الثقافة، فمن الملاحظ أنّ بعض هذه التعاريف تضمنت مجموعة من العناصر غير المادية فقط، بينما التعاريف الأخرى تضمنت مكونات مادية إضافة إلى المكونات غير المادية.

كما أنّ للثقافة العديد من الخصائص يمكن تحديدها كما يلي:

- الثقافة عبارة عن نماذج؛
- شيء قابل للتعلم؛
- قابلة الانتقال من مكان إلى مكان، ومن جيل إلى جيل؛
- شيء مشترك بين الناس؛
- تختلف من مجتمع إلى آخر؛
- شيء غير ملموس، ولا يمكن تعلمها عن طريق الإحساس، وإنّما من خلال ملاحظة الأثر الذي تحدثه.

ولهذا تكون الثقافة ظاهرة اجتماعية تأخذ مكانها في عقول أفراد المجتمع، حيث يساهم كل فرد في تكوينها، وبذلك ترتكز الثقافة على مجموعة من المقومات، كاللغة، العلم، الفن والأدب، الفلسفة، الأعراف، والقوانين.[4]

---

[1]- **محسن علي الكتبي**، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق (مصر، القاهرة: دون دار نشر، ط1، 2005)، ص 113.
[2]- **موسى اللوزي**، التنظيم وإجراءات العمل (الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2002)، ص 225.
[3]- **محمود سلمان العميان**، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، 2008)، ص 309.
[4]- **موسى اللوزي**، مرجع سبق ذكره، ص 226، 227.

الفرع الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المصطلحات الشائعة في مختلف الحقول المعرفية، إذ اعتبرها الفلاسفة مرادف لمصطلح (**Abstraction**) بمعنى الفكر أو التعبير التجريدي. ووصفها علماء **الأنثروبولوجيا** (**Anthropology**) بأنّها عناصر الحياة والصيغ التي تتخذها هذه العناصر في مجتمع من المجتمعات. كما نظر إليها الباحثون في الأدب التنظيمي على أنّها أحد المتغيرات المؤثرة في سلوك الأفراد وشعورهم بالاستقرار والإحساس بالهوية التنظيمية، مخالفين لعلماء النفس، الذين يعتبرون سلوك الأفراد بأنّه انعكاس لأنماط الشخصية. وبعد تجارب **هاوثورن** (**HAWTHORN**) سنة 1929م اعتبرها الباحثون وسيلة لفهم العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات، ثم ركزوا على الوظائف الهيكلية للثقافة في تحليل المنظمات، ومن ثم نظرية النظم، والعلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي كمادة مناسبة للتحليل[1]. ثم استعمِل مفهوم الثقافة في منظمات الأعمال من قبل خبراء التطوير التنظيمي للتعبير عن القيم والمعتقدات السائدة في التنظيم، وتأثيرها على العملية الإدارية، والسلوك التنظيمي للموظفين، والمفاهيم التي يحملها أفراد المنظمة حول الحقائق المتمثلة في نمط القيادة والممارسات الإدارية المتبعة. إلى أن أخذ مفهوم الثقافة التنظيمية مكانه الأكاديمي داخل الأبحاث المختصة بعلوم الإدارة والتنظيم بعد النجاح الذي حققته الكتب الأربعة الأولى التي تناولت هذا المفهوم في بداية الثمانينات[2]، وهي[3]:

- كتاب **نظرية Z** (**Theory Z**) **لوليام أوشي** (**W.OUCHI**) سنة 1981م؛
- كتاب **فن الإدارة اليابانية** (**The art of Japanese Management**) **لباسكال وأتوس** (**PASCALE & ATHOS**) سنة 1982م؛
- كتاب **ثقافة الشركات** (**Corporate Cultures**) **لديل وكندي** (**DEAL & KENNEDY**) سنة 1982م؛
- كتاب **البحث عن التميز** (**In Search of Excellene**) **لبيتر وواترمان** (**PETERS & WATERMAN**) سنة 1982م.

---

[1]- **إحسان دهش جلاب**، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير (الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011)، ص 603، 604.

[2]- **أحمد بن عبد الله الصباب وآخرون**، أساسيات الإدارة الحديثة (السعودية، الرياض: خورزم العلمية للنشر والتوزيع، 2005)، ص 390.

[3]- **Adrian Hudrea**, «Organizational Culture», Transylvanian Review of Administrative Sciences, Faculty of Administrative and Communication Sciences, Babes-Bolyai University, Cluj-Napoca, Romania, 16 E/2006, p47.

ولقد استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980م، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية **(Business Week)**، وأدرجت مجلة **(Fortune)** ركناً خاصاً تحت عنوان **Corporate Culture**.

وفي مطلع التسعينات اهتم علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، الأمر الذي يؤثر على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.[1]

وزاد الاهتمام بالثقافة التنظيمية بسبب اهتمام الصناعة الأمريكية العميق بدراسة وفهم أسلوب الإدارة اليابانية، والقيم المصاحبة للسلوك في قطاع الأعمال الياباني كأحد عوامل النجاح بها من جهة، ودراسة اختلاف الثقافات بين المنظمات داخل ثقافة المجتمع الواحد، كانعكاس لمختلف البيئات التي تواجهها تلك المنظمات من جهة أخرى، بافتراض أنّ لكل منظمة خصائص ثقافية تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى[2]. وبالتالي ثقافة المنظمة هي كثقافة المجتمع تشتمل على أشياء محسوسة وأخرى غير محسوسة كالقيم، والمعتقدات، والمفاهيم، والسلوك، التي تختلف من بيئة تنظيمية إلى بيئة تنظيمية أخرى، وهذا الاختلاف يبنى على اختلاف المنظمات في أهدافها وتوجهاتها، ما يترتب عليه اختلاف في أشكال وملامح الثقافة التنظيمية. كما أنّ ثقافة المنظمة ترتبط بشكل أو بآخر بثقافة المجتمع الموجودة فيه، فاختلاف المجتمعات يؤدي إلى اختلاف الثقافات. لذلك يمكن القول أنّ الثقافة التنظيمية ما هي إلاّ حصيلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين، والتي تشكل أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي.[3]

فالثقافة التنظيمية حسب تعريف **إدجار شين (EDGAR.H.SCHEIN)** الذي ورد في كتابه الشهير "**الثقافة التنظيمية والقيادة** **(Organizational Culture and Leadership)** عام 1985م، تمثل الافتراضات والقيم الأساسية المشتركة بين أعضاء جماعة معينة، والتي تعلمتها وطورتها وابتكرتها أثناء محاولتها لإيجاد حلول للمشاكل المتعلقة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد على أنّها الطريقة الصحيحة لفهم وإدراك وعلاج المشاكل التي تواجههم.[4]

حيث تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم، المعتقدات، التقاليد، العادات (الضمنية والصريحة)، التي تملي سلوك كل عضو من أعضاء المنظمة، كما أنّها تعطي هذه الأخيرة هوية تميزها عن غيرها.[5] فالثقافة التنظيمية هي منظومة معنوية مترابطة من المعتقدات والاتجاهات والقيم والمعايير والأعراف، التي تشكل هوية المنظمة، وتوجه السلوك الفردي والجماعي فيها.[6]

---

[1]- **عمر حمداوي**، دور الثقافة التنظيمية في جودة التعليم العالي: دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة (أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص: علم اجتماع تنمية الموارد البشرية)، جامعة محمد خيذر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سنة 2014، ص 33.

[2]- **أحمد بن عبد الله الصباب وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 390، 391.

[3]- **موسى اللوزي**، مرجع سبق ذكره، ص 227.

[4]- **EDGAR H.SCHEIN,** Organizational Culture and Leadership (The United States of Amirica, San Francisco : The Jossey Bass business & management series, 3rd Edition, 2004), p.17.

[5]- **Michel Amiel et François Bonnet et Joseph Jacobs**, Management de l'administration (Belgique, Bruxelles : De Boeck université, 1993), p.29.

[6]- **إبراهيم بدر شهاب الخالدي**، معجم الإدارة (الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2011)، ص 189.

كما تعد الثقافة التنظيمية نظاماً مركباً يتكون من ثلاثة عناصر متكاملة ومتفاعلة، تتبادل التأثر والتأثير فيما بينها، أولها **العنصر المعنوي** والذي يتمثل في مجموعة القيم والأفكار والمعتقدات الخاصة بالمنظمة، وثانيها **العنصر السلوكي** المتمثل في مجموعة التصرفات والقرارات والعادات والتقاليد المرتبطة بأعضاء المنظمة، وآخرها **العنصر المادي** المتمثل في الأشياء المادية الملموسة مثل بيئة العمل المادية، من مباني وآلات وتجهيزات...، فهي مجموعة القيم والأعراف والأساليب والمعتقدات والرموز واللغة والمناسبات والاحتفالات، والتي تشكل قيم واتجاهات الأفراد بالمنظمة، وتؤثر على سلوكياتهم وأدائهم، وأسلوبهم في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية للمحافظة على بقاء واستمرار المنظمة.[1]

وعليه، تعرف الثقافة التنظيمية بأنّها مزيج من القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات، التي يحملها أفراد المنظمة أو جماعة فرعية بالشكل الذي يجعل منها موجهاً للسلوك وأداةً لحل المشاكل، فهي تمثل الأنماط الأساسية من الافتراضات المشتركة والقيم والمعتقدات التي توجه طريقة التفكير حول التصرف اتجاه المشاكل والفرص التي تواجه المنظمة.[2]

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنّها مجموعة من القيم والمعتقدات يتشارك بها أعضاء المنظمة، وتنتقل إليهم من خلال وقائع احتفالية أو من قصص وشعارات ورموز. ومن ثم فهي تؤثر على العاملين في تفسيرهم للأحداث التنظيمية، وعلى سلوكياتهم وتحدد لهم ما يعد هاماً ومرغوباً، كالأمانة والولاء والالتزام وإتقان العمل...، أو ما يعد غير مرغوب، فالثقافة التنظيمية تصحح طرق تفكير العاملين وسلوكياتهم، وتوضح طرق الأداء ومقومات نجاحه.[3]

كما تعرف على أنّها عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء المنظمة، حيث لكل منظمة أعمال ثقافية خاصة تعبر من خلالها عن هويتها...، فالثقافة المؤثرة في حياة المنظمة هي التي تستطيع أن تؤثر في تحديد قواعد العمل الضرورية للإنجاز، وأن تشكل منظومة معنوية للقيم الأخلاقية، ومنظومة قادرة على تحديد الأفعال والسلوكيات المقبولة والأكثر فائدة، أو الأقل ضرراً، وذلك قبل المباشرة بالتنفيذ[4]. والثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والاحتفالات، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للمنظمة، بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائها حول خصائص المنظمة والسلوك المتوقع من الأعضاء فيها[5]. كما تشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم إنجاز المهام وفقها، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء المنظمة[6].

---

[1]- **محسن علي الكتبي**، مرجع سبق ذكره، ص 115، 116.
[2]- **إحسان دهش جلاب**، مرجع سبق ذكره، ص 604، 605.
[3]- **أحمد سيد مصطفى**، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة (دون بلد نشر، دون دار نشر، 2000)، ص 414.
[4]- **عبد العزيز صالح بن حبتور**، مرجع سبق ذكره، ص 199، 200.
[5]- **يوسف عبد عطية بحر وإيهاب فاروق مصباح العاجز**، «دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي –محافظات غزة»، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 2، (جوان 2012)، ص 32.
[6]- **محمد قاسم القريوتي**، نظرية المنظمة والتنظيم (الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2008)، ص 373.

فهي مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة.

ومن خلال الإطلاع على التعاريف السابقة يتضح بأنّها تشترك في عنصر القيم، التي تمثل القاسم المشترك بينها، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في المنظمة، ولذلك تعتبر المفهوم الأساسي لتقييم مواقف وتصرفات الأفراد وسلوكاتهم، إذ تصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم[1]. كما أنّ الثقافة التنظيمية لا تنعكس في سلوك الأفراد فقط، وإنّما تظهر في أساليب الإنتاج والخدمات، والمباني التي يتم اختيارها، والترتيب الداخلي لأماكن العمل، ونظرة المنظمة للإبداع والفرص الجديدة، وتنمية الأطر الإدارية.[2]

وفي الأخير يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنّها مجموعة من الافتراضات الأساسية المشتركة بين أعضاء المنظمة، التي على أساسها يتم وضع القيم التنظيمية، التي تحدد النمط السلوكي الفردي والجماعي المقبول وغير المقبول بالمنظمة من خلال توجيه سلوكات وتصرفات العاملين وتوضيح طرق أداء مهامهم ومقومات نجاحه. كما تحدد طرق تفكيرهم وتفسيرهم للأحداث والظواهر التنظيمية، وكذا أساليب تصرفاتهم اتجاه المشاكل والفرص التي تواجههم.

الفرع الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنّها:

– توفر إطاراً جيداً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، من خلال توجيه سلوكيات العاملين، فالثقافة التنظيمية قابلة للتعليم، ومن السهل نقلها للأجيال القادمة، والأفراد الجدد، كما أنّها مشتركة بين جميع العاملين داخل المنظمة، وتعمل على توحيد البناء التنظيمي، وتمنع حدوث الصراعات والنزاعات؛[3]

– تخلق الالتزام برسالة المنظمة، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تنمية روح الالتزام والولاء بين العاملين. إذ أنّ شعور الأفراد بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة يجعلهم يشعرون أنّ اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، وهذا ما يعني أنّ الثقافة التنظيمية تذكرهم بأنّ منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم، مما يجعل المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية، حيث كلما كان من الممكن التعرف على أفكار وقيم العاملين في المنظمة، كلما كان ارتباط العاملين برسالة المنظمة قوياً، وزاد شعورهم بأنّهم جزء حيوي منها؛[4]

[1]- **محمود سلمان العميان**، مرجع سبق ذكره، ص 311، 312.
[2]- **بلال خلف السكارنة**، التطوير التنظيمي والإداري (الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، 2013)، ص 360.
[3]- **موسى اللوزي**، مرجع سبق ذكره، ص 227، 228.
[4]- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 102، 103.

– تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، فأي اعتداء على أحد بنودها أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناءً على ذلك فإنّ للثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمة من وضع إلى آخر؛

– تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين بالمنظمة حول الأمور التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنّ ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يفسر من خلاله الأفراد الأحداث والأنشطة التي تحدث بالمنظمة؛

– تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فالفرد عندما يواجه مشكلةً أو موقفاً معيناً، فإنّه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه؛[1]

– تمثل الثقافة التنظيمية اتجاهاً اجتماعياً ومعيارياً يؤدي إلى تماسك وتكامل المنظمة فيما بينها، فهي مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة، والتي تؤدي إلى خلق معايير (قواعد للسلوك) تحدد الأنماط السلوكية المقبولة من الإدارة العليا حول الفرد العامل داخل النظام الاجتماعي التنظيمي؛

– تعزز ثقافة المنظمة الشعور بالهوية التنظيمية، فهي تحتوي على خطوط إرشادية لأعضاء المنظمة، وتشكل السلوك، وتساعد في تحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، من خلال تعزيز الشعور والإحساس بالهوية، وتعطي شخصية مميزة لأعضاء التنظيم، وتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات؛[2]

– تمثل أسلوباً لتفاعل العاملين، وتحسين الأداء التنظيمي، والتأثير في اتخاذ جميع القرارات، فالقيم الأساسية الموجودة داخل الثقافة التنظيمية تسيطر على معتقدات العاملين في المواقف الصعبة وتتطلب منهم التحدي. كما تملي هذه القيم سياسة حل المشاكل في الحالات الاعتيادية وغير الاعتيادية. فضلاً عن قدرة الثقافة التنظيمية في تكامل الأنشطة اليومية للعاملين من أجل بلوغ الأهداف المحددة لهم. كما تساعد على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها؛[3]

– تساعد الثقافة التنظيمية القوية على زيادة مستويات الاتساق في السلوك، ومن ثم يمكن اعتبارها بديلاً قوياً وأكثر إيجابية للوائح والإجراءات، وقواعد العمل الرسمية، فالمزايا التي يمكن أن تحققها اللوائح والإجراءات الرسمية، كالنظام والانضباط والاتساق في التصرفات، وسهولة التنبؤ بردود الأفعال في مواقف معينة، يمكن تحقيقها عن طريق الثقافة التنظيمية القوية دون أن تكون حاجة إلى التوثيق الكتابي، أي أنّه كلما توغلت الثقافة التنظيمية في أذهان العاملين وتصرفاتهم، كلما قل احتياج إدارة المنظمة إلى استخدام قواعد وتعليمات رسمية لتوجيه سلوكيات العاملين الوظيفية؛[4]

---

[1]- **محمود سلمان العميان**، مرجع سبق ذكره، ص 313، 314.

[2]- **أحمد بن عبد الله الصباب وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 393، 394.

[3]- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 98.

[4]- **جمال الدين محمد المرسي**، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير (مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2006)، ص 19.

– تساهم الثقافة التنظيمية في الرفع من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار، كما تساهم في زيادة قدرتها التنافسية، وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية، حيث تساعد على تكوين فهم واضح بين أعضاء المنظمة حول رسالتها ووظائفها وأهدافها، بالإضافة إلى تكوين اتفاق جماعي بين الأفراد حول أهداف المنظمة ووسائل تحقيقها والمعايير المستخدمة لقياسها؛

– تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق التكامل الداخلي للوظائف والمهام بالمنظمة، مما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية؛[1]

– تعمل الثقافة التنظيمية على إقامة نظم القيم والمعتقدات ذات المنفعة الجوهرية، التي تخدم مصالح المنظمة، فهي تعد وسيلة لخلق قوة عاملة راضية ومستقرة لديها ولاء للمنظمة، وهذا ما يؤدي إلى إيجاد رقابة ذاتية، ونظام رقابة غير رسمي يساعد في خفض التكاليف وتحقيق الجودة في الأداء، وهذا بدوره يساعد على تحقيق فعالية المنظمة ودفع عجلة نمو الأداء الوظيفي؛[2]

– تساعد ثقافة المنظمة القوية والإيجابية على تعريف العاملين بمعايير التطور والتقدم الوظيفي، ومعايير بلوغ المراكز التنظيمية، ومقدار النفوذ المرتبط بهذه المراكز، وصيغ استخدامه ومعايير استمراره أو فقده. كما تحدد معايير تقرير الحوافز (المكافآت والعقوبات)، من خلال تعريف العاملين بالسلوكيات المتميزة والتصرفات الخاطئة، أي صور السلوك التي تؤدي إلى مكافأة وتلك التي تؤدي إلى عقاب؛[3]

– تساهم ثقافة المنظمة في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة في عدة اتجاهات، تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ قرارات إدارية تتصف بالعقلانية والدقة، وبأقل قدر من التكاليف والمعوقات، فالثقافة التنظيمية توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً لاتخاذ القرارات الصعبة، بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية ومراكز صنع القرارات؛

– تساهم الثقافة التنظيمية في زيادة وتعظيم الإنتاجية، من خلال الاهتمام برأس المال البشري، فالمورد البشري جوهر العملية الإنتاجية، لذا تحرص المنظمة على تزويد أفرادها بالمعلومات الخاصة بالمنظمة وبرسالتها وأهدافها، والاهتمام بمتطلباتهم وأفكارهم واقتراحاتهم.[4]

---

[1]- **محسن علي الكتبي**، مرجع سبق ذكره، ص 117.
[2]- **أحمد بن عبد الله الصباب وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 402.
[3]- **أحمد سيد مصطفى**، مرجع سبق ذكره، ص 415.
[4]- **عبد العزيز صالح بن حبتور**، مرجع سبق ذكره، ص 201، 202.

المطلب الثاني: نشأة الثقافة التنظيمية، خصائصها ومراحل تطورها

هناك العديد من النظريات التي تطرقت إلى جذور نشأة الثقافة التنظيمية، حيث ارتكزت كل نظرية من بين هذه النظريات على فكرة معينة توضح من خلالها نشوء ثقافة المنظمة وجذور تطورها، فمفهوم الثقافة التنظيمية تطور عبر عدة مراحل نتيجة تطور الفكر الإداري، حيث أسفرت كل مرحلة على مفهوم لثقافة المنظمة حسب مميزات تلك المرحلة، إلى أن أخذت الثقافة التنظيمية مكانتها الحالية في الفكر الإداري بعد النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية، وتزايد اهتمام المنظمات الأمريكية بسر هذا النجاح.

الفرع الأول: نظريات نشأة الثقافة التنظيمية

يمكن ذكر ست نظريات توضح جذور تطور الثقافة التنظيمية ونشوئها، كما يلي[1]:

1- نظرية المراحل لـ (EDGAR.H.SCHEIN ; 1983): ترتكز فكرة نشوء الثقافة التنظيمية وفق هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافتراضاتها ومجال تركيزها، الذي يسهم في تطوير تفاعلاتها. ومن هذا المنظور يرى **(SCHEIN)** المنظمة بوصفها كياناً اجتماعياً تتخذ المجموعات فيها وضمن إطارها التنظيمي مساراً متسلسلاً من المراحل في تقدمها، وتعتمد استمرارية المجموعة وإدامتها على مدى محافظتها على القيم والمعايير المشتركة، التي تمثل الغراء الاجتماعي لتماسكها، وتمر المجموعة بمراحل تعزز ولادة الثقافة التنظيمية على النحو التالي:

- مرحلة مجابهة الاستقلالية والسلطة: إذ تنشغل المجموعة في البحث عن الشخص القائد الذي سيوجهها بحسب افتراضاتهم نحو المنافع العظمى؛
- مرحلة التآلف، وتميز الأدوار، والعلاقة بالزملاء: عندما تجتاز جهود الجماعة مرحلة الاستقلالية بنجاح يحتمل أن ينتج شعوراً طيباً اتجاه العضوية والانتماء، ويمكن أن يحفز النجاح المبكر المستخدمين على إظهار التزام أكبر؛
- مرحلة الإبداع والاستقرار: تبدأ في هذه المرحلة مواجهة مواضيع تتعلق بالإبداع والاستقرار، إذ يكون الافتراض الأساسي في أنّ الجماعة مبدعة ومستقرة في آن واحد، ويكون تركيز الجماعة على تواصل عمل الفريق وعملية الإنجاز الكفء والمبدع، والتكيف مع الطرق الإبداعية التي حققت النجاح الأولي؛
- مرحلة البقاء والنمو: حيث تجابه المجموعة مواضيع البقاء والنمو، والتي تكون قد تعلمت أنّ عليها أن تكون مرنة ومتكيفة مع الظروف المتغيرة ضمن البيئة المحيطة، وإلاّ فإنّها ستواجه مشاكل فيما يتعلق ببقائها واستمرارها.

[1]- بالاعتماد على:
- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 93- 96.
- **بلال خلف السكارنة**، مرجع سبق ذكره، ص 363- 366.

وعليه، يبدأ التساؤل في المرحلة الأولى عن النقطة الجوهرية، وهي من يقود المنظمة، حيث تبحث الجماعة عن من يحدد لها الاتجاه الصحيح. وفي المرحلة الثانية ينتج شعور النجاح عن العضوية وعن سبب وجود الجماعة. أما في المرحلة الثالثة فإنّ الجماعة تبدأ بالتطابق مع مداخل مبتكرة تحدد نجاحها الأساسي. وفي المرحلة الأخيرة تبحث الجماعة عن النمو والبقاء، وتبدأ بالتعلم للحفاظ على القيم والمعاني الصالحة في ظل البيئة التي تعيش فيها.

2- نظرية المستويات لـ (CHARLES FOMBRUN ; 1983): وصف **(CHARLES)** نشوء الثقافة التنظيمية عبر ثلاث مستويات رئيسية الاجتماعي، والصناعي (الأعمال)، والتنظيمي، ويرى أنّ الثقافة التنظيمية هي ناتج لثقافة أوسع تكون المنظمات قد تكاملت معها، ويعتبر فهم التفاعل بين المستويين الاجتماعي والصناعي للثقافة مع خصائص المنظمة أمراً حيوياً في التحليل الدقيق للثقافة.

3- النظرية التعددية لـ (LOUIS ; 1985): يفترض **(LOUIS)** أنّ المنظمات ولاسيما الكبيرة والمعقدة منها تقوم بتطوير ثقافات مختلفة في مواقع مختلفة (أقسام، مهن...)، مشيراً إلى نشوء الثقافة التنظيمية من خلال ولادة ثقافات فرعية على المستوى المهني أو الوظيفي، أو يكون للإدارة العليا أثر في ضم هذه الثقافات الفرعية لإطار الثقافة الأم.

4- نظريــة الأبعـاد لــ (CHRISTAIN SCHOLZ ; 1987): ينظر **(SCHOLZ)** لنشوء الثقافة التنظيمية على أنّها محصلة تأثير عوامل داخلية وخارجية، ويفسرها عبر ثلاث أبعاد هي:

- البعد التطوري: يفترض **(SCHOLZ)** مرور الثقافة الوليدة بمراحل لاحقة نتيجة للكيفية التي تستجيب بها المنظمة للتحديات التي تجابه الثقافة التنظيمية، والتي تتمثل في مرحلة الاستقرار، الاستجابة (رد الفعل)، التوقع، التحري والاستكشاف، والابتكار، وهي مقاربة لما طرحه **(SCHEIN)**؛

- البعد الداخلي: يعكس متغيرات وظروف البيئة الداخلية التي تعمل ضمنها المنظمة، والمؤثرة في الثقافة التنظيمية؛

- البعد الخارجي: يرتبط بالبيئة الخارجية للمنظمة، ويتمثل في تفاعل أعضاء المنظمة معها وكيفية إدراكهم لها والتجاوب معها. فعلى سبيل المثال، المنظمة التي تتفاعل مع البيئة الديناميكية غير المؤكدة تكون ثقافتها مبتكرة وتتحمل المخاطرة بشكل أكبر.

5- نظريــة (GIBSON & IVANCEVICH ; 1988): تتلخص وجهة نظرهما في نشوء الثقافة التنظيمية بوصفها ناتجاً للتفاعل مابين الوظائف الإدارية والخصائص التنظيمية (سلوك المنظمة، الهيكل، والعمليات)، وتنسب فكرة نشوء الثقافة التنظيمية إلى العملية الإدارية، إذ تسهم العملية الإدارية في تصوير الثقافة ونقلها عبر ما تتضمنه من قيم ومعتقدات وافتراضات تترجم بآليات رمزية، كعملية التخطيط والأسلوب المعتمد في التنظيم، وأنشطة القيادة والتحفيز.

6- نظريـة المؤسس والقـادة فـي النشوء الثقـافي: يفترض **(PETTIGREW ; 1979)** أنّ المؤسس الأول يسهم في خلق الولاء للمنظمة من خلال الرؤية التي يؤمن بها، والتي لا تعنى فقط بالأهداف وصياغتها، ولكنها تمثل نظاماً للمعتقدات واللغة وتحقق للمنظمة بناءً متماسكاً، ولغرض فهم دور المؤسسين في إرساء الثقافة التنظيمية، فقد افترض كل من **(SMITH & VECCHIO, 1995)** إطار عمل لتحليل الثقافة التنظيمية يتضح فيه الدور الأساسي والمهم للمؤسسين في تعزيز الثقافة التنظيمية، مشيران إلى ستة مفاهيم أساسية هي:

- القرارات المهمة للأعضاء المؤسسين؛
- الأفكار المرشدة والرسالة؛
- الهيكل الاجتماعي؛
- الأعراف والقيم؛
- التاريخ المستذكر والرمزية؛
- الترتيبات المنظمية.

وعليه، القادة المؤسسون هم الذين يقع على عاتقهم تكوين الثقافة التنظيمية، من خلال ما يؤمنون به من قيم ومعتقدات، والناتجة عن خبراتهم وتجاربهم السابقة، وبحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة من مراحل تكوين المنظمة.

الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

لا يمكن القول أنّ هناك منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانتا تعملان في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات، منها نظم وإجراءات العمل، أنماط الاتصالات، عملية ممارسة السلطة، أسلوب القيادة، القيم والمعتقدات...، إذ تحاول كل منظمة تطوير ثقافتها الخاصة بها، وحمايتها وترسيخها، من خلال جذب قوى بشرية تتوافق مع قيمها ومعتقداتها وفلسفتها. كما أنّ المنظمة لا تمتلك ثقافة واحدة فقط وإنّما تحتوي ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها، مثل ثقافات المجموعات الوظيفية (فرعية) داخل ثقافة المنظمة (رئيسية)، إذ لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة، حيث كثير من الثقافات الفرعية تتشكل لتساعد مجموعات من الأفراد العاملين على التعامل مع مشاكل يومية تواجهها المجموعة [1]. ومن خلال الآتي سيتم عرض أهم خصائص الثقافة التنظيمية:

[1]- **محمود سلمان العميان**، مرجع سبق ذكره، ص 314، 315.

1- نظام مركب: حيث تتكون الثقافة التنظيمية من عدد من المكونات والعناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر التالية:

- الجانب المعنوي: يمثل النسق المتكامل من الأخلاق، والمعتقدات، والأفكار، والقيم المشتركة؛
- الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة؛
- الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة، كالمباني، الأدوات والمعدات.

2- نظام تراكمي ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم توريثها عبر الأجيال عن طريق التعليم والمحاكاة. وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

3- نظام مرن: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمتطلبات الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الخارجية وتطور الثقافات المحيطة من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر.

4- نظام متكامل: تعتبر الثقافة التنظيمية كل مركب، وهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة داخل المنظمة، فأي تغير يطرأ على أحد عناصر الثقافة التنظيمية ينعكس أثره على باقي المكونات الأخرى.[1]

5- نظام متغير ومتطور: استمرارية الثقافة التنظيمية لا يعني ضرورة تناقلها كما هي عليه، بل إنّها في تغير مستمر، قد تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة، إذ هناك عدة عوامل قد تضعف الثقافة أو تؤدي إلى تغيرها، مثل التحديات والأزمات التي قد تضطر مجموعة تنظيمية معينة إلى إعادة تقييم بعض القيم والممارسات لابتكار طرق جديدة، وتغير عضوية المجموعة التنظيمية من القادة وغيرهم من المؤثرين، والاستيعاب السريع للعاملين الجدد، والتنويع في النشاط، والتوسع الجغرافي، وغيرها. وعلى عكس ذلك يمكن للثقافة التنظيمية أن تنمو وتتطور حتى تصبح أكثر قوة إذا توفرت الشروط لذلك.

6- نظام اجتماعي: الثقافة التنظيمية ذات تأثيرات وأبعاد اجتماعية، لأنّ ثقافة أي منظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع من قيم ومعتقدات واتجاهات وأعراف وتقاليد، وغيرها. لذا نجد معظم المنظمات التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه في بعض خصائصها الثقافية.[2]

---

[1]- **مصطفى محمود أبو بكر**، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة (مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2003)، ص 407.

[2]- **أحمد بن عبد الله الصباب وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 395، 398.

7- نظام مكتسب: الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها، حيث يتم اكتساب الثقافة عن طريق التعليم، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال العلاقات والتفاعل مع الآخرين. والفرد يكتسب الثقافة التنظيمية من خلال تفاعله بالمنظمة عامة أو أي قسم أو إدارة منها خاصة، فيتعلم من رؤسائه وقادته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة لعمله، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب القيم والأفكار وأنماط السلوك المختلفة، التي يشبع من خلالها طموحاته، ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف منظمته.[1]

الفرع الثالث: مراحل تطور الثقافة التنظيمية

مرت الثقافة التنظيمية نتيجة تطور الفكر الإداري بالمراحل التالية[2]:

1- المرحلة العقلانية: في ظل هذه المرحلة تم النظر إلى الفرد العامل من منظور مادي، حيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لقاء أداء مهامه. وكان **فريدريك تايلور (F.TAYLOR)** من رواد هذه المرحلة التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية. وهذه المرحلة أفرزت قيم مادية رسخت هذه النظرة، إلاّ أنّ هذه القيم تغيرت عبر مراحل تطور الفكر الإداري، حيث تغيرت من قيم مادية إلى قيم معنوية، وهذا ما يمكن ملاحظته على سبيل المثال في مرحلة العلاقات الإنسانية.

2- مرحلة المواجهة: في هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الإنساني، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال الفرد العامل، وإعطائه حقوقه وواجباته أدت إلى إفراز قيم الحرية، والاحترام، والتقدير.

3- مرحلة الإجماع في الرأي: أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين. وفي هذه المرحلة عزز **دوغلاس ماكريغور (DOUGLAS MCGREGOR)** مفهوم وأهمية القيم الإدارية، حيث تطرق من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات نظريتي **X** و**Y** لترسيخ مجموعة من القيم في كل نظرية.

---

[1]- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 104.

[2]- بالاعتماد على:

- **موسى اللوزي**، مرجع سبق ذكره، ص 232- 234.

- **سهام شيخاوي**، إشكالية الحوكمة والقيم التنظيمية في الجامعة: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية (أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات)، جامعة امحمد بوقرة -بومرداس-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2016، ص 22-24.

4- المرحلة العاطفية: لقد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتداداً لتجارب **هاوثورن (HAWTHORN)**، والتي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، وأنّ الإنسان كتلة من المشاعر والأحاسيس، وليس مجرد آلة ميكانيكية.

5- مرحلة الإدارة بالأهداف: ركزت القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية، من اتخاذ للقرارات وتخطيط وتنسيق وإشراف، إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف المنظمة، والمسؤولية المشتركة.

6- مرحلة التطوير التنظيمي: ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والجوانب النفسية، ودراسة ضغوط العمل، والإجهاد، وحالات التوتر والانفعال.

7- مرحلة الواقعية: يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة متغيرات البيئة المحيطة وظروف التنافس.

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوياتها

تساهم الثقافة التنظيمية في تنمية شعور العاملين بالولاء لمنظمتهم والالتزام برسالتها، وتوجيه تصرفاتهم من خلال معايير سلوكية محددة، كما تساهم في الشعور بالهوية التنظيمية المشتركة، والتنسيق والتعاون بين أعضاء المنظمة، فالثقافة التنظيمية تتضمن عدة أبعاد سلوكية وهيكلية ترتبط فيما بينها، وتؤثر على أداء المنظمة وعلى طريقة عمل أفرادها وسلوكاتهم. كما أنّ للثقافة التنظيمية مستويات اختلف الباحثون في تحديدها، وذلك نظراً لعمق معناها وطبيعة تأثيرها على المنظمة والعاملين بها.

الفرع الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية

تركز وجهات النظر والآراء المتعلقة بالثقافة التنظيمية على مضمونها، وهو ما يدور حول مجموعة قيم وافتراضات واعتقادات ومدركات يشترك فيها الأفراد العاملون بالمنظمة، وتمثل إطاراً يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل، وفي علاقاتهم ببعضهم البعض، وبالآخرين من خارج المنظمة. وبالتالي تتضمن ثقافة المنظمة أبعاداً رئيسية ترتبط فيما بينها، ولكن الآراء حول هذه الأبعاد متباينة [1]. ومن خلال ما يلي سيتم التطرق إلى نموذجين يوضحان أبعاد الثقافة التنظيمية:

[1]- **حسين حريم**، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط4، 2013)، ص 310.

1- النموذج الأول: يحدد عشرة أبعاد، قد تختلف من منظمة إلى أخرى، وتتمثل في:

- **المبادرة الفردية:** ما يتمتع به الأفراد بالمنظمة من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف؛
- **درجة قبول المخاطرة:** مدى تشجيع الأفراد على الإبداع وروح المبادرة؛
- **التحفيز:** طبيعة نظام الحوافز والمكافآت، وعلى أي أساس هو قائم، على معيار الأداء، أو معايير الأقدمية، المحسوبية والوساطة؛
- **الاتصال:** طبيعة نظام الاتصال بالمنظمة، ومدى اقتصاره على القنوات الرسمية، التي يحددها التسلسل الهرمي، أو الاعتماد على النمط الشبكي، الذي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات؛[1]
- **التوجيه:** مدى قيام المنظمة بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء؛
- **التكامل:** مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة؛
- **الرقابة:** مدى تطبيق القواعد والإجراءات، ومقدار الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين؛
- **دعم الإدارة العليا:** مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة، وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء المنظمة؛
- **الهوية:** درجة تعريف العاملين لأنفسهم بالانتماء إلى المنظمة ككل، وليس وحدة تخصص أو مجال مهني معين؛
- **تقبل الاختلاف:** مدى تشجيع أعضاء المنظمة على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد.[2]

2- النموذج الثاني: يتضمن سبعة أبعاد للثقافة التنظيمية، وهي[3]:

- **التركيز على النتائج:** إلى أي مدى يركز المدراء على النتائج بدلاً من التركيز على وسائل تحقيق هذه النتائج؛
- **التركيز على الأفراد:** إلى أي مدى تأخذ قرارات الإدارة بعين الاعتبار مدى تأثيرها على العاملين؛
- **التركيز على الفريق:** إلى أي مدى ينظم العمل على أساس الفرق وليس الأفراد؛
- **الاستقرار:** إلى أي مدى تركز القرارات والأعمال التنظيمية على المحافظة على الوضع الراهن؛
- **الهجومية:** إلى أي مدى يكون العاملون هجوميين ومنافسين بدلاً من أن يكونوا متعاونين؛
- **الإبداع والمخاطرة:** إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على الإبداع وتحمل المخاطر؛
- **الاهتمام بالتفاصيل:** إلى أي مدى يتوقع من العاملين أن يلتزموا بالدقة والتحليل.

يمكن أن تختلف هذه الأبعاد من منظمة إلى أخرى، وقد تركز بعض المنظمات على أحد هذه الأبعاد أكثر من غيرها، وهذا ما يؤثر على هوية المنظمة وطريقة عمل أفرادها.

---

[1]- **محمد قاسم القريوتي**، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال (الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، 2009)، ص 172، 173.

[2]- **جمال الدين محمد المرسي**، مرجع سبق ذكره، ص 15.

[3]- **حسين حريم**، مرجع سبق ذكره، ص 311.

ومن الملاحظ أنّ هذه الأبعاد تشتمل أبعاد هيكلية وأخرى سلوكية.

الفرع الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مستويات اختلف الباحثون في تحديدها، ومن بين الإسهامات التي قدمت لتحديد مستويات الثقافة التنظيمية، يمكن ذكر:

1- نموذج جون كوتر وجميسن هيسكيت (JOHN KOTTER & HESKETT)، حيث حددا مستويان للثقافة التنظيمية، وهما:

- **المستوى الداخلي:** وهو الأعمق والأقل رؤية، فالثقافة تشير إلى القيم التي يشترك فيها الأفراد في المجموعة التنظيمية الواحدة، والتي تميل إلى الاستمرار بمرور الزمن حتى عندما تتغير عضوية المجموعة. وفي الغالب عند هذا المستوى تكون الثقافة صعبة التغيير؛

- **المستوى الخارجي:** وهو الأكثر رؤية، فإنّ الثقافة تمثل نماذج أو أنماط السلوك في المجموعة، والتي تلاحظ مباشرة مثل النتاج الصنعي للإنسان.[1]

2- نموذج إدجار شين (EDGAR.H.SCHEIN)، حيث يرى أنّ للثقافة التنظيمية ثلاث مستويات مختلفة، وهي:

- **المستوى الأول:** يمثل الأشياء المصنوعة والظاهرية، ويندرج ضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها، مثل المباني والهندسة المعمارية للبيئة المادية، إضافة إلى الأبعاد الظاهرية من البيئة الاجتماعية كاللغة والتقنية المستخدمة والمنتجات والإبداعات الفنية، إذ يعطينا شكل المباني والأجهزة والأثاث والآلات فكرة عن ثقافة منظمة ما، وينطبق نفس الشيء على الملابس وطريقة الاتصال وإظهار العواطف، والأساطير والقصص التي تروى عن المنظمة، وقوائم قيمها المعلنة وطقوسها ومراسمها المتبعة، وغيرها من الاحتفالات والمناسبات الخاصة، كما يشمل هذا المستوى السلوك الظاهري لأعضاء المنظمة، والعمليات التنظيمية والعناصر البنيوية مثل التوصيف الرسمي لكيفية عمل المنظمة والوثائق والخرائط التنظيمية. إذ يتميز هذا المستوى من الثقافة بسهولة ملاحظته ولكن فك رموزه يعتبر أمراً في غاية الصعوبة.[2]

- **المستوى الثاني:** يمثل هذا المستوى القيم، إذ تحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه، وما هو مقبول وغير مقبول من أنماط السلوك. وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد[3]، فمثلاً نجد في ثقافة الجد والعمل اهتماماً بقيم النجاح والتفوق، أما في ثقافة القوة فنجد التركيز على قيم الفوز على الآخرين والتغلب عليهم.

---

[1]- **أحمد بن عبد الله الصباب وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 395.

[2]- **EDGAR H.SCHEIN**, Op.cit, PP.25, 26.

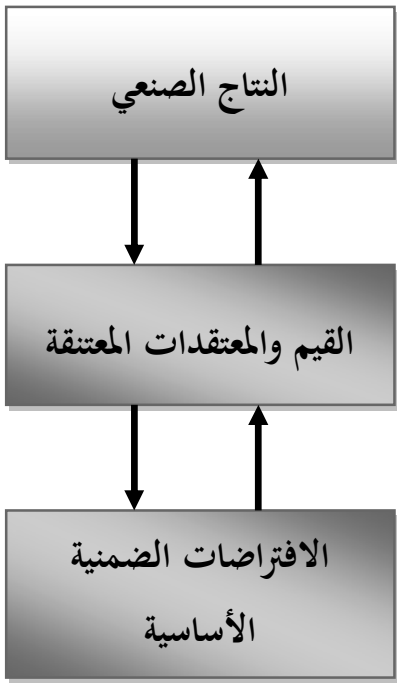
[3]- **موسى اللوزي**، مرجع سبق ذكره، ص 231.

- **المستوى الثالث:** يمثل افتراضات ضمنية أساسية، وهو المستوى الأقل ظاهرية، إلاّ أنّه بالغ الأهمية كونه يشكل الأساس لطبيعة القيم التي تتبناها الثقافة، فمثلاً تقوم بعض المنظمات بغرس ثقافة بذل الجهد في العمل لدى أفرادها، لأنّها تفترض ضمنياً بأنّ النجاح والتقدم يحصل نتيجة بذل الجهد في العمل.

تعتبر هذه المستويات الثلاثة مهمة لتشخيص الثقافة التنظيمية وأيضا لتغييرها، فمن وسائل تغيير الثقافة تغيير أحد المستويات، لأنّ ذلك سيولد الصراع لدى الأفراد، والذي سيدفعهم إلى تغيير المستويات الأخرى. مثلاً، إذا بدأت الإدارة بتغيير المستوى الثاني بغرس قيم جديدة، من خلال تغيير بعض أنظمة المكافآت أو التدريب، فهذا سيدفع لتغيير الأبعاد الظاهرية كالسلوك، والافتراضات الضمنية أيضاً (أي تغيير المستويين الأول والثالث).[1]

وبالتالي كل مستوى من مستويات الثقافة التنظيمية لديه قابلية التأثير في المستوى الآخر. وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 01: مستويات الثقافة التنظيمية حسب شين (E.H.SCHEIN)



Source : EDGAR H.SCHEIN, Organizational Culture and Leadership (The United States of Amirica, San Francisco : The Jossey Bass business & management series, 3rd Edition, 2004), p.26.

[1]- **ناصر محمد سعود جرادات وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 153.

يتضح من الشكل السابق أنّ مستويات الثقافة التنظيمية حسب **شين (SCHEIN)** ثلاثة، تتمثل في المستوى الخارجي (السطحي) وهو نتاج صنع الإنسان، والمتمثل في الإبداعات والمظاهر السلوكية المرئية، وهي سهلة الرؤية صعبة التفسير، وحل رموزها يأتي في المستوى الثاني والمتمثل في القيم والمعتقدات، والتي يعبر عنها غالباً في شكل إيديولوجيات ومجموعة القواعد والمبادئ الأخلاقية، والفلسفات التي توجه السلوك وصنع القرار. إلاّ أنّ القيم الثقافية وفقاً **لشين** ليست الدافع أو المحرك للثقافة أو جوهر وأساس الثقافة التنظيمية، إنّ ما يخلق القيم في الحقيقة هو المستوى الثالث للثقافة، والمتمثل في الافتراضات الأساسية، حيث تصبح القيم والمعتقدات بمرور الوقت مسلم بها ومقبولة على أنّها حقائق لا تقبل الجدل.[1]

[1]- **أحمد بن عبد الله الصباب وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 395، 396.

المبحث الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية، أنواعها ومحدداتها

تشتمل الثقافة التنظيمية على مجموعة من المكونات منها الأشياء المادية الظاهرة للعيان، والسلوكية المتمثلة في مختلف الشعائر والطقوس التي يمارسها العاملون في مناسبات خاصة، والعناصر الرمزية واللفظية التي تتضمن اللغة والقصص والروايات البطولية، والمكونات الإدراكية المتمثلة في القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية، والتي تعتبر من أهم عناصر الثقافة التنظيمية من حيث درجة تأثيرها على العاملين بالمنظمة. كما أنّ للثقافة التنظيمية أنواع كثيرة تختلف باختلاف تصنيفات الباحثين، والتي تحددها مجموعة من العوامل الخارجية والمتغيرات التنظيمية الداخلية.

المطلب الأول: مكونات (عناصر) الثقافة التنظيمية

تتضمن ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية، التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم. وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل مصدراً للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة. كما لكل ثقافة تنظيمية عناصر ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة، والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من فرد إلى آخر[1]. وبالتالي هناك العديد من المكونات والمظاهر التي تدل على الثقافة التنظيمية سواء كانت مادية أو لفظية أو سلوكية أو حتى إدراكية، والتي سيتم توضيحها من خلال ما يلي[2]:

الفرع الأول: المكونات المادية والسلوكية

تتكون الثقافة التنظيمية من الأشياء المادية الظاهرة والملموسة بالمنظمة، كما تشمل المكونات السلوكية التي تعبر عن النشاطات والفعاليات التي يمارسها العاملون بالمنظمة في مناسبات خاصة، وهذا ما سيوضح من خلال الآتي:

---

[1]- **حسين حريم**، إدارة المنظمات: منظور كلي (الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، 2009)، ص 261.

[2]- بالاعتماد على:

- **إحسان دهش جلاب**، مرجع سبق ذكره، ص 615- 624.
- **محمود سلمان العميان**، مرجع سبق ذكره، ص 312، 313.
- **زاهد محمد ديري**، السلوك التنظيمي (الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2011)، ص 126.
- **حسين حريم**، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 85.
- **حسين حريم**، إدارة المنظمات: منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 262، 263.
- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 101.
- **نور الدين حاروش**، إدارة الموارد البشرية (الجزائر، برج الكيفان: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، 2011)، ص 185، 186.
- **محسن علي الكتبي**، مرجع سبق ذكره، ص 132، 133.
- **محمد قاسم القريوتي**، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 188.
- **Michel Amiel et François Bonnet et Joseph Jacobs**, Op.cit, PP.29, 30.

1- المكونات المادية: تعرف بأنّها الأشياء المادية المحيطة بالأفراد، والتي تشكل مصدراً للتحفيز المحسوس أثناء ممارستهم للفعاليات ذات الطابع الثقافي، وتشمل المباني والأثاث والتكنولوجيا، وغير ذلك من العناصر التي تكون واضحة وملموسة في المنظمة، وتعد أكثر مكونات الثقافة التنظيمية وضوحاً وظهوراً، وبالرغم من وضوحها إلاّ أنّها تعد أقل العناصر تأثيراً على سلوك الأفراد بالمنظمة.

2- المكونات السلوكية: ترتبط هذه المكونات بالطقوس والشعائر والمراسم، التي تمارس في مناسبات خاصة وعلى نحو يعزز قيماً أو علاقات معينة داخل المنظمة، كحفلات التعارف، أو حفلات الوداع، أو حفلات التكريم. إذ تعبر **الطقوس** عن مجموعة النشاطات المخططة والمعقدة نسبياً، المليئة بالحركة والمشاعر، التي من شأنها أن توحد الصيغ المختلفة للتعابير الثقافية في حدث واحد ينفذ أثناء تفاعلات اجتماعية معينة (مناسبات)، فهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية تعزز القيم والمعايير الرئيسية، مثل الاجتماع السنوي للمساهمين. أما **الشعائر**، فهي مجموعة فعاليات أو أحداث تفصيلية مخططة، تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، تهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة، مثل التحاق موظف جديد للمنظمة، أو ترقية مسؤول، أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط بين العاملين. كما تمثل **المراسم** أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر أو طقوس، مثل إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف.

الفرع الثاني: المكونات الرمزية واللفظية

تتضمن هذه المكونات تشكيلات رمزية ولفظية لها دلالات معينة، وتشمل:

1- القصص: هي روايات لأحداث في الماضي، يعرفها العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وتدور هذه القصص في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنّها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة، ما يساعد العاملين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.

2- الأساطير: تمثل قصصاً من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولاً لحدث أو شيء معين، فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخيالية حول مؤسسي المنظمة، أو نشأتها، أو تطورها التاريخي، من أجل توفير إطاراً لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.

3- القصص البطولية: هي حكايات يفترض أنّها تقوم على أحداث تاريخية حقيقية تصف الإنجازات الفريدة والمتميزة لجماعة معينة وقائدها.

4- الرموز: هي أشياء مدركة بواسطة الحواس، عبارة عن شكل، حدث، فعل، خاصية، أو علاقة يمكن أن تستخدم كأداة لإيصال المعاني. مثل شعار المنظمة أو علامتها التجارية، المصافحة بالأيدي، وغيرها، تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها.

5- اللغة: هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة، يتم استخدامها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، إذ تعكس اللغة المستخدمة من طرف العاملين بالمنظمة ثقافة تلك المنظمة.

الفرع الثالث: المكونات الإدراكية

تتمثل مكونات الثقافة التنظيمية الإدراكية في:

1- القيم: هي تلك المبادئ التي يحرص الفرد على اكتسابها والحفاظ عليها، والتي تسمح له بتقييم الأمور أو الحكم عليها أو التأثير فيها، فهي بمثابة الدستور المرجعي الذي يسمح بتصور الفعل والسلوك والقرار. كما أنّها تعتبر جوهر الثقافة التنظيمية، وأكثر العناصر إدراكاً من جانب الأفراد وأكثرها تأثيراً عليهم. فهي المعايير التي توجه وتحكم سلوك الأفراد واتجاهاتهم نحو موضوعات ومواقف معينة، فضلاً على أنّها تضبط سلوك الأفراد داخل الجماعة، وتمثل معياراً لما يجب عمله وما يجب الامتناع عنه. إذ تحدد القيم بشكل أساسي ما يمكن أن يعتبره الفرد صحيحاً ومقبولاً وأخلاقياً. كما تحدد الأفكار والمفاهيم التي يمكن قبولها واستيعابها، والمبادئ التي يمكن الاحتكام إليها في تقييم السلوك الفردي. ويمكن تصنيف القيم إلى ست مجموعات تشمل:

- **القيم الاقتصادية:** هي التي تؤدي إلى الحصول على المنفعة المادية، وتحقيق الأهداف الاقتصادية وما ينتج عنها من ربح مادي؛
- **القيم السياسية:** أساس هذه القيم القوة والسلطة والنفوذ، فهي تعكس شخصية الفرد الذي يسعى إلى السيطرة والتحكم في الأمور، بحيث يكون قادراً على التأثير في الآخرين، وبالتالي قادراً على توجيههم وقيادتهم؛
- **القيم الاجتماعية:** هي القيم التي تتعلق بعلاقة الفرد مع الآخرين، وتفاعله معهم، وانسجامه مع أفكارهم ومبادئهم؛
- **القيم الدينية:** هي أرفع القيم وأعلاها تعكس إيمان الفرد بدينه، وتتمثل في تطبيق التعاليم الدينية وإتباع أوامرها وتجنب نواهيها. وهذه القيم لها تأثير كبير على سلوك الفرد سواء في المجتمع أو المنظمة؛
- **القيم الفكرية:** تشير هذه القيم إلى القدرة على التحليل والاستفسار، والرغبة في معرفة الأسرار والسعي لاكتشاف الحقيقة؛
- **القيم الجمالية:** وتعني الحس والذوق الجمالي، والقدرة على التعامل مع الآخرين بأسلوب لبق ومقبول ومعقول.

وفي هذا السياق، يمكن القول أنّه إذا كان هناك تناقض في القيم السائدة بالمنظمة يكون لهذا التناقض انعكاسات تتلخص في أربع مراحل حسب درجة التناقض وقوة الانعكاس:

- صعوبة التكيف، مما يؤدي إلى قوة التناقضات بين القيم داخل المنظمة.

– فشل التكيف، مما ينتج عنه سوء العلاقات الإنسانية، أي اختلاف في طبيعة القيم ودرجات التكوين بين العاملين والمسؤولين، وانخفاض الرضا الوظيفي، فسوء العلاقات يؤدي إلى انخفاض دوافع الإنجاز، اللامبالاة، وانخفاض الروح المعنوية.

– الإجهاد الذهني والبدني والضغوط النفسية.

– المواجهة، فعدم القدرة على مسايرة التغيير والاستجابة لمتطلباته تؤدي إلى ظهور آليات دفاعية تتمثل في الانسحاب أي ترك العمل نهائياً، والصراع كالعنف والتخريب.

2– الاتجاهات: عبارة عن تنظيم متكامل من المفاهيم والمعتقدات، والعادات والميول السلوكية. فهي استعدادات مسبقة للتصرف بصورة معينة يكتسبها الفرد عبر سنوات التنشئة الاجتماعية، حيث تشير إلى التقييمات، والمشاعر العاطفية، وميول التصرف التي يعتنقها الفرد سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة. والاتجاهات بهذا المفهوم تمثل نظماً مستقرة للتقييمات الإيجابية أو السلبية، والمشاعر والميول اتجاه شيء ما، أو مفهوم محدد، أو موقف معين فضلاً عن الاستعداد للاستجابة لهذا الشيء. وتتغير الاتجاهات بتغير الظروف، والخبرات، والتعليم والتدريب، وحتى نتيجة ملاحظة سلوك الغير. لذا تركز التنظيمات الإدارية على غرس الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، وتغيير الاتجاهات السلبية عن طريق الدورات التدريبية والتعليمات واللوائح، والحرص على خلق شعور الولاء التنظيمي، واحترام العمل والالتزام به.

3– الاعتقادات: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، وأهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

4– الافتراضات: تمثل ما يعتقد الأفراد أنّه يؤثر فعلاً في مدركاتهم وتفكيرهم وشعورهم، فهي معتقدات ضمنية يؤمن بها الأفراد، قد تتصل بأنفسهم، كما تتصل بالآخرين، أو بعلاقة الفرد مع الآخرين، أو بطبيعة المنظمة التي يعمل فيها الفرد. إذ يقصد بها مجموعة المعتقدات الراسخة، والتي تمثل المعايير والمسلمات التي تكون غير قابلة للنقاش، فهي تمثل الثوابت والقواعد الأساسية التي تبنى عليها القيم في المنظمة، إذ تحدد هذه الافتراضات طبيعة علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، كما تحدد طبيعة العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المنظمة.

5– المعايير: هي قواعد غير مكتوبة تتيح للأفراد معرفة ما هو متوقع منهم في مواقف مختلفة. وبذلك تمثل المعايير إطاراً مرجعياً للخبرة والإدراك الاجتماعي والاتجاهات الاجتماعية والسلوك المثالي الذي يقبله المجتمع دون اعتراض أو نقد. إذ ترتبط المعايير بشكل كبير بالقيم، فالسلوك الناجم عن المعايير يمكن أن يعزى إلى النتائج التي تتسق مع قيم الفرد، إذ تحدد القيم الأشياء المهمة للفرد بينما تحدد المعايير أسلوب التصرف الذي يتوقعه الأفراد من بعضهم البعض، وعليه فإنّ المعايير تحدد ما نستطيع وما لا نستطيع فعله.

6- التوقعات: تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة من الآخر خلال فترة عمل الفرد بالمنظمة. مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من بعضهم البعض، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

تختلف الثقافة التنظيمية من حيث نوع القيم والمعتقدات وطريقة التفكير لدى الأفراد، فثقافة منظمة تعليمية تختلف عن ثقافة منظمة اقتصادية. لذا حاول الباحثون تصنيف الثقافة التنظيمية وتحديد أنواعها، الأمر الذي ترتب عنه العديد من التصنيفات وفق معايير مختلفة. ومن أهم هذه التصنيفات:

1- تصنيف هانـدي (Handy) 1976، حسب هذا التصنيف هناك أربعة أنواع للثقافة التنظيمية، وذلك وفقاً لمعيار مدى قدرة الثقافة السائدة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية للتنظيم:

- **ثقافة القوة (النفوذ):** تتميز بوجود قائد قوي وشجاع، يملك الجرأة والمبادأة، ويميل للمخاطرة، ولكنه يمارس النمط الأوتوقراطي في القيادة، حيث لا يشرك مرؤوسيه في صنع القرار ولا يفوض سلطاته. إذ تتميز ثقافة القوة بمجموعة من نقاط القوة، فنجد هذه الثقافة تقوم على وجود قائد قادر على التأثير في مرؤوسيه، ويمارس أسلوباً إدارياً يتسم بالوضوح، ويفضل مصلحة المنظمة على مصلحته الخاصة، ويشعر بأنّ القيادة تكليف وليس تشريف، وأنّه يمثل قدوة لتابعيه، ويستخدم الحوافز بقوة مع المرؤوسين المخلصين له، والذين ينفذون أهداف العمل المحددة مسبقاً. أما بالنسبة لنقاط الضعف، فنجد أنّ هذا النوع من الثقافات يتميز بانخفاض درجة تفويض القائد للسلطة، ولا يشرك مرؤوسيه في صنع واتخاذ القرارات، كما أنّ هذا النوع من القادة لا يعطي الفرصة إلاّ للمخلصين له، ويمنحهم التحفيز دون الآخرين بغض النظر عن كفاءاتهم، وهو يؤمن بأنّ الأولوية لأهل الثقة وليس لأهل الخبرة. ويشجع هذا النوع من الثقافات على انتشار النفاق الإداري، حيث يخشى المرؤوس مخالفة رأي قائده، ويخشى إبلاغه بالأخبار السيئة، كما يحجب القائد معلوماته عن تابعيه ويخص بها المقربين له فقط.
- **ثقافة الدور:** تتميز بأنّ القائد ينتهج أسلوب الإدارة باللوائح والتعليمات، ولا يميل إلى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج. وهذا النوع من الثقافة لها مجموعة من نقاط القوة، فالاعتماد على اللوائح والتعليمات يجعل الأمور التنظيمية واضحة، ويجعل قياس الأداء وتطبيق نظام الحوافز سهلاً وواضحاً أيضاً. كما يقلل من مساحة الصراع التنظيمي، لأنّ الأمور واضحة ولا مجال لمخالفة التعليمات. أما بالنسبة لنقاط الضعف، فتتمثل في تحول الفرد العامل إلى مجرد آلة تنفذ الأوامر والتعليمات، ويفقد الرغبة والقدرة على المبادأة والابتكار، ويصبح مبرمجاً وفقاً للوائح والتزامه بها، أكثر من تفكيره في الأهداف وتنفيذها.[1]

[1]- **محسن علي الكتبي**، مرجع سبق ذكره، ص 125، 126.

– **ثقافة المهمة:** تركز على أداء المهام وانجاز ما هو مطلوب بدلاً عن الأدوار الرسمية للأفراد، وتتميز هذه الثقافة بسيادة النزوع نحو حل المشكلات، والاعتماد الكبير على الخبرة والعمل الجماعي، والأهمية المحدودة للسيطرة الفردية، فالأفراد يقيّمون بعضهم البعض بالاستناد إلى مدى مساهمتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم، كما أنّهم يساعدون بعضهم البعض عند الحاجة. وهذا ما يجعل من المنظمة عالية التكيف، وبذلك تكون هذه الثقافة مناسبة للمنظمات التي تمتاز بسرعة التغيير التكنولوجي. أما ما يعاب على هذا النوع من الثقافة هو صعوبة الرقابة واحتمال ضياع الموارد.[1]

– **ثقافة الفرد:** تجعل هذه الثقافة الفرد مركز الاهتمام، إذ نجدها في المنظمات السياسية والفنية، التي تسعى إلى تشكيل هالة حول فرد معين (كالقائد السياسي مثلاً)، وجعل هذه الشخصية أداةً للتأثير والجذب. إذ تعتمد هذه المنظمة بالدرجة الأولى على الدور الملهم للشخص القائد أكثر مما تعتمد الفعل العقلاني أو القانوني كوسيلة تأثير.[2]

2- تصنيف كوبرج وشاسمير (Koberg & Chusmir) 1987، حسب هذا التصنيف هناك ثلاثة أنواع للثقافة التنظيمية، وذلك وفقاً لمعيار نمط القيادة الإدارية السائدة في المنظمة:

– **الثقافة البيروقراطية:** هي ثقافة تحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل والتنسيق بين المصالح والوحدات منظماً، ويكون تسلسل السلطة هرمياً، كما تقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

– **الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل، ويتصف أفرادها بحب المغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

– **الثقافة المساعدة:** تتميز بالصداقة والتعاون بين العاملين، إذ يسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر الثقة والمساواة، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة التنظيمية.[3]

3- تصنيف لوثنز (Luthans) 1991، حسب هذا التصنيف هناك نوعين للثقافة التنظيمية، وذلك وفقاً لمعيار القوة، حيث تحدد درجة قوة ثقافة المنظمة وفق عاملان أساسيان هما:

[1]- **إحسان دهش جلاب**، مرجع سبق ذكره، ص 608.
[2]- **ناصر محمد سعود جرادات وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 149.
[3]- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 99، 100.

– **الإجماع والمشاركة** (أي مدى المشاطرة) لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء. وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الجوهرية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم؛

– **الشدة**، وتشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الجوهرية، حيث تزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بهذه القيم والاعتقادات.

وبالتالي تكون الثقافة التنظيمية قوية بتوفر الإجماع على القيم والاعتقادات، والتمسك بها بقوة من قبل الجميع[1].

وعليه، يمكن القول أنّ:

– **الثقافة التنظيمية القوية:** تشير إلى اتفاق عال بين العاملين حول ما تمثله المنظمة، حيث تزداد شدة التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة، والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين أعضائها، فكلما ازداد إجماع الأعضاء على القيم وازداد تمسكهم بها، كلما كانت الثقافة التنظيمية أقوى[2]. فالثقافة القوية، هي الثقافة التي يتم اعتناقها وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة، إذ تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة مع بعضهم البعض، وتؤثر على سلوكهم، وتعمل على توحيدهم بقوة اتجاه تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها. حيث يساعد وجود ثقافة تنظيمية قوية على تحقيق ارتفاع مستويات الالتزام، انخفاض معدل دوران العمل، التماسك، ارتفاع الإنتاجية، وزيادة الولاء التنظيمي. فالثقافة القوية يمكن أن تكون بديلة للرسمية، وكلما كانت الثقافة أقوى كانت حاجة المنظمة أقل للاهتمام بالقواعد والأنظمة الرسمية لتوجيه سلوك العاملين.

– **الثقافة التنظيمية الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل جميع أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، حيث تفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والاعتقادات التنظيمية[3]. إذ يسير الأفراد في طرق مبهمة غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي تفشل إدارة المنظمة في اتخاذ قرارات مناسبة وملائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين، ما يسمح بظهور ثقافات فرعية متعددة ومتباينة، وغير متعاونة، ولا تثق ببعضها البعض، الأمر الذي سيؤدي حتماً إلى حدوث صراعات تنظيمية تؤثر على أداء المنظمة.[4]

[1]- **حسين حريم**، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 315.
[2]- **ماجدة العطية**، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة (الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2003)، ص 329.
[3]- **بلال خلف السكارنة**، الإبداع الإداري (الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2011)، ص 341.
[4]- **محمود سلمان العميان**، مرجع سبق ذكره، ص 317.

إضافة إلى التصنيفات السابقة هناك العديد من التصنيفات الأخرى، التي يمكن ذكر بعضها كما يلي:

1- التصنيف الأول، حسب هذا التصنيف هناك نوعين للثقافة التنظيمية، الثقافة الرسمية والثقافة غير الرسمية:

- **الثقافة الرسمية:** يستند هذا النوع من الثقافة إلى علاقات مادية تنشأ خلال العمليات التساومية الحاصلة بين الأفراد، لذا فإنّ علاقة الفرد بالمنظمة تكون علاقة تعاقدية محكومة بشروط بينهما، والالتزامات التي تنشأ بين الأطراف المعنية تتسم بالاتفاق المسبق، ويتحمل الفرد مسؤوليات محددة عن الأداء على أن تقدم المنظمة للأفراد حوافز نظير ذلك.
- **الثقافة غير الرسمية:** تستند إلى الحاجة الاجتماعية للجماعة، والقيم والمعايير الشائعة فيما بينهم، وتنعكس في تجمع العاملين ودياً وأخوياً، إذ يشعر كل فرد بالتزام أخلاقي اتجاه بقية الأعضاء، فضلاً عن الالتزام بتنفيذ متطلبات العمل والحصول على مختلف الحوافز، إضافة إلى الالتزام اتجاه المنظمة، مما يؤدي إلى الولاء وتعزيز الأمن والاستقرار لدى الفرد، وبناء علاقة تبادلية مشتركة بعيدة عن المصلحة الذاتية المنفردة.[1]

2- التصنيف الثاني، حسب هذا التصنيف هناك نوعين للثقافة التنظيمية، الثقافة الرئيسية (السائدة) والثقافة الفرعية، حيث:

تتمثل **الثقافة الرئيسية** بالمنظمة في القيم الأساسية (الجوهرية) التي يتفق عليها أغلبية الأعضاء، والتي تشكل هوية واضحة للجميع. أما **الثقافات التنظيمية الفرعية،** فتتمثل في القيم السائدة بالأنظمة الفرعية، أو الوحدات الأخرى ضمن التنظيم الأكبر، والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية، وبينها وبين الثقافة الرئيسية من ناحية أخرى. وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية فإنّ ذلك يؤثر سلبياً على فعالية المنظمة، لعدم وجود اتفاق على منظومة قيم موحدة، ومنه عدم القدرة على ضبط السلوك وضياع الهوية العامة للمنظمة. الأمر الذي يؤدي إلى الشللية، ما يعني تعدد الولاءات الضيقة على حساب الولاء العام، وتقديم المصالح الخاصة على المصلحة العامة[2]. ويمكن أن تكون الثقافة الفرعية[3]:

- معززة للثقافة السائدة؛
- مستقلة عن الثقافة السائدة؛
- معاكسة للثقافة السائدة.

---

[1]- **بلال خلف السكارنة،** التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص 361.
[2]- **محمد قاسم القريوتي،** نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 374، 375.
[3]- **إحسان دهش جلاب،** مرجع سبق ذكره، ص 613.

حيث تمتلك مختلف المنظمات وخاصة الكبيرة منها، ثقافة تنظيمية سائدة تعبر عن القيم التي يُجمِع عليها غالبية الأعضاء، إضافة إلى وجود ثقافات فرعية، والتي تحدد حسب الإدارات والأقسام، أو حسب التقسيمات الجغرافية أو العرقية أو الدينية... إذ يمكن أن يكون للثقافات الفرعية تأثيراً إيجابياً من خلال إثراء الثقافة التنظيمية السائدة بالتنوع القيمي والسلوكي، كما يمكن أن يكون لها تأثير سلبي من خلال إحداث اصطدام بينها وبين الثقافة السائدة، فتشكل هذه الثقافات الفرعية صراعاً مع الثقافة السائدة بالمنظمة.[1]

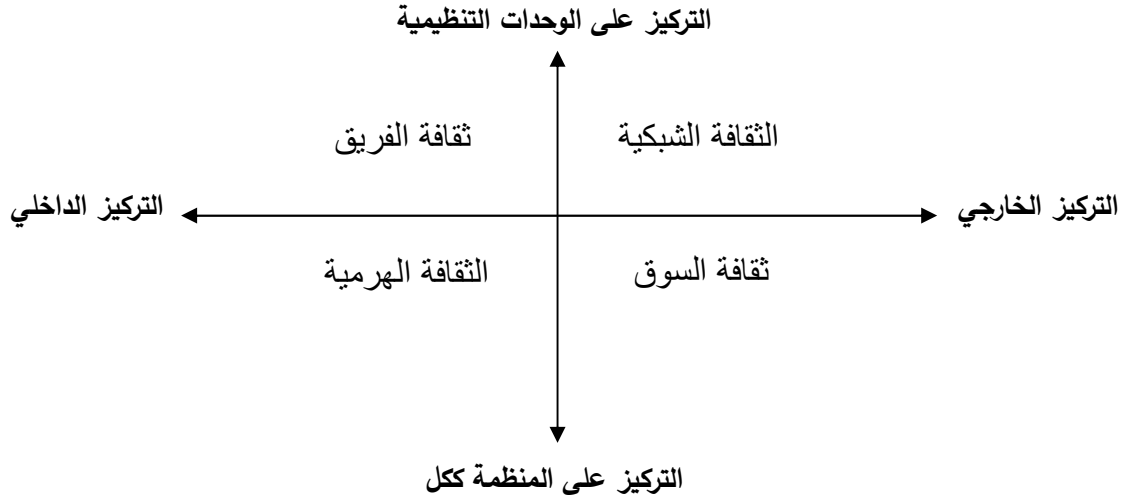
3- التصنيف الثالث، حيث تصنف الثقافة التنظيمية بالاستناد إلى بعدي اتجاه التركيز ووسيلة البلوغ:

- **اتجاه التركيز:** حيث تركز بعض المنظمات توجهها نحو الداخل، فهي تميل إلى بلوغ الكفاءة والتميز في عملياتها الداخلية، كما تركز منظمات أخرى في عملياتها نحو الخارج من خلال تركيزها على الاختلاف والتفوق لمنتجاتها وخدماتها في السوق؛

- **وسيلة البلوغ:** من خلال سعي بعض المنظمات بلوغ اتجاه التركيز تعطي وزناً كبيراً للمنظمة ككل بالتركيز على السلطة والرقابة ونظم التوظيف، على عكس منظمات أخرى التي تعطي وزناً كبيراً للأقسام من خلال التركيز على المرونة والعلاقات الشخصية.[2]

وأنواع الثقافة التنظيمية وفق المعيارين السابقين موضحة بالشكل التالي:

شكل رقم 02: تصنيف الثقافة التنظيمية وفق معياري اتجاه التركيز ووسيلة البلوغ



المصدر: إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير (الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011)، ص 614.

[1]- **محمد الصيرفي،** التطوير التنظيمي (مصر، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ط1، 2007)، ص 259، 260.
[2]- **إحسان دهش جلاب،** مرجع سبق ذكره، ص 613

من خلال الشكل السابق يتضح أنّ هناك أربعة أنواع للثقافة التنظيمية:

– **الثقافة الشبكية:** تتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية، وهي الاستقلالية، التخصص، روح الابتكار، تبني المخاطرة، وعدم القبول بالوضع التقليدي؛

– **ثقافة الفريق:** تتضمن الشعور بالعضوية، روح العائلة، التماثل والانسجام، والتماسك،...؛

– **الثقافة الهرمية:** تتضمن الأمر والرقابة، إتباع القواعد، الهرمية العسكرية، السلطة والطاعة،...؛

– **ثقافة السوق:** تتضمن إنجاز الهدف، التوسع، قانون السوق، والتمايز.[1]

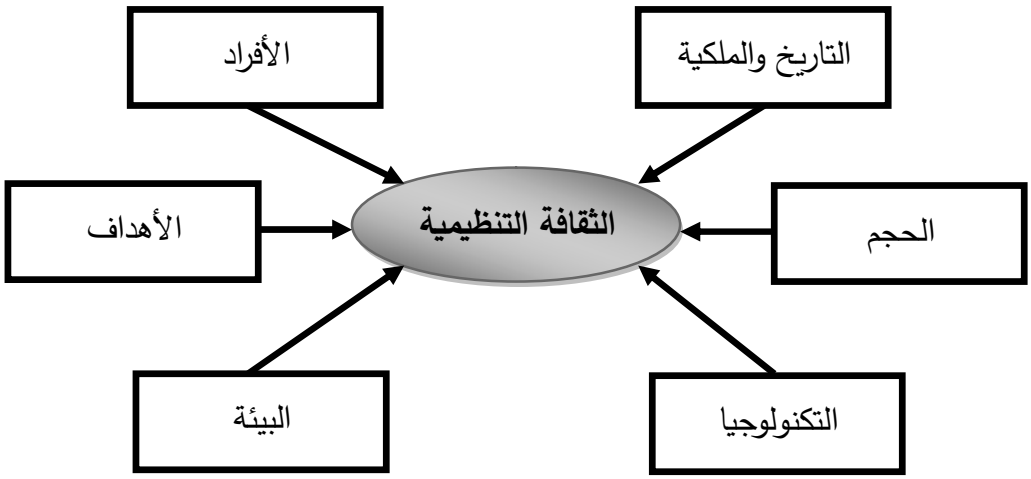
المطلب الثالث: محددات الثقافة التنظيمية، مصادرها، وأساليب انتقالها

تعتبر ثقافة المنظمة كغيرها من المتغيرات التنظيمية تؤثر عليها العديد من العوامل، فهناك عوامل تحدد طبيعة الثقافة التنظيمية ونوعها كالحجم والأهداف والتكنولوجيا، وهناك متغيرات أخرى تعتبر مصادراً لتكوين النمط الثقافي المرغوب به في المنظمة، إذ يعتبر مؤسسي المنظمة وأعضائها، ونظام الحوافز والهيكل التنظيمي وقنوات الاتصال من أهم مصادر تكوين الثقافة التنظيمية، التي يحرص أعضاء المنظمة على نقلها وتعليمها للعاملين الجدد من خلال استخدام عدة وسائل منها اللغة والمصطلحات الخاصة، الطقوس والاحتفالات، الرموز والقصص، وذلك من أجل المحافظة عليها وضمان توارثها جيلاً عن جيل.

الفرع الأول: محددات الثقافة التنظيمية

يمكن توضيح محددات الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 03: محددات الثقافة التنظيمية



المصدر: جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير (مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2006)، ص 28.

[1]- **إحسان دهش جلاب،** مرجع سبق ذكره، ص 614، 615.

يتضح من الشكل السابق أنّ محددات الثقافة التنظيمية تتمثل في[1]:

1- التاريخ والملكية: حيث يعكس تاريخ تطور المنظمة نوعية القادة والمؤسسين، التي تبادلت إدارة المنظمة جزءً من ثقافتهم، كما تعكس نوعية الملكية (عامة أو خاصة، أجنبية أو محلية...)، جزءً آخر من الثقافة التنظيمية السائدة؛

2- الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المنظمات الكبيرة والصغيرة، وإنّما ينعكس الاختلاف في أسلوب الإدارة، وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة مختلف المواقف التي تتأثر باعتبارات الحجم؛

3- التكنولوجيا: تركز المنظمات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في تشكيل ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية على خدمة العملاء وتطوير المهارات الشخصية في أداء الخدمة، والحرص على حسن التعامل واللباقة؛

4- الأهداف: تتأثر ثقافة المنظمة السائدة بنوعية الغايات والأهداف، التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فالمنظمة التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العمل في ثقافتها التنظيمية؛

5- البيئة: الطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل مع عناصر بيئتها، من عملاء ومنافسين وموردين...، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها؛

6- أعضاء المنظمة: تؤثر الطريقة التي تفضلها الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذا تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم، في تشكيل قيم العمل السائدة بالمنظمة وثقافتها المميزة، فالإدارة العليا يصعب عليها فرض ثقافة لا يقتنع بها العاملون، والعكس صحيح.

الفرع الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية

تتمثل أهم مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية في العناصر التالية:

1- خصائص أعضاء المنظمة: يمثل مؤسسي المنظمة المصدر الأساسي والجوهري لثقافة المنظمة، فمؤسس المنظمة يشكل مصدراً لثقافتها من خلال رؤيته الإستراتيجية لما ستكون عليه مستقبلاً. إذ يستطيع المؤسس إرساء النمط الثقافي المرغوب به للمنظمة من خلال اعتماد ثلاثة طرق، هي:

[1]- بالاعتماد على:
- **بلال خلف السكارنة**، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 345، 346.
- **جمال الدين المرسي**، مرجع سبق ذكره، ص 29.

– اختيار الأفراد وتعيينهم والمحافظة عليهم، لاسيما الذين لديهم من طرق التفكير والمعرفة والمهارة، التي تتفق مع ما يرغب به مؤسس المنظمة، وعلى النحو الذي يسهم في تحقيق رؤيته الإستراتيجية؛

– تعليم الأفراد وتنشئتهم اجتماعياً على التفكير والشعور بنفس الطريقة التي يفكر فيها أو يشعر بها مؤسس المنظمة؛

– اعتماد مؤسس المنظمة للأمثلة الصادقة في سلوكياته، وعلى النحو الذي يشجع الأعضاء الآخرين على الاقتداء به[1]، فالمبادأة والإيثار والجرأة والشجاعة في اتخاذ القرارات والشفافية، وغير ذلك من القيم الإيجابية يتم نقلها من جيل إلى آخر، مما يساهم في تكوين ثقافات قوية وبناءة تساهم في زيادة الفعالية التنظيمية.

2– الأخلاقيات والقيم التنظيمية: تمثل الثقافة التنظيمية في جوهرها مجموعة من القيم والمعتقدات والقواعد والمبادئ الأخلاقية، التي تعد مرشداً لسلوك الأفراد داخل المنظمة، فمن خلالها يمكن التعرف على الخطأ والصواب، المقبول وغير المقبول من السلوكيات والتصرفات، فهذه القيم تمثل المرجع بالنسبة للسلوك التنظيمي[2].

وعليه يمكن تقسيم الأخلاقيات التنظيمية إلى ثلاثة أنواع، تتمثل في[3]:

– **الأخلاقيات المجتمعية:** تعبر عن القيم الأخلاقية التي يضيفها النظام القانوني في مجتمع ما من حيث الأعراف والممارسات والقيم والمعايير غير المكتوبة السائدة في الحياة اليومية للمجتمع الذي تعيش فيه المنظمة، فحينما تنتظم الأخلاقيات المجتمعية في قواعد عندها يتعين على الإدارة العليا ضمان امتثال الأفراد بالمنظمة لهذه القواعد؛

– **الأخلاقيات المهنية:** يقصد بها القيم الأخلاقية التي تطورها مجموعة معينة بهدف السيطرة على أدائها للمهام الموكلة لها أو السيطرة على استعمال مواردها، أي أنّها أخلاقيات خاصة بمهنة معينة أو نشاط معين؛

– **الأخلاقيات الشخصية:** تعبر عن القيم الأخلاقية الفردية التي يعتمدها الأفراد في تنظيم تفاعلاتهم مع الآخرين. والأخلاقيات الشخصية تتأثر بالقيم الأخلاقية للعائلة أو الأصدقاء أو الجماعات المرجعية.

---

[1]- **إحسان دهش جلاب**، مرجع سبق ذكره، ص 624.
[2]- **محسن علي الكتبي**، مرجع سبق ذكره، ص 119.
[3]- **إحسان دهش جلاب**، مرجع سبق ذكره، ص 625، 626.

3- نظام حقوق الملكية: يمكن أن تساهم عملية توزيع حقوق الملكية في وجود نمط ثقافي معين بالمنظمة. إذ تشير هذه العملية إلى الحقوق التي تمنحها المنظمة لأفرادها قصد الانتفاع من مواردها واستخدامها، فهي توضح حقوق ومسؤوليات أصحاب المصالح، كما توضح سبب تطوير المعايير المختلفة، القيم والاتجاهات نحو المنظمة. فحاملي الأسهم يمتلكون حقوق ملكية أقوى مقارنة بأصحاب المصالح الأخرى كونهم يمتلكون موارد المنظمة، كما يمتلك المدراء في الإدارة العليا حقوق ملكية أقوى مقارنة بالأفراد العاملين، فالمدراء يمتلكون حقوق الرواتب المرتفعة واتخاذ القرار والتصرف في الموارد التنظيمية، في حين يمتلك الأفراد العاملين حقوق التوظيف الدائم، أو حقوق تملك أسهم منظماتهم أو حقوق المشاركة في اتخاذ القرار. وبالتالي توزيع حقوق الملكية في المنظمة يؤثر في القيم المشكلة لسلوك الأفراد ودافعيتهم.[1]

4- الهيكل التنظيمي، وقنوات الاتصال، وخطوط السلطة:

يشير **الهيكل التنظيمي** إلى الطريقة التي يعتمد عليها المدراء في تصميم منظماتهم قصد تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، فهو يعبر عن التركيب الداخلي للمنظمة، الذي يوضح الكيفية التي تترابط بها الوظائف ومختلف المهام بالمنظمة. وبالتالي اختلاف الهياكل التنظيمية يعني بالضرورة اختلاف الثقافات، ولهذا فإنّ المدراء بحاجة إلى تصميم أنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية لاختيار النمط الثقافي المناسب، فمثلاً الهياكل التنظيمية الآلية تتميز بالهرمية العالية، والمركزية المفرطة والرسمية، لذا تشجع على سيادة نمط الثقافة البيروقراطية مثلاً، أما الهياكل التنظيمية العضوية، فهي تعتمد على فرق العمل، اللامركزية في اتخاذ القرار، والمعايير غير الرسمية، لذا تشجع على سيادة نمط الثقافة الريادية، الذي يتميز بالقيم التي تشجع على الكفاءة والخبرة والقدرة على التصرف بطريقة إبداعية.[2]

كما أنّ **قنوات الاتصال** الرسمية وغير الرسمية تعد مصدراً من مصادر الثقافة في المنظمة، كونها المسؤولة عن نقل الثقافة بين الأفراد، وتساهم في تطوير وتنمية هذه الثقافة، فضلاً على أنّها تساهم في التعرف على وجهة نظر الأفراد فيما يخص هذه الثقافة، الأمر الذي يؤدي إلى مراجعة الثقافة التنظيمية وتعديلها وزيادة فاعليتها.

كذلك، تعتبر **خطوط السلطة** مصدراً من مصادر الثقافة التنظيمية، فتجارب المدراء في تفويض السلطة والميل نحو المركزية أو اللامركزية، وكيفية التعامل مع الأنواع المختلفة من السلطة، ومدى وضوح خطوط السلطة، ومدى التوازن بين السلطة والمسؤولية، تمثل مخزوناً كبيراً من التجارب الإدارية التي تعد جزءاً هاماً من ثقافة المنظمة، والتي يتم تداولها بين الأفراد، ونقلها من جيل إلى آخر.[3]

---

[1]- **إحسان دهش جلاب**، مرجع سبق ذكره، ص 626.
[2]- المرجع نفسه، ص 627.
[3]- **محسن علي الكتبي**، مرجع سبق ذكره، ص 120.

كما أنّ العلاقات التنظيمية بين الوحدات الإدارية وبين العاملين بالمنظمة، من حيث التعاون وروح الفريق والعلاقات التكاملية بينها، وتبني مدخل النظم في هذه العلاقات، يمثل مصدراً هاماً للثقافة التنظيمية.

5- التوصيف الوظيفي: يعد مصدراً هاماً للثقافة التنظيمية، فهو يحدد شروط شغل الوظيفة واختصاصاتها، وحقوقها وواجباتها، وخصائص الوظيفة وطبيعتها، ودرجة اتساعها أو ثرائها، كما يحدد طبيعة العلاقة بين الوظائف الموجودة بالتوصيف الوظيفي.[1]

6- نظام الحوافز: تساهم عملية التحفيز بالمنظمة في المحافظة على الموارد البشرية والعمل على زيادة ولائها، والرفع من روحها المعنوية، وتدفع بالأفراد إلى تحقيق معدلات أداء مرتفعة، كما تساعد في تحقيق المنظمة لأهدافها من جهة، وتحقيق مستوى ملائم لمعيشة الأفراد من جهة أخرى. لذا لابد أن يتضمن هذا النظام مجموعة متكاملة ومتنوعة من الحوافز، والتي تعرف بأنّها الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد، والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين، وإشباع الحاجات والرغبات، أو التوقعات لأداء نشاط معين، أو مجموعة من الأنشطة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته، أو حاجاته، أو توقعاته وتحقيق أهدافه[2]. وهي تساهم في شحن همم الأفراد وتنمية روح التعاون والتنافس. وحتى يتمكن نظام الحوافز أن يساهم في تكوين الثقافة التنظيمية لابد من وجود نظام فعال للاتصال بالمنظمة، للتعرف على رغبات الأفراد واقتراحاتهم بالنسبة لنظام العمل عموماً ونظام الحوافز خصوصاً، كما يجب أن يتحقق التوازن بين الأنواع المختلفة للحوافز، أي تحقيق التوازن بين الحوافز الإيجابية والسلبية، وبين الحوافز المادية والمعنوية، وبين الحوافز الفردية والجماعية. كما لابد من أخذ الاعتبارات الإنسانية عند وضع نظام الحوافز، وتحقيق الترابط بين الحوافز ومستويات الأداء، وإعادة النظر في نظام الحوافز بالمنظمة بطريقة دورية ومستمرة حتى يواكب الظروف المتغيرة التي تعمل خلالها.

7- البيئة المحيطة بالمنظمة: تعتبر المنظمة نظاماً مفتوحاً يتبادل التأثر والتأثير مع البيئة المحيطة به، لذلك تؤثر عناصر البيئة الخارجية على ثقافة المنظمة، باعتبار الثقافة جزء من المنظمة، فهذه الأخيرة تحصل على اليد العاملة والعناصر الإدارية المختلفة، وغيرها من الموارد من البيئة المحيطة بها، كما تقوم بضخ إنتاجها إلى هذه البيئة، التي تشمل المناخ الاستثماري ومدى استقراره، ثقافة المجتمع، العادات والتقاليد، الإعانات والمنح المقدمة من طرف الدولة، تأثير التكنولوجيا المتاحة، توفر خدمات الصيانة، ومدى توافر الأنشطة المتكاملة مع نشاط المنظمة، ومدى توافر المرافق العامة والبنية التحتية، وظروف المنافسة، وملائمة الظروف المناخية والطبيعية.[3]

---

[1]- **محسن علي الكتبي**، مرجع سبق ذكره، ص 120، 121.

[2]- **سامر بطرس جلدة**، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة (الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2009)، ص 100.

[3]- **محسن علي الكتبي**، مرجع سبق ذكره، ص 121- 123.

الفرع الثالث: طرق انتقال الثقافة التنظيمية

تنتقل الثقافة التنظيمية بين العاملين عن طريق العديد من الوسائل، التي من أهمها الرموز، القصص، اللغة والمصطلحات، الطقوس والاحتفالات...، فلكل وسيلة من هذه الوسائل دور في تعليم العاملين ثقافة منظماتهم من خلال انتقال القيم الثقافية بين هؤلاء العاملين، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال ما يلي[1]:

1- الرموز (الأشياء التي تقول أكثر مما تراه العين): تعتمد المنظمات كثيراً على الرموز المادية في نقل ثقافتها التنظيمية وتعليمها للعاملين لديها، حيث تمثل هذه الرموز الأشياء التي تتضمن معانٍ أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها، فالرموز وسائل قوية لإرساء المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية. ومن الأمثلة على ذلك، استخدام بعض المنظمات للمباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي لعملائها وغيرهم بأنّها منظمة كبيرة ومستقرة لها مكانتها في السوق، كما تُظهِر بعض المنظمات ما حصلت عليه من جوائز وشهادات تقديرية وصور تذكارية لتوحي بأنّها منظمات تسعى إلى تحقيق النجاح، كما أنّ تصميم المكاتب ونوع السيارة التي تُوفَر لمدراء المستويات العليا وحجم المكتب كلها رموز مادية تعبر عن ثقافة المنظمة. وهناك منظمات أخرى تعتمد على الشعارات لترمز إلى القيم التنظيمية التي تعتنقها، حيث تتغير هذه الشعارات من وقت لآخر.

2- القصص (روايات عن ماضي المنظمة): تنتقل الثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تتضمن روايات عن المنظمة ومؤسسيها، حيث توضح هذه القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية، فنقلها إلى الغير يؤكد على القيم التنظيمية المطلوبة، ويربط بين الحاضر والماضي، ويوفر توضيحاً وشرعية للممارسات الحالية. إذ تظهر أغلب القصص بشكل تلقائي، ولكن تعمل بعض المنظمات على إدارة هذا المكون الثقافي لتعليم ثقافتها التنظيمية.

3- اللغة والمصطلحات الخاصة (اللغة الخاصة التي تحدد ثقافة المنظمة): يقصد بها لغة التحدث ولغة الاتصال والتفاهم، وما يتم الاتفاق عليه والالتزام به من شعارات ورموز وتصرفات تدل على أنّ أعضاء المنظمة يتحدثون لغة واحدة، فتساهم هذه اللغة في نقل وتعلم ثقافة المنظمة بين أعضائها القدامى والجدد.

---

[1]- بالاعتماد على:

- **جيرالد جرينبرج وروبرت بارون**، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني (المملكة العربية السعودية، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004)، ص 693- 642.
- **ماجدة العطية**، مرجع سبق ذكره، ص 338- 339.
- **مصطفى محمود أبو بكر**، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية (مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2008)، ص 85.

حيث تعمل اللغة التي تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين على الاحتفاظ بالثقافة التنظيمية، إذ يتمكن العاملون من خلال تعلم هذه اللغة تثبيت قبولهم في المنظمة، فهذه اللغة الخاصة تساعد أعضاء المنظمة من التعرف على بعضهم البعض، وتحديد هويتهم كأعضاء في المنظمة.

وفي الغالب تُطَوِر المنظمات مع مرور الزمن مصطلحات خاصة لوصف المعدات والمكاتب والعاملون الأساسيون والموردون والعملاء والمنتجات، حيث يجد العاملون الجدد في المنظمة أنفسهم غارقين في مصطلحات غريبة، ولكن بعد قضائهم فترة زمنية في العمل يصبحون جزءً من اللغة السائدة في المنظمة، وبعد استيعابها من قبل الأعضاء تصبح تلك المصطلحات مؤشراً عاماً يربط أعضاء ثقافة تنظيمية معينة، أو ثقافة فرعية في المنظمة.

4- الاحتفالات (المناسبات الخاصة التي تعبر عن قيم المنظمة): هي عبارة عن فعاليات تعبر عن القيم الأساسية في المنظمة، (مثل الأهداف الأكثر أهمية، ومن هم العاملون المهمون...)، حيث تحافظ المنظمة على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها احتفاءً بالقيم والافتراضات الأساسية التي تقوم عليها، فاحتفالات المنظمة تؤكد الحفاوة بتحقيق هدف معين وإنجازات متميزة.

5- العبارات التي تحدد المبادئ (التعبير عن ثقافة المنظمة كتابة): تعتبر المبادئ المكتوبة من الطرق التي تنتقل بها الثقافة التنظيمية، حيث تسجل بعض المنظمات مبادئها بوضوح ليطلع عليها جميع أعضائها، كما تحدد منظمات أخرى القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتها وتصرفات العاملين فيها، وذلك بطباعتها في كتيب يسمى دستور الأخلاق، وهو عبارة عن جمل تعبر عن القيم الأخلاقية التي تلتزم بها المنظمة، وذلك يعتبر وسيلة مؤثرة في نقل الثقافة وتعليمها للعاملين الجدد، فالفرد عند انضمامه إلى العمل في منظمة ما لا يكون على دراية بنوع البيئة التنظيمية التي التحق بها ولا بمستقبله الوظيفي فيها، وبالتالي فإنّ التعبير بوضوح عن دستور العمل في المنظمة يسمح للعامل بتعلم ثقافتها التنظيمية.

المبحث الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية

تعتبر إدارة الثقافة التنظيمية بمثابة العملية التي تمّكن من تغيير ثقافة المنظمة لتتناسب مع المعطيات والمستجدات التي يقتضيها تغيّر الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، إضافة إلى التحكم في نوعية الثقافة التنظيمية بالعمل على تكوينها والمحافظة عليها من خلال إدارة موارد المنظمة البشرية (عمليات الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التحفيز، الرقابة...)، وممارسات الإدارة العليا، وعملية التنشئة الاجتماعية، وتشكيل الطقوس والرموز والمفردات الخاصة بالمنظمة، فمن خلال هذه الآليات يمكن للمنظمة تشكيل الثقافة التنظيمية القوية التي ترغبها، والمحافظة عليها وترسيخها في أذهان العاملين بها.[1]

المطلب الأول: تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

يمكن تشبيه تطور الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات من خلال الممارسات اليومية، حيث كلما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أمتن وأقوى. إذ يلعب المؤسسون الأوائل دوراً مهماً في تنمية العادات والتقاليد وطرق العمل، خاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، الدور الأكبر في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم الرواد والقدوة[2]، فالقيم، والمثاليات، والمعايير والتقاليد السائدة في أي منظمة تمتد جذورها إلى الرياديين المؤسسين، الذين يحملون رسالة محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة، وكيفية تحقيق هذه الرسالة. لذا يقدمون على استقطاب مجموعة من المدراء الذين يشاطرونهم قيمهم واعتقاداتهم، ومستعدون لتنفيذ رسالتهم، كما يعملون على اختيار العاملين المؤهلين ذوي القيم والاتجاهات التي تتوافق مع قيم واعتقادات المؤسسين والمدراء[3]. وبالتالي تعزز الثقافة التنظيمية بفعل الممارسات والتفاعلات والخبرات، التي يمر بها العاملون، فهي سلوكات يتم مكافأتها، باعتبارها وسيلة لاكتساب مزيد من المنافع والمزايا[4]. ومن أهم الآليات لتكوين الثقافة التنظيمية نذكر:

الفرع الأول: إدارة الموارد البشرية

تشمل انتقاء الأفراد المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة، وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها. كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع العمل، والتدريب، والتطوير، وقياس الأداء، والاعتراف والتقدير[5]، ومنح الحوافز... وغيرها. وللتفصيل أكثر نذكر العمليات التالية:

---

[1]- بالاعتماد على: **محمد قاسم القريوتي**، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 383.
[2]- **محمد قاسم القريوتي**، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 378.
[3]- **حسين حريم**، إدارة المنظمات: منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 264.
[4]- **محمد قاسم القريوتي**، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 378.
[5]- **حسين حريم**، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 316.

1- اختيار وتعيين العاملين: تعتبر هذه العملية خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، فمن خلالها يتم التعرف على الأفراد الذين لديهم أنماطاً سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجهات مناسبة. فعملية التعيين تؤكد على اختيار الأفراد الذين يتفقون مع قيم المنظمة، التي يتم تعريفهم بها، وعليه يمكن للأفراد من خلال هذه القيم الاعتذار عن قبول التعيين بالمنظمة إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم. كما تحرص المنظمة على إخضاع عامليها لفترة تجربة تتراوح ما بين ثلاثة أشهر إلى سنتين، مما يعطيها الفرصة للتعرف على إمكانياتهم ومهاراتهم وقدراتهم على تشرب القيم الثقافية السائدة، كما أنّ ذلك يعطي العاملين فرصاً للتعرف على مدى التوافق بين توقعاتهم وبين الواقع العملي، الذي يعكس طبيعة القيم الثقافية السائدة بالمنظمة، فإذا لم يكن التوافق موجوداً بين الطرفين، لابد من الافتراق وبحث كل منهما عما يناسبه.[1]

2- تقييم الأداء: تعمل كل منظمة على تحديد معايير الأداء المطلوب، كما تضع نظام رقابة لقياس أداء الأفراد وتقييمهم، فتحدد أسساً ومعاييراً لتقييم الأفراد، وتقوم بشكل منتظم بإجراءات لقياس أداء الأفراد ومستوياتهم، إذ تعتبر هذه المعايير وسائل تأثير مهمة تحدد ما هو مهم للمنظمة، وما يجب أن تهتم به، فالمنظمة التي تقيّم العامل على مدى التزامه بتنفيذ أو مخالفة إجراءات العمل تدفع العاملين إلى الاهتمام بتنفيذ الإجراءات بدقة، أما إذا كانت تقيّمه على أساس البحث والتطوير في نشاطات الإبداع والاختراع تدفع الأفراد إلى الإبداع، وليس الاهتمام بتنفيذ التعليمات الرسمية.[2]

3- التدريب وتنمية المسار الوظيفي: من أجل تكوين الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين لابد أن تهتم المنظمة بعد تعيين الموظفين الجدد القيام بتدريبهم، فالتدريب يساهم في التنشئة الاجتماعية للعاملين، يتعلمون من خلاله الكثير عن المنظمة، وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى. إذ من الضروري أن تركز الدورات التدريبية على أن يتعرف الموظف على حقوقه وواجباته ومزايا عمله، حتى يكون قادراً على العمل بالمنظمة وعلى التماشي مع الثقافة التنظيمية السائدة.[3]

4- نظام الحوافز: لابد على المنظمة أن تهتم بعملية التحفيز لتتمكن من تشكيل نمط الثقافة الذي ترغبه، لذا لا يجب أن تقتصر هذه العملية على منح الحوافز المادية فقط، وإنّما عليها الاهتمام بالجانب المعنوي من خلال الاعتراف بانجازات العاملين وتقديرهم، وترقيتهم، وإشعارهم بأنّهم جزء من المنظمة لتنمية شعورهم بالانتماء والولاء لها، والتمسك بقيمها وتقاليدها، والاحتكام لمعاييرها وقوانينها.

---

[1]- **محمد قاسم القريوتي**، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 379.
[2]- **ناصر محمد سعود جرادات وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 155، 156.
[3]- **بلال خلف السكارنة**، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 344.

الفرع الثاني: ممارسات الإدارة العليا

تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، ومدى التزامها بالسلوك المنتظم باستخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذا المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية التعامل مع الأفراد وسياستها اتجاه الجودة والغياب، وتنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات[1]. فرغم أهمية القيم المعلنة، تبقى الممارسات الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها، والسلوكات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، الأمر الذي يشكل مؤشرات واضحة للعاملين. فعلى سبيل المثال، ترفع المنظمة شعارات بأنّها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، لكن من واقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أنّ الإدارة تطبق عكس ما ترفعه من شعارات، حيث تمنح الحوافز والترقيات لمن لهم علاقات خاصة مع الرؤساء، وكثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم المحاسبة عليها. مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق، وقد يكون تكرار رفع شعارات إيجابية تحرص الإدارة عليها ليس إلاّ دلالة على حقيقة الابتعاد عنها، ودفاعاً غير مباشر عن واقع موجود.[2]

الفرع الثالث: التنشئة الاجتماعية

باعتبار أنّ العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة، فمن الممكن أن يقوموا بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة، لذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها، من خلال برامج التعريف والتنوير والتدريب، وغيرها من البرامج[3]، وهذا ما يقصد به عملية التنشئة الاجتماعية، التي تشير إلى الكيفية التي يتعلم بموجبها الأفراد ثقافة المنظمة، فمن خلال عملية التنشئة الاجتماعية ينقل الأعضاء القدامى إلى الأعضاء الجدد المهارات الاجتماعية، والمعرفة المطلوبة للعمل بفاعلية. لذا لابد على المنظمة الاهتمام بهذه العملية لما لها من دور فعال في[4]:

- اكتساب العاملين لمهارات العمل، والقدرات اللازمة لإنجازه؛
- تبني السلوكيات المناسبة للدور الذي يطلب من الفرد أداءه بالمنظمة؛
- تكييف معايير وقيم مجموعات العمل كي تتناسب مع ما يقابلها في المنظمة.

كما أنّ للتنشئة الاجتماعية دور في عملية توجيه الدور، وهي تعبر عن الطريقة المميزة التي يستجيب بموجبها الأفراد الجدد إلى موقف معين، فهل يستجيبون بشكل طوعي أو بشكل خامل؟، وهل هم مبدعون في بحثهم عن حلول للمشاكل التي تواجههم، أم لا؟. إذ هناك نوعين من توجيه الدور:

---

[1]- **محمود سلمان العميان**، مرجع سبق ذكره، ص 319.
[2]- **محمد قاسم القريوتي**، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 185.
[3]- **حسين حريم**، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 316.
[4]- **إحسان دهش جلاب**، مرجع سبق ذكره، ص 628، 629.

– توجيه الدور التنظيمي: يعبر عن نتائج السلوك عند شعور الأفراد الجدد بقوة في الاستجابة إلى المحيط الجديد بنفس الطريقة التي يستجيب بها الأفراد القدامى في المنظمة؛

– توجيه الدور الفردي: يعبر عن نتائج السلوك عندما يُشَجَع الأفراد على أن يكونوا خلاقين ومبدعين، وقادرين على تغيير المعايير والقيم.

ومن خلال الجدول التالي سيوضح دور إدارة المنظمة في تنفيذ عملية التنشئة الاجتماعية، ومراحلها:

جدول رقم 01: دور إدارة المنظمة في عملية التنشئة الاجتماعية

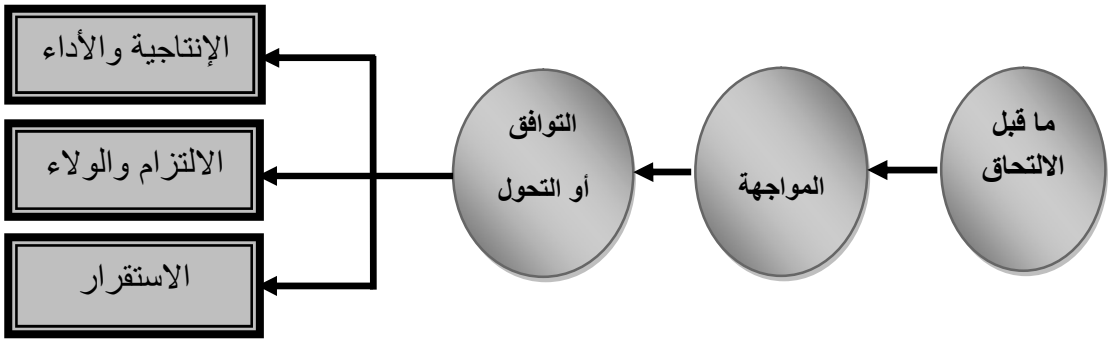
مراحل عملية التنشئة الاجتماعية	***طبيعة الدور***
مرحلة التوقع (ما قبل الالتحاق)	– التوظيف عن طريق معاينة المتقدم للعمل ميدانياً؛ – اختيار الأفراد وتعيينهم بالاعتماد على مسار وظيفي حقيقي.
مرحلة المقابلة (المواجهة)	– تصميم برنامج لتقديم الموظف الجديد إلى الأفراد القدامى بالسرعة الممكنة؛ – تصميم البرامج التدريبية الفعالة؛ – تصميم برنامج فعال لتقييم الأداء، يزود الأفراد الجدد بالتغذية العكسية الدقيقة في الوقت المناسب؛ – جعل العمل مثيراً للتحدي بالنسبة للفرد الجديد؛ – إيجاد مشرفين عادلين شاعرين بحقيقة المواقف التي تواجه الفرد الجديد.
مرحلة إدارة الدور (التحول)	– توفير النصائح والإرشادات المهنية للأفراد الجدد؛ – جعل مهام العمل الموكلة للفرد الجديد تتصف بالمرونة والتكيف مع ظروفه الخاصة؛ – توجه المدراء نحو الاهتمام بالأفراد.

المصدر: إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير (الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011)، ص 633، 634.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنّ[1]:

ترسيخ الثقافة التنظيمية عن طريق عملية التنشئة الاجتماعية تمر بثلاثة مراحل، تتمثل في **مرحلة التوقع أو ما قبل التحاق الفرد الجديد بالمنظمة**، تشمل عملية التعلم التي تتم قبل انضمام الفرد للمنظمة، يحرص من خلالها الفرد على جمع المعلومات المتعلقة بالمنظمة والعمل الجديد. **ومرحلة المقابلة أو المواجهة**، وهي مرحلة دخول الفرد الجديد إلى المنظمة بعد حصوله على وظيفة فيها، إذ يتعرف على المنظمة كما تبدو عليه في الواقع الفعلي، ويبدأ بمقارنة ذلك مع التوقعات التي جاء بها خاصة التي لها صلة بالعلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل، وتعلم المهام المطلوبة لإنجاز العمل الموكل إليه ومسؤولية القيام به، ووضوح دوره في المنظمة أو في الجماعة الرسمية وغير الرسمية التي ينتمي إليها، وتقييم مدى إشباع رغباته المتصلة بالعمل، وفي هذه المرحلة يواجه احتمال التعارض بين التوقعات والواقع. أما المرحلة الأخيرة، فهي **مرحلة إدارة الدور أو التحول**، يتمكن العامل الجديد من المهارات المطلوبة لإنجاز العمل ويؤدي أدواره الجديدة بنجاح، كما يقوم بإحداث التكيف أو التوافق مع القيم والأعراف السائدة في المنظمة والجماعة التي ينتمي إليها. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 04: نموذج التنشئة الاجتماعية في المنظمة



المصدر: جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

من خلال الشكل السابق يتضح أنّ عملية التنشئة الاجتماعية بمراحلها الثلاثة تؤثر على إنتاجية العامل الجديد ومستوى أدائه، ومدى التزامه اتجاه المنظمة وولائه لها، بالإضافة إلى قراراته المتعلقة بالبقاء في المنظمة أو ترك العمل والمغادرة.

[1]- بالاعتماد على:
- **جمال الدين محمد المرسي**، مرجع سبق ذكره، ص 27.
- **إحسان دهش جلاب**، مرجع سبق ذكره، ص 632، 633.
- **ماجدة العطية**، مرجع سبق ذكره، ص 335.

الفرع الرابع: القصص، والاحتفالات، والرموز واللغة

يتم تعزيز الثقافة التنظيمية إضافة إلى الآليات الرسمية بمجموعة من الآليات غير الرسمية، والتي تتمثل في الطقوس والقصص المتداولة بالمنظمة، وذلك قصد إلقاء الضوء على القيم التي تحرص المنظمة على تعزيزها، وذلك من خلال:

1- القصص: حيث يتم تداول قصص عن حياة المؤسسين وسلوكاتهم وإنجازاتهم وبطولاتهم للاقتداء بهم.

2- الاحتفالات: والتي تتمثل في العادات والمناسبات الخاصة، كإقامة حفلات التكريم للمتفوقين وأصحاب الأفكار التطويرية، وإقامة الحفلات في المناسبات الاجتماعية، وزيارة الزملاء ومشاركتهم في المناسبات الخاصة، وتنظيم الرحلات واللقاءات غير الرسمية، فهذه كلها طقوس تعزز قيم التعاون والمشاركة والتفاعل بين العاملين.

3- الرموز: حيث تحرص بعض المنظمات أن يكون لها نمطها الخاص في المباني والأثاث، وحتى اللباس ليميزها ذلك عن غيرها، فترتبط هذه الرموز بذهن الموظف والجهات الخارجية مما يعزز صورة المنظمة ويميزها عن غيرها.

4- اللغة: يمكن أن تطور المنظمة لغة خاصة بها تتضمن مجموعة من المفردات المتداولة، والتي تعكس التفرد بالهوية التنظيمية.[1]

إضافة إلى الآليات الأربع السابقة، يمكن لإدارة المنظمة التدخل من خلال أساليب أخرى للتأثير في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة، والمحافظة عليها ونقلها، وهذه الأساليب تتمثل في[2]:

- **بناء إحساس بالتاريخ:** من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة، وحكايات الأبطال، والقصص والأساطير؛

- **إيجاد شعور بالتوحد:** من خلال القيادة، ونمذجة الأدوار، وإيصال القيم والمعايير؛

- **تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء:** من خلال التخطيط الوظيفي، الاختيار والتعيين، نظم الحوافز، الاستقرار الوظيفي، التطبيع، التدريب والتطوير؛

- **تفعيل التبادلية بين الأعضاء:** عن طريق عقد العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتنسيق بين الجماعات.

---

[1]- **محمد قاسم القريوتي**، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 186، 187.

[2]- **حسين حريم**، إدارة المنظمات: منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 265.

المطلب الثاني: تغيير الثقافة التنظيمية

تؤثر الثقافة التنظيمية في اتجاهات وسلوكات العاملين وأساليب أداء مهامهم الوظيفية، فهي تنشأ تلقائياً وبمرور الزمن نتيجة سيطرة الأعراف والتقاليد غير الرسمية على أساليب إنجاز المهام، لذا من الصعب تحقيق السيطرة عليها أو تغييرها، لأنّها ظاهرة اجتماعية تنشأ بشكل عفوي عبر فترات ممتدة من الزمن، وبالتالي يصعب تشخيصها أو التحكم فيها بدقة. ولكن أصبح التغيير الثقافي من ضروريات منظمات الأعمال كونها تعمل على توحيد عمل العديد من الجماعات بهدف زيادة سرعة عملية تطوير منتجاتها، وتقليص وقت دخولها إلى السوق، فهذه الجماعات تتضمن أفراداً من مختلف الاختصاصات ومن مختلف المناطق والدول، فالتغييرات البيئية، العولمة، والتنوع الثقافي للموارد البشرية، والإبداع التكنولوجي، من أهم الأسباب التي تؤدي بالمنظمة إلى إحداث تغيير في ثقافتها، لتتناسب مع المستجدات والمعطيات الجديدة. على الرغم من أنّ التغيير في الثقافة السائدة يستلزم وقتاً طويلاً ويواجه مقاومة عنيفة، خاصةً إذا كانت الثقافة المراد تغييرها، ثقافة قوية راسخة في أذهان العاملين، وتزودهم بالاستمرارية والاستقرار كونها مقننة في تعليمات وسياسات رسمية. إلاّ أنّه لابد من التغيير النسبي للثقافة التنظيمية مع مرور الوقت دون أن يؤثر ذلك على العناصر الأساسية التي تتشكل منها هذه الثقافة، فالتغيير المرغوب والمدروس يضفي المرونة وروح التجديد والمبادرة على الثقافة التنظيمية ويكسبها النضج والقدرة على البقاء والنمو والتأثير.[1]

الفرع الأول: المواقف التي يسهل فيها تغيير الثقافة التنظيمية

هناك العديد من المواقف التي تساعد على إحداث التغيير في الثقافة التنظيمية وتقلل من صعوبته، والتي من بينها:

1- الأزمات الحقيقية والمتوقعة: يعتبر وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها طريقة مساعدة على إحداث التغييرات المرغوبة، باعتبار ذلك وسيلة للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، فكثيراً ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع جهود التغيير، إذا كانت هذه الأزمات تهدد وجود المنظمة.

2- التغيير في القيادة: تمثل فرصة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة، وهذا ما يتطلب بدوره رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند المرؤوسين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي.[2]

---

[1]- بالاعتماد على:
- **جمال الدين محمد المرسي**، مرجع سبق ذكره، ص 35.
- **إحسان دهش جلاب**، مرجع سبق ذكره، ص 644، 645.
- **بلال خلف السكارنة**، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 348.
- **محمد الصيرفي**، مرجع سبق ذكره، ص 262.

[2]- **بلال خلف السكارنة**، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 348، 349.

3- حجم المنظمة: حيث يكون التغيير في ثقافة المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة، وذلك لسهولة الاتصال بالعاملين، وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه.[1]

4- مراحل دورة حياة المنظمة: هناك مراحل من دورة حياة المنظمة تشجع على تغيير الثقافة التنظيمية، كمرحلة انتقال المنظمة إلى النمو أو مرحلة الانحدار.

5- عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، وذلك بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.

6- ضعف الثقافة الحالية: حيث كلما كان إجماع العاملين وشدة تمسكهم بثقافة منظمتهم ضعيفاً، كلما زادت إمكانية تغيير هذه الثقافة.

7- غياب ثقافات فرعية بالمنظمة: وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يمكن أن يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات الكبيرة تقاوم التغيير لأنّها غالباً ما تضم عدة ثقافات فرعية.[2]

ففي حالة توفر المواقف السابقة، يمكن للمنظمة تغيير الثقافة من خلال إشاعة قصص وطقوس جديدة من قبل الإدارة العليا، اختيار وترقية الأفراد الذين يتبنون القيم الجديدة، تغيير نظام الحوافز لتعزيز القيم التنظيمية الجديدة، التخلص من الثقافات الفرعية الحالية من خلال عمليات النقل والتدوير الوظيفي والاستغناء. وبالنظر إلى هذه الأساليب المستخدمة في تغيير ثقافة المنظمة، فإنّ ذلك لن يُؤدِ إلى تغيير سريع في الثقافة، وإنّما يأخذ وقتاً طويلاً يقاس بالسنوات لا بالأشهر.[3]

الفرع الثاني: مداخل تغيير الثقافة التنظيمية

تتطلب عملية تغيير الثقافة التنظيمية تحليل عناصر الثقافة السائدة بالمنظمة، وذلك بهدف مقارنة الثقافة الحالية بالثقافة المطلوب إيجادها وتحديد حجم الفجوة المراد تجسيدها. بالإضافة إلى توضيح المعايير المعتمدة لمنح الحوافز، وكذا التعرف على خلفية الأفراد المؤسسين للمنظمة، وعلى الطرق التي تعاملت بها المنظمة مع الأزمات، والأحداث السابقة التي مرت بها والدروس المستفادة منها، وتحديد الأعضاء المتمردين على القيم الثقافية وكيفية التعامل معهم. وفي الأخير جمع كل هذه المعلومات والاستفادة منها في بلورة منظومة جديدة من القيم وتحديد أولويتها بالنسبة للمنظمة، ثم تحديد أهم العناصر والقيم الثقافية غير المنسجمة مع الأولويات المحددة، والتي تحتاج إلى تغيير، والعمل على القيام بالإجراءات اللازمة من أجل تحقيق التغيير الثقافي المطلوب[4]، وبهدف النجاح في تحقيق ذلك يمكن الاعتماد على المداخل التالية:

---

[1]- **بلال خلف السكارنة**، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 349.
[2]- **حسين حريم**، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 317.
[3]- **ماجدة العطية**، مرجع سبق ذكره، ص 342.
[4]- **بلال خلف السكارنة**، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 349.

1- مدخل الإدارة الرمزية: وفقاً لهذا المدخل، فإنّ الإدارة يمكنها محاولة التأثير في القيم والأعراف وأنماط السلوك لدى أعضاء المنظمة، من خلال تشكيل عناصر الثقافة الشكلية أو الظاهرة مثل استخدام الاحتفاليات والقصص والبطولات...، كما يمكن للإدارة تدعيم القيم الناشئة من خلال تصميم رسالة مكتوبة حول رؤيتها المستقبلية، تأليف قصص رمزية عن الإدارة والمنظمة بوجه عام، واستخدام لغة خاصة بالمنظمة.

2- مدخل التطوير التنظيمي: يمكن أن يساهم هذا المدخل في تغيير الثقافة التنظيمية من خلال مساعدة الأفراد على التقدم بإتباع الخطوات التالية:

- تحديد القيم والأعراف الحالية؛
- التعرف على الاتجاهات الجديدة للمنظمة؛
- تحديد القيم والأعراف المرغوبة؛
- تحديد الفجوة الثقافية؛
- سد الفجوة الثقافية.[1]

3- مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة: تقوم الإدارة العليا وفق هذا المدخل بالدور القيادي في تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، من خلال إقرارها بأنّ السلوكيات والقيم الجديدة التي تريد نشرها يجب مراعاتها بدءً بالإدارة العليا نفسها، حتى تكون القدوة التي يحتذي بها الأفراد ويقتنعون بأنّ أفعالها تعزز أقوالها. فمثلاً قد ترغب قيادة المنظمة في نشر قيمة جديدة نحو الاهتمام بالعملاء، وهذا ما يتطلب من القادة القيام بزيارة العملاء الأساسيين، وذلك للتوضيح لكل من العاملين والعملاء أنّ الإدارة جادة في أن تصبح موجهة بالمستهلك. وبالتالي تعتبر الميزة الأساسية لهذا المدخل في أنّه يمكن تنفيذه بسرعة، أما المشكلة الأساسية في تنفيذ هذا المدخل تكمن في أنّ التغيير قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى أعضاء المنظمة في المستويات الدنيا، وهذا ما قد يؤدي إلى المقاومة والمعارضة، الأمر الذي قد ينجر عنه عدم استمرار تلك التغييرات الجديدة لفترة طويلة.

4- مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة (مدخل المشاركة): تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في عملية التغيير، عن طريق جمع معلومات بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، وأخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار. وهذا المدخل قد يكون تنفيذه بطيئاً مقارنة بالمدخل السابق ولكنه يدوم لفترة أطول، وذلك لأنّ العاملين قد اشتركوا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها.[2]

---

[1]- **جمال الدين محمد المرسي**، مرجع سبق ذكره، ص 36.

[2]- بالاعتماد على:

- **مصطفى محمود أبو بكر**، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 91، 92.
- **بركة مشنان**، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر-باتنة- (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات)، جامعة الحاج لخضر-باتنة-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2016، ص 117، 118.

الفرع الثالث: متطلبات التغيير الفعال للثقافة التنظيمية

هناك عدة متطلبات لابد من توفرها حتى تجعل من عملية تغيير الثقافة التنظيمية فعالة، وهي:

- إرساء القدوة، من خلال ترسيخ الدور الرمزي للإدارة؛
- خلق رموز ونماذج جديدة للسلوك؛
- تحفيز وتشجيع العاملين الذين يظهرون القيم والسلوكيات المرغوبة؛
- إعادة تنظيم عملية التنشئة الاجتماعية وربطها بالقيم والأعراف الجديدة؛
- تصميم نظام حوافز يشجع العاملين على تقبل وممارسة القيم الجديدة؛
- صياغة القيم الجديدة في شكل قواعد وإجراءات رسمية للعمل، ومحاولة تفعيلها؛
- التقليل من تأثير الثقافات الفرعية من خلال الاستخدام المكثف للتناوب الوظيفي؛
- الحصول على تأييد العاملين للثقافة الجديدة وخلق المناخ الملائم للثقة المتبادلة؛[1]
- توضيح دواعي التغيير، والأزمات الممكن التعرض لها في حالة عدم التغيير؛
- الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير، وتشكيل فريق عمل يتولى مسؤولية إحداث التغيير ليحدد مبرراته، والرؤية الجديدة، والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة؛
- إعادة تنظيم يتم من خلالها دمج بعض الوحدات، وإلغاء غير المناسب منها، وإيجاد وحدات أخرى، وهذا من شأنه أن يؤكد للعاملين وجود توجهات إدارية جديدة؛
- التحرك السريع للقيادة الجديدة لنسج القصص والرموز المناسبة، والبدء بصياغة الطقوس الجديدة لتحل محل القديمة؛
- إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات الاختيار وتقييم العاملين، ونظم الحوافز، والتنشئة والتطبيع من خلال التدريب، حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة.[2]

المطلب الثالث: قياس الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المنظمة والعاملين بها

تؤثر الثقافة التنظيمية على المنظمة من خلال تحديد نمط القيادة السائد والممارسات الإدارية المتبعة، وكذا نوع الإستراتيجية المطبقة والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستخدمة، كما أنّ لها دور هام في التأثير على اتجاهات العاملين ومعتقداتهم وسلوكياتهم من جهة، وعلى أداء مهامهم وطريقة تفكيرهم وأسلوب عملهم ومستوى إنتاجيتهم من جهة أخرى، وهذا لا يكون بطريقة إيجابية إلاّ إذا تميزت ثقافة المنظمة بالقوة والمرونة والانتشار الواسع، من خلال إجماع غالبية الأعضاء عليها ومدى شدة تمسكهم بقيمها وتقاليدها. إذ يتم التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية وأبعادها، ومدى تأثيرها على المنظمة والعاملين بها من خلال قياسها باستخدام الأساليب المناسبة لذلك.

---

[1]- **جمال الدين محمد المرسي**، مرجع سبق ذكره، ص 38.

[2]- **محمد قاسم القريوتي**، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 385، 386.

الفرع الأول: قياس الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية مفهوماً معقداً يشتمل على عدة مكونات تختلف من حيث طبيعتها وعمق تأثيرها، فهناك مكونات ملموسة ظاهرة يمكن ملاحظتها بسهولة، وهناك عناصر أخرى غير ملموسة يصعب ملاحظتها والكشف عنها بسهولة، ولهذا يكون من الصعب قياس الثقافة التنظيمية من حيث طبيعتها وقوتها ومدى توافق القيم التنظيمية السائدة مع قيم الأفراد العاملين. لذا لابد من استخدام الأسلوب المناسب لقياس الثقافة التنظيمية الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، إذ هناك مدخلين أساسيين لقياس الثقافة التنظيمية[1]:

1- المدخل الوصفي: يعتمد هذا المدخل عند قياس الثقافة التنظيمية على أساليب القياس التقليدية المتمثلة في المقابلات الشخصية المعمقة والملاحظة الشخصية، حيث يسعى في الأجل الطويل إلى الملاحظة الدقيقة لتصرفات الأفراد العاملين بالمنظمة وتدوين هذه الملاحظات، أما في الأجل القصير فيهدف إلى محاولة التعرف على القيم والافتراضات الأساسية السائدة بالمنظمة، من خلال المقابلات الشخصية مع العاملين، إضافة إلى دراسة القصص وتفسيرها وتحليل المحادثات بين الأفراد لاستنتاج طبيعة اللغة والمصطلحات الخاصة، ودراسة الرموز المادية. حيث أوضح مارتن **(MARTIN)** أنّ ملاحظة العمليات التنظيمية الأساسية وتدوينها بشكل حيوي وفعال يعد الأسلوب الأمثل لفهم الخبرات التنظيمية والافتراضات الأساسية، وذلك من خلال المقابلات المعمقة والملاحظة الشخصية، فالثقافة التنظيمية تعتبر موضوعاً واسعاً ومعقداً يصعب قياسه من خلال قائمة من الأبعاد.

إذ يعكس هذا المدخل وجهة النظر الداخلية لأعضاء المنظمة، حيث يصبح الباحث منغمساً في ثقافة المنظمة ومنشغلاً في الملاحظة المعمقة لاتجاهات العاملين وسلوكاتهم.

2- المدخل الكمي: يعتمد على استمارة الاستبيان كأداة أساسية لتقييم أبعاد الثقافة التنظيمية المحددة، حيث يقوم هذا المدخل على قياس الثقافة التنظيمية من خلال الاعتماد على قائمة الاستقصاء (الاستبيان)، وذلك عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالقيم والمعتقدات والأبعاد الثقافية. وتنقسم قوائم الاستقصاء إلى نوعين أساسيين، يتمثلان في:

- **مقاييس تصنيف الثقافة التنظيمية:** تقوم هذه المقاييس بتصنيف الثقافة التنظيمية إلى عدة أنواع، حيث يكون كل صنف من هذه الأصناف مصحوباً بالوصف الدقيق لمعايير السلوك والقيم والمعتقدات الأساسية.

---

[1]- بالاعتماد على:

- **نبيلة مرماط**، دور الثقافة التنظيمية في فعالية نظام الحوافز في المنظمة: دراسة حالة جامعة العقيد آكلي امحند أولحاج -البويرة- (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال)، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سنة 2016، ص 52-54.
- **بركة مشنان**، مرجع سبق ذكره، ص 118.

– **مقاييس ملامح الثقافة التنظيمية:** تقوم بقياس مدى قوة أو ضعف الثقافة التنظيمية، وصولاً إلى الوصف الشامل للثقافة السائدة بالمنظمة، حيث تقوم على فكرة مفادها أنّ الخصائص المهمة للثقافة التنظيمية يمكن التعرف عليها من خلال مجموعة من الأبعاد القابلة للقياس. إذ يتصف هذا المقياس باحتوائه على عدد كبير من الأبعاد الثقافية التي يمكن من خلالها إعطاء صورة واضحة لطبيعة الثقافة التنظيمية، وإمكانية التعرف على الثقافات الفرعية التي تتشكل في بعض وحدات المنظمة الفرعية، إضافة إلى التعرف على الأبعاد الثقافية الأكثر تأثيراً على مختلف المتغيرات التنظيمية.

كل مدخل من المدخلين السابقين لقياس الثقافة التنظيمية له إيجابياته كما أنّ له سلبياته، فلا يمكن الحكم على فعالية الأسلوب المستخدم إلاّ من خلال النتائج التي حققها، لذا لابد من اختيار المدخل المناسب لقياس الثقافة التنظيمية حسب الدراسة القائمة والأهداف المرجوة منها، وحسب المتغيرات والعوامل المؤثرة، والمعلومات المتوفرة.

الفرع الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة والعاملين بها

الثقافة التنظيمية القوية والجيدة هي التي تكون قيمتها معتمدة على إجماع عدد كبير من الأفراد ومدى شدة وقوة تمسكهم بها، إذ يكون لها تأثير كبير على المنظمة وعلى سلوك العاملين بها، حيث تكون التصرفات وردود الأفعال متشابهة إلى حد كبير، وذلك للتوافق بين أعضاء المنظمة، فالثقافة الجيدة هي التي تلهم العاملين روح الإنجاز العالي والمزيد من الولاء والانتماء، وتركز على النمو الوظيفي والمسار المهني للعاملين وذلك من خلال توفير نظام حوافز فعال لمقابلة العمل الجيد. كما أنّها تخلق القيم الإيجابية لإيجاد بيئة عمل مناسبة، تجذب من خلالها الأفراد المؤهلين وأصحاب الكفاءات والمبدعين، حيث تمنح العاملين الحرية الكافية لإنجاز مهامهم، كما تحفزهم على الإبداع والتجديد واستخدام التقنيات الحديثة، وتشجع على المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرارات في جميع المستويات التنظيمية، وتساعد على بناء الالتزام العاطفي اتجاه المنظمة وسياساتها وإستراتيجياتها، وتمكين الأفراد العاملين ومنحهم المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء مهامهم واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم. ومن هنا يتضح أنّ الثقافة التنظيمية لها دور كبير في التأثير على المنظمة وعلى العاملين بها[1]، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال ما يلي:

[1]- بالاعتماد على: **محمد الصيرفي**، مرجع سبق ذكره، ص263، 264.

1- تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:

لقد أوضح كل من **بيترز وواترمان (WATERMAN & PETERS)** في الدراسة التي قاما بها حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أنّ هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، حيث خلصا إلى أنّ هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذا النوع من المنظمات تساهم الثقافة التنظيمية القوية في إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالعاملون يعرفون ما يفترض بهم القيام به والعمل المطلوب منهم، كما أنّ السلوك المناسب يحدد بواسطة الرموز والحكايات والطقوس وذلك بشكل مستمر.

كما أنّ الثقافة التنظيمية القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية أعلى عندما تكون مصدر ميزة تنافسية، وذلك شرط أن تكون هذه الثقافة قيِّمة أي تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد. وهذا ما يتطلب تحقيق التوافق والموائمة بين ثقافة المنظمة والبيئة الخارجية، إذ لابد أن تتضمن الثقافة التنظيمية القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، كما يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، ومناسبة وداعمة لإستراتيجية المنظمة، فأي تغييرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة وملائمة في ثقافة المنظمة.[1]

كما تحقق الثقافة التنظيمية التنسيق والاتفاق بين الوحدات التنظيمية المختلفة حول تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، فهي تجمع المنظمة في كيان واحد مستقل ومنسجم ومترابط، وهذا ما يجعلها وحدة متماسكة لها اتجاه واضح ومحدد. إضافة إلى مساهمتها الكبيرة في تحديد النمط الإداري السائد بالمنظمة، فالقيم والمعتقدات والمعايير التي تتضمنها الثقافة التنظيمية تؤثر على الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة من حيث نمط القيادة والممارسات الإدارية المتبعة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.[2]

وبالتالي تتحدد قدرة المنظمة على زيادة فعاليتها بدرجة كبيرة بمدى قوة ثقافتها، فعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل واسع فإنّها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية تربط أعضاء المنظمة ببعضم البعض وتساهم في توجيه إمكانيات المنظمة وجهودها إلى تصرفات وسلوكات منتجة واستجابة سريعة لاحتياجات عملائها ومطالب عامليها، وهذا ما يساعد المنظمة على إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق أهدافها.[3]

---

[1]- **حسين حريم**، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 320.

[2]- **نجوى يوسف جمال الدين وآخرون**، «الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر»، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، العدد الثالث، ج1، 2014 ، ص 525.

[3]- **مصطفى محمود أبو بكر**، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، مرجع سبق ذكره، ص 412.

2- تأثير الثقافة التنظيمية على العاملين:

للثقافة التنظيمية تأثير كبير على العاملين بالمنظمة، وذلك يتضح من خلال العديد من الجوانب:

- **الالتزام والولاء:** تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الالتزام والولاء الذي يظهره العاملون بالمنظمة، حيث يشير الولاء إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهد والوقت وإظهار الالتزام والشعور بالانتماء للمنظمة والعمل من أجل تحقيق أهدافها، فالثقافة التنظيمية تخلق ظروفاً في المنظمة تؤدي إلى جعل العاملين مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة من الرضا أو عدم الرضا. لذا لابد من أن تكون الثقافة التنظيمية قوية تنتشر عبر كامل المنظمة ويتم اعتناقها وتقبلها من جميع الأعضاء وتحظى بالإجماع والثقة والتمسك المشترك بالقيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات الأساسية التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، وهذا ما يساهم في دعم استعداد العاملين لإعطاء قدر كبير من الالتزام اتجاه المنظمة والولاء لها، وتوحيدهم بقوة اتجاه تحقيق أهداف منظمتهم.[1]

- **اتساق وانضباط السلوك:** تعزز الثقافة القوية وتقوي الثبات في سلوك العاملين، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا ما يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة ويقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك العاملين بالمنظمة.

- **تمكين العاملين:** يتمثل في إعطاء العاملين مزيداً من الاستقلالية وحرية العمل والتصرف وصنع القرارات، وأن يكونوا مسؤولين عن نتائج أعمالهم، فيشعر الفرد العامل بأنّ عمله له قيمة وأهمية، وأنّه يسيطر على عمله ويؤثر على مجريات الأمور في المنظمة. وهذا ما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية هامة على مستوى المنظمة والعاملين بها، لذا لابد على ثقافة المنظمة من أن تهتم بهذا الجانب وتعطي أهمية كبيرة للعاملين وقدراتهم ومهاراتهم، وتمنحهم درجة كبيرة من الاستقلالية والمشاركة في صنع القرارات، خاصة تلك القرارات التي تتعلق مباشرة بأدائهم.

- **الإبداع(*):** لابد من أن تشجع الثقافة التنظيمية وتدعم وتكافئ الإبداع، لأنّ الإبداع أصبح ضرورة وأمراً حيوياً يمكن المنظمة من الاستمرار والنمو والازدهار في ظل التحديات الكبيرة التي تعيشها والتغيرات البيئية السريعة التي تواجهها.[2]

---

[1]- **مصطفى محمود أبو بكر**، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 82-84.

*- يعبر الإبداع عن إيجاد أفكار جديدة، والتوصل إلى حلول خلاقة للمشاكل والعقبات التي تواجه المنظمة.

[2]- **حسين حريم**، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 321، 322.

– **تحفيز العاملين:** تؤثر الثقافة القوية إيجاباً على العاملين كونها تسمح بتحفيز الأفراد وتجعلهم يحترمون قواعد وإجراءات العمل، فتوفير القيم التنظيمية المشتركة يحقق رضا نفسي لدى الأفراد ويزيد من ولائهم التنظيمي[1]. كما أنّ اهتمام إدارة المنظمة بحاجيات العاملين وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات يؤدي إلى توفير درجة كبيرة من الاحترام والثقة بينهم وترسيخ معايير أداء متميزة، يساعد ذلك على تقوية درجة تمسك والتزام الأفراد بالمنظمة، حيث كلما كانت القيم الأساسية مشتركة ومقبولة من الجميع تصبح ثقافة المنظمة قادرة على توفير مزايا مادية ومعنوية تجعل العاملين أكثر انتماءً وولاءً للمنظمة.[2]

– **التكامل الداخلي والتكيف الخارجي:** تحقق الثقافة التنظيمية التكامل الداخلي بين أعضاء المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفعالية، كما تحقق التكيف بين العاملين والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

– **الإرشاد والتوجيه:** تؤدي الثقافة التنظيمية إلى إرشاد الأفراد العاملين في المنظمة وتوجيه أنشطتهم ومهامهم، لتركيز الجهود والإمكانيات الفكرية والجسدية نحو تحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق الاستجابة السريعة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء من جهة أخرى، وذلك لضمان تواجد المنظمة واستمرار نموها.[3]

– **الأداء الآمن:** تسعى المنظمة إلى حماية العاملين لديها من الحوادث ومخاطر العمل حتى يتمكنوا من أداء مهامهم بأمان، فالأداء الآمن يتحقق في المنظمات التي تتميز ثقافتها بالالتزام والدعم المستمر لجهود الأمن والصحة، وكذا توجيه الجهود نحو تحقيق أمان وصحة العاملين بنفس القدر الذي توجهه نحو زيادة إنتاجية هؤلاء العامين. والمنظمة التي تهتم بهذا الجانب في بيئتها التنظيمية وتحرص على أمن عامليها، فهي تتمتع بثقافة الأمن.[4]

تعتبر الثقافة القوية أكثر تأثيراً على سلوك العاملين، وأكثر ارتباطاً بشكل مباشر بدوران العمل، فوجود ثقافة قوية داخل المنظمة يشير إلى توفر جو من الاتفاق بين أفرادها حول ما تمثله المنظمة وما تهدف إلى تحقيقه، ما يؤدي إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين، وتخفيض ميلهم لترك المنظمة، ومنه تخفيض معدل دوران العمل، كما تساعد على تلاحم العاملين فيما بينهم، وتوفر جواً ملائماً لاندماج الأعضاء الجدد، وهذا ما يشجع على العمل الجماعي ويرفع الروح المعنوية للعاملين، ويوفر جواً مريحاً للعمل والإبداع، وإحساس الأفراد بأهميتهم في المنظمة يدعم شعورهم بالانتماء إليها.[5]

---

[1]- **سهام شيخاوي**، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة (مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات)، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2007، ص 61.

[2]- المرجع نفسه، ص 84، 85.

[3]- **مصطفى محمود أبو بكر**، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 78.

[4]- **نبيلة مرماط**، مرجع سبق ذكره، ص 58.

[5]- **سهام شيخاوي**، مرجع سبق ذكره، ص 31، 32.

خلاصة:

تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الصمغ الذي يربط أعضاء المنظمة ببعضهم البعض، وبمثابة الدستور الذي يضع المعايير التي توجه سلوكات العاملين وتصرفاتهم، فهي تساعد على تشكيل السلوك المنسق والمنضبط أثناء العمل. كما أنّها تعتبر نظاماً مركباً يتضمن عدة مكونات متفاعلة فيما بينها ومؤثرة في بعضها، تتمثل في المكونات الإدراكية التي تتضمن مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية، والمكونات السلوكية المتمثلة في العادات والتقاليد وتصرفات العاملين، والمكونات المادية الظاهرة والملموسة كالتكنولوجيا والمباني، فالثقافة التنظيمية تمثل مجموعة الافتراضات والقيم والمعتقدات والمعايير واللغة والعادات والتقاليد، التي تنتقل بين الأفراد ويتم تعليمها للعاملين الجدد ويتم توارثها جيلاً عن جيل. وبالتالي تشكل الثقافة التنظيمية اتجاهات أعضاء المنظمة وقيمهم، وتؤثر على سلوكاتهم وطريقة تفكيرهم ومستوى أدائهم وأساليبهم في مواجهة المشاكل والتحديات التي تواجههم وكيفية تعاملهم مع الصراعات التنظيمية وإدارتهم لها، وتساهم في تعزيز شعورهم بوحدة الهوية التنظيمية والمصير المشترك، كما لها دور كبير في تحفيز وتمكين العاملين وتشجيعهم على الإبداع والتميز في الأداء، وشعورهم بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

الفصل الثاني:

إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالثقافة التنظيمية

تمهيد:

أخذ الصراع التنظيمي بعداً سلبياً ومفهوماً ارتبط بالتخريب وإلحاق الضرر بالمنظمة حسب اتجاه الفكر التقليدي (الكلاسيكي)، إلاّ أنّ هذه النظرة تغيرت مع مرور الزمن وبتعاقب الاتجاهات الفكرية إلى أن أصبح الصراع التنظيمي أمراً طبيعياً ووجوده شيء ضروري لابد منه، لأنّ نشوءه في المنظمة بمعدلات معتدلة ومعقولة يترتب عنه نتائج إيجابية، التي من أهمها طرح المشاكل التي يواجهها العاملون والعمل على إيجاد حلول لها وتحسين ظروف العمل وتغيير الوضع السائد بالمنظمة نحو الأفضل. وهذا ما أصبح يحتم على كل منظمة حسن التعامل مع الصراع التنظيمي وإدارته بالطريقة الصحيحة، التي تمكنها من الحد من آثاره السلبية واستغلال نتائجه الإيجابية، ومن أهم السبل الكفيلة لإدارة الصراع التنظيمي بالشكل الصحيح تشكيل ثقافة تنظيمية قوية ومرنة تساهم في حل الصراعات السلبية التي تتسم بارتفاع مستوى شدتها من خلال استخدام الإستراتيجيات التي تتلاءم مع مواقف هذه الصراعات وطبيعتها وأسباب حدوثها، وإثارة الصراعات الإيجابية البناءة التي تتميز باعتدال مستوى شدتها وذلك بالاعتماد على أساليب وطرق موضوعية ومدروسة. وهذا ما سيتم التفصيل فيه من خلال هذا الفصل، الذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للصراع التنظيمي

المبحث الثاني: مستويات الصراع التنظيمي، أسبابه والآثار المترتبة عنه

المبحث الثالث: *علاقة الثقافة التنظيمية بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي*

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للصراع التنظيمي

لقد تطور مفهوم الصراع التنظيمي عبر مراحل الفكر الإداري من خلال ثلاث اتجاهات فكرية، حيث اختلفت نظرتهم إلى الصراع التنظيمي لاختلاف أفكارهم واتجاهات دراساتهم. وبتطور مفهوم الصراع التنظيمي عبر المرحلة التقليدية والسلوكية وصولاً إلى المرحلة الحديثة تعددت دراسات الباحثين، حيث ركز كل باحث على جانب من الجوانب المتعلقة بالصراع التنظيمي (أبعاده، مستوى شدته، مستوياته، ومراحله،...)، فهناك مِنَ الباحثين مَنْ قدم تفسيراً للصراع التنظيمي على أنّه عملية ديناميكية تمر بسلسلة من الأحداث والمراحل المتتالية، تبدأ بمرحلة الصراع الكامن غير الظاهر والتي تتضمن بوادر نشوء الصراع وينتهي بمرحلة النتائج المترتبة عنه، والتي تتوقف طبيعتها على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي، فإذا تم حله بأسلوب يحقق رضا جميع الأطراف فإنّ نتائجه تكون إيجابية ويصبح صراعاً وظيفياً، أما إذا تم محاربته ومحاولة إخماده فإنّ ذلك يزيد من حدته ويصبح صراعاً غير وظيفي وتكون نتائجه سلبية.

المطلب الأول: ماهية الصراع التنظيمي

اختلف المفكرون والباحثون في نظرتهم إلى الصراع التنظيمي، حيث اعتبره التقليديون أنّه ظاهرة سلبية بالمنظمة وأمر غير مرغوب فيه يجب محاربته والحد منه عن طريق إزالة مصادره، واعتبره السلوكيون أنّه شيء طبيعي لا يمكن تجنبه أو القضاء عليه لأنّه ينبع من حاجات الأفراد الأساسية، أما المدرسة الحديثة فنظرت إلى الصراع التنظيمي على أنّه ظاهرة صحية ومطلوبة لابد من وجود مستوى معين منها بالمنظمة لإثارة التحدي وتحريك السكون. ولهذا لم يتفق الباحثون على تحديد تعريف موحد له، الأمر الذي أدى إلى تباين وتعدد التعاريف التي وضعها هؤلاء الباحثون.

الفرع الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

إنّ مصطلح الصراع **(Conflict)** مأخوذ من الكلمة اللاتينية **(Conflictus)**، التي تعني " التطاحن معاً باستخدام القوة "، وهي تدل على عدم الاتفاق، أو التنافر، أو التعارض، أو النزاع، واستخدم هذا المصطلح في اللغة الانجليزية القديمة بمعنى العراك أو الخصام.[1]

أما التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام والخلاف والشقاق، حيث أورد قاموس **(OXFORD)** معنى كلمة **(Conflict)** في اللغة على أنّها تعني التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف، أي عدم الاتفاق أو الاختلاف بين فكرتين أو عدة أفكار أو الاختلاف في الرغبات التي يراد تحقيقها. أما في حقل علم الاجتماع فقد عرِّف الصراع على أنّه السلوك الذي يحمل شخصين أو أكثر، أو مجموعتين أو أكثر على التنافس فيما بينهم لبلوغ هدف أو غرض يقدره طرفي الصراع.[2]

---

[1]- **رجب حسنين محمد رفاعي**، «تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته: دراسة ميدانية» المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، جامعة الدول العربية، مصر، 2009، ص 12.

[2]- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 169، 170.

أما فيما يخص التعريف الاصطلاحي للصراع التنظيمي، فقد ورد الكثير من التعاريف لهذا المصطلح: حيث يعرّف الصراع التنظيمي على أنّه السلوك المقصود الذي يمارسه شخص معين للتأثير سلباً بإحدى صيغ المنع أو الحجب في قدرات شخص آخر أثناء سعيه نحو تحقيق أهدافه ومصالحه. كما يمكن اعتباره عدم اتفاق بين الأفراد على أمور مادية أو عاطفية، حيث تتضمن الصراعات المادية (الموضوعية) عدم اتفاق الأطراف المتصارعة على الأهداف وتخصيص الموارد وتوزيع الحوافز وتطبيق السياسات والإجراءات والمهام، أما الصراعات العاطفية (الانفعالية) فتنجم عن مشاعر الغضب وعدم الثقة والكراهية والخوف وتناقض الشخصيات.[1]

كما يعرّف الصراع التنظيمي على أنّه شكل من أشكال التفاعل الشخصي الديناميكي المكثف بين طرفين أو أكثر تربطهما علاقة اعتماد متبادلة، فهو ينتج عن بروز قدر من الاختلاف وعدم التوافق في الرؤى والمصالح والأهداف. فهو يمثل كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة أو المحدودة، حيث يهدف كل طرف من الأطراف المتصارعة إلى تحييد خصمه أو القضاء عليه.

ويعرّف الصراع التنظيمي بأنّه يمثل العملية التي تنشأ من عدم الاتفاق على الأهداف، أو بسبب الاعتمادية المتبادلة بين الوظائف، أو بسبب غموض الأدوار والسياسات والقواعد والاختلافات الأساسية في المواقف والمعتقدات والخبرات، فالصراع موقف تقود من خلاله السلوكيات أو المشاعر أو الاتجاهات أو الأهداف المتعارضة إلى عدم التوافق والتعارض بين طرفين أو أكثر.[2]

ويعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية إنسانية، تحدث نتيجة بعض العلاقات التي تسود تجمع الأفراد أو الجماعات في العمل. إذ ينتج الصراع كصدى لاختلاف وجهات النظر، أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو البحث عن السلطة أو السيطرة، أو الكسب المادي أو المعنوي.[3]

كما يعبر عن حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات. فالصراع يعبر عن حالة يختلف فيها طرفين أو عدة أطرافٍ، لأسباب يمكن أن تكون ذات صلة بمصالحهم الاقتصادية، أو قيمهم، أو متعلقة باحترام الذات (كأن يشعر أحد الأطراف على سبيل المثال بعدم الاحترام من قبل الآخرين). لذا يمكن أن يأخذ الصراع شكل المواجهة الجسدية العنيفة، كالشجار مثلاً، أو الاعتداء اللفظي سواء كان شفهي أو كتابي، رفض العمل أو عدم الامتثال لقواعد معينة. كما يمكن أن يكون الصراع فردي أو جماعي (كالإضراب، تخفيض وتيرة الإنتاج، رفض العمل الإضافي، التظاهر والاحتجاج، والاعتصام)، أو يكون علني أو ضمني (كسلوكات الانسحاب والغيرة).[4]

---

[1]- **مؤيد سعيد السالم**، القوة التنظيمية (الأردن، عمان: مكتبة الجامعة وإثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2009)، ص 145.

[2]- **أكرم محسن الياسري وآخرون**، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة: الصراع التنظيمي، إستراتيجيات إدارة الصراع، الأداء الإستراتيجي (الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الجزء الأول، ط1، 2015)، ص 24- 27.

[3]- **ناصر محمد العديلي**، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن (المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة للبحوث، 1995)، ص 295.

[4]- **Oliver Henbach et Karim Mignonac et Nathalie Richebé**, Les ressources humaines de A à Z (France, paris : DUNOD, 2009), p.51.

ويحدث الصراع عندما يلتقي فردان أو أكثر، أو مجموعتان أو أكثر، حيث يكون لكل طرف منهما أهداف أو أفكار أو منفعة أو أسلوب يناقض الطرف الآخر. فالصراع يشير إلى تداخل الأهداف، التي تترتب عن تعارض الأدوار، مما يؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات لصعوبة إجراء عملية المفاضلة بين البدائل. إذ ينبع تداخل الأهداف من تعارض المصالح، تناقض القيم والمعتقدات والآراء، واختلاف الاتجاهات.[1]

ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص أنّ الصراع التنظيمي يعتبر نوعاً من أنواع التفاعل الاجتماعي، والذي يمارس من قبل الأفراد والجماعات داخل المنظمة بشكل ضمني أو علني من أجل الوصول إلى تحقيق هدف معين.

الفرع الثاني: أبعاد الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي نمط من أنماط التفاعل الاجتماعي، وظاهرة سلوكية تمثل الموقف التنافسي بين الأفراد، وتعبير عن الخلافات وضغوط العمل والتنافس على الموارد المحدودة وعدم التوافق بين أهداف الأفراد ورغباتهم وتباين مصالحهم. ومن هذا المنطلق أوضح **لويس بوندي (LOUIS PONDY)** أنّ هناك عدة مداخل لتعريف الصراع، وذلك وفقاً لارتباطه بظروف ومواقف العمل، حيث يأخذ مصطلح الصراع أربعة أبعاد أساسية لتعريفه، وهذه الأبعاد تتمثل في[2]:

1- الظروف التي تمثل مقدمات للصراع التنظيمي: يشير هذا البعد إلى أنّ الصراع ينشأ في المنظمة نتيجة لتفاعل عناصر المتغيرات البيئية اتجاه إدارة المنظمة، مثل نقص أو ندرة مختلف الموارد اللازمة لأعمال التشغيل، أو بسبب التباين الحاصل في سياسات الأعمال المعتمدة حيث يصعب على المدير اتخاذ القرار المناسب نظراً لتعدد الاتجاهات والاختيارات أمامه.

2- الجوانب الوجدانية والعاطفية: يوضح هذا البعد أنّ سبب نشوء الصراع في المنظمة يتمثل في المواقف المؤثرة التي تواجهها إدارة المنظمة، والتي تنشأ بين الأفراد العاملين بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية والوظيفية، مثل الإجهاد، التوتر، القلق، الضغوط، العداء والخصومة.

3- الجوانب الإدراكية للأفراد (كيفية إدراك الأفراد لمواقف الصراع): يشير هذا البعد إلى أنّ الصراع ينشأ بسبب الاختلاف الحاصل بين إدراك الفرد ومدى يقظته اتجاه المواقف التي يعيشها مُجبَراً أو غير مُجبَرٍ.

4- السلوك الصراعي: يعكس هذا البعد السلوك الذي يصدر عن الأفراد، والذي يقع بين المقاومة السلبية للفرد والمقاومة العلنية والمكشوفة، والتي تصل إلى حالة العدوان في بعض الأحيان.

---

[1]- **عاطف جابر طه عبد الرحيم**، السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات (مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2009)، ص209، 210.

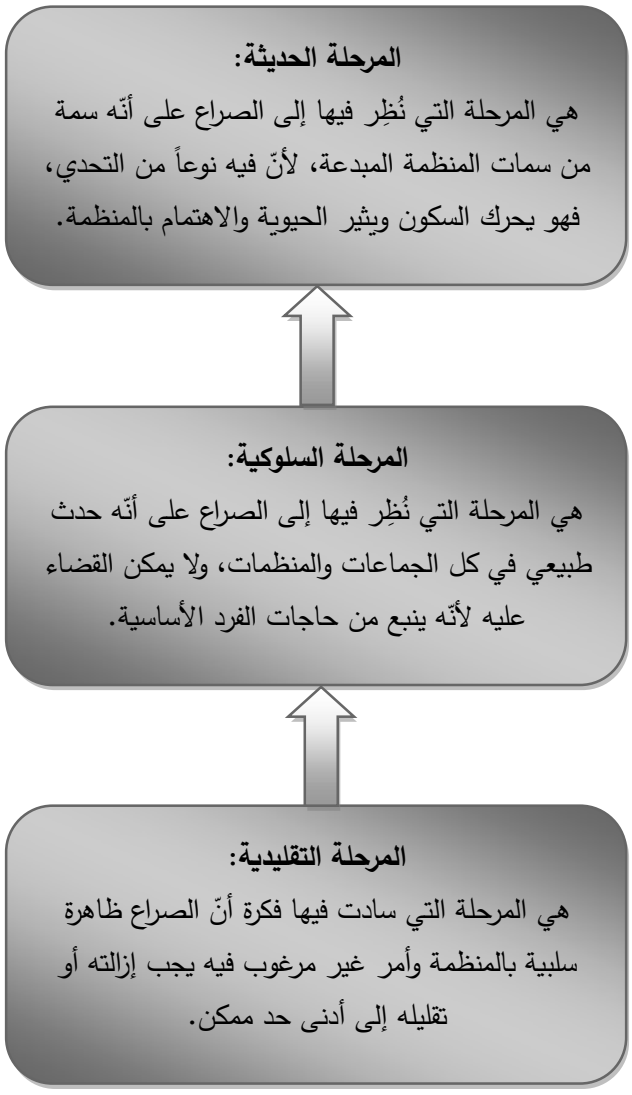
[2]- بالاعتماد على:

- **علاء الدين عبد الغني محمود**، إدارة المنظمات (الأردن، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2011)، ص 496، 497.
- **شوقي ناجي جواد**، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي (الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2010)، ص 401.

الفرع الثالث: التطور التاريخي لمفهوم الصراع التنظيمي

هناك ثلاث اتجاهات فكرية تناولت مفهوم الصراع التنظيمي عبر مراحل تطور الفكر الإداري، حيث اعتبرت النظرة التقليدية أنّ الصراع أمراً سيئاً غير مرغوب فيه ويجب التخلص منه وإزالته، أما الفلسفة السلوكية فلم تنكر وجود الصراع بالمنظمة واعتبرته أمراً طبيعياً، واعتبرت النظرة التفاعلية الصراع ظاهرة صحية لابد من وجودها بالمنظمة فهي دليل على إبداع المنظمة وحيويتها. وهذه الاتجاهات الفكرية موضحة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 05: مراحل التطور التاريخي لمفهوم الصراع التنظيمي



المصدر: أكرم محسن الياسري وآخرون، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة: الصراع التنظيمي، إستراتيجيات إدارة الصراع، الأداء الإستراتيجي (الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الجزء الأول، ط1، 2015)، ص 23.

يتضح من الشكل السابق أنّ تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري مر بثلاثة مراحل، هي:

1- المرحلة التقليدية: تشمل هذه المرحلة النظرة التقليدية إلى الصراع التي سادت الفكر الإداري منذ أواخر القرن التاسع عشر وحتى منتصف الأربعينيات، ولقد ركزت هذه النظرة على عدم الاعتراف بالإنسان كقوة أساسية تقود العمل وتوجهه نحو الإنتاج الكفء، كما تنظر إلى الصراع على أنّه شيء غير مرغوب فيه يجب إزالته أو تقليله إلى أدنى حد ممكن، وذلك من خلال تطبيق المبادئ والأسس الإدارية التي جاء بها علماء النظريات التقليدية في الإدارة أمثال **فريدريك تايلور (FREDIRECK TAYLOR)** و**هنري فايول (HENRY FAYOL)** و**ماكس ويبر (MAX WEBER)**[1]. حيث تنظر هذه الفلسفة إلى جميع أنواع الصراع على أنّها مدمرة، وأنّ مظاهرها سلبية ومضرة ومعطلة لجهود التنسيق وتحقيق أهداف المنظمة، وأنّها غير منطقية وسيئة ويجب تجنبها بكل الجهود والإمكانيات. وترى أنّ الصراعات التنظيمية تنشأ نتيجة النقص في التواصل وعدم الانفتاح بين العاملين والاتصال السيء وضعف الثقة فيما بينهم وكذا فشل الإدارة في الاستجابة لحاجات العاملين ورغباتهم. وتقوم هذه النظرة على الافتراضات التالية[2]:

- يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها؛
- يحدث الصراع عادة بواسطة أفراد معينين؛
- يجب أن تلعب الإدارة دوراً فعالاً في منع حدوث الصراع؛
- إذا حدث الصراع، فالحل هو أن تتركه الإدارة وتتجاهله لأنّ الحديث عنه أمر غير مرغوب فيه؛
- أفضل وسيلة لإدارة الصراع بفعالية هي إزالة مصادر الصراع، فإذا كان هناك فردان يقومان بافتعال الصراعات في العمل بشكل مستمر يجب تفريقهما وإعادة هيكلة أعمالهما بحيث لا يتدخل أحدهما في الآخر.

2- المرحلة السلوكية (الإنسانية): تجسد هذه النظرة المدخل السلوكي (العلاقات الإنسانية) الذي يرى أنّ الصراع التنظيمي شيء طبيعي لا يمكن تجنبه أو القضاء عليه لأنّه ينبع من حاجات الأفراد الأساسية، وهو يتكرر باستمرار في حياة المنظمة، فهناك دائماً خلافات بشأن تحديد أساليب العمل بين الأقسام والجماعات، وخلافات حول توزيع الموارد وأولويات هذا التوزيع. كما أنّ الأفراد العاملين بالمنظمة هم بشر (كائنات حية معقدة) يملكون العديد من الحاجات والرغبات المتعارضة فيما بينها. ومع ذلك استمر السلوكيون ينظرون إلى الصراع على أنّه شيء ضار ومكلف للمنظمة، لابد من معالجته في حال شعور الإدارة بوجوده. وبالتالي يقوم الاتجاه السلوكي على الافتراضات التالية[3]:

- إنّ الصراع أمر لا مفر منه؛

---

[1]- **أحمد الخطيب وعادل سالم معايعه**، الإدارة الحديثة: نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة (الأردن، عمان: جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، 2009)، ص 485.

[2]- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 167.

[3]- **مؤيد سعيد السالم**، مرجع سبق ذكره، ص 149.

- إنّ للصراع أسباباً متعددةً، يمكن التعرف عليها من خلال دراسة الموقف ككل؛
- إنّ الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير التنظيمي؛
- إنّ الصراع يمكن أن يكون في صالح المنظمة.

3- المرحلة الحديثة: تختلف هذه المرحلة عن المرحلتين السابقتين كونها لا تنظر إلى الصراع بوصفه جيداً أو سيئاً، وإنّما بوصفه مناسباً أو غير مناسب، فعالاً أو غير فعال لوضع معين، فهذه النظرة لا تعتبر الصراع حتمياً وحسب وإنّما يجب تشجيعه في بعض الأحيان من أجل السماح لظهور أفكار جديدة وتشكيل طاقات بناءة تساعد على التغيير والتطوير[1]. ولهذا نظر الفكر التفاعلي إلى الصراع على أنّه ظاهرة صحية ومطلوبة، فالصراع ليس مقبولاً فقط وإنّما هو شرط ضروري لاستفزاز التغيير واستثارته، ودليل على حيوية المنظمة، فلابد من وجود مستوى معين من الصراع لأنّه يساهم في إيجاد نوع من التحدي ويحرك السكون والجمود ويثير الاهتمام وحب الاستطلاع، ويمثل فرصة لإعادة النظر في الأفكار السائدة وتعديل السلوكات والمواقف. ولكن هذا لا يعني أن يصل الصراع إلى مستويات عالية، لأنّه سينقلب في هذه الحالة إلى وسيلة هدم وإعاقة للأهداف شأنه في ذلك شأن نقيضه من حالة الجمود والخمول وتقادم الفكر بسبب انعدام الحوافز والمثيرات التي توجب إعادة النظر في أساليب العمل[2].
وتتضمن النظرة الحديثة للصراع على بعدين أساسيين هما[3]:

- تُعْتَبَر حالات كثيرة من الصراع في المنظمة بمثابة مؤثرات ومحفزات للأفراد من أجل الاجتهاد في إيجاد طرق وأساليب جديدة في تنفيذ الأعمال المناطة بهم، مما يعني أنّ الصراع وفق هذا المنظور سوف يؤدي إلى استخدام أحسن الوسائل لأداء العمل مستقبلاً، فالصراع يشحذ طاقات الأفراد الإبداعية.
- لابد على المدير الإستراتيجي أن يجعل من إدارة الصراع التنظيمي أهم الأنشطة والمهام الأساسية التي يقوم بها، وأن يبتعد عن كبته أو محاربته.

وبالتالي لا يمثل الصراع خطراً في حد ذاته وإنّما يكمن الخطر في سوء إدارته، وهذا ما يتطلب أن تكون هناك استراتيجيات وطرق فعالة لإدارته[4]، فالصراع بطبيعته ليس شيئاً إيجابياً أو سلبياً، وإنّما قد يؤدي إلى نتائج إيجابية أو سلبية، إذ يتوقف ذلك على أسلوب إدارته وليس محاولة الحد منه أو إخماده[5].

---

[1]- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 168.
[2]- **أكرم محسن الياسري وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 21، 22.
[3]- **مؤيد سعيد السالم**، مرجع سبق ذكره، ص 150.
[4]- **محمد الصيرفي**، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية (مصر، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2007)، ص 376.
[5]- **ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي**، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة (مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2002)، ص 481.

المطلب الثاني: شكل الصراع التنظيمي وخصائصه

يعتبر الصراع التنظيمي أمراً واقعياً لا يمكن تجنبه، فهو انعكاس حتمي لعمليات التغيير والتجديد وتعارض المصالح وعدم التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين لديها، كما يمثل وسيلة للكشف عن مظاهر الضعف في سياسات وظروف العمل، وطريقة لتعبير العاملين عن استيائهم عن سوء الأوضاع والمطالبة بإصلاحها. لذا يظهر الصراع بالمنظمة في صورتين (شكلين)، إما أن يكون صراعاً وظيفياً يؤدي إلى نتائج إيجابية ويساهم في تحسين مستوى الأداء التنظيمي، أو يكون صراعاً غير وظيفي يترتب عنه نتائج سلبية ويشكل عائقاً أمام تحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا يتوقف على مستوى شدة الصراع التنظيمي وكيفية إدارته.

الفرع الأول: خصائص الصراع التنظيمي

هناك العديد من الخصائص التي تميز الصراع التنظيمي، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي[1]:

- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً؛
- يتضمن الصراع وجود طرفين متصارعين أو أكثر في موقف معين؛
- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه؛
- يعتبر التوتر بعداً أساسياً في الصراع، وهو ما يتضمن إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها؛
- وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع؛
- وجود تعارض في الاهتمامات والرغبات والمصالح، واختلاف في الأهداف بين أطراف الصراع؛
- وجود دوافع كامنة لدى أطراف الصراع؛
- كل طرف من الأطراف المتصارعة على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى؛
- كل طرف يمتلك اتجاهات وقيم ومهارات وغايات ثابتة توجه سلوكاته؛
- كل طرف من أطراف الصراع لديه القدرة على إضرار أو إفشال أو إعاقة أهداف الطرف الآخر؛
- ينطوي الصراع على محاولة بعض الأطراف، التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل، أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها؛

---

[1]- بالاعتماد على:

- **رجب حسنين محمد رفاعي**، مرجع سبق ذكره، ص 14، 15.
- **محمود سلمان العميان**، مرجع سبق ذكره، ص 366.
- **زهير بوجمعة شلابي**، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة (الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013)، ص 94، 132.
- **عبد المنعم عبد الحي**، دراسات في علم اجتماع التنظيم والإدارة (دار المصطفى للنشر والتوزيع، 2006)، ص 329.
- **كامل محمد المغربي**، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم (الأردن، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ط3، 2004)، ص 309.

– الصراع أمر واقعي لا يمكن تجنبه، فهو انعكاس حتمي لعمليات التغيير والتجديد وتعارض المصالح والاهتمامات؛

– تتوقف حدة الصراع على قوة الأطراف المتصارعة، وما لديهم من سلطة أو مكانة؛

– يعبر الصراع عن التنافر، وعدم التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين لديها؛

– يعبر الصراع عن استياء العاملين عن ظروف أو معايير قائمة، وهو يمثل الاحتجاج على وجود مثل هذه الظروف، وقد يكون الصراع احتجاجاً على خرق الجماعات والأفراد للقواعد والمعايير القائمة؛

– يعتبر الصراع وسيلة للكشف عن مظاهر الضعف في القواعد والظروف القائمة، وسبيل للمطالبة بإصلاحها.

إنّ عدم وجود صراعات بالمنظمة لا يعبر عن ظاهرة صحية، وإنّما يعبر عن حالة الخمول والركود التي تعيشها المنظمة، لذا لابد من وجود مستوى معتدل من الصراعات داخل المنظمة والمحافظة على هذا المستوى، فالصراع رغم ما يحمله من آثار سلبية إلاّ أنّه لا يخلو من آثار إيجابية، تستدعي من إدارة المنظمة استغلالها لصالح المنظمة.

الفرع الثاني: شدة الصراع التنظيمي

تظهر شدة الصراع التنظيمي في المواقف والحالات التي يدور فيها الجدل بين الأفراد والجماعات حول كيفية أداء المهام الوظيفية، والنقاش الحاد حول الأفكار والمعتقدات، والاختلاف في الأهداف والقيم، وعدم التوافق بين الرؤساء والمرؤوسين، وتأزم العلاقات الشخصية بين الأفراد بسبب مشاكل العمل والخلافات حول تخصيص الموارد وطريقة توزيعها بين الأقسام والوحدات الفرعية، وكيفية تحقيق الأهداف التنظيمية.

إذ يشير مستوى الصراع التنظيمي إلى درجة الخلاف وعدم التوافق التي يستشعرها الأفراد بينهم في مكان العمل، وهي تختلف من فرد إلى آخر وفقاً للفروق الفردية فيما بينهم ومدى إدراكهم واستعداداتهم، حيث يكون مستوى الصراع إما منخفضاً أو متوسطاً أو مرتفعاً، وذلك نتيجة لتباين أسباب الصراع ومصادره وكذا أساليب التعامل معه. وبالتالي للصراع التنظيمي ثلاث حالات توضح مدى شدته، وهي[1]:

1- مستوى الصراع المرغوب فيه: ويمثل الحد الأمثل للصراع التنظيمي، حيث يشير مستوى الصراع المرغوب فيه إلى تقارب متطلبات الأداء التنظيمي الفعال مع تطلعات ورغبات الأفراد العاملين بالمنظمة، حيث تثير الدرجة المتوسطة والمعتدلة من الصراع التنظيمي الأفكار الجديدة وتشجع المنافسة المفيدة، وتوجه جهود الأفراد وقدراتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وتساعد في البحث عن حلول ابتكارية للمشاكل واتخاذ قرارات عالية الجودة؛

[1]- **رجب حسنين محمد رفاعي**، مرجع سبق ذكره، ص 15، 16.

2- مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه: يمثل المستوى المرتفع للصراع التنظيمي، الذي يزيد عن الحد الأمثل للصراع، وهو يتسبب في العداوة بين الأفراد، ويؤدي إلى انتهاك الأفراد للقواعد والإجراءات ومعايير السلوك، ويشغل العاملين عن أداء مهامهم واهتمامهم بمتطلبات عملهم، كما يستنزف طاقاتهم وجهودهم على حساب عملهم، ويزيد من صعوبة التنسيق والاتصال فيما بينهم؛

3- مستوى الصراع أقل من المرغوب فيه: يمثل المستوى المنخفض للصراع التنظيمي، الذي يقل عن الحد الأمثل للصراع، حيث أنّ الغياب التام للصراع التنظيمي أو انخفاضه عن المستوى المرغوب فيه يؤدي إلى غياب التحدي بين الأفراد والجماعات ونقص الأفكار الجديدة والمبتكرة، الولاء للروتين والابتعاد عن التغيير والتجديد، واللامبالاة والجمود.

الفرع الثاني: شكل الصراع التنظيمي

على الرغم من أنّ أغلب تعاريف الصراع التنظيمي تنظر إليه على أنّه ظاهرة سلبية تعبر عن الاختلاف في القيم والمعتقدات والتعارض في المصالح وعدم الاتفاق في المواقف والأهداف، فشدة الصراع يمكن أن تبلغ في بعض الحالات مستوى العداء بين مختلف الأطراف. إلاّ أنّه لا يمكن إنكار النتائج الإيجابية التي تترتب عن الصراع التنظيمي باعتباره محفزاً أساسياً للتغيير نحو الأفضل، ففكرة أنّ للصراع فوائدة كبيرة ليست جديدة أو وليدة اللحظة، وإنّما تعود إلى أوائل القرن العشرين، حيث أشارت الباحثة **ماري باركر فولات (MARY PARKER FOLLET)** عام 1924م إلى مزايا الصراع التنظيمي، حيث أوضحت أنّ للصراع التنظيمي سمات إيجابية منها الكشف عن القضايا الخفية من خلال تعبير كل الأطراف عن انشغالاتهم واهتماماتهم، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الوعي بتحديد المشاكل التي تحتاج إلى حلول واضحة، والبحث عن حالات التصادم واختلاف الاتجاهات السلوكية للأفراد والتعمق في أسبابها[1]. وعليه نستنتج أنّ الصراع التنظيمي يأخذ شكلين، هما[2]:

1- الصراع التنظيمي الإيجابي (الوظيفي): هو المواجهة والتنافس بين الأفراد والجماعات بطريقة تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء التنظيمي، فعلى سبيل المثال، قد يتصارع قسمين أو جماعتا عمل في إحدى المنظمات على الأسلوب الأكثر كفاءة في أداء عمل ما (تقديم خدمة معينة للزبون مثلاً)، فنلاحظ أنّ كلا الطرفين متفقان على نفس الهدف ولكنهما مختلفان حول الوسائل والأسلوب المناسب لإنجاز ذلك الهدف، وهذا يعتبر صراعاً وظيفياً بناءً يؤدي إلى تحسين طريقة أداء العمل.

---

[1]- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 171.

[2]- بالاعتماد على:
- **إحسان دهش جلاب**، مرجع سبق ذكره، ص 378- 381.
- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 171.
- **أكرم محسن الياسري وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 54- 59.
- **مؤيد سعيد السالم**، مرجع سبق ذكره، ص 152، 153.

والصراع البناء هو الصراع الذي يكون نافعاً، وهذا يعني أن يُسْتَخدم الصراع التنظيمي كوسيلة للتغيير والإبداع، وينتج عنه مخرجات أفضل للمنظمة عن طريق التعامل معه بالطرق البناءة وتطوير العلاقة بين أطرافه، فالصراع التنظيمي الإيجابي هو الصراع الذي يدعم ويعزز أهداف المنظمة ويحسن أداءها، وذلك من خلال التحدي البناء للأفكار والاعتقادات والافتراضات واحترام اقتراحات الآخرين وآرائهم، وتشجيع التفاعل الإيجابي بين الأفراد وجماعات العمل. إذ أنّ عدم وجود الصراع الإيجابي في المنظمة يتسبب في ابتعادها عن التغيير والتجديد وولاء العاملين للروتين وإصابتهم بالخمول والركود.

2- الصراع التنظيمي السلبي (غير الوظيفي): يمثل المواجهة والتفاعل بين الأفراد والجماعات، والذي من شأنه أن يلحق الضرر بالمنظمة، أو يشكل عائقاً أمام بلوغ الأهداف التنظيمية، وهذا ما يحتم على إدارة المنظمة اعتماد الأساليب والإستراتيجيات المناسبة لحل الصراع غير الوظيفي والحد من آثاره السلبية. حيث ينتج عن هذا الشكل من الصراع ردود أفعال غير سوية وعنيفة، ويسبب للأفراد مشاعر سلبية ناتجة عن التوتر النفسي والقلق والغموض وعدم الاستقرار، كما يؤدي إلى ضعف القدرة على اتخاذ القرارات، وتعطيل الاتصالات والتنسيق بين الأفراد والجماعات وعدم التعاون فيما بينهم، وتشتيت الطاقات والجهود عن المهام والأنشطة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، وهذا ما يكون له تأثير سلبي على إنتاجية المنظمة وأدائها التنظيمي.

ومنه نستنتج أنّ شكل الصراع التنظيمي يمكن أن يكون سلبياً (يترتب عنه نتائج سلبية)، أو إيجابياً (يترتب عنه نتائج إيجابية)، وهذا يتوقف على عاملين أساسيين:

- **شدة الصراع التنظيمي:** عندما تكون شدة الصراع معتدلة ومقبولة يكون الصراع وظيفياً، وتكون نتائجه إيجابية تحفز العاملين على بذل جهد أكبر في العمل والتعاون، وتساعدهم على الإبداع وتنمية مهاراتهم. أما عندما تكون شدة الصراع مرتفعة أو منخفضة عن المستوى المعتدل يكون الصراع غير وظيفي ويؤدي إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها، حيث ينتج عن كثرة الصراعات الحادة (مستوى الصراع مرتفع جداً) تداخل الأنشطة وتعارضها وتشكل حالة من العداء بين الأطراف المتصارعة، ونفس الحال بالنسبة للصراع الذي يكون مستواه منخفضاً جداً يمثل هو الآخر صراعاً غير وظيفي، فهو يمثل حالة من الركود والخمول والثبات الممل نتيجة نقص التغيير وقلة الإبداع وضعف الأداء المتطور.
- **كيفية إدارة الصراع التنظيمي:** لابد على المدراء من خلق الجو المناسب في المنظمة من أجل تشجيع الصراع الوظيفي البناء من خلال تحقيق مستوى معتدل من الصراع التنظيمي الذي يؤثر إيجاباً على أداء المنظمة وتمكنها من تحقيق أهدافها، ففي حالة فشل المدير في تحويل الصراع إلى صراع إيجابي سيواجه الكثير من المشاكل في إطار العمل اليومي، وهذا ما سيترتب عنه نتائج سلبية على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمة ككل.

ولهذا، فإنّ الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة ومنفعة حتى يأخذ الطابع الإيجابي بدل السلبي، حيث أنّ الهدف ليس القضاء على الصراع وإنّما الاستفادة منه، وذلك من خلال تحويل هذه الطاقة والأفكار المتولدة عن أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة والعاملين بها.

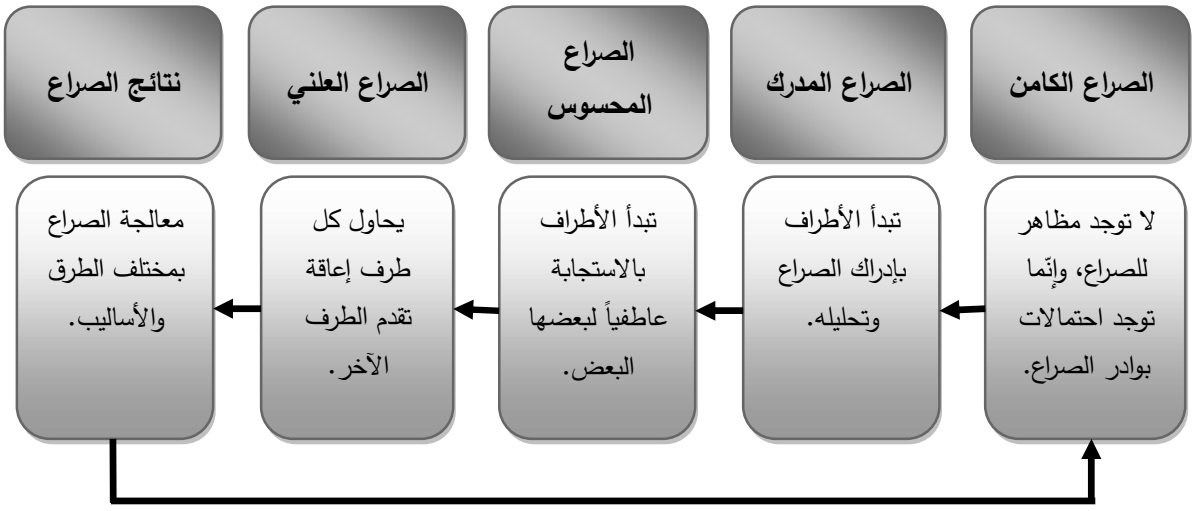
المطلب الثالث: المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي

يمكن النظر إلى الصراع التنظيمي على أنّه عملية ديناميكية تمر بسلسلة من الأحداث والمراحل المتعاقبة، وفي هذا الإطار قدم العديد من الباحثين نماذج توضح المراحل التي تمر بها عملية الصراع التنظيمي، ومن خلال هذا المطلب سيتم توضيح أهم هذه النماذج.

الفرع الأول: نموذج لويس بوندي (LOUIS PONDY)

قدم **بوندي (PONDY)** هذا النموذج من خلال مقال نشره تحت عنوان " **الصراع التنظيمي: المفاهيم والنماذج** "، وذلك لمساعدة المدراء في تفسير وتحليل موقف الصراع واتخاذ التدابير الكفيلة بمعالجتها من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، حيث اعتبر أنّ الصراع التنظيمي عملية تمر بخمسة مراحل متتالية[1]، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم 06: مراحل الصراع التنظيمي حسب بوندي (PONDY)



المصدر: إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 394.

يتضح من الشكل السابق أنّ مراحل الصراع التنظيمي حسب ما قدمه **بوندي (PONDY)** من خلال نموذجه تتمثل في:

[1]- **إحسان دهش جلاب**، مرجع سبق ذكره، ص 392.

1- مرحلة الصراع الكامن: وهي المرحلة التي تتوفر فيها أسباب الصراع دون حدوثه، ومن أهم هذه الأسباب، المواقف التي يتنافس فيها أعضاء المنظمة على بعض الموارد النادرة والمحدودة، أو حالات الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة، أو حالات وجود تعارض أو تناقض وظيفي. وفي كل هذه الحالات لا يظهر الصراع بشكل علني نظراً لانخفاض حدة الصراع أو عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع.[1]

2- مرحلة الصراع المدرك: هي المرحلة التي يبدأ فيها أطراف الصراع بإدراك أو ملاحظة وجود الصراع، حيث يتخذ أحد الأطراف موقفاً معيناً معتمداً على معلومات غير صحيحة أو غير كافية. حيث يتم التنبؤ بتصاعد الصراع عند زيادة حدة الانفعالات والتوتر، الأمر الذي يدفع الأفراد إلى اتخاذ إجراءات تمكنهم من تخفيض الشعور بالقلق وعدم الراحة.[2]

3- مرحلة الصراع المحسوس: هي المرحلة التي يشعر فيها أطراف الصراع بالمظاهر والمؤشرات الدالة على بدء الصراع الفعلي بين مختلف الأطراف، فهي تمثل المرحلة التي يترجم فيها الصراع المدرك إلى مقدمات للصراع الواقعي والفعلي.[3]

4- مرحلة الصراع العلني: هي مرحلة علنية الصراع، حيث يحاول كل طرف من الأطراف إعاقة تقدم وصول الأطراف الأخرى إلى أهدافها. ويتجسد الصراع في هذه المرحلة بسيادة مجموعة من السلوكيات والتصرفات المتعارضة والمتضاربة، منها انتشار مظاهر العدوانية العلنية السلوكية واللفظية بين أجزاء المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى انقطاع التواصل بين مختلف الأطراف والجهات وتوقف العلاقات الوظيفية بينهم، وهذا ما يؤثر سلباً على أداء المنظمة وعملها.[4]

5- مرحلة ما بعد الصراع (النتائج): تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته، فإذا تم حله بطريقة تخفف من حدته وترضي جميع الأطراف، يشجع ذلك على التعاون والتفاهم المتبادلين، والتنسيق مستقبلاً بين الأطراف المتصارعة. أما إذا تم كبت الصراع أو تجنبه أو محاولة إيجاد الحلول الإصلاحية المؤقتة غير الشاملة، فمن المحتمل أن تتعقد الأمور وتزداد سوءاً، وتزيد من حدة الصراع، وتكون سبباً في ظهور صراعات أخرى لاحقاً. لذا لابد على المنظمة أن تحرص كل الحرص على متابعة الصراع وملاحظته في مراحله الأولى، حتى يكون حله أكثر سهولة مما سيكون عليه في المراحل المتأخرة. كما لا يجب أن تعتقد أنّ عدم وجود حالات صراع مكشوفة ومعلن عنها، يدل على عدم وجود صراعات خفية أو عدم وجودها نهائياً.[5]

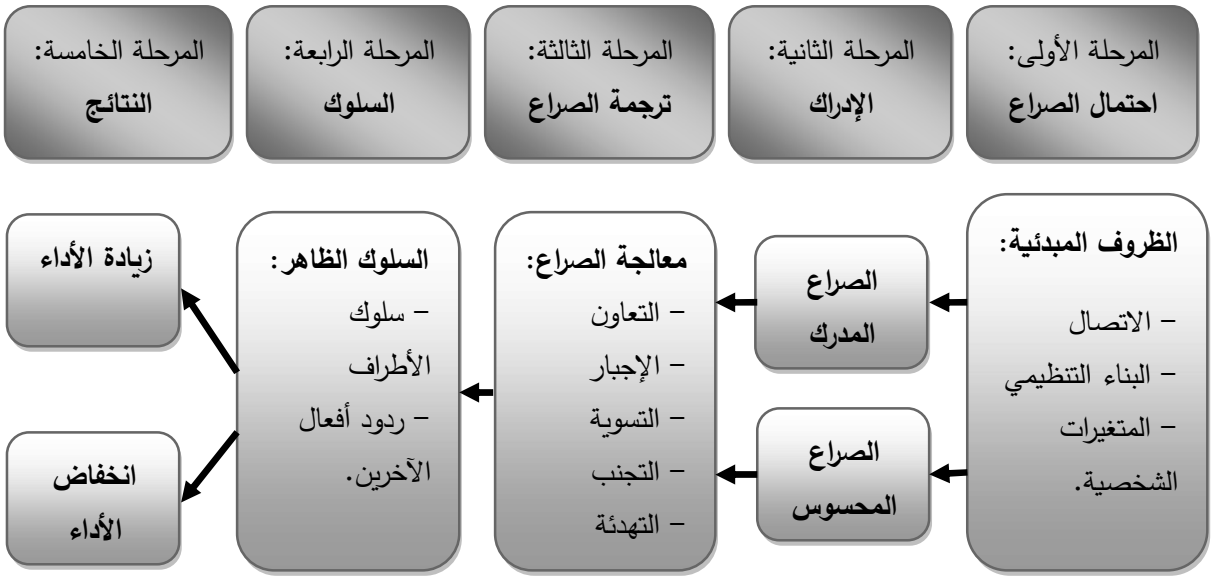
---

[1]- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 172.
[2]- **أكرم محسن الياسري وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 44، 46.
[3]- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 172.
[4]- بالاعتماد على:
- **شوقي ناجي جواد**، مرجع سبق ذكره، ص 273.
- **إحسان دهش جلاب**، مرجع سبق ذكره، ص 393.
[5]- **زهير بوجمعة شلابي**، مرجع سبق ذكره، ص 117، 118.

الفرع الثاني: نموذج روبنز (ROBBINS)

لقد اعتمد **روبنز (ROBBINS)** عند وضع نموذجه على **نموذج لويس بوندي (LOUIS PONDY)**، والذي استنبط منه الأفكار الأساسية لإعداد نموذجه، حيث اعتبر أنّ الصراع التنظيمي عملية تتكون من خمسة مراحل متتالية، وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 07: مراحل الصراع التنظيمي حسب روبنز (ROBBINS)



المصدر: مؤيد سعيد السالم، القوة التنظيمية (الأردن، عمان: مكتبة الجامعة وإثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2009)، ص155.

يتضح من الشكل السابق أنّ مراحل الصراع التنظيمي حسب ما قدمه **روبنز (ROBBINS)** من خلال نموذجه تتمثل في[1]:

1- مرحلة احتمال حدوث الصراع (الصراع الكامن): تتجسد هذه المرحلة باحتمالية وجود الظروف أو المواقف المساعدة على نشوء الصراع، وقد تكون هذه الظروف هي الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع (مصادر الصراع)، وبالتالي معرفة هذه المواقف تساعد على توقع حدوث الصراع واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمعالجته. ويمكن تصنيف هذه الظروف والمواقف إلى ثلاث مجموعات تتمثل في:

– **الاتصال:** تؤدي عدم كفاءة الاتصالات إلى ظهور الصراع داخل المنظمة، فسوء الفهم بين الأطراف وعدم وضوح خطوط الاتصال ورداءة قنواته، وضعف اللغة واستخدام المصطلحات الغامضة، وعدم وضوح المعلومات المتداولة ونقصها، كلها أسباب تؤدي إلى تدني الروح المعنوية للعاملين والانعزال عن بعضهم البعض، وبالتالي تزداد إمكانية حدوث الصراع.

[1]- بالاعتماد على:
- **مؤيد سعيد السالم**، مرجع سبق ذكره، ص 153- 158.
- **أكرم محسن الياسري وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 48- 53.

– **البنـاء التنظيمـي:** يتضـمن مجموعـة مـن المتغيرات كـالحجم ودرجـة التخصـص ونمـط القيـادة ونظـام الحوافز ودرجة الاعتمادية بين الجماعات. فامتلاك المنظمة لبناء تنظيمي يتميز بالضعف أو التعقيد أو عدم الكفاءة يتسبب في تزايد المعوقات الإدارية ومشاكل العمل اليومي، إذ أنّ اختلاف طبيعة متطلبات العمل وتزايد حجم الجماعة وتنوع اختصاصات العاملين يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراعات بين الأفراد وجماعات العمل، وكلما كان الغموض عالياً في المسؤوليات والصلاحيات يزيد من حدة الصراع بين المجموعات للسيطرة على الموارد والجماعات داخل المنظمة التي لها أهداف متعاكسة، فتضارب الأهداف واختلافها يعتبر مصدراً أساسياً للصراع. كما أنّ لطبيعة السلوك القيادي للمدير تأثير واضح على مستويات الصراع داخل المنظمة، فكلما كان الإشراف محكماً واتسمت العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين بالشك وعدم الثقة ازدادت احتمالات حدوث الصراع.

وإضافة إلى الأسباب السابقة، يمكن النظر إلى أنّ زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشاكل من شأنها إفساح المجال لظهور الصراع لأنّها تعتبر عاملاً محفزاً للأفراد على إظهار اختلافات آرائهم وأفكارهم. كما أنّ لنظم الحوافز تأثير واضح على مستوى الصراع في المنظمة، وذلك عندما تكون الحوافز الممنوحة لا تتلاءم مع الجهود التي يبذلها الأفراد العاملين.

– **المتغيرات الشخصية:** تتضمن مجموعة القيم الفردية التي يمتلكها الفرد وخصائصه الشخصية التي يتميز بها عن الآخرين، حيث يختلف الأفراد في قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم للعوامل والمثيرات الخارجية، فالأشخاص الذين يحبون التسلط والسيطرة يعتبرون من أهم المصادر التي تزيد من احتمال حدوث الصراع، كما أنّ لاختلاف القيم أثر واضح في إثارة الصراع ومصدر أساسي من مصادر الصراع الكامن.

2– مرحلة إدراك الصراع: يقصد بها إدراك الفرد أو الجماعة بوجود ظروف مبدئية تخلق فرصاً حقيقيةً للصراع (إدراك وجود بوادر للصراع)، حيث يصبح الصراع مدركاً عندماً يتأكد الفرد أو الجماعة بأنّ أهدافه قد تعاق أو تمنع من قبل فرد أو جماعة أخرى. وفي هذه المرحلة يبدأ كل طرف بتشخيص جوهر الصراع وتحليل الأحداث التي قادت إلى حدوثه، حيث يبحث كل طرف عن مصادر الصراع والمشاكل الحاصلة مع الطرف الآخر، وعندها يبدأ الصراع بالتصاعد ويبدأ الأطراف بالجدال حول أسباب الصراع القائم بينهم، وفي هذه الحالة يصبح الصراع شعورياً (محسوس)، وعندها يتأثر الأطراف عاطفياً ويمكن أن تصبح العلاقة بينهم عدائية أو تتسبب لهم بالإحباط والتوتر وعدم الراحة. وهناك نقطتان أساسيتان في هذه المرحلة:

– تعتبر هذه المرحلة مهمة لأنّه بظهور الصراع يقرر الأطراف تحديد مصادر الصراع، فطريقة تعريف الصراع تؤسس نوعاً من المخرجات التي يمكن أن تهدأ من الصراع، كما أنّ معرفة طبيعة الصراع تحدد مجموعة الحلول الممكنة؛

– هناك دور كبير تلعبه العاطفة في تشكيل الإدراك، حيث تؤدي المشاعر السلبية إلى عدم الثقة والإحباط والتفاعل السلبي مع الأطراف الأخرى، أما المشاعر الإيجابية فقد تزيد من إمكانية رؤية الموقف بشكل أفضل والتوسع أكثر في الحصول على حلول إبداعية.

3- مرحلة ترجمة الصراع (النوايا والمقاصد): يحاول كل طرف التفكير في كيفية معالجة الصراع، حيث تثار عدة تساؤلات عند الأطراف المتصارعة، منها هل نريد الربح لنا ولهم الخسارة؟، هل نريد أن تربح جميع الأطراف؟. وهذه النوايا تمثل قرارات للعمل بطريقة معينة، فالعديد من الصراعات تنشأ من قبل طرف يضع نوايا خاطئة اتجاه الطرف الآخر، كما أنّ السلوك لا يعكس دائماً نوايا الأفراد. وفي هذه المرحلة يترجم الصراع إلى ممارسات تأخذ عدة أشكال وأساليب كالمشاحنات والمواجهات، أو اللامبالاة والطاعة العمياء للقواعد التنظيمية كنوع من العصيان. وبالتالي ظهور الصراع أو عدم ظهوره يتوقف على مدى جاهزية الأساليب الخاصة بحل الصراع، مثل التسوية بين أطراف الصراع، التحكيم والتوفيق بينهم عن طريق طرف ثالث، أو التعاون بينهم.

4- مرحلة السلوك: يصبح الصراع ظاهراً وعلنياً متجسداً على أرض الواقع، حيث تتضمن هذه المرحلة الأقوال والأفعال وردود الأفعال والمعلومات التي يصدرها أطراف الصراع، فالسلوكيات المرتبطة بالصراع هي محاولات سلوكية علنية لتنفيذ نوايا ومقاصد كل طرف من الأطراف. إذ يحاول كل طرف من الأطراف المتصارعة إعاقة أهداف الطرف الآخر باستخدام مختلف الأساليب منها العدوانية، وفي هذه الحالة سوف تعاني المنظمة من ضعف كفاءة الأداء، الأمر الذي يؤدي إلى فشل التنسيق والتكامل بين المدراء والوحدات الفرعية، وهذا ما يؤدي بالمدراء إلى فعل أي شيء من أجل منع الصراع.

5- مرحلة نتائج الصراع: تسمى هذه المرحلة بالحرب العلنية، حيث تمثل أعلى صور الصراع بين أطرافه، وفي هذه المرحلة يمكن أن يحصل أحد الأمرين التاليين:

– **الأول:** وهو أنّ الموقف الأساسي الذي أدى إلى نشوء الصراع لا يمكن معالجته، وهذا ما يؤدي غالباً إلى تفكيك المنظمة والإضرار بها وبأهدافها وربما إلى زوالها؛

– **الثاني:** وهو الأكثر احتمالاً، وهو ينصب في البحث عن الأساليب الكفيلة لمعالجة الصراع واعتماد السبل المناسبة لتخفيف حدته بين الأطراف المتصارعة ومحاولة تهدئة الأوضاع بينهما، فإذا تم حل الصراع بأسلوب يحقق رضا جميع الأطراف انعكس ذلك بالإيجاب على تعاونهم الوظيفي وعلى زيادة فعالية أداء المنظمة، وبالتالي نجحت الإدارة في جعل الصراع وظيفياً وبناءً. أما إذا حاولت الإدارة كبت الصراع ومحاربته بدلاً من العمل على معالجته، أو حاولت إيجاد حلول إصلاحية جزئية غير شاملة، فإنّ ذلك سوف يزيد من حدة الصراع ويعيده مجدداً وفق مراحله السابقة، وبهذا يكون صراعاً غير وظيفي (صراع سلبي وهدام).

نستخلص من خلال ما سبق، أنّ كُلاً من **بوندي (PONDY)** و**روبنز (ROBBINS)** اتفقا من خلال نموذجيهما على أنّ الصراع التنظيمي عبارة عن عملية ديناميكية تمر بخمسة مراحل متتابعة، تبدأ بمرحلة الصراع الخامل غير الظاهر التي تتضمن وجود بوادر نشوء الصراع، وتنتهي بمرحلة النتائج التي يسفر عنها الصراع سواء كانت إيجابية أو سلبية والتي تتوقف طبيعتها على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي، مروراً بمرحلة إدراك أسباب ومصادر الصراع، ثم مرحلة الشعور به، ثم مرحلة الصراع العلني من خلال ترجمة المشاعر إلى ردود أفعال وسلوكيات ظاهرة للعيان.

المبحث الثاني: مستويات الصراع التنظيمي، أسبابه والآثار المترتبة عنه

يتعرض الأفراد العاملون إلى أنواع كثيرة من الصراعات داخل المنظمة، التي تظهر في عدة مستويات وتأخذ العديد من الأشكال والصور، فيمكن أن يأخذ الصراع التنظيمي شكل الصراع الذاتي أي صراع الفرد مع نفسه، أو صراع بين الأفراد، أو صراع داخل الجماعة الواحدة أو صراع بين الجماعات في المنظمة، حيث يعود ظهور هذه الأنواع من الصراعات إلى العديد من الأسباب الشخصية والتنظيمية، ويتم ملاحظتها والكشف عن وجودها من خلال مختلف المظاهر والمؤشرات التي تدل على حدوثها، كما يتم التعرف على طبيعتها من خلال النتائج والآثار التي تترتب عنها، والتي يمكن أن تكون آثار إيجابية أو سلبية.

المطلب الأول: مستويات الصراع التنظيمي

ينشأ الصراع التنظيمي في عدة مستويات من المنظمة، ويرجع ذلك إلى الأسباب والمصادر التي أدت إلى حدوثه من جهة والأطراف التي ساهمت في ظهوره من جهة أخرى، فالصراع التنظيمي يمكن أن يتعلق بالفرد العامل في حد ذاته أو بمجموعة من الأفراد أو بجماعتين أو أكثر. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 08: مستويات الصراع التنظيمي



Source: Don Hellriegel et John W. Slocum, Management des organisations, Belgique, Bruxelles: De Boeck et Larcier, 2ème édition, 2006, p.324.

يتضح من الشكل السابق، أنّ للصراع التنظيمي أربع مستويات، صراع داخل الفرد، صراع بين الأفراد، صراع داخل الجماعة الواحدة، وصراع بين الجماعات. وسيتم التفصيل أكثر في هذه المستويات من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: الصراع الذاتي (صراع داخل الفرد نفسه)

ينشأ الصراع الذاتي نتيجة عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه، أو لتعدد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وعدم قدرته على تحديد أولويات معينة لأهدافه. وقد يرجع إلى تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد، نتيجة تداخل مهامه وواجباته، أو لغموض دوره بسبب عدم وضوح المسؤوليات الخاصة بوظيفته، أو عدم وضوح علاقته مع غيره من الأفراد[1]. إذ يقع هذا النوع من الصراع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوكه وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة، التي هو عضو فيها. وغالباً ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعدة عوامل تحتم عليه الاختيار بينها بحيث لا يمكن تحقيقها معاً. كما قد يكون للإحباط الذي يواجهه الفرد في حياته وعمله آثار سلبية على حدوث الصراع الذاتي، حيث يشكل عائقاً بين الفرد وبين تحقيق أهدافه، فينتج عن ذلك الإحباط ردود أفعال دفاعية، كالانسحاب والتبرير وإلقاء اللوم على الأفراد الآخرين[2]. ومن أهم أسباب الصراع الذاتي نذكر ما يلي:

1- تناقض الأهداف: يحدث الصراع داخل الفرد عندما يكون للهدف الذي يريد تحقيقه نتائج سلبية وأخرى إيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما. ويشمل:

- **صراع بين هدفين إيجابيين:** يواجه الفرد الاختيار بين هدفين مرغوب فيهما ولهما نفس الأهمية بالنسبة له، ولا يمكن تحقيقهما معاً.[3]

- **صراع بين هدفين سلبيين:** يحدث هذا الموقف عندما يواجه الفرد هدفين غير إيجابيين وغير مرغوب فيهما، ولابد له أن يختار أحدهما، فيضطر إلى اختيار أحسنهما أو الأقل ضرراً، (مثل تنزيل درجة العامل أو تحويله إلى منطقة ريفية).

- **صراع بين تحقيق وعدم تحقيق الهدف:** يحدث عندما يكون أمام الفرد هدف واحد، غير أنّ تحقيق هذا الهدف له نتائج إيجابية وأخرى سلبية، فيحتار بين تحقيق الهدف أو التخلي عنه، (مثل قبول فرصة عمل مغرية في منطقة معزولة).[4]

---

[1]- **صلاح الدين عبد الباقي،** السلوك الفعال في المنظمات (مصر، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002)، ص 197.

[2]- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون،** مرجع سبق ذكره، ص 174.

[3]- **محمود سلمان العميان،** السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2005)، ص 367.

[4] - **Don Hellriegel et John.W Slocum et Woodman R.W,** Management des organisations, traduit par Michèle Truchan-Saporta (Belgique, Bruxelles: De Boeck et Larcier, 4ème édition, 1997), pp.500, 501.

2- أسباب تتعلق بعملية اتخاذ القرار، وتشمل الحالات التالية[1]:

- **عدم تقبل القرار:** تنشأ حالة عدم تقبل الفرد للقرار الذي يتخذه نتيجة عدم توفر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية، أو نتيجة توفر البديل الأفضل إلاّ أنّه لا يأتي بكل أو معظم النتائج التي يطمح الفرد تحقيقها؛

- **غياب إمكانية المقارنة (المخاطرة):** تنشأ هذه الحالة نتيجة عدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل لمعالجة المشكلة موضوع القرار، حيث أنّ الفرد يعرف احتمالات النتائج المتوقعة من القرار إلاّ أنّه لا يستطيع تحديد البديل الأفضل اللازم لتحقيق أفضل النتائج؛

- **عدم التأكد:** يتعذر على الفرد في هذه معرفة احتمالات النتائج المتوقعة بسبب المشاكل الناجمة عن تداخل وتشابك البدائل القادرة على تحقيق الأهداف من حيث نتائجها.

3- غموض الأدوار: كل عمل يقوم به الفرد يتكون من مجموعة أدوار وعدة مهام، فعند تميز الأدوار التي يكلف بها الفرد بالغموض، يجد نفسه دائماً في حالة صراع مع نفسه ومع الآخرين نتيجة لتناقض هذه الأدوار. ويظهر صراع غموض الدور عندما تتعدد المهام والتحديات ويتعدد العاملون بالمنظمة، فيصعب عليه التوفيق بين مختلف أدواره داخل المنظمة وخارجها، أو عندما يكون هناك تعارض بين توقعات الفرد (مثل الصراع بين إمكانية التوفيق بين متطلبات كمية العمل والجودة).[2]

4- مشاكل العمل: يشعر الفرد بتعارض ونزاع داخلي نتيجة لوجود مشاكل عديدة بالعمل، التي من بينها، عدم قدرته على التحديد الواضح للمشكلة، وفهمه لمسبباتها والعناصر المكونة لها، وتحديد بدائل الحل، وعدم قدرته على تحسين أدائه، بالإضافة إلى التعارض بين أساليب وإجراءات العمل، وتعارضها مع معتقداته.[3]

الفرع الثاني: صراع بين الأفراد

يمثل هذا المستوى، الصراع الذي ينشأ بين فردين أو أكثر، ويتضمن صراع على مسائل العمل، والذي ينبع من خلافات على تخصيص الموارد وتصميم وتطبيق الإجراءات مثلاً. أو ينشأ نتيجة صراع عاطفي، ينبع من مشاعر الغضب، عدم الثقة، الخوف، الغيرة والكره، الاحتكاكات والمناوشات بين الأفراد[4]، فتنافس فردين للحصول على ترقية معينة سيؤدي إلى نشوء صراع بينهما، لأنّ من سيحصل على الترقية يحول دون تحقيق الآخر لهدفه (عدم حصوله على الترقية)[5].

---

[1]- **أكرم محسن الياسري وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 31.

[2]- بالاعتماد على:

- **Brun Jean-Pierre**, Management d'équipe : 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail (France, Paris : Groupe Eyrolles, éditions d'Organisation, 2009), p.146.

- **ناصر محمد العديلي**، مرجع سبق ذكره، ص 297.

[3]- **أحمد ماهر**، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات (مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999)، ص 275.

[4]- **أحمد سيد مصطفى**، مرجع سبق ذكره، ص 427.

[5]- **رونالد ريجيو**، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي (الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 1999)، ص 377.

كما أنّ الجدل والنقاش الذي يدور بين اثنين من رؤساء الوحدات حول صحة وجهة نظر كل واحد منهما بشأن قرار معين يعتبر هو الآخر صراعاً، وعادةً ما يحدث هذا النوع من الصراع في المستويات العليا لإدارة المنظمة، حيث تظهر الحاجة إلى السيطرة وفرض القوة أو الكسب المادي. وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الصراع بين الأفراد، وهي[1]:

– **العوامل الوراثية:** وتشمل سمات الفرد الشخصية، والتي تولد مع الإنسان وليس للبيئة الخارجية أثر في تكوينها، مثل الشكل ولون البشرة والطول والقوة الفكرية...، وغيرها من الصفات؛

– **العوامل المكتسبة:** وتمثل العوامل والمتغيرات التي يكتسبها الفرد من خلال التعلم والتدريب والخبرة والتكيف مع المجتمع، حيث يمارس الفرد الوجود والعيش منذ نشأته في تنظيم دائم التغير وفقاً لمتغيرات البيئة الخارجية كالظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وفي إطار هذه المتغيرات يكتسب الفرد خبرات متراكمة من شأنها أن تؤثر على سلوكه في المنظمة وعلاقاته مع الآخرين في مجال العمل.

الفرع الثالث: صراع داخل الجماعة الواحدة

يحدث هذا النوع من الصراع بين اثنين أو أكثر من أعضاء الجماعة الواحدة، ويظهر ذلك بسبب تفاعل وتعامل الأفراد مع بعضهم البعض، ونتيجة لاختلاف إدراكاتهم وقدراتهم على التعامل والاتصال[2]، أو بسبب اختلاف حاجاتهم وأدوارهم التي يقومون بها، أو لاختلاف وجهات نظرهم، أو لاختلاف شخصياتهم واتجاهاتهم ومعتقداتهم وقيمهم، أو بسبب التباين في الخلفية الفكرية والثقافية بين الأفراد ضمن الجماعة الواحدة. إذ يعتبر الصراع بين الأفراد داخل الجماعة ظاهرة طبيعية، قد ينتج عنها نتائج إيجابية كالتطوير وروح المنافسة وزيادة الأداء، أو نتائج سلبية كعدم التعاون وتأخير الإنتاج[3]. ويوجد داخل الجماعة الواحدة ثلاثة أنواع للصراع، هي[4]:

– **صراع الدور**: يحدث هذا النوع من الصراع عندما يمتلك الأفراد (بما فيهم الأفراد الذين يمارسون الدور) توقعات مختلفة بشأن الكيفية التي يؤدى بها الدور، ويرتبط صراع الدور مع المستوى المنخفض من الرضا الوظيفي والثقة المنخفضة في المنظمة والدرجة العالية من التوتر المرتبط بالعمل والنزعة العالية لترك المنظمة.

– **صراع القضية:** يحدث هذا النوع من الصراع عندما يجتمع أعضاء الجماعة من أجل اتخاذ قرار ما أو حل مشكلة معينة، فيكون هناك احتمال حدوث صراع بين توجهاتهم أو قيمهم الشخصية، ويعود السبب في ذلك إلى أنّ للأفراد أهداف مختلفة أو آراء لا تحظى بإجماع الاتفاق عليها من قبل الجماعة. ويكون صراع القضية حاداً في حال امتلاك الأفراد لشخصيات قوية أو سلطة رسمية في الجماعة أو المنظمة.

---

[1]- **أكرم محسن الياسري وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 33، 34.
[2]- **أحمد ماهر**، مرجع سبق ذكره، ص 275.
[3]- **ناصر محمد العديلي**، مرجع سبق ذكره، ص 298.
[4]- **إحسان دهش جلاب**، مرجع سبق ذكره، ص 386.

– **الصراع التفاعلي:** يفرض وجود الفرد في جماعة ما ممارسة بعض السلوكات التعاونية، ويتعلق الأمر بالعمل الجماعي، فنجاح الأفراد المشاركين في تحقيق هذا النجاح يجعل كل واحد منهم يدعي أنّه السبب الرئيسي في تحقيقه، أما في حال الفشل، فيجعلهم يلقون اللوم على بعضهم البعض، وهذا من شأنه أن يكون سبباً في حدوث الصراع التفاعلي.

الفرع الرابع: صراع بين الجماعات

يحدث الصراع بين جماعتين أو أكثر داخل المنظمة بسبب الاختلاف في القيم والأهداف والاتجاهات، ونتيجة لعدم الانسجام والتطابق في المكانة، حيث يأخذ الصراع بين الجماعات شكلين، هما[1]:

1- الصراع الأفقي: يحدث هذا النوع من الصراع بين الوحدات والأقسام والفروع التي تقع في نفس المستوى التنظيمي، حيث أنّ الاختلاف بين الأهداف والمفاهيم المرتبطة بالتقسيمات الفرعية أو الوحدات التنظيمية الأفقية، والتباين في الأهداف الفرعية وأساليب العمل والاتجاهات الشخصية، ودرجة اعتماد الوحدات على بعضها البعض لها أثر كبير في حدوث الصراعات التنظيمية الأفقية.

2- الصراع العمودي: يحدث هذا النوع من الصراع بين مستويات مختلفة في الهيكل التنظيمي، حيث يدور الصراع حول الأشكال والأبعاد المختلفة للأدوار والمهام والأهداف على جميع المستويات، وهو يحدث على مستوى علاقة الرئيس بالمرؤوس، فعلى سبيل المثال يمكن أن يقع الصراع العمودي عندما يحاول الرئيس السيطرة على تصرفات المرؤوسين والتدخل في شؤونهم الشخصية، كما يمكن أن يحدث هذا الصراع عند وجود تباين في الاهتمامات الشخصية للعاملين في المستويات التنظيمية المختلفة، ويتسم هذا النوع من الصراع بالتحدي والعنف، مما يستدعي من إدارة المنظمة السعي بصورة جدية لاتخاذ السبل الكفيلة لمعالجته.

المطلب الثاني: أسباب ومظاهر حدوث الصراع التنظيمي

لا يظهر الصراع بالمنظمة من العدم، فلا يمكن أن يحدث الصراع التنظيمي دون أن تكون هناك أسباب وراء حدوثه وظروف تشجع على تطوره وظهوره إلى العلن، سواء تعلق الأمر بالأسباب التنظيمية أو الأسباب الشخصية، وباختلاف هذه الأسباب وتعددها تختلف مظاهر وأشكال الصراع التنظيمي.

الفرع الأول: أسباب الصراع التنظيمي

هناك العديد من الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي، والتي يمكن تصنيفها إلى أسباب شخصية تتعلق بمشاعر الأفراد وطبيعة شخصياتهم وكيفية إدراكهم للأمور، وأسباب تنظيمية تتعلق بالاختلاف في الأهداف والمصالح ومحدودية الموارد وغموض الصلاحيات وعدم وضوح خطوط السلطة، وغيرها من الأسباب. وهذا ما سيتم توضيحه من خلال ما يلي:

[1]- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 175، 176.

1- الأسباب الشخصية: تعود هذه الأسباب إلى خصائص شخصية الفرد وعواطفه وانفعالاته، وكذا إلى الاختلاف في إدراكه وحاجاته وقيمه. ومن أهم هذه الأسباب نذكر:

- **عواطف الفرد وانفعالاته:** فالعواطف المتولدة عن الغضب والإحباط في العمل بسبب الضغوطات والتوتر ومشاكل العمل اليومية، قد تؤدي إلى حدوث صراعات بين الأفراد وردود أفعال عنيفة أو إلى إسقاط غضب الواحد منهم على الآخر، فالمشرف الذي يغضب من المعاملة غير العادلة التي يتلقاها من مديره قد يعبر عنها بغضبه غير المبرر على العاملين، وهذا يعتبر رد فعل سلبي عن مشاعر الغضب التي شعر بها المشرف.

- **الاختلاف في الشخصية:** لكل فرد شخصية تختلف عن الآخرين، وكل فرد يفكر ويتصرف بشكل مختلف عن غيره، فالاختلافات بين الأفراد العاملين في الشخصية قد تؤدي إلى حدوث صراعات في العمل، فالفرد الذي يحترم القوانين والتعليمات ويعمل وفقاً لها قد يجد صعوبة في العمل مع فرد آخر لا يلتزم بالعمل وفقاً لهذه القوانين، وهذا ما قد يؤدي إلى حدوث مناوشات وخلافات بينهما.

- **الاختلاف في الإدراك:** والذي يتمثل في تفسير الفرد للمعلومات بطريقة معينة والاستفادة من الخبرات التي مر بها، حيث تصبح لديه طريقة معينة للنظر في الأمور، وهذه الفروق الفردية في إدراك الأشياء قد تكون مصدراً للصراعات، فالمعاني التي يعطيها الفرد للظواهر قد تختلف من شخص إلى آخر، بسبب التفاوت في المستوى التعليمي أو بسبب الخبرة ودرجة الذكاء التي يتمتع بها الفرد.

- **الاختلاف في القيم:** التي تعتبر بمثابة المرشد والدليل لسلوك الفرد، الذي يلتزم بها وتحدد له الصواب من الخطأ، ويتم وفقها تفضيل تصرف على آخر، وهي المعيار الذي يحتكم إليه الفرد في تقييم سلوكه وسلوك الآخرين.

- **الاختلاف في الحاجات:** تعد الحاجات من المؤثرات الأساسية في السلوك الإنساني، والتي تدفع الفرد إلى العمل والتصرف وفقاً لها. والسلوك هو عملية الاختيار بين البدائل وفق أهداف الفرد وعلاقاته، والاختيار يتم لحاجة في نفس الفرد، فإذا كان الفرد يسعى إلى الحصول على ترقية إلى منصب أعلى في المنظمة، وذلك للحصول على السلطة والنفوذ والمكانة الاجتماعية المميزة، فإنّه يختار السلوك المناسب الذي يمكنه من الوصول إلى تحقيق ذلك، وفي هذه الحالة يمكن أن يتبع الفرد تصرفات عدائية أو أساليب غير نزيهة للوصول إلى هدفه.[1]

- **الشخصية العدوانية:** يتميز بعض الأفراد بطبيعتهم العدوانية، التي تعرضهم للصراع أكثر من غيرهم، بسبب معاناتهم من انخفاض تقدير المجتمع لهم، فيحاولون تعويض ذلك بالحط من شأن الآخرين، واستغلال بيئة العمل في تحقيق ذلك.[2]

---

[1]- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 185، 186.

[2]- **أحمد جاد عبد الوهاب**، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال (مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، دون تاريخ)، ص 141.

2- الأسباب التنظيمية: من بين الكثير من الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى حدوث مختلف الصراعات بالمنظمة، يمكن ذكر:

- **غياب الرضا الوظيفي:** عدم رضا الفرد عن عمله أو موقعه الوظيفي الذي تحدده التعليمات واللوائح، يؤدي إلى عدة مظاهر كالتغيب عن العمل، عدم إتقان المهام المطلوبة، عدم التعاون مع الآخرين، مما يؤدي في النهاية إلى ترك العمل إذا تطور التناقض إلى درجة يصعب معها الاستمرار في العمل.[1]

- **نظام الحوافز ومستويات الأجور:** تختلف طريقة منح الحوافز من نظام إلى آخر، فيمكن أن توزع الحوافز بشكل جماعي، وهذا ما يؤدي إلى زيادة التنسيق والتعاون والاتصال الفعال بين الأفراد والجماعات، أما إذا كانت توزع بشكل فردي فإنّ ذلك سيؤدي إلى ضعف التنسيق والتعاون، وهذا ما يقود إلى نشوء الصراعات بين الأفراد العاملين[2]. كما أنّ مستويات الأجور أصبحت بمثابة الرمز التقليدي للصراع الحقيقي، فالمشكلة الأساسية تكمن في الخلاف بين مفهوم إدارة المنظمة عن الأجر كتكلفة، ومفهوم العاملين عن الأجر كدخل، فغالباً ما تنشأ الخلافات بين الطرفين حول الأجر وقيمته.

- **التغيير التنظيمي:** تنعكس التغييرات في المنظمة على العلاقات القائمة بين العاملين والإدارة، فقد يقترن التغيير بالحيرة والارتباك وفقدان الشعور بالأمن، وهذه المشاعر من شأنها أن تثير الشك والخصام بين الأفراد والجماعات، وتخلق التأزم والتوتر في المنظمة.

- **التجديد الفني:** يؤدي إلى التغير في التسلسل والوضع الاجتماعي والتدرج المهني بما يسبب البلبلة والصراعات داخل المنظمة، فمع كل تغير تكنولوجي وفني يحدث تخلخل في التدرج المهني للأفراد.[3]

- **النمط القيادي:** ممارسة القائد لأي نمط من أنماط القيادة يمكن أن يؤدي إلى إثارة الصراعات أو التقليل منها، فعلى سبيل المثال، في حالة القيادة الفوضوية والمتساهلة، يمكن توقع عدة احتمالات منها توجه الكثير من الفاعلين إلى استغلال مكانتهم داخل المنظمة ومكانة جماعتهم غير الرسمية في توجيه القرارات نحو خدمة مصالحهم قدر الإمكان، وفي هذه الحالة يتحول القرار من حالة الاستقطاب الذي يعني تجمع كل القرارات والمصالح المختلفة وتوجيهها نحو خدمة أهداف المنظمة إلى حالة التشتت التي تمس المصالح والأشخاص والجماعات داخل المنظمة، وربما مصالح أطراف أخرى خارج المنظمة، وبالتالي الانتقال من حالة التعاون من أجل تحقيق أهداف المنظمة، إلى حالة الصراع من أجل توجيه القرارات نحو تحقيق المصالح الخاصة.[4]

---

[1]- **سامر بطرس جلدة**، مرجع سبق ذكره، ص 164.
[2]- **أكرم محسن الياسري وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 75.
[3]- **عبد المنعم عبد الحي**، مرجع سبق ذكره، ص 329، 331.
[4]- **ناصر قاسيمي**، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية (الجزائر، بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011)، ص 95.

– **التنافس للحصول على الموارد المحدودة:** تعتبر من الأسباب الرئيسية لحدوث الصراعات بالمنظمة، حيث كلما كانت الموارد نادرة بالنسبة لمقدار حاجة الأطراف المختلفة كلما زادت أهمية هذه الموارد بالنسبة لها وزادت احتمالات حدوث الصراع بين هذه الأطراف[1]. إذ لا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة، ولهذا يدور الصراع حول تقسيم الأماكن والأموال والمعدات والأفراد والخدمات، حيث تزيد حدة الصراع نتيجة اعتقاد كل طرف أنّه أحق بتلك الموارد من غيره، وهذا مجرد تبرير للحصول على الجزء الأكبر من الموارد، فيؤدي ذلك إلى حدوث صراع قد يكون طويل الأمد، ومثال ذلك تنافس زميلين في العمل للحصول على مكتب معين.

– **غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة:** فعدم الدقة في تحديد الجماعات والأفراد المسؤولة عن أداء مختلف المهام والأنشطة يؤدي إلى صعوبة تحديد مسؤولية كل طرف وعدم القدرة على تحديد صاحب السلطة على مجال العمل، إضافة إلى تهرب الطرف المكلف بأداء تلك الواجبات من تحمل مسؤولياته، وهذا ما يتسبب في حدوث الاحتكاك في الأداء وزيادة احتمالات نشوء الصراعات. وهذا يعني أنّه كلما كانت المسؤوليات محددة بوضوح من خلال السياسات الرسمية وغير الرسمية أو الثقافة التنظيمية المستقرة كلما قل وجود الصراع التنظيمي.[2]

– **الاختلاف في الأهداف والمصالح:** رغم ممارسة جميع الوحدات والأقسام بالمنظمة لنشاطاتها في إطار الهدف الكلي، إلاّ أنّ ذلك لا يمنع وجود تعارض بين أهدافها الفرعية، فإدارة الإنتاج على سبيل المثال قد تبالغ في تقدير مستلزماتها من المواد الأولية حرصاً منها على استمرار عملية الإنتاج وهذا الأمر يتعارض مع بعض أهداف الإدارة المالية. ومنه يعتبر الاختلاف في الأهداف والمصالح من العوامل التي تسبب الصراع بين الأفراد والجماعات، وذلك لأنّ كل جماعة أو وحدة فرعية تسعى إلى تحقيق أهداف قد تتعارض مع أهداف الجماعات الأخرى، وفي حال تضارب المصالح يكون هناك احتمال لنشوء الصراع، لأنّ أهداف وحدة معينة قد تمنع قدرة وحدة أخرى من الوصول إلى تحقيق أهدافها.

– **الاعتمادية بين الوحدات والأقسام:** يقصد بها اعتماد وحدة معينة على وحدة أخرى من حيث الموارد والمستلزمات والمعلومات، حيث كلما زادت درجة الاعتمادية ازدادت احتمالات حدوث الصراع، فالتفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات يؤدي إلى ظهور الخلافات، وعندما لا يتم الاتفاق حول خدمات كل جماعة اتجاه الأخرى يظهر الصراع.[3]

---

[1]- **أحمد الخطيب وعادل سالم معايعه**، مرجع سبق ذكره، ص 487.
[2]- **جيرالد جرينبرج وروبرت بارون**، مرجع سبق ذكره، ص 480.
[3]- **أكرم محسن الياسري وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 86، 87.

– **فرض القيود على سلوك الأفراد العاملين وتصرفاتهم:** لهذه القيود آثار سلبية في حالة المغالاة في فرضها، ومن ثم تعد عاملاً معوقاً لعلاقات العمل، ومن بين هذه الآثار، الإحباط الذي يصيب الكثير من العاملين عند إدراكهم أنّهم لا يستطيعون عمل ما يرونه مناسباً وصالحاً، سواء للمنظمة أو لأنفسهم. ذلك بسبب تطبيق قوانين ولوائح، ونظم جامدة غير مرنة لا تلبي احتياجات العمل المتغير، ما ينتج عن ذلك توتر علاقات العمل وانخفاض الروح المعنوية للأفراد، الخلافات والنزاعات العدوانية التي قد تسود بين العاملين، انعزال بعض العاملين وانطوائهم وعدم اهتمامهم بما يجري في العمل، التراخي والكسل في العمل، والإهمال في أداء مختلف الأعمال، محاولة العاملين إيجاد عمل بديل أو إضافي يشعرون فيه بقدر أكبر من حرية التصرف واتخاذ القرار وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم، إضافة إلى الصراعات النفسية التي يعاني منها الأفراد، فالعامل عند إحساسه بالقيود المفروضة على سلوكه وتصرفاته وقراراته في العمل يجد نفسه في صراع بين ما يراه حقاً وخيراً، وبين ما تفرضه اللوائح والقوانين التي عليه أن يخضع لها.[1]

– **اختلاف مصادر توجيه العمل:** تعدد واختلاف مصادر التوجيه في جماعات العمل يعتبر أحد مصادر الصراع داخل الجماعات، لأنّ التعدد والازدواجية ينعكس على سلوك جماعات العمل، ويقود إلى الإحباط والتناقض في أداء المهام، فمثلاً قد يصدر قرار إلى جماعة عمل معينة بأداء مهمة خاصة، ثم يصدر قرار أو توجيه من مصدر آخر للقيام بمهمة أخرى، أو تحال تلك المهمة إلى جماعة أخرى. هذا الاختلاف في التوجيه يؤدي إلى صعوبة عمل الجماعات وأداء مهامها بكفاءة.[2]

– **صراع الأجيال:** الفجوة الزمنية بين الأجيال يمكن أن تؤدي إلى حدوث صراعات داخل المنظمة، إذ يرفض الأفراد من الشباب أفكار الكبار والعكس، فالعاملون الكبار يتهمون الشباب بعدم الجدية، ويتهم الشباب الكبار بمقاومة التغيير والتمسك بالقديم والولاء للروتين.[3]

– **صعوبة الاتصال:** إنّ غياب قنوات الاتصال المناسبة وعدم وضوح خطوط الاتصال في كل الاتجاهات يعيق عمليات التنسيق بين مختلف الأطراف بالمنظمة خاصة تلك التي تعتمد مهامها على بعضها البعض، فالصعوبات اللغوية والتفسير الانتقائي للمعلومات يولد سوء الفهم ويشجع على انعزالية الأفراد وعدم الثقة بينهم[4]. كما أنّ صعوبة الاتصالات وغموض المعلومات وتحريفها يعد من أهم مصادر الصراع التنظيمي، فتشويش الاتصالات المتبادلة في كل الاتجاهات وسوء الاتصال بين الأقسام والوحدات وعدم وضوح المعلومات ونقصها يؤدي إلى حدوث الصراعات بالمنظمة.[5]

---

[1]- **فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد**، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية (الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2005)، ص 130، 131.

[2]- **ناصر محمد العديلي**، مرجع سبق ذكره، ص 298.

[3]- **أحمد جاد عبد الوهاب**، مرجع سبق ذكره، ص 140.

[4]- **أحمد الخطيب وعادل سالم معايعه**، مرجع سبق ذكره، ص 488.

[5]- **مؤيد سعيد السالم**، مرجع سبق ذكره، ص 147، 148.

– **طبيعة العلاقات الاجتماعية:** حيث تتباين العلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة من حيث طبيعتها ونوعيتها، وتقوم هذه العلاقات بين الأفراد في المستوى الإداري الواحد وبينهم وبين رؤسائهم في المستوى الأعلى أو مرؤوسيهم في المستوى التابع لهم، فعندما تؤثر هذه العلاقات على الأسلوب الإداري المتبع من حيث تسلط الرئيس في قراراته وممارسة التمييز بين العاملين دون وجه حق، يساهم ذلك في إيجاد الكراهية والتنافر بين العاملين مع بعضهم ومع إداراتهم، فيسود العلاقات التشاحن والعداء، كما يؤدي تعدد التنظيمات غير الرسمية في المنظمة إلى حدوث الصراعات.

– **الاختلاف في الثقافة:** إنّ التباين في الثقافة بين الأفراد العاملين بالمنظمة يعود إلى مجموعة القيم والمعتقدات والاتجاهات والعادات والمعاني التي يحملها الفرد، والتي تنبع من المجتمع الذي ينتمي إليه الفرد ونشأ فيه، والمنظمة جزء من المجتمع الذي تنشط فيه، فعندما تختلف الثقافة السائدة بالمنظمة عن الثقافات الفرعية للأفراد والجماعات تزداد احتمالات حدوث الصراعات، والتي يمكن أن يعود ظهورها إلى أسباب عرقية أو بسبب التباين في العادات والمستوى الاجتماعي[1]. فتنوع الثقافة الواحدة لتضم عدة ثقافات فرعية تصل أحياناً لحد الصراع داخل المنظمة، لأنّ كل ثقافة فرعية تعبر عن مصالحها ومواقفها ومعتقداتها الخاصة، وتعتبر الثقافة الفرعية الخلفية النظرية للمنتمين إليها في الاتصال مع الآخرين وفي التصرف والمفاوضة، واتخاذ المواقف وتحليل الواقع اليومي للمنظمة والأحداث التي تعيشها.[2]

الفرع الثاني: مظاهر حدوث الصراع التنظيمي

في الكثير من الحالات تحدث صراعات بين إدارة المنظمة والعاملين، فمصالح أصحاب الأعمال تتمثل في الحصول على الحد الأقصى من عناصر العمل بأقل تكلفة ممكنة، بينما تتحدد مصالح العاملين في الحصول على عائد مناسب مقابل جهودهم وخدماتهم التي يقدمونها في مجال العمل، وفي ظل هذا التباين في المصالح بين العاملين وأصحاب الأعمال تظهر أنماط وأشكال من الصراع، مثل الإضرابات التي ينفذها العاملون، والاعتصام مع احتلال أماكن العمل والمناوشات التي قد تصل في بعض الأحيان إلى إغلاق المنظمة من قبل أصحابها. بالإضافة إلى تفاوت الأهداف وتباينها بين العاملين على اختلاف ثقافاتهم ومحدداتهم الشخصية[3].

[1]- **أكرم محسن الياسري وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 78، 79.
[2]- **ناصر قاسيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 176.
[3]- **فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد**، مرجع سبق ذكره، ص 134.

وغالباً ما يلجأ العاملون إلى التوقف الوقتي عن تقديم الخدمات لصاحب العمل كوسيلة للحصول على تنازلات حول ظروف وشروط العمل أكثر مما يعرضها على طاولة المفاوضات، وبذلك نجد أنّ الإضراب أو التلميح به ما هو إلاّ جزء أساسي من عملية المساومة، فإمكانية الإضراب هي جزء من الضغوط الاقتصادية على صاحب العمل لقبول البحث في مطالب العاملين، وبدون هذا الإجراء قد تتم المساومات بطريقة غير مجدية. أما إذا كانت الإضرابات ممنوعة، فإنّه توجد أساليب أخرى يمكن اللجوء إليها كالتحكيم بديل للمساومة الجماعية[1].

ولكن في حال إدراك أطراف الصراع أنّ المصالح المشتركة التي بينهم كبيرة، أي أنّ المنفعة التي تعود عليهم من استمرار علاقة طيبة بينهم كبيرة، يحد ذلك من احتمال استخدام أساليب عدوانية متطرفة في الصراع، ويرفع من احتمال استخدام أساليب تفاوض سلمية وإستراتيجيات تعاون في حل الصراع، كما يؤدي إلى حصر دائرة الصراع في إطار ضيق ويحد من تصعيده. بالإضافة إلى أنّ القوة التي يتمتع بها أحد أطراف الصراع لها تأثير على تطور الصراع، حيث كلما كانت هذه القوة كبيرة كلما زاد ذلك من احتمال استخدامها، إما في تصعيد الصراع، أو في تهديد أو إرغام الطرف الآخر على تقديم تنازلات[2].

وبالتالي، هناك العديد من المظاهر التي تدل على وجود الصراع التنظيمي في جميع المستويات بالمنظمة، والتي من أهمها[3]:

1- التباطؤ في أداء العمل: حيث يكتفي الأفراد العاملون بالحد الأدنى من الكفاءة المهنية، ولا يبذلون إلاّ أقل جهد ممكن في الإنتاج، بحيث يتدنى الإنتاج كماً ونوعاً، وتتضرر المنظمة من ذلك تضرراً شديداً، كما يتضرر العاملون أنفسهم بفقدان ما يحصلون عليه من مكافآت.

2- التخريب: يمارس العاملون التخريب أو التعطيل المتعمد للآلات ووسائل الإنتاج بحيث يتعطل العمل، وهذا الأمر ليس من السهل اكتشافه، لأنّ العاملين يحدثون العطل بحيث يبدو وكأنّه ليس بفعل فاعل.

---

[1]- **عبد الغفار حنفي**، مرجع سبق ذكره، ص 335.

[2]- **أحمد صقر عاشور**، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 269.

[3]- بالاعتماد على:

- **محمد شحاتة ربيع**، علم النفس الصناعي والمهني (الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2010)، ص 281-284.
- **مصطفى محمود أبو بكر**، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 361.
- **عبد المنعم عبد الحي**، مرجع سبق ذكره، ص 340-344.
- **نبيل حامد مرسي**، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة (مصر، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ط1، 2010)، ص 464.
- **مصطفى أحمد أبو عمرو**، علاقات العمل الجماعية: المفاوضات الجماعية، النقابات العمالية، اتفاقية العمل الجماعية، ومنازعات العمل الجماعية في ضوء قانون العمل الجديد رقم 12 لسنة 2003 (مصر، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2005)، ص 342، 387.
- **محمد الصيرفي**، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 378.

3- الفصل: إذا كان التخريب والتباطؤ من ألاعيب العاملين، فإنّ إدارة المنظمة تقوم بإجراء تغييرات في الموارد البشرية، وتقوم بفصل عدد معين من الأفراد بحجة أنّ المنظمة ستغلق بعض الوحدات والأقسام، أو بعض خطوط الإنتاج، بحيث يتم التخلص من بعض الأفراد العاملين، وعادة ما يكونوا هؤلاء الذين يقصرون في أداء ما عليهم من واجبات ولكنهم نشطاء في المطالبة بما لهم من حقوق.

4- حرب الشائعات ونشر المعلومات: تتمثل في استقصاء المعلومات عن أخطاء الأفراد في فترات سابقة، واستحيائها ونشرها من جديد بعد إضافات عديدة عليها، تبين الأفراد المستهدفين بأنّهم أشرار وأنّ مظهرهم ما هو إلاّ ستار خادع لدوافعهم الشريرة، كأن تدور الشائعة حول الفرد المستهدف بأنّه يسرب أسرار العمل إلى منظمة أخرى منافسة، أو بأنّه يبحث عن عمل آخر ويستعد لترك المنظمة لأنّه يشعر بعدم الرضا.

5- مقاومة التغيير: إدراك الأفراد أو الجماعات أنّ التغيير يمثل تهديداً لأمنهم واستقرارهم، وانتقاصاً لمكاسبهم وحقوقهم، فيكون سلوكهم سلبياً ومقاوماً لعملية التغيير.

6- التهديد بالإضراب: يتمثل في اجتماع العاملين قبل الإضراب لينذروا بوقوعه، من أجل غرض مشترك، وعادة ما يكون قرار الإضراب مؤجل التنفيذ حتى تأخذ إدارة المنظمة الفرصة لتدارك الموقف والنزول عند رغبات العاملين، وغالباً ما يكون التهديد بالإضراب في أوقات حرجة لتحقيق ما يمكن تحقيقه من مطالب.

7- الغضب: شعور بالعداء الشديد، الحقد و السخط أو النقمة، ويؤدي الشعور بالغضب إلى ضغطٍ يتضمن تغييرات فسيولوجية، كارتفاع ضغط الدم مثلاً.

8- الإضراب: عبارة عن إجراء سلمي يباشره العاملون عن طريق نقابتهم، حيث يتوقف جميعهم أو أغلبهم عمداً عن العمل بالمنظمة، أو القسم محل الصراع، حتى تستجيب إدارة المنظمة لمطالبهم المهنية المشروعة. كما يمثل الامتناع الجماعي المتفق عليه بين مجموعة من العاملين عن العمل لفترة مؤقتة، لممارسة الضغط على المنظمة للاستجابة لمطالبهم. أي الامتناع الجماعي عن القيام بالمهام مما يشل حركة العمل، كمطالبة العاملين بزيادة الأجور وتخفيض ساعات العمل وتحسين ظروف العمل. وهو مظهر للضغط، وأسلوب للإعلام عن النزاع والخلاف بين إدارة المنظمة (أصحاب العمل) والعاملين بها، والإضراب يأخذ شكل إبطاء في الجهد والأداء، والانصراف عن التعاون، وانخفاض المعنويات، أو يعبر عنه بالمشاجرات والاشتباكات، ومخالفة قواعد الانضباط.

ونادراً ما يلجأ العاملون إلى الإضراب عن العمل، لأنّ له الأضرار الوخيمة على الجميع، وبالغ الضرر على العاملين أنفسهم لكون الإضراب يحرمهم من الدخول التي يعتمدون عليها في معيشتهم، فالإضراب سلاح ذو حدين، خيار صعب الخاسر فيه الجميع، يؤدي بالعاملين إلى البطالة وبالمنظمة إلى الإفلاس.

9- الإغلاق: يتمثل في قيام صاحب العمل بوقف العمل بالمنظمة للضغط على العاملين للاستجابة لمطالبه، أو للتنازل عن مطالبهم، أو عدم اللجوء إلى الإضراب. وهذا التصرف من جانب المنظمة، قد يقابل الإضراب من جانب العاملين، حيث يعتمد مالك المنظمة إغلاقها بشكل كلي أو جزئي لإكراه العاملين على الرضوخ لشروطه، وأحياناً يمكن أن يصل هذا التصرف إلى إعلان صاحب المنظمة تصفية عمله نهائياً أو توجهه إلى نشاط آخر.

10- ترك العمل: يمكن أن تتطور المشاكل وتتأزم الأمور، فيصبح الفرد غير قادر على الاستمرار في بيئة عمل مضطربة، يشعر فيها بعدم الاستقرار وكثرة الضغوط، ما يؤثر على معنوياته وأدائه، فيلجأ إلى ترك العمل بالمنظمة كحل نهائي.

بالإضافة إلى تزايد حجم التكتلات، النقد المستمر لإدارة المنظمة واتهامها بالفشل، كثرة الأماكن التي يتهرب الأفراد من العمل فيها، تبادل الاتهامات والكلام السيئ، تهرب الجميع من تحمل المسؤولية، تزايد عدد الشكاوى الكيدية بين العاملين، سيادة روح الاختلاف والتنافر بين العاملين، تزايد طلبات النقل، تزايد الشكاوى من أمراض الضغط، عدم تعاون العاملين مع الإدارة ومقاطعتها، الإسراف في استخدام الموارد وإتلافها.

جميع المظاهر المذكورة سابقاً تدل على وجود الصراعات السلبية في المنظمة، ولكن في المقابل يمكن أن لا تظهر المؤشرات التي تدل على وجود الصراع التنظيمي، وهذا لا ينفي عدم وجوده نهائياً، إنّما يمكن أن يكون خفياً غير ظاهر للعيان، حيث يختلف كل فرد أو جماعة في طريقة تعبيره وتفاعله مع الآخرين. كما قد يكون مستوى الصراع التنظيمي منخفضاً جداً، وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال عدة مؤشرات تدل على الخمول والركود الذي يسود المنظمة، فعدم مواكبة الجديد، والرضا بالوضع القائم رغم رداءته دون ردود أفعال يعبر فيها العاملون عن رغبتهم في تغيير الأوضاع إلى الأحسن، والذي يمكن أن يكون خوفاً من إدارة المنظمة أو يرجع إلى عدم التحفيز الكافي لإبراز قدراتهم، والعمل على تحقيق طموحاتهم. أو الشعور بعدم المسؤولية واللامبالاة، وعدم الاهتمام بالمنظمة كونها لا تعيرهم أدنى الاهتمام أو الرعاية، والاعتقاد بأنّ العلاقات الإنسانية أفضل من الكفاءة في العمل، والطاعة العمياء لجميع العاملين، والانخفاض الشديد في معدل دوران العمل، والاعتقاد بأنّ أفضل القرارات هي التي تحصل على موافقات جماعية دون اعتراض أو نقد، وانعدام التفكير الابتكاري، والابتعاد عن الحوار البناء الذي يشمل آراء واقتراحات كل الأطراف بالمنظمة، وخشية العاملين من الإبلاغ عن نواحي القصور[1]، والخوف من الإدارة عند وجود صراع أو خلاف بين العاملين، ورفض الجديد والولاء للروتين، ومحاولة إدارة المنظمة الدائمة لإخماد الصراعات وإزالتها بشتى الطرق لأنّها تضر بسمعة المنظمة[2].

---

[1]- **محمد الصيرفي**، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 377، 378.

[2]- **معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد**، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير (ط1؛ الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008)، ص 68.

هذا ما يدل على الأوضاع السيئة التي تعيشها المنظمة، والتي يسودها الركود والملل، والبعد عن التغيير والتجديد، وابتعاد أفرادها عن التنافس والصراع الإيجابي من أجل التميز والتطور المستمر، وإدمانهم على العمل اليومي الروتيني، واهتمامهم فقط بطاعة الأوامر وتنفيذها دون تذمر أو اعتراض.

المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن الصراع التنظيمي

تحمل كلمة الصراع لغةً واصطلاحاً معناً سلبياً، فهي تدل على الخلاف والنزاع والسلوك العدواني المدمر، إلاّ أنّ الصراع التنظيمي أو الصراع في أماكن العمل فإنّه يعمل في المنظمة كالسيف ذو الحدين، إذ يمكن أن يترتب عنه نتائج إيجابية، كما يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية حسب أسباب وجوده وكيفية ظهوره وتطوره وأساليب إدارته[1]. ومن خلال هذا المطلب سيتم توضيح آثار الصراع التنظيمي الإيجابية منها والسلبية.

الفرع الأول: الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي

تتمثل أهم الآثار الإيجابية التي تترتب عن الصراع التنظيمي فيما يلي:

– إشباع بعض الحاجات النفسية لدى الأفراد، إذ يمثل الصراع منفذاً للتوتر المكبوت، حين يتم تصفيته يتمكن الأفراد من التركيز على واجباتهم ومسؤولياتهم الأساسية.

– اكتشاف الطرق وتحديد المعلومات التي تساعد في حل مشاكل العمل، فالصراع ما هو إلاّ نوع من أنواع الاتصال، وإدارته قد تفتح طرقاً جديدة للاتصال.[2]

– يؤدي الصراع في بعض الأحيان إلى تغيير إيجابي في المنظمة، كتعديل نظام الحوافز أو نظام تقييم الأداء، مما يؤدي إلى تحسين أحوال الأفراد العاملين بالمنظمة، أو تحمل هذه الأخيرة لمسؤولياتها الاجتماعية.[3]

– تشجع الصراعات التي تواجه المنظمة على التفكير في حلول غير تقليدية، ما يؤدي إلى اكتشاف الحلول الابتكارية الخلاقة، من خلال دراسة وتحليل أسباب هذه الصراعات.[4]

– يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد، ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

– يؤدي الصراع التنظيمي إلى إزالة الستار عن حقائق ومعلومات تساعد على تشخيص بعض المشاكل الفعلية في بيئة العمل.[5]

---

[1]- بالاعتماد على: **جيرالد جرينبرج وروبرت بارون**، مرجع سبق ذكره، ص 482.
[2]- **عاطف جابر طه عبد الرحيم**، مرجع سبق ذكره، ص 218، 219.
[3]- **محسن علي الكتبي**، مرجع سبق ذكره، ص 249، 250.
[4]- **صلاح الدين عبد الباقي**، مرجع سبق ذكره، ص 197.
[5]- **معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد**، مرجع سبق ذكره، ص 46.

– يساعد الصراع أحياناً على تفريغ بعض الأفراد لما في صدورهم من شحنات عاطفية، ذلك من خلال عمليات التأنيب والعتاب التي تحدث أثناء الصراع، فيشعر الفرد بالتحسن، وكثيراً ما يصحب ذلك أو يعقبه التوصل إلى توفيق لوجهات النظر المتعارضة.[1]

– يؤدي الصراع التنظيمي بعد انتهائه إلى تعلم الأفراد بعض الدروس والحلول للمشاكل التي ظهرت أثناء الصراع، مما يساعدهم على تجنبها مستقبلاً[2]. إذ يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد من خلال فتح القضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.[3]

– يشجع الصراع التنظيمي على البحث عن أفكار جديدة، وبالتالي يساعد على الابتكار والتغيير، فعند حدوث الصراع لا تستطيع المنظمة الاستمرار في العمل بطريقة عادية، وهذا ما يقود أطراف الصراع إلى اتخاذ قرارات صعبة وتنمية سياسات وإجراءات جديدة يحتاجها العمل، والتي تعود به إلى وضعه العادي.

– يؤدي الصراع التنظيمي إلى مزيد من الالتزام، حيث يؤدي حدوث الصراعات إلى مناقشة مفتوحة لوجهات النظر المتعارضة، وبالتالي مناقشتها بشكل جذري وتام، وهذا ما يسمح للعاملين بالتفكير في آراء الآخرين وأفكارهم، الأمر الذي يحسن من مستوى الارتباط بالمنظمة والالتزام بأهدافها، كما يصبح العاملون أكثر ولاءً لمنظمتهم، كون هذه الأخيرة منحتهم فرصة تبادل آرائهم المتعارضة ومناقشتها بكل حرية.[4]

– تحسين جودة القرارات التي تتخذها المنظمة أو الجماعة عند إعطاء الأفراد فرصة المساهمة في عملية اتخاذ القرارات، لأنّه يأخذ بعين الاعتبار عدداً كبيراً من الآراء المتعارضة، من خلال محاولة كل فرد إبراز الفكرة التي يعتقد أنّها الأصح، وإسماع صوته للآخرين. وبالتالي نوعية القرارات ومستواها سيكون أفضل، لأنّها حصيلة ناتجة عن عملية انتقاد حيوية وبناءة.

– يؤثر الصراع التنظيمي إيجابياً على سلوك الأفراد العاملين، حيث يمكن أن يؤدي إلى إثارة الاهتمام داخل جماعة العمل، الأمر الذي يدفع العاملين ليس فقط إلى أداء واجباتهم، بل إلى التواجد في مكان العمل، فبعض الصراعات تجعل مكان العمل أحياناً أكثر جاذبية، فتقل مظاهر التغيب، وربما يزيد الرضا لدى الأفراد، لأنّه يوفر فرصاً للتعبير والتنفيس عن المشاكل.[5]

---

[1]- **أحمد جاد عبد الوهاب**، مرجع سبق ذكره، ص 142.

[2]- **عبد الرزاق سالم الرحاحلة وزكريا أحمد محمد عزام**، السلوك التنظيمي في المنظمات (الأردن، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2011)، ص 348.

[3]- **معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد**، مرجع سبق ذكره، ص 46.

[4]- **جيرالد جرينبرج وروبرت بارون**، مرجع سبق ذكره، ص 484.

[5]- **رونالد ريجيو**، مرجع سبق ذكره، ص 382.

– ازدياد درجة التلاحم بين أعضاء جماعة ما، فعند انخراط هذه الجماعة في صراع مع جماعة أو جماعات أخرى، يقود النزاع والتهديد الخارجي أعضاء الجماعة إلى تجاوز الاختلافات الفردية ومحاولة الوقوف صفاً واحداً في مواجهة الجماعات الأخرى، فالأعضاء يصبحون أكثر ولاءً للجماعة وعضوية الجماعة تصبح أكثر جاذبية، ويفضلون القيادات القوية الحازمة التي تمتلك القدرة على إصدار الأوامر واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف الصعبة.[1]

الفرع الثاني: الآثار السلبية للصراع التنظيمي

تتمثل أهم الآثار السلبية التي تترتب عن الصراع التنظيمي فيما يلي:

– ينجر عن الصراع التنظيمي بعض الآثار السلبية على الصحة النفسية والجسمية، فغالباً ما يؤدي الصراع إلى التوتر النفسي والإحباط، وأمراض جسمية عديدة كالضغط مثلاً.

– فقدان الثقة بين إدارة المنظمة والعاملين بها، خاصة في حالات عدم توزيع القوة بالتساوي بين طرفي الصراع واستمراره لفترات طويلة، ما يمكن أن يؤدي إلى حركات انتقامية من العاملين[2]، كتعطيل الآلات وهدر الموارد، وإخفاء المعلومات أو الترويج لإشاعات كاذبة، وعدم التعاون مع الإدارة.

– يدفع الصراع بين الجماعات القادة غالباً إلى التحول من نمط المشاركة إلى النمط السلطوي في القيادة، إذ يتوقفون عن حث الأفراد العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات واتخاذها بأنفسهم.[3]

– يعوق الصراع التنظيمي الاتصالات بين الأفراد والجماعات، وذلك ما يؤدي إلى تعطيل عمليات التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام بالمنظمة، كما يؤدي إلى تشتيت التركيز والطاقة عن الأنشطة الأساسية وتضييع الجهود اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.[4]

– قد يؤدي الصراع بين الجماعات والوحدات التنظيمية المختلفة إلى تغليب مصالح وحدة معينة على مصالح وحدة أخرى، مما يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المنظمة ككل، باعتبارها نظام شامل يتكون من أنظمة فرعية تتفاعل مع بعضها بشكل منسق من أجل تحقيق هدف مشترك، فحدوث أي خلل في جزء من أجزائه يؤثر على كفاءة وفعالية النظام بأكمله.

– تؤدي الصراعات إلى صرف الجهد والنشاط في مسار غير المسار الذي وجدت من أجله المنظمة، والتي تهدف إليه، حيث تنصرف جهود العاملين إلى إثارة المشاكل والعقبات بدلاً من زيادة وتحسين الأداء، والعمل على تحقيق أهداف المنظمة.[5]

---

[1]- **ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي**، مرجع سبق ذكره، ص 495، 496.
[2]- **عاطف جابر طه عبد الرحيم**، مرجع سبق ذكره، ص 220.
[3]- **زهير بوجمعة شلابي**، مرجع سبق ذكره، ص 120، 121.
[4]- **جيرالد جرينبرج وروبرت بارون**، مرجع سبق ذكره، ص 483.
[5]- **محسن علي الكتبي**، مرجع سبق ذكره، ص 249.

– تؤدي الصراعات بين إدارة المنظمة والعاملين خاصةً إلى انخفاض الإنتاجية.[1]

– يمكن أن يكون الصراع سبباً في إضعاف أو قتل روح الفريق بين العاملين، وانخفاض المعنويات والعزائم، الإجهاد والضغط على أطراف الصراع، ما ينتج عن ذلك سلوكيات الانسحاب، كالغياب والتمارض والتباطؤ وترك العمل والعدوانية، والإتلاف المتعمد لموارد المنظمة أو سرقتها.[2]

– يؤدي الصراع التنظيمي إلى تفكك جماعات العمل ويفقدها قوتها وتماسكها، كما يؤدي إلى شيوع التوتر والنميمة، وتزايد الأحقاد بين الجماعات، كما يترك آثاراً نفسيةً سيئةً لدى الأفراد.[3]

– يؤدي الصراع التنظيمي الشديد والمستمر إلى انهيار قدرة الأفراد على العمل معاً، وهذا الوضع يساعد على زيادة معدلات التغيب الإرادي، وفي نهاية الأمر إلى الاستقالة من عضوية جماعة العمل، كما يعيق أداء الجماعة لأنّه يعطل الاتصال الفعال بين الأعضاء، فأطراف الصراع يجتنبون حدوث اتصالات فيما بينهم مما يجعل تعاونهم بالغ الصعوبة. كما يمكن أن يكون الصراع مدمراً للرضا لدى الأفراد، عندما يلجأ أطراف الصراع إلى نشر الإشاعات والمعلومات الخاطئة.[4]

– يقلل الصراع التنظيمي شعور الفرد بالانتماء والولاء لمنظمته، ما يجعله يسعى إلى تحقيق أهدافه ومصالحه الخاصة على حساب المصلحة العامة.[5]

يعتبر انعدام الصراع في المنظمة وكذا اشتداد حدته أمراً غير مرغوب فيه، فالغياب الكلي للصراع التنظيمي يشير إلى عدم مبالاة العاملين وعدم تعاونهم وتخليهم عن المشاركة في العمل الجماعي واتخاذ القرارات، كما يدل على أنّ إدارة المنظمة تكبت التفكير الإبداعي. أما الصراع التنظيمي الحاد، فإنّه يعيق التنسيق والاتصال بين العاملين، ويربك العمل، ويضر بمعنويات العاملين وحالتهم النفسية، ويحول دون تحقيق أهداف المنظمة. وعليه، تكون الآثار المترتبة عن الصراع التنظيمي إيجابيةً عندما يكون الصراع معتدلاً، وهذا ما يحتم على المنظمة حسن التعامل مع الصراع التنظيمي واختيار الأساليب الملائمة لإدارته.[6]

[1]- **صلاح الدين عبد الباقي**، مرجع سبق ذكره، ص 198.
[2]- **نبيل حامد مرسي**، مرجع سبق ذكره، ص 464، 465.
[3]- **محمد الصيرفي**، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 377.
[4]- **رونالد ريجيو**، مرجع سبق ذكره، ص 383.
[5]- **موسى اللوزي**، مرجع سبق ذكره، ص 77.
[6]- بالاعتماد على: **حسين حريم**، إدارة المنظمات: منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 245.

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

تتمثل إدارة الصراع التنظيمي في العملية التي تستخدم مختلف الإجراءات والأساليب، التي يتم من خلالها الكشف عن وجود الصراع بالمنظمة وتشخيص طبيعته ومستوى حدته، وبناءً على هذا التشخيص يتم التدخل لإدارة الصراع القائم، إما باستثمار نتائجه في حال إيجابيته والعمل على استثارته، أو العمل على حله والحد من آثاره في حال سلبيته. وهذه العملية تتم على مراحل تبدأ بمرحلة التشخيص مروراً بمرحلة التدخل والتعامل مع الصراع، وتنتهي بمرحلة التعلم التي يكتسب من خلالها العاملون مهارات التعامل مع الصراع التنظيمي وكيفية إدارته، وذلك عن طريق إحداث تغييرات في المنظمة وثقافتها التنظيمية والتحلي بروح الإبداع والمبادرة وإثارة التحدي والمنافسة.

المطلب الأول: ماهية إدارة الصراع التنظيمي

تعدد أشكال الصراع التنظيمي ومستوياته يجعل مهمة إدارته أمراً صعباً، الأمر الذي يتطلب التشخيص المستمر والتحليل الدقيق لبيئة المنظمة ومناخها، والعمل على كشف مختلف المشاكل التي تواجه الأفراد العاملين وظروف العمل التي ينشطون فيها وأسباب حالات الاستياء وعدم الرضا التي يشعرون بها، وذلك للتعرف على الأسباب التي أدت إلى حدوث مختلف الصراعات بالمنظمة والتمكن من إدارتها باختيار الإستراتيجيات والأساليب المناسبة لذلك.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

لقد وردت تعاريف عديدة حول مفهوم إدارة الصراع التنظيمي من قبل الكتاب والباحثين، حيث لم يكن هناك إجماع على تقديم تعريف موحد لإدارة الصراع التنظيمي، ومن بين التعاريف الواردة في هذا السياق يمكن ذكر التالي:

تم تعريف إدارة الصراع التنظيمي على أنّها عملية التحكم في الصراع الإيجابي (الذي ينتج عنه آثار إيجابية)، واستثارته، ومنع حدوث الصراع السلبي (الذي ينتج عنه آثار سلبية)، والعمل على تخفيضه عند ظهوره.

حيث تمثل إدارة الصراع التنظيمي العملية التي يتم من خلالها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه.[1]

[1]- **زهير بوجمعة شلابي**، مرجع سبق ذكره، ص 132.

وتعتبر إدارة الصراع التنظيمي أنّها عملية الاستفادة من الصراعات إيجابياً وتوجيهها الوجهة الصحيحة، ومنع وصولها إلى مرحلة إرباك وتعطيل العمل.

كما أنّها تمثل الأساليب والإجراءات التي يتم اعتمادها من طرف إدارة المنظمة لتشخيص الصراع والتعامل معه واستثماره قدر الإمكان بدلاً من القضاء عليه نهائياً، فإدارة الصراع تمثل عملية التحكم في الصراع البناء وتحفيزه، ومنع حدوث الصراع الضار والعمل على حله عند ظهوره.

وإدارة الصراع هي عملية التحكم في ضغط الصراع وفي مساره واتجاهاته، وكذا افتعال الصراع كوسيلة لتصعيد موقف معين أو خلق حالة صراع وهمية لتحفيز السلوك الإيجابي ورفع كفاءة الأداء.[1]

كما يمكن تعريفها على أنّها مجموعة الوسائل والأساليب التي تستخدم للوصول بالصراع إلى المستوى الأمثل[2]. إذ تمثل التدخل الهادف لحفز وتشجيع الصراع الإيجابي (البناء)، أو التدخل لحل الصراع السلبي. وبهذا يمكن اعتبار إدارة الصراع التنظيمي بأنّها عملية التشخيص الكامل للصراع والتدخل فيه، من حيث قياس حجمه، وتحديد مصادره وأسبابه، وأساليب معالجته.[3]

وبالتالي إدارة الصراع التنظيمي لا تعني حله، وإنّما حل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالة آثاره السلبية، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيصه بهدف تحديد حجمه، ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه[4]. ولهذا تم التمييز بين حل الصراع وإدارته، فحل الصراع التنظيمي يتمثل في إيجاد الحل لمشكلة الصراع باستخدام إحدى الإستراتيجيات اللازمة لحل الصراع أو تخفيف حدته. وعليه يعتبر حل الصراع جزء من عملية إدارة الصراع التنظيمي، أما الجزء الآخر فيتمثل في تحفيز الصراع، حيث هناك حالات ومواقف يرغب فيها الإداريون بالعمل على إثارة الصراع بدلاً من تخفيفه من أجل الوصول إلى التغيير المطلوب في المنظمة.[5]

ومن خلال ما سبق نستنتج أنّ إدارة الصراع التنظيمي تمثل العملية التي يتم من خلالها تشخيص الصراعات التي تحدث بالمنظمة، والتدخل لمعالجتها باستخدام الإستراتيجيات المناسبة لحلها في حال ارتفاع مستوى شدتها، أو إثارتها في حال انعدامها أو انخفاض حدتها، وذلك بهدف الحفاظ على المستوى الأمثل من الصراع المرغوب فيه بالمنظمة.

الفرع الثاني: حالات التدخل لإدارة الصراع التنظيمي

حتى تتمكن المنظمة من إدارة الصراع التنظيمي بطريقة تمكنها من إبقائه عند معدل مرغوب فيه أو مستوى مثالي ومقبول، لابد من تدخلها في الحالات التالية:

---

[1]- **أكرم محسن الياسري وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 93، 94.

[2]- **محمد الصيرفي**، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 386.

[3]- **أمينة قهواجي**، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة: حالة قسم السيارات الصناعية-SNVI- (أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات)، جامعة امحمد بوقرة –بومرداس-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2015، ص 82.

[4]- **محمود سلمان العميان**، مرجع سبق ذكره، ص 381.

[5]- **أكرم محسن الياسري وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 97.

1- إذا تضخم الصراع إلى حد كبير جداً، مما قد يؤدي إلى حدوث نتائج سلبية وقاسية، لابد من حله.

2- إذا انخفض الصراع عن المستوى المطلوب، فلابد من التدخل لتنشيطه وإثارته، والارتقاء به إلى المستوى المرغوب[1].

وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 02: حالات تدخل المنظمة لإدارة الصراع التنظيمي

مستوى الصراع التنظيمي	*نتائج الصراع التنظيمي*	*خصائص المنظمة*
منعدم أو منخفض	سلبية	لامبالاة، بطء التأقلم، جمود، نقص الأفكار الإبداعية، غياب التحدي.
الحد الأمثل	إيجابية	حيوية، نقد ذاتي بناء، تكيف مع الظروف البيئية، بحث عن الحلول للمشاكل، تحرك إيجابي نحو الأهداف.
مرتفع	سلبية	عشوائية، عدم التعاون، تعارض الأفكار والأنشطة، صعوبة التنسيق.

المصدر: زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة (الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013)، ص 97.

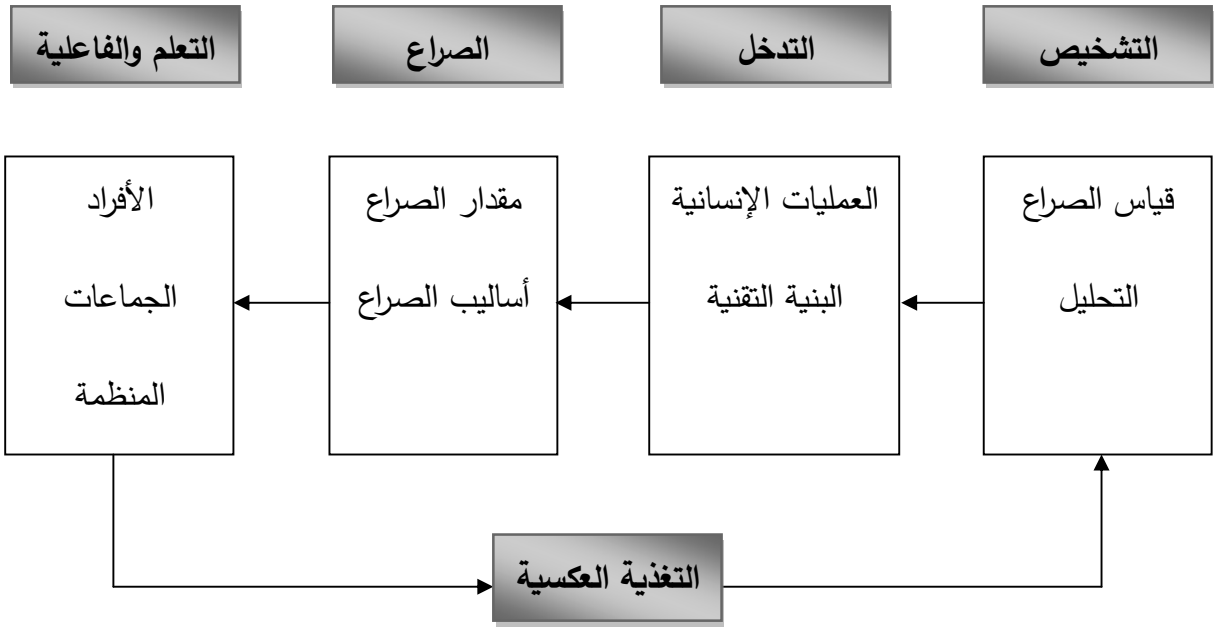
يتضح من الجدول السابق أنّ هناك ثلاث حالات تعبر عن مستوى حدة الصراع التنظيمي، حيث يمكن أن يكون الصراع مرغوباً فيه، والذي يمثل الحد الأمثل للصراع، حيث يترتب عن وجوده بالمنظمة نتائج إيجابية. بينما يمكن أن يكون الصراع غير مرغوب فيه، وذلك في حال ارتفاعه أو انخفاضه عن الحد الأمثل، حيث يترتب عن الصراع في كلتا الحالتين نتائج سلبية تضر بالمنظمة والعاملين فيها.

الفرع الثالث: نموذج إدارة الصراع التنظيمي

إدارة الصراع بالمنظمة لا تقتصر فقط على الكشف عن أسباب الصراعات الحادة والسلبية والعمل على علاجها، وإنّما تتمثل في الوصول إلى الحد الأمثل من الصراع المرغوب فيه، وذلك بالعمل على إيجاده وإثارته في حال انعدامه، وتخفيف حدته وحله في حال تأزم وتفاقم آثاره السلبية. إذ يمكن توضيح كيفية إدارة الصراع التنظيمي من خلال النموذج التالي:

[1]- **رونالد ريجيو**، مرجع سبق ذكره، ص 384.

شكل رقم 09: نموذج إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير (ط1؛ الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008)، ص 57.

يتضح من الشكل السابق أنّ إدارة الصراع التنظيمي تمر بالخطوات التالية[1]:

1- التشخيص: تعد خطوة تشخيص مشاكل الصراع من أهم خطوات عملية إدارة الصراع التنظيمي، حيث تعتبر الخطوة الأولى التي تحدد مقدار الصراع الموجود، ومدى شدة هذا الصراع، وهي التي تحدد الأسباب الحقيقية له لا الأعراض الناتجة عنه، وتجري هذه العملية بالمقابلات المعمقة مع العاملين في المنظمة.

2- التدخل: تتم هذه الخطوة من خلال إتباع أسلوبين، هما:

- **العمليات الإنسانية:** وتشمل التدخل السلوكي، بتفعيل الاتصال واتخاذ القرارات، القيادة الفاعلة والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة، وتعلم كيفية إدارة الصراع.

- **البنيـة التقنيـة:** تشمل إعادة ترتيب وتوصيف الوظائف وتصنيفها وتبسيط الإجراءات للأنشطة والفعاليات، والتحديث في الأجهزة والمعدات والآلات والوسائل المستخدمة في العمل، والتعديل في هيكل وبنية المنظمة، للوصول إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة والعاملين إلى تحقيقها.

[1]- **معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد**، مرجع سبق ذكره، ص 55، 56.

3- التعامل مع الصراع: في هذه الخطوة يتم مواجهة الصراع بشكل مباشر، من خلال التعرف على درجة الشدة التي وصل إليها الصراع بشقيه الوظيفي المتعلق بالعمل، والوجداني غير الوظيفي المتعلق بالعلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة، وقد يكون هذا الصراع متبايناً في مقدار شدته من المتدنية إلى المتوسطة أو العالية، وقد لا يكون ظاهراً للعيان، وفي حالة تدني مستوى الصراع تعمل على استثارته للزيادة من درجة شدته، أو العمل على التقليل منه في حالة زيادته عن الحد المعقول للمحافظة على الحد المعتدل منه، ولابد من التقليل من حدة الصراع الوجداني الانفعالي، الذي يؤثر سلباً على المنظمة والعاملين.

4- التعلم والفاعلية: يتم تعليم العاملين في المنظمة كيفية إدارة الصراع، والذي يتطلب وجود قائد إداري بعقلية متفتحة قادرة على إحداث التغيير في المنظمة وفي ثقافتها، والقادر على التأثير في المرؤوسين، والمثير للإبداع.

5- التغذية العكسية: لابد أن يتبع كل خطوة من الخطوات السابقة التغذية العكسية بهدف تقييمها.

المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

حتى تتمكن المنظمة من الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي لابد عليها أن تقوم بالكشف عن وجود مختلف المشاكل والخلافات ومظاهر الاستياء والتذمر لدى العاملين، والتعرف على مصادرها وبوادر نشوئها، وذلك عن طريق الاستعانة بالأساليب التي تمكنها من الوقوف على أسباب حدوث الصراعات القائمة بالمنظمة وأطرافها والعمل على تحليل طبيعتها ومستوى حدتها، وبهذا التشخيص المسبق لبيئة العمل ومناخه يمكن لإدارة المنظمة التدخل لإدارة الصراع القائم، وذلك باختيار الإستراتيجية التي تتناسب مع موقف الصراع وطبيعته، والتي تمكنها من معالجته بطريقة تحد من آثاره السلبية، أو بطريقة تجعلها تستغل نتائجه الإيجابية لصالح المنظمة والعاملين بها.

الفرع الأول: أساليب الكشف عن وجود الصراع بالمنظمة

يمكن لإدارة المنظمة الاستعانة بالعديد من الأساليب والطرق التي يتم من خلالها الكشف عن وجود الصراعات، ومعرفة أوجه الخلافات ومظاهر عدم الرضا عن الأوضاع السائدة بالمنظمة. وهذا ما يمكن اعتباره مرحلة تشخيصية وخطوة أولى أساسية لحل مختلف الصراعات التنظيمية. ومن بين هذه الأساليب[1]:

1- إيجاد قنوات اتصال صاعدة من أسفل إلى أعلى، أي من أوساط الأفراد العاملين بالمستويات التنفيذية الدنيا إلى الهيئة الإدارية العليا، وذلك حتى تقف إدارة المنظمة على مظاهر الخلافات والنزاعات وعدم رضا العاملين.

[1]- **أكرم محسن الياسري وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 40-42.

2- إيجاد نظام للتظلمات والشكاوى، حيث يساهم وجود نظام جيد للتظلمات في إبراز المشاكل التي يعاني منها العاملون، فهذه التظلمات سواء كانت كتابية أو شفهية تعكس حالات الاستياء وعدم الرضا لدى الأفراد العاملين لشعورهم بالظلم، وهذا ما يؤثر على أدائهم، وبالتالي على أداء المنظمة وإنتاجيتها. إذ أنّ وجود إجراءات محددة ورسمية لمعالجة التظلمات وإدراك العاملين أنّ لهم الحق في إبداء شكاويهم يؤدي إلى شعورهم بالرضا ويرفع من معنوياتهم، فمن الجوانب الإيجابية لنظام التظلمات أنّه يتيح الفرصة لإدارة المنظمة مراجعة السياسات الإدارية وسياسات إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها، كما أنّ وجود هذا النظام يدفع الرؤساء إلى الالتزام بالموضوعية والعدالة في معاملة مرؤوسيهم.

3- الاعتماد على الملاحظة المباشرة للكشف عن مظاهر الاستياء وعدم الرضا، فالرئيس المباشر للعمل بحكم قربه من مرؤوسيه يمكن أن يلاحظ تغييرات في سلوكات العامل أو في عادات وأنماط العمل، الأمر الذي يعكس انخفاض معنويات العامل نتيجة عدم رضاه عن تصرفات إدارية معينة، مثل حرمانه من ترقية أو علاوة دورية بدون وجه حق، فالعامل في هذه الحالة قد لا يصرح بما يجول في نفسه إلاّ أنّ ملاحظة سلوكاته قد تكشف عن وجود دوافع لتغيير تصرفاته في العمل.

4- دراسة وتحليل بعض السجلات والإحصائيات عن ظواهر معينة، كمعدلات الغياب ومعدلات دوران العمل وعدد التظلمات وعدد طلبات النقل المقدمة وعدد حوادث وإصابات العمل وعدد حالات التأديب، وغيرها من المظاهر التي تدل على وجود مشاكل وصراعات مكبوتة، والتي يجب الكشف عنها وإبرازها إلى العلن لمناقشتها وإيجاد حلول لها.

5- تطبيق سياسة الباب المفتوح، وذلك حتى تتمكن إدارة المنظمة من التعرف على مشاكل العاملين، وتقييمهم لظروف العمل والإشراف وسياسات إدارة الموارد البشرية.

6- الاستعانة بخبراء متخصصين في مجالات علم النفس والاجتماع، وذلك لتقديم النصائح والإرشادات إلى العاملين الذين يرفضون الإفصاح عن مشاكلهم ولا يرغبون في إبلاغ رؤسائهم عنها، فيجدون لدى هؤلاء الخبراء متنفساً لطرح مشاكلهم وانشغالاتهم دون تخوف أو حرج، كون هؤلاء المختصين يعتبرون من خارج السلطة الرسمية بالمنظمة.

7- عقد جلسات دورية بين إدارة المنظمة وممثلي العاملين لمناقشة مختلف المشاكل والصراعات علناً، والوقوف على أسباب الشكاوى والتظلمات، وإبراز الخلافات حول الأهداف والمصالح.

الفرع الثاني: إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي

من أهم الطرق التي تساعد على تفادي حدوث الصراعات السلبية، الاعتراف من جانب العاملين وإدارة المنظمة بأنّ الصراعات يمكن حدوثها نتيجة الاختلافات الموجودة بين الأفراد، إذ ينبغي تقبلها ومناقشتها بكل صراحةٍ، وذلك بوجود نظام اتصال فعال بين أعضاء المنظمة في كل المستويات يحقق التفاهم المشترك، ويعمل على توفير ظروف مناسبة تمكن العاملين من التعبير عن آرائهم ومناقشتها مع الآخرين. أما في حالة حدوث صراع فعلي داخل المنظمة[1]، فإنّ الخطوة الأولى في إدارة هذا الصراع بشكل يجعل آثاره إيجابية، تكمن في الكشف عن أسباب حدوثه وتحليل طبيعته من حيث موضوعه ومستوى حدته، وبعد هذا التشخيص يمكن تحديد الإستراتيجية المناسبة لحل الصراع[2] من بين العديد من الإستراتيجيات، التي يستطيع أطراف الصراع أنفسهم تطبيقها في محاولة منهم لحل الصراع، أو تلك الخطوات التي تتخذها الإدارة، أو أية جهة أخرى، أو طرف ثالث، بهدف التشجيع على حل الصراع التنظيمي[3].

1- إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي عندما تكون إدارة المنظمة طرفاً فيه:

يمكن حل الصراع بين إدارة المنظمة والطرف الآخر من خلال الحوار والتفاوض، لأنّه من خلال الحوار يمكن أن تتحدد بوضوح واجبات العاملين وواجبات أصحاب العمل في نطاق عمل مشترك يهدف إلى تحقيق خطط الإنتاج، بالإضافة إلى تحديد المعوقات والوسائل الكفيلة بتجاوزها، سواء في شكل اقتراحات أو في شكل تدابير يتفق عليها كلا الطرفين، كما يمكن اللجوء إلى التحكيم أو التوفيق بين الطرفين. وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال ما يلي:

- **التفاوض:** وهو عبارة عن عملية يحاول من خلالها الأفراد أو الجماعات أو المنظمات التوصل إلى تحقيق أهداف عن طريق إبرام اتفاقيات مع بعضهم البعض، فهو يمثل عملية حيوية وديناميكية نشطة من أجل الوصول إلى حل لمشكلة أو قضية متنازع عليها. إذ تعتبر عملية التفاوض أسلوباً هاماً من أساليب تسوية الصراعات وحسم الخلافات وحل المشاكل. كما يعبر التفاوض عن موقف تكتيكي، يتم من خلاله تبادل الآراء وعرض وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب الإقناع والتأثير لمحاولة التقريب بين المواقف والمصالح، بهدف الوصول إلى آفاق مشتركة تقبلها الأطراف المعنية، ضماناً لاستمرارية العلاقة بين الأطراف المتفاوضة واستقرارها، فالتفاوض يعتبر أفضل طريق للخروج من دائرة الصراع بأقل التكاليف وأدنى المخاطر، حيث يعتمد على المواجهة العقلانية الواعية والمدركة لواقع المشكل، والمعتمدة على نوع من الحلول الوسطى التي تتحقق من خلالها المصالح والأهداف الأساسية للأطراف المتنازعة (المتفاوضة).[4]

---

[1]- **صلاح الدين عبد الباقي**، مرجع سبق ذكره، ص 198، 199.
[2]- **سامر بطرس جلدة**، مرجع سبق ذكره، ص 168.
[3]- **رونالد ريجيو**، مرجع سبق ذكره، ص 384.
[4]- **فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد**، مرجع سبق ذكره، ص 134-139.

أما المفاوضة الجماعية، فهي عبارة عن عقد اجتماع بين ممثلي العاملين[*] وإدارة المنظمة في محاولة للتوصل إلى اتفاق، والذي يتحدد بناءً عليه العلاقة بين النقابة، الإدارة والعاملين، فمن خلال الاجتماعات المشتركة بين الإدارة وممثلي العاملين، يتم عرض المطالب ومناقشتها، وتقديم العروض المضادة، التهديد بمقاطعة الاجتماعات أو التوقف عن العمل، ما يستدعي ضرورة المفاوضة بين الإدارة والنقابة للتوصل إلى حل ملائم لإرضاء كافة الأطراف بشأن موضوع الخلاف[1]. فهي وسيلة سلمية جماعية ومباشرة تتم بين العاملين أو من يمثلهم وأصحاب العمل أو من يمثلهم بهدف حل الصراع القائم بينهم، أو التوصل لاتفاقية جماعية تنظم شروط العمل أو ظروفه.[2]

فمن أجل إشباع الحاجات وتحقيق المصالح والأهداف، التي تكون في واقع الأمر متعارضة ومختلفة، ومتناقضة فيما بين الأفراد والجماعات، ينتج عنها كثير من المشاكل والمواقف الصراعية، التي تُبْرِز أهمية التفاوض في كافة المستويات كوسيلة لحل المشاكل وحسم الخلافات، عن طريق الحوار والمناقشات وتبادل الآراء ووجهات النظر، والإقناع بالحجج والبراهين.[3]

– **التوفيق والتحكيم:** يتم الاستعانة وفقاً لهذا الأسلوب بطرف ثالث، والذي يشترط أن يكون محايداً حتى يتمكن من التحكيم أو التوفيق بين أطراف الصراع، حيث يطبق هذا الأسلوب في حل العديد من الصراعات التي تنشأ بين إدارة المنظمة والعاملين[4]، وذلك عندما يتعذر الوصول إلى اتفاق بين النقابة والإدارة بشأن المواقف موضع المساومة، فلابد من تدخل طرف ثالث إما كموفق أو كمحكم. فالتوفيق هو العملية التي تتطلب تدخل طرف ثالث لحث وحفز كل من الإدارة والنقابة للتوصل إلى اتفاق معين، إذ يحاول التقريب بين وجهات النظر، ولكن الموفق لا يتخذ القرار كونه محايد، يستمع للطرفين ويقترح آراءً معينة، ويقوم بالاتصال بين الطرفين للتوفيق بينهما. أما التحكيم، فهو العملية التي يقوم من خلالها الطرف الثالث بجمع الحقائق والمعلومات من الطرفين الأساسيين، ثم يتوصل إلى القرار الملزم للطرفين، فالمحكم طرف محايد أيضاً، ولكنه يدخل كقاضٍ يصدر القرار أو الحكم في الموضوع والملزم لطرفي الصراع، على عكس التوفيق فإنّ القرار يتخذه طرفي الصراع[5].

---

[*]- عبارة عن تنظيم ينشأ لحاجة العاملين وبمحض اختيارهم، لتنظيم صفوفهم في شكل جماعي يكسبهم موقفاً قوياً في التفاوض والتعامل مع صاحب العمل، لتوفير أفضل شروط للعمل. وهذا ما تمثله النقابة العمالية، التي يمكن تعريفها بأنّها: تنظيم يتكون بطريقة حرة من جماعة من العاملين على وجه دائم ومنظم، لحماية مصالحهم وتحسين أحوالهم.

[1]- **عبد الغفار حنفي**، مرجع سبق ذكره، ص 329.

[2]- **مصطفى أحمد أبو عمرو**، مرجع سبق ذكره، ص 16.

[3]- **فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد**، مرجع سبق ذكره، ص 136.

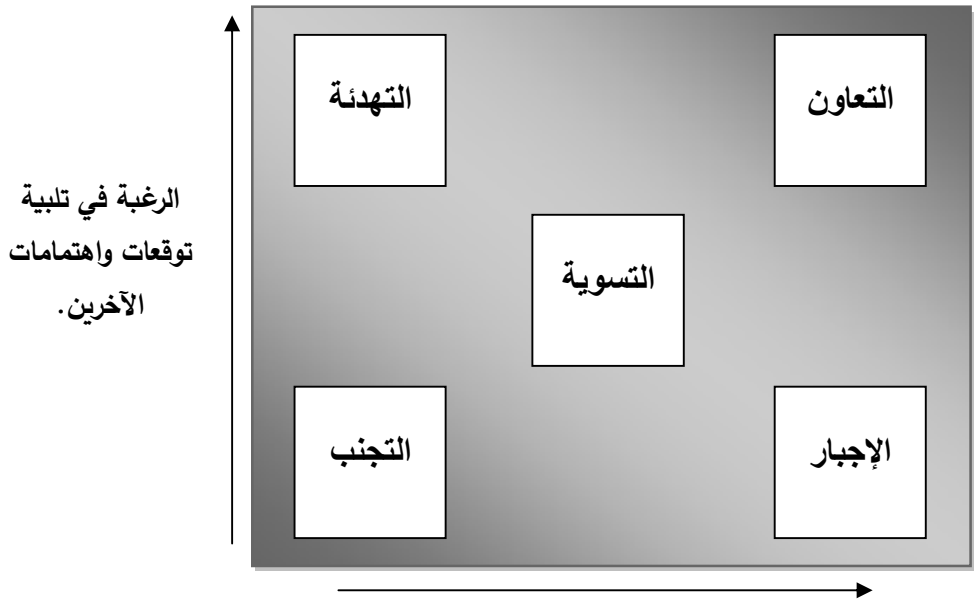
[4]- **علاء الدين عبد الغني محمود**، مرجع سبق ذكره، ص 509، 510.

[5]- **عبد الغفار حنفي**، مرجع سبق ذكره، ص 335.

2- إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي عندما لا تكون إدارة المنظمة طرفاً فيه:

تعتبر **مصفوفة حل الصراع التنظيمي** من أوائل وأهم النماذج التي وضعت لدراسة وتطوير إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي، وذلك من أجل معرفة الأساليب التي يتعامل بها الأفراد مع الصراعات التي يواجهونها بالمنظمة، حيث يضم هذا النموذج خمسة أساليب لحل الصراع التنظيمي تم التوصل إليها عن طريق استخدام بعدين، هما: الرغبة في تلبية توقعات واهتمامات الآخرين والرغبة في تلبية التوقعات والاهتمامات الذاتية[1]. وهذا كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 10: مصفوفة حل الصراع التنظيمي



Source :

- Michel Amiel et François Bonnet et Joseph Jacobs, Management de l'administration (Belgique, Bruxelles : De Boeck université, 1993), p.104.

- Didier Noyé, «Conflits d'équipes et crises institutionnelles : comment traiter un conflit ?», Les Basic d' Insep Consulting Editions, Les Cahiers de l'Actif, N. 358/361, 2004, p.174.

[1]- بالاعتماد على:

- رجب حسنين محمد رفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 17، 18.

- Solange Cormier, Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail, (Canada , Québec : Presses de L'Université du Québec, 2004), p.60.

يتضح من الشكل السابق أنّ إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي، تتمثل في[1]:

1- إستراتيجية التجنب (التجاهل): تتمثل في تجنب موقف الصراع وإنكار وجوده، دون الاكتراث لأسبابه أو أطرافه، أي الانسحاب من مواجهة الصراع وتجاهله وعدم منحه أي اهتمام. وعلى الرغم من إمكانية استخدام هذا الأسلوب في بعض المواقف التي يتسم فيها الصراع بانخفاض حدته، إلاّ أنّه يعتبر غير ملائم في التعامل مع الصراع التنظيمي، فتجاهل الخلافات وعدم مواجهة المشاكل يؤدي إلى تفاقمها واستفحالها إلى درجة قد يستحيل حلها أو الحد من آثارها السلبية، فضلاً عن شعور بعض أطراف الصراع بالإحباط وانتشار الفوضى الإدارية. وعليه، قد لا يتحقق من هذا الأسلوب منافع في الأجل الطويل، حيث لا يتم تشخيص مصادر الصراع والتعامل معها بفعالية، إلاّ أنّه قد يكون مطلوباً في مواقف معينة، أبرزها عندما يستخدم أسلوب التجنب كبديل مؤقت، حيث يعطى الأطراف المتصارعة الفرصة لإعادة النظر في مواقفها وعدم تصعيد الخلاف.

2- إستراتيجية الإجبار (السيطرة): وذلك عن طريق استخدام وسائل السلطة الرسمية والقوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حل معين، حيث يجعل الحل المفروض الطرف الآخر (الخاسر) يشعر بالظلم وتتطور لديه اتجاهات سلبية يسعى من ورائها إلى نوع من الثأر، ومثال ذلك تعامل إدارة المنظمة مع حالات الصراع الناشئة بين العاملين أو الوحدات والأقسام الإدارية عن طريق أسلوب التهديد بالفصل وتنزيل الدرجة والاستهانة بمستوى الأداء أو أية عقوبات أخرى ذات طابع قسري وذلك للخروج من موقف الصراع. إذ يعتبر الإجبار حلاً وقتياً لا يعالج الأسباب التي أدت إلى حدوث الصراع، فهو يركز على نتائج الصراع وليس على أسبابه لذا يُحْتَمَل أن يتجدد هذا الصراع، لأنّ أسبابه تظل كامنة وموجودة، وهذا ما قد يؤدي إلى نمو الصراع وتطوره مع مرور الوقت بشكل يجعل إدارة المنظمة تعجز عن السيطرة عليه. إلاّ أنّ هذا الأسلوب مناسب ومفيد في بعض الحالات أو الظروف، مثل الأوقات التي تتطلب حلول سريعة للخلافات، كأوقات الأزمات أو الطوارئ على سبيل المثال، حيث تكون هناك حاجة لتصرف حاسم وسريع، أو لإخماد أفراد يناورون أو يسيئون استغلال الظروف، أو في القرارات المرتبطة بالمصلحة العامة.

---

[1]- بالاعتماد على:

- Michel Amiel et François Bonnet et Joseph Jacobs, op.cit, pp.103-105.

- **Didier Noyé,** «Conflits d'équipes et crises institutionnelles : comment traiter un conflit ?», Les Basic d' Insep Consulting Editions, Les Cahiers de l'Actif, N. 358/361, 2004, pp.174, 175.

- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 281.
- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 501-505.
- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 450، 451.
- محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص 246، 247.
- حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 249.
- علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص 508-509.
- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 409.

3- إستراتيجية التسوية: وهي عبارة عن علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين أطراف الصراع، ولا ينتج عنها وجود رابح أو خاسر، رغم أنّ الحل المتوصل إليه قد لا يعتبر مثالياً من وجهة نظر أياً من الطرفين، ويستخدم هذا الأسلوب عندما يمكن تقسيم الهدف موضع الصراع، حيث يتخلى أحد الأطراف عن ميزة أو ينظر إليه على أنّه حق في مقابل تخلي الطرف الآخر عن ميزة أو حق مماثل، ويبرز ذلك واضحاً من حالة تقسيم الموارد أو السلطات، أو التنازع على المسؤوليات. وقد يكون التوفيق فعالاً عند تواجد مجموعتين متصارعتين تمتلكان قوة متناسبة، وتسعى كل منهما إلى تحقيق أهداف مشتركة. وفي بعض الأحيان قد يتضمن هذا الأسلوب اللجوء إلى تدخل طرف ثالث، والذي يمكن أن يأخذ شكل اللجوء إلى مستويات إدارية أعلى، أو وسيط، أو طرف ثالث محايد يملك القدرة والتأثير على الطرفين للتوفيق بينهما. كما أنّه يمكن أن يكون أحد أطراف الصراع أقوى من الطرف الآخر، فمن المحتمل ألاّ يكون التوفيق فعالاً، حيث يترتب عن استخدامه عدم رضا أحد الطرفين عن النتيجة إذا أدرك أنّه تنازل أكثر مما ينبغي، أو أنّ الطرف الآخر قد كسب أكثر مما ينبغي، وبالتالي من المحتمل أن يعود الصراع مرة أخرى مستقبلاً وبعد مراجعة كل طرف لموقفه النهائي.

4- إستراتيجية التهدئة: تستخدم هذه الإستراتيجية كمحاولة لتهدئة أطراف الصراع من خلال خلق جو من الهدوء عن طريق استعمال ألفاظ الأخوة والمحبة والتسامح...، إضافة إلى محاولة شرح مختلف وجهات النظر لمختلف أطراف الصراع لكي يتفهم كل منهم وجهة نظر باقي الأطراف، مما يعمل على تهدئة الصراع وتخفيض حدته. إذ يعد هذا الأسلوب من الأساليب التي تسعى إلى تحقيق مناخ تنظيمي جيد يساعد على تخفيض درجة الصراع، ويساهم في زيادة جودة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، بالإضافة إلى المساهمة في حل المشاكل محل الخلاف، إلاّ أنّه لا يحقق حل الصراع بشكل نهائي، حيث تظل الأسباب كامنة. ولكن، قد يلائِم هذا الأسلوب التعامل مع المواقف التي تكون فيها أسباب الصراع على درجة صغيرة من الأهمية، أو في حالة وجود رغبة كبيرة بين أطراف الصراع في الحفاظ على العلاقات الموجودة بينهم.

5- إستراتيجية التعاون: يسعى هذا الأسلوب إلى تحقيق الرضا المتبادل للأطراف المعنية، إذ يعتبر التعاون الحل الذي يهيئ مكسباً لطرفي أو أطراف الصراع، فهو يعتمد على تبني روح الفريق من أجل زيادة التعاون بين مختلف الأفراد داخل المنظمة، على اعتبار أنّ الأهداف والمصالح مشتركة فيما بينهم. كما يقوم هذا الأسلوب على طريقة العمل الجماعي وتشجيع الأفراد على إحداث نوع من التكامل بينهم، وذلك من خلال مناقشات مفتوحة وصريحة، وإنصات جاد لفهم الاختلافات، وتفكير واعٍ في العديد من البدائل لإيجاد حل مفيد للجميع. ويعتبر التعاون أنسب إستراتيجية لحل الصراع عندما لا تعاني الأطراف من ضغوط الوقت، وتريد حلاً يحقق فائدة للجميع، مع الاقتناع بأهمية المصالح المشتركة.

بالنظر إلى الإستراتيجيات السابقة، لا يمكن الجزم بفعالية إستراتيجية واحدة يمكن استخدامها لحل الصراع التنظيمي في جميع المواقف والحالات، وإنّما لكل إستراتيجية مزايا وعيوب، حيث يتوقف استخدامها على طبيعة الصراع وأطرافه وأسباب حدوثه.

الفرع الثالث: أساليب إثارة الصراع التنظيمي

تظهر الحاجة لإثارة الصراع التنظيمي عندما تسود المنظمة أوضاع الركود والخمول، وتغلب السلبية على الإيجابية، وتتوقف اقتراحات العاملين وآرائهم في مدى موضوعية الأداء الإداري، وعندما يحرص صناع القرار على تهيئة الموافقة الجماعية على قراراتهم، أو عند ميلهم إلى حلول وسطية لاسترضاء مختلف الأطراف حتى لو لم تؤدِ هذه الحلول إلى تحقيق مصالح المنظمة في الأجل الطويل. ولهذه الأسباب ولأخرى كثيرة لابد من إتباع بعض الأساليب لإثارة الصراع التنظيمي الإيجابي والبناء[1]، فالصراع المعتدل والمعقول يترتب عنه آثار ونتائج إيجابية تعود بالفائدة على المنظمة وعامليها، أما في حال غياب الصراع أو وجوده بشكل طفيف جداً يكون مستوى الأداء منخفضاً، لذا لابد من العمل على إيجاد واستثارة الصراع بصورة متعمّدة ومدروسة[2]، وذلك في الحالات التالية:

1- المواقف التي يصبح فيها أعضاء جماعة العمل متواكلين وفاقدي الاهتمام والحماسة للعمل وجوانبه المختلفة، فقد تدرك الإدارة أنّ المنظمة بحاجة ماسة إلى نوع معين من الصراع، وفي هذه الحالة تستطيع إتباع عدداً من الأساليب المستخدمة في توليد الصراع، أو إثارته وتنميته، فيمكن أن يُسْتَجْوَبَ العاملون عن أية اقتراحات قد تكون لديهم، أو أية شكاوى حول المنظمة وسياساتها وأساليبها في العمل. وقد يؤدي هذا الإجراء إلى نوع من الصراع بسبب تقييم العاملين للمؤسسة وإدارتها، ولكن يؤدي هذا النوع من الصراع إلى حدوث تغيير إيجابي وبناء في الجماعة أو المنظمة.

2- في حالة تماسك جماعات العمل إلى حد يضر بحيوية الجماعة، فتقرر إدارة المنظمة بسبب ذلك فض التماسك أو تحطيمه عن طريق إثارة الصراع بإحداثها تغييرات في عضوية الجماعة. إذ تقرر نقل بعض العاملين إلى مواقع جديدة، أو إحداث تغييرات دورية، وذلك عن طريق نقل العاملين بشكل دوري إلى أقسام أو مواقع جديدة.

3- استخدام أساليب التنافس لإثارة الصراع الإيجابي في الجماعات، ولكن نجاح هذه الأساليب مشروط بالتأكد من امتناع الأعضاء عن القيام بتصرفات مدمرة ومخربة، كأن يقوم أحدهم عمداً بتعطيل ما يبذله طرف آخر من مجهود كي يربح المنافسة. لذلك لابد من تحفيز كل فرد عند تحقيقه مستويات معينة من الأداء. إذ تتاح الفرصة لكل فرد ليعبر عن رأيه بصوت عالٍ ومسموع في القضايا المتصلة بالعمل[3].

---

[1]- **أحمد سيد مصطفى**، مرجع سبق ذكره، ص 438.
[2]- **حسين حريم**، إدارة المنظمات: منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 250.
[3]- **رونالد ريجيو**، مرجع سبق ذكره، ص 387، 388.

وغالباً ما يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى نتائج إيجابية، على الرغم من أنّ تطبيقه يعني زيادة الصراع، لأنّ هذا الأسلوب يعطي الفرصة لكل فرد ليشرح رأيه، ويدافع عن أسلوبٍ معين في العمل.[1]

4- تغيير ثقافة المنظمة، كونها تمثل المعتقدات والقيم والتوجهات، التي تزرعها إدارة المنظمة في نفوس العاملين لتساعد على الأداء المثمر فردياً وجماعياً، ومن بين هذه القيم البناءة، الالتزام والدقة، الأمانة والنزاهة، احترام العمل الجماعي والولاء للمنظمة، من خلال ما تنقله الإدارة إلى العاملين من رسائل وشعارات، وما تجسده من قدوة صالحة. إضافة إلى العمل على إثارة الصراع الإيجابي، من خلال نقلها أفكاراً عن الصراع البناء، بأنّ له مكاناً شرعياً مقبولاً في المنظمة، وأنّ التنافس مرغوب والتحدي مطلوب، لتشجع وتدفع الأفراد إلى التنافس، وتحثهم على تقديم الأفكار المبتكرة والآراء المختلفة.

5- إحداث تغيير في التنظيم، حيث يمكن استخدام ذلك كأداة لإثارة الصراع على مستوى المنظمة، من خلال إعادة تشكيل فرق العمل، زيادة علاقات الاعتماد المتبادل والتداخلات بين الجماعات والإدارات، أي تغيير الوضع الحالي للعمل والعاملين بإنهاء الركود السائد في المنظمة.[2]

6- زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية، وخلق تنافس فيما بينها عن طريق مكافأة الإنجاز.

7- تعيين موظفين بخلفيات وخبرات وقيم مختلفة، إذ يشكل ذلك وسيلة لاستثارة التنافس وتغيير أنماط العمل، فتعيين موظفين بمهارات وخبرات مختلفة قد يكون سبباً للصراع الإيجابي.

8- تمرير بعض الرسائل الغامضة أو الإشاعات حول إمكانية إلغاء بعض الوحدات التنظيمية، أو الاستغناء عن بعض العاملين غير الأكفاء، فمن شأن ذلك استثارة الصراع الإيجابي، كونه يمثل وسيلة لتحسين الأداء وتبرير ضرورة البقاء وإثبات الفعالية والأهمية[3]. حيث أنّ مثل هذه المعلومات قد تقلل التواكل والكسل، أو السلبية لدى بعض العاملين، وتثير الأفكار الجديدة، والاتجاهات الذاتية لإعادة تقييم الأداء وتحسينه، وعوائد أخرى إيجابية تنشأ عن إثارة الصراع.[4]

المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الصراع التنظيمي

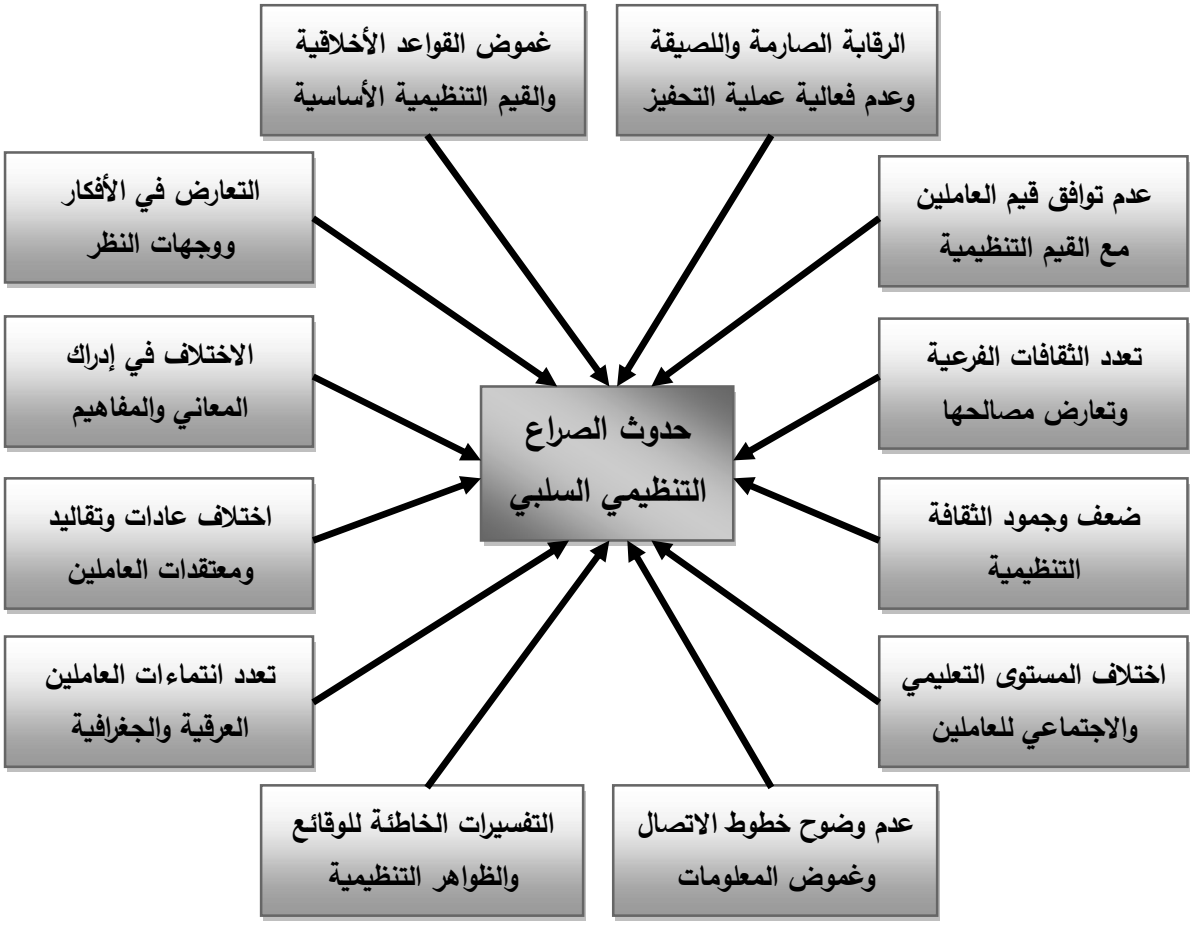
تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً في تكوين مفاهيم ومعاني عن مختلف الظواهر والوقائع التي تحدث بالمنظمة، لذا لابد على إدارة المنظمة أن تعمل على تكوين ثقافة تنظيمية تعترف بوجود الصراعات وتقبل وجودها، وتجعل من هذه الثقافة سبيلها في بناء مفاهيم وأفكار صحيحة عن الصراع التنظيمي ووسيلتها في إدارته، وذلك بالعمل على تشكيل ثقافة تنظيمية قوية تتضمن أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي وإستراتيجيات إدارته.

[1]- **رونالد ريجيو**، مرجع سبق ذكره، ص 388.
[2]- **أحمد سيد مصطفى**، مرجع سبق ذكره، ص 439، 440.
[3]- **محمد قاسم القريوتي**، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 366.
[4]- **أحمد سيد مصطفى**، مرجع سبق ذكره، ص 440.

الفرع الأول: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي

من خلال ما تم التطرق إليه سابقاً، استنتجنا أنّ الثقافة التنظيمية أحد أهم الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي، وذلك ما تم تلخيصه في الشكل التالي:

شكل رقم 11: علاقة الثقافة التنظيمية بحدوث الصراع التنظيمي



المصدر، من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 185، 186.
- **أكرم محسن الياسري وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 75، 97.
- **فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد**، مرجع سبق ذكره، ص 130، 131.
- **أحمد الخطيب وعادل سالم معايعه**، مرجع سبق ذكره، ص 488.
- **مؤيد سعيد السالم**، مرجع سبق ذكره، ص 147، 148.
- **ناصر قاسيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 176.

بالنظر إلى الشكل السابق الذي تم إعداده بالاعتماد على الاستنتاجات المستنبطة من الجانب النظري السابق، تم استخلاص العديد من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي، حيث تكون الثقافة التنظيمية مصدراً لهذه الأسباب، والتي سيتم التفصيل فيها من خلال التحليل التالي:

– اختلاف قيم العاملين عن القيم التنظيمية الأساسية السائدة بالمنظمة؛

– عدم توافق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة؛

– تعدد الثقافات الفرعية واختلاف أهدافها عن أهداف الثقافة السائدة بالمنظمة؛

– تعدد التنظيمات غير الرسمية في المنظمة وتعارض مصالحها؛

– تعدد انتماءات العاملين العرقية والجغرافية، وبالتالي تباين ثقافات العاملين واختلاف عادات وتقاليد المجتمعات التي ينتمون إليها، الأمر الذي يؤدي إلى اختلافهم في القيم والمعتقدات وفي طريقة التفكير والتصرف والاتصال مع الآخرين من جهة، كما يؤدي من جهة أخرى إلى تكوين تكتلات (جماعات) غير رسمية ذات الانتماء الواحد، الأمر الذي يترتب عنه نشوء صراعات بين هذه الجماعات سببها الاهتمام بتحقيق المصالح الخاصة وكسب النفوذ داخل المنظمة؛

– تعارض أفكار العاملين واختلاف وجهات نظرهم؛

– اختلاف العاملين في إدراك معاني الوقائع وتفسير الأحداث اليومية التي تعيشها المنظمة؛

– تفسيرات بعض العاملين الخاطئة لتصرفات وسلوكات زملائهم في العمل، بسبب فهمهم الخاطئ للظروف والأسباب التي دفعت بزملائهم إلى التصرف بتلك الطريقة، وعدم منحهم الفرصة لشرح مواقفهم؛

– اختلاف العاملين من حيث المستوى الاجتماعي والتعليمي، وبالتالي الاختلاف في المستوى الثقافي؛

– اختلاف جيل العاملين ما بين كبار السن والشباب في المنظمة، الأمر الذي ينتج عنه اختلاف أفكار الجيلين وتعارض آرائهما واختلافهما في طريقة الاتصال، فالعاملون الشباب يختلفون عن كبار السن في الثقافة (أي في العادات والتقاليد والمعتقدات التي يعتنقونها، وطريقة اللباس والمظهر الخارجي، وفي المصطلحات التي يتحدثون بها،...)، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة التفاهم والانسجام وتوتر العلاقات فيما بينهم، وبالتالي نشوء الخلافات والصراعات بينهم، وهذا ما يعرف بصراع الأجيال؛

– التفاعل المستمر بين الأفراد، وارتفاع درجة الاعتمادية بين جماعات العمل، يفتح المجال لنشوء الخلافات والمشاكل، وبالتالي زيادة احتمال حدوث الصراعات؛

– تقييد حرية العاملين عن طريق الرقابة الصارمة واللصيقة التي يمارسها مسؤولهم المباشر، وهذا ما يفرض القيود على تصرفاتهم وسلوكاتهم، ويحد من حريتهم في اختيار الأسلوب الذي يرونه مناسب لأداء مهامهم، ويحرمهم من إمكانية المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، كما يلغي رغبتهم في حب الاستطلاع والبحث عن الجديد والإبداع، وتقديم الأفكار والاقتراحات التي يسعون من ورائها إلى التطوير والتغيير الذي يخدم مصلحة المنظمة؛

– غياب العدالة في تقييم أداء العامل، الأمر الذي يؤدي إلى حرمانه من حقه في الحصول على مزايا ومكافآت تتعلق بمردودية الأداء الفردي؛

– عدم وضوح معايير منح الحوافز خاصة معايير الترقية، إضافة إلى المحسوبية وعدم الشفافية في منح الحوافز سواء تعلق الأمر بالحوافز المادية والمعنوية، والمبالغة في منح الحوافز السلبية من خلال تطبيق نظام عقابي لا يتسامح مع الأخطاء حتى ولو كانت أخطاءً يمكن احتواءها والتغاضي عنها؛

– عدم وضوح خطوط الاتصال، وغموض المعلومات ونقصها أو تحريفها وعدم تدفقها في كل الاتجاهات، الأمر الذي يؤدي إلى سوء الاتصال بين الأفراد والجماعات من جهة، وعدم إدراك معاني المعلومات وسوء فهمها من جهة أخرى، وهذا ما يترتب عليه شعور العاملين بالعزلة وعدم الاهتمام، وغياب الثقة والحوار بين العاملين وإدارة المنظمة، وبالتالي اتخاذ هذه الأخيرة للقرارات دون الرجوع إلى الأخذ بآراء العاملين واقتراحاتهم.

– عدم وضوح المبادئ والقيم الأساسية التي تعتنقها المنظمة وتلتزم بها؛

– عدم وضع دستور (كتيب) من طرف إدارة المنظمة يوضح القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفات أعضاء المنظمة وسلوكاتهم، فهذه الخطوة مهمة جداً في التعريف بثقافة المنظمة ونقلها وتعليمها للعاملين الجدد، ففي حال جهل هؤلاء العاملين بقيم المنظمة الأساسية وقواعدها الأخلاقية يمكن أن يقوموا بسلوكات غير مقبولة وتتنافى مع تقاليد وعادات المنظمة؛

– عدم قيام إدارة المنظمة بتنظيم برامج لتدريب العاملين الجدد من أجل اكتساب المهارات المطلوبة لأداء عملهم، وتعريفهم بالسلوكات الصحيحة التي تمكنهم من أداء مهامهم؛

– ضعف الثقافة التنظيمية، فعدم إجماع أعضاء المنظمة على القيم التنظيمية الأساسية وعدم تمسكهم بها يؤدي إلى ظهور ثقافات فرعية متباينة وغير متعاونة ومتعارضة في المصالح والأهداف؛

– جمود الثقافة التنظيمية وعدم مواكبتها للتطورات والتحديات التي تواجهها؛

– النظرة السلبية والفهم الخاطئ للصراع التنظيمي، وذلك باعتباره ظاهرة غير صحية تضر بالمنظمة وتحول دون تحقيق أهدافها، فتبني إدارة المنظمة من خلال معتقداتها فكرة عدم وجود الصراع (أي أنّ المنظمة الناجحة هي التي لا يحدث بها صراعات)، والعمل على إخماده وإزالته بكل الوسائل والطرق كونه يؤدي في كل المواقف والحالات إلى آثار سلبية غافلة أنّ الصراع التنظيمي يمكن أن يترتب عنه نتائج إيجابية إذا تمكنت من إدارته بالأساليب الصحيحة والمناسبة، يؤدي إلى تفاقم أسبابه وارتفاع حدته.

الفرع الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية بحل وإثارة الصراع التنظيمي

تؤدي جميع الأسباب المذكورة سابقاً إلى حدوث الصراع التنظيمي في كل المستويات التنظيمية، سواء بين الأفراد العاملين، أو بين جماعات العمل، أو بين العاملين والمشرفين عليهم، أو بين الأقسام والوحدات. وهذا ما يجعل من الثقافة التنظيمية عاملاً حيوياً في تفادي حدوث الصراعات السلبية من خلال تدارك هذه الأسباب وذلك بالعمل على تكوين ثقافة تنظيمية قوية تحظى بالإجماع والقبول الواسع لقيمها من طرف جميع أعضاء المنظمة وتمسكهم الشديد بها، واحتواء هذه الثقافة لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي والآليات المساهمة في إدارته، إضافة إلى اعتراف أعضاء المنظمة بوجود الصراعات واعتبارها أمراً طبيعياً وضرورياً، يترتب عنها نتائج إيجابية كما لها آثار سلبية.

1- علاقة الثقافة التنظيمية بإستراتيجيات حل الصراع التنظيمي السلبي:

بالاعتماد على ما سبق، تم التوصل إلى أنّه يمكن لأعضاء المنظمة من مسؤولين ومشرفين وعاملين أن يتمكنوا من حل مختلف الصراعات التي تحدث بالمنظمة من خلال تعاملهم الصحيح مع هذه الصراعات واختيار الإستراتيجية التي تتلاءم مع موقف الصراع القائم، وهذا بالاحتكام إلى القواعد الأخلاقية والقيم التنظيمية التي تتضمنها ثقافة المنظمة. وهذا ما سيتم توضيحه من خلال التحليل التالي[1]:

- **إستراتيجية التجنب:** يمكن استخدام هذا الأسلوب في المواقف والحالات العادية، حيث تتجنب إدارة المنظمة التدخل لحل الصراعات التي تتميز بانخفاض حدتها وتكون أسباب حدوثها بسيطة ليست لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي في المدى القصير، أو تتجاهل حل بعض الصراعات التنظيمية بشكل متعمد مع فرض رقابة استطلاعية لترقب ردود أفعال أطرافها وطريقة تعاملهم مع هذه الصراعات والاطلاع على مجريات الأمور من أجل التمكن من التدخل في الوقت المناسب والسيطرة على الوضع في حال فشل أطراف الصراع من حله بالطريقة الصحيحة أو خوفاً من تفاقمه وارتفاع حدته. وذلك لمنح العاملين فرصة حل هذه الصراعات وحرية التصرف في اختيار الإستراتيجية المناسبة لذلك، وهذا بهدف تعليمهم كيفية التعامل مع مختلف الصراعات التي تحدث بالمنظمة وإكسابهم الخبرة في حلها.

---

[1]- بالاعتماد على:
- **صلاح الدين عبد الباقي**، مرجع سبق ذكره، ص 281.
- **ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي**، مرجع سبق ذكره، ص 501-505.
- **أحمد سيد مصطفى**، مرجع سبق ذكره، ص 450، 451.
- **محسن علي الكتبي**، مرجع سبق ذكره، ص 246، 247.
- **حسين حريم**، إدارة المنظمات: منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 249.
- **علاء الدين عبد الغني محمود**، مرجع سبق ذكره، ص 508-509.
- **شوقي ناجي جواد**، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 409.

الأمر الذي يساهم في إشعار العاملين بأنّ إدارة المنظمة تثق في إمكانياتهم على حل المشاكل والخلافات التي تواجههم أثناء أداء مهامهم وبأنّ لهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بقضايا عملهم. وهذا ما يعزز ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم ويشعرهم بأنّهم جزء من منظمتهم وأنّ لهم دور كبير في استمرار تقدمها ونجاحها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة تعلقهم وارتباطهم بها وتمسكهم بقيمها وولائهم لها.

– **إستراتيجية الإجبار:** استخدام أسلوب السلطة والقوة كحل أخير لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وذلك في حال امتناع أطرافه عن التعاون لإيجاد حل له أو رفضهم تدخل طرف محايد للتوفيق بينهم، وإصرارهم على مواقفهم واستمرارهم في تصعيد حالة الصراع وتماديهم في الامتناع عن قبول الدخول في حوار لمناقشة الأسباب واقتراح الحلول الممكنة. كما يمكن استخدام هذا الأسلوب لوقف الأفراد الذين يقدمون على افتعال صراعات متعمدة يحاولون من خلالها تحقيق مصالحهم الخاصة على حساب المصلحة العامة أو يقصدون من ورائها الإضرار بالمنظمة وذلك لأسباب انتقامية أو لانعدام ولائهم لهذه المنظمة ورغبتهم في تركها، أو استخدامه في المواقف التي تتطلب حلولاً سريعةً مثل حالات الصراع التي يمكن أن تشكل أزمة بالمنظمة فعدم حل هذه الصراعات بشكل جذري وحاسم يؤدي إلى تطورها بشكل يجعل مهمة حلها أمراً مستحيلاً، وذلك ما يترتب عنه نتائج سلبية تضر بمصالح المنظمة والعاملين بها أو تؤدي في بعض الحالات الحادة إلى إغلاق المنظمة وزوالها. ولكن، لابد على إدارة المنظمة تفادي استخدام هذا الأسلوب في حالات الصراع العادية التي لا تتطلب القوة والتهديد لحلها، وإنّما تتطلب اعتماد إستراتيجية تكون من خلالها أكثر تعاوناً مع أطراف الصراع لمناقشة أسباب الصراع القائم والعمل على إيجاد حل له.

– **إستراتيجية التسوية:** يمكن استخدام هذه الإستراتيجية كمحاولة من طرفي الصراع في إيجاد حل له حيث تكون لديهما الرغبة في حله عن طريق تنازل كل طرف عن جزء من هدفه (مصالحه) مقابل تنازل الطرف الآخر، أي الاتفاق بين الطرفين لإيجاد حل وسط بينهما. أو استخدام هذا الأسلوب لتسوية الصراع القائم عن طريق تدخل طرف ثالث للتوفيق بين طرفيه، مثل تدخل المسؤول المباشر لتسوية صراع بين عامِلَيْن أو مجموعة من العاملين بطريقة ودية وسريعة، وذلك لتفادي ارتفاع حدة الصراع وحفاظاً على مصالح مرؤوسيه دون تصعيده إلى مستوى إداري أعلى عن طريق احتواء الصراع والسيطرة عليه في بدايته من خلال البحث عن أسبابه وإيجاد حل له قبل أن يتفاقم ويؤثر سلباً على العمل وعلى العلاقات بين العاملين، لأنّ الصراع الحاد يمكن أن يؤدي إلى العداوة وتكوين مشاعر الكراهية بين أطرافه. ولهذا لابد أن يحرص المسؤولون على تسوية الصراعات التي تحدث بين مرؤوسيهم قبل أن تتطور وتتحول إلى صراعات تضر بأطرافها من جهة وذلك في حال تصعيدها إلى مستويات إدارية أعلى الأمر الذي يتسبب في تسليط عقوبات قاسية عليهم، ومن جهة أخر يمكن أن تتسبب هذه الصراعات في تعطيل العمل والإضرار بمصالح المنظمة.

– **إستراتيجية التهدئة:** تستخدم إدارة المنظمة هذه الإستراتيجية لتهدئة أطراف الصراع عن طريق استعمال أسلوب الحوار، وذلك لفتح المجال أمام كل طرف ليوضح الأسباب والدوافع التي أدت به إلى الدخول في الصراع القائم، والإنصات إلى وجهة نظره والعمل على إيصالها إلى الطرف الآخر لتوضيح الأمور الغامضة وتفادي الوقوع في حالة سوء الفهم. ولنجاح هذه الإستراتيجية لابد من تمتع المسؤولين بأسلوب لبق في الحديث ومخاطبة الغير من خلال استخدام عبارات تلمس الجانب الإنساني والاجتماعي للعاملين وتدل على علاقات الزمالة والمودة التي تربط بينهم وتؤثر إيجاباً على مشاعرهم وروحهم المعنوية، ومثال ذلك (هذه المنظمة هي بيتنا والعمل بها مصدر رزقنا، وعلينا الافتخار بالانتماء إليها، فهويتنا واحدة ومصيرنا مشترك، لذا علينا تخطي كل المشاكل والخلافات التي تواجهنا والتغاضي عن أخطاء زملائنا والتسامح معهم والعمل بطريقة تعاونية من أجل تسوية الصراعات القائمة بيننا والمشاركة في إيجاد حلول لها بهدف استمرار إمكانية التعايش والعمل معاً وتحقيق المصلحة العاملة). كما يمكن أن يبادر أحد أطراف الصراع إلى تهدئة الوضع من خلال التساهل في التعامل مع الصراع عن طريق سعيه إلى تحقيق مصالح الطرف الآخر على حساب مصالحه الخاصة إذا رأى أنّ هذا الموقف لا يمثل أهمية كبيرة بالنسبة له على عكس الطرف الآخر. وهذا ما يؤدي إلى انخفاض حدة الصراع القائم ويساهم في الحفاظ على العلاقات الموجودة بين أطرافه واستمرار التفاعل والاتصال فيما بينهم.

– **إستراتيجية التعاون:** لنجاح هذه الإستراتيجية لابد من غرس قيم حب العمل والتعاون والتحلي بروح الفريق والاحترام بين أعضاء المنظمة، وحرص المسؤولين على تفهم ظروف العاملين ومشاركتهم في حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل ومنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بقضايا الصراعات التي تحدث بالمنظمة والعمل على توطيد العلاقات وبناء الثقة المتبادلة بينهم، وهذا ما يساهم في تضافر الجهود لحل المشاكل والصراعات التي تحدث بالمنظمة والمشاركة في تشخيص أسبابها، ومناقشة أوجه الاختلاف بين أطرافها من خلال تبادل المعلومات والحقائق بكل وضوح وصراحة، والقيام بدراسة الحلول الممكنة وتقييمها، والعمل على اختيار الحل الذي يرضي جميع الأطراف ويحقق كل المصالح. لأنّ النجاح في استخدام إستراتيجية التعاون في حل الصراع التنظيمي يتوقف على معتقدات العامل بأنّ أهدافه تتوافق مع أهداف منظمته وأنّ المشاكل التي تحدث بالمنظمة هي جزء من مشاكله وعليه السعي إلى إيجاد حلول لها من خلال التعاون مع الآخرين. وهنا يكمن دور إدارة المنظمة في تشكيل ثقافة تنظيمية قوية تشجع على العمل الجماعي والتفاعل الإيجابي بين العاملين والمشاركة في حل المشاكل والتحلي بقيم الولاء للمنظمة والالتزام بتحقيق أهدافها.

2- علاقة الثقافة التنظيمية بأساليب إثارة الصراع التنظيمي الإيجابي:

ينبغي أن تتضمن الثقافة التنظيمية القيم والمعاني التي تساهم في بناء المفهوم الصحيح عن الصراع الإيجابي وتعزيز قيم المنافسة النزيهة وتوليد الأفكار السليمة عن التحدي، وتغيير النظرة السلبية لدى أعضاء المنظمة عن الصراع التنظيمي وجعلهم يتقبلون وجوده ويتعايشون معه دون التخوف منه أو التكتم عن أسبابه أو تجاهل مظاهره. وهذا ما يتطلب تدريب العاملين على كيفية التعامل مع الصراع التنظيمي وإدارته بالطريقة الصحيحة، فحتى تتمكن إدارة المنظمة من تغيير أوضاع الركود والحد من مقاومة التغيير والتجديد وولاء العاملين للروتين، عليها القيام بإثارة الصراع التنظيمي البناء عن طريق الاعتماد على أساليب وطرق موضوعية وعقلانية. وذلك ما سيتم التفصيل فيه من خلال التحليل التالي[1]:

- فتح باب الحوار أمام العاملين لمنحهم فرصة تقديم انتقاداتهم حول أساليب العمل وظروفه، والاستفسار عن طريقة تعامل المسؤولين معهم، والعوامل التي تؤدي بهم إلى الاستياء والشعور بعدم الرضا خاصة ما يتعلق بالحوافز ومعايير منحها وعدد ساعات العمل ومعايير تقييم الأداء. وهذا ما يؤدي إلى إثارة نوع من الصراع البناء بين العاملين وإدارة المنظمة، يترتب عنه تغيير أوضاع العاملين وظروف عملهم إلى الأفضل، فيمكن أن يساهم مثل هذا الإجراء في إعادة النظر في نظام الحوافز المتبع بالمنظمة وتوفير مزايا وخدمات اجتماعية أفضل، وتحسين ظروف العمل وأسلوب الإشراف ونظام الرقابة.

- عقد اجتماعات بين المسؤولين الإداريين وممثلي العاملين للنظر في انشغالات العاملين وشكاويهم والعمل على مناقشتها لإيجاد حلول لها. وهذا ما يفتح المجال لنشوء الصراع بين الطرفين بسبب دفاع الممثلين عن حقوق العاملين والمطالبة بتلبيتها، وذلك عن طريق إيصال الحقائق إلى المسؤولين عن الواقع الذي يعيشه العامل والمشاكل التي يواجهها والحوادث التي يتعرض لها أثناء تأدية مهامه والظروف التي يعمل في ظلها. وعليه يمكن أن تساهم مثل هذه الاجتماعات الدورية في الاهتمام بحقوق العاملين ودراسة مطالبهم والعمل على تحقيقها.

- تشجيع العاملين على المنافسة النزيهة من خلال تحفزيهم مادياً ومعنوياً على الأداء المتميز، وذلك بمنح المكافآت وتقديم الشكر والمدح والثناء تقديراً لمجهودات أصحاب الإنجازات العالية، هذا ما يؤدي إلى نشوء صراعات بناءة بين العاملين لتحقيق التميز في عملهم والحصول عل المزايا والمكافآت، الأمر الذي يساهم في ارتفاع مستوى أداء العاملين وشعورهم بالتميز والفخر، وهذا ما ينعكس إيجاباً على روحهم المعنوية ومستوى ولائهم للمنظمة التي قدمت لهم الاهتمام والتحفيز وفرصة تلبية حاجات الإنجاز وتحقيق الذات.

---

[1]- بالاعتماد على:
- **رونالد ريجيو**، مرجع سبق ذكره، ص 387، 388.
- **أحمد سيد مصطفى**، مرجع سبق ذكره، ص 439، 440.
- **محمد قاسم القريوتي**، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 366.

– تشجيع العاملين على المبادرة والإبداع، وذلك بمنحهم فرصة تقديم اقتراحاتهم وإبداء آرائهم فيما يخص القضايا المتعلقة بالعمل، ما يؤدي إلى مبادرة العاملين إلى تقديم أفكار جديدة ومبتكرة حول أساليب العمل وكيفية تطويرها إلى الأحسن وذلك بحكم التجربة التي اكتسبوها في مجال عملهم خلال سنوات خدمتهم بالمنظمة، أي نشوء الصراع الوظيفي البناء بسبب تعدد الأفكار الجديدة وتعارض الآراء وتنوعها، وكذا تنافس العاملين بسبب الدفاع عن قيمة أفكارهم والمثابرة من أجل تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع.

– العمل على استقطاب وتوظيف عاملين ذوي كفاءات ومهارات عالية، وذلك بهدف تحسين مستوى الأداء التنظيمي والحصول على إضافات وتغييرات جديدة في أساليب العمل واكتساب المعرفة وتبادل الخبرات من جهة، كما يساهم هذا الإجراء من جهة أخرى في إثارة الغيرة في نفوس العاملين، الأمر الذي يؤدي بهؤلاء العاملين إلى الشعور بضرورة رفع مستوى أدائهم لإثبات قدراتهم وإمكانياتهم والحفاظ على مكانتهم بالمنظمة خوفاً من فقدانها، ولذلك تنشأ صراعات بناءة بين العاملين القدامى للدفاع عن مناصبهم وضمان استقرارهم وبين العاملين الجدد لإظهار مهاراتهم وضمان استمرار تواجدهم بالمنظمة.

– استخدام أسلوب التناوب الوظيفي (التدوير الوظيفي)، وذلك بإجراء تغيير في أعضاء جماعات العمل والأقسام والوحدات عن طريق نقل العاملين من فترة لأخرى إلى مواقع عمل جديدة بهدف تحطيم تماسك الجماعات وكسر الروتين السائد بينهم وإعادة الحيوية إلى المنظمة بفعل التغييرات الجديدة التي تؤدي إلى تكوين علاقات جديدة وحدوث تفاعلات مغايرة، كما يساهم هذا الإجراء في تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين واكتسابهم للحنكة في مسايرة كل تغيير سواء في نوع العمل وأسلوب أدائه أو حتى في طريقة التعامل والتفاعل مع الزملاء والتأقلم مع كل الظروف والعقبات التي تواجههم.

– استخدام العملية الاتصالية في إيصال معلومات إلى العاملين عن مستوى أدائهم وطبيعة سلوكاتهم ونقاط ضعفهم، وذلك لاستغلالها في تسريب بعض المعلومات غير الصحيحة عن تسريح العاملين ذوي السلوكات السلبية والمستويات المتدنية من الأداء، حيث يعتبر هذا الإجراء بمثابة إنذار للعاملين الذين يتصفون باللامبالاة في العمل وبالتعطيل في مهامهم والتباطؤ في أدائها والاتكال على الغير، فتجعلهم مثل هذه الإشاعات أكثر اندفاعية نحو العمل وتحفزهم على تحسين سلوكاتهم ورفع مستوى أدائهم، وذلك لإثبات أهمية دورهم وضرورة بقائهم في المنظمة.

– العمل على غرس قيم الأمانة والنزاهة والإخلاص والجودة وإتقان العمل والتفاني فيه، وذلك عن طريق وضع شعارات تجسد معاني هذه القيم وتشجع جميع أعضاء المنظمة على الالتزام بها، وتزرع في نفوس العاملين الرغبة في المخاطرة والمثابرة والعمل بروح قتالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة والسعي إلى نجاحها، وهذا ما يثير التنافس بين العاملين ويولد لديهم القدرة على تحدي الصعاب والمشاكل التي تواجههم والمبادرة بتقديم البدائل لحلها والتطلع إلى كل جديد يساهم في تطور المنظمة وتقدمها، وبالتالي يتكون لدى العاملين الرغبة الدائمة في التميز وانفراد منظمتهم بالريادة.

خلاصة:

لقد اعْتُبِر الصراع التنظيمي حسب اتجاه الفكر التقليدي ظاهرةً سلبيةً وأمراً غير مرغوب فيه وأنّ جميع أنواعه تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها وأنّ إدارته تكمن في إزالة مصادره والعمل على محاربته، أما الاتجاه السلوكي فاعتبر الصراع التنظيمي أمراً طبيعياً لا يمكن القضاء عليه لأنّه يمثل نتيجة حتمية لتفاعل الأفراد وتعدد حاجاتهم الأساسية، إلا أنّ الاتجاه الحديث اعتبر الصراع ظاهرة صحية ومطلوبة لابد من وجود مستوى معين منه بالمنظمة لأنّ طبيعة نتائجه تتوقف على أسلوب إدارته وكيفية التعامل معه، وذلك بالعمل على كشف وجوده بالمنظمة عن طريق نظام الرقابة والملاحظة المباشرة لتصرفات العاملين وسلوكاتهم أثناء العمل ودراسة الإحصائيات المتعلقة بعدد التظلمات والشكاوى ومعدلات دوران العمل والغياب وحوادث العمل وعدد طلبات النقل وحالات التأديب...، ثم تشخيص طبيعته ومستوى شدته والأسباب التي أدت إلى حدوثه، ثم اختيار الأسلوب المناسب للتعامل معه، ففي حال ارتفاع حدته لابد من العمل على حله والحد من آثاره السلبية، أما في حال انخفاض مستوى شدته أو انعدامه لابد من استثارته لاستغلال النتائج الإيجابية التي تترتب عنه، وذلك بالاعتماد على ثقافة المنظمة التي تساهم في إدارة الصراع التنظيمي بالطريقة الصحيحة من خلال تضمنها لإستراتيجيات حله وأساليب إثارته وكيفية التعامل معه.

الفصل الثالث:

الولاء التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

تمهيد:

ارتباط العامل بمنظمته ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها والتزامه بقيمها وحرصه على تحقيق أهدافها، لا يمكن أن يتحقق بطريقة سهلة وسريعة، وإنّما لابد على إدارة المنظمة بذل الكثير من الجهد والوقت والمال حتى تتمكن من الاحتفاظ بمواردها البشرية وضمان ارتباط هذه الموارد بمنظمتها، عن طريق تكوين المشاعر الإيجابية وتنمية الولاء التنظيمي الذي يتمتع به العاملون اتجاه منظمتهم، من خلال تفادي وقوع المظاهر السلوكية السلبية التي تجعل بيئة العمل يسودها حدوث الصراعات التنظيمية السلبية التي تضر بالعاملين من الناحية النفسية والجسدية والمادية، وذلك بالعمل على إدارة الصراع التنظيمي والتعامل معه بالطريقة الصحيحة من خلال تشكيل ثقافة تنظيمية قوية تتضمن الممارسات والإستراتيجيات التي تساهم في إدارته، فتعامل إدارة المنظمة مع الصراع التنظيمي بالطريقة الصحيحة وإدارته بالإستراتيجيات المناسبة يمكنها من الحد من آثاره السلبية، واستغلال نتائجه الإيجابية في تحسين مستوى ارتباط العاملين بمنظمتهم والتزامهم بقيمها وأهدافها، وبالتالي يصبحون أكثر ولاءً لها. ومن هذا المنطلق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

المبحث الثاني: عوامل تكوين الولاء التنظيمي وأساليب قياسه وتنميته

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الولاء التنظيمي

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

لقد تباينت نتائج الدراسات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي من عدة زوايا، وذلك لاختلاف مداخل ومنطلقات هذه الدراسات، فكل باحث توصل إلى نتائجٍ حسب معطيات الدراسة التي قام بها، وهذا ما أدى إلى اختلاف اتجاهات الباحثين في تحديد مفهوم الولاء التنظيمي، ومراحل تطوره وأبعاده. ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى ثلاثة مطالب، حيث يتضمن المطلب الأول ماهية الولاء التنظيمي، ويتضمن المطلب الثاني اتجاهات تعريف الولاء التنظيمي وأهميته، أما المطلب الثالث فيشمل مراحل تطور الولاء التنظيمي وأبعاده وصوره.

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي وخصائصه

يعبر مفهوم الولاء التنظيمي عن حالة من الارتباط والإخلاص والانتماء بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، وعن مدى توافق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف منظمته وقوة تمسكه بها ورغبته الشديدة في التضحية من أجل تحقيق هذه الأهداف والاستمرار بالعمل في المنظمة والبقاء عضواً فيها وعدم تركها. وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المطلب، وذلك بالتعريج على مفهوم الولاء، ومفهوم الولاء التنظيمي وخصائصه.

الفرع الأول: مفهوم الولاء

لكلمة الولاء عدة معاني في اللغة العربية، فهو يدل على الإخلاص والوفاء، العهد والالتزام، الارتباط والقرب والنصرة[1]. فالولاء كلمة ذات قيمة كبيرة ومعنى سام ونبيل، فالولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء، والانتساب، والإخلاص، وعندما نقول مثلاً، أنّ للأبناء ولاء لأبائهم، فإنّ ذلك يعني انتماءهم وانتسابهم وإخلاصهم إليهم. والولاء بهذا المعنى ينطوي على الارتباط، والتماسك، وانجذاب نحو الغير.[2]

إذ يعتبر الولاء مفهوماً قديماً تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك سابقاً، حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على أنّ الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة، تتطلب فيه الحياة التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات وتحقيق الأهداف. وقد أشار الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أنّ الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر انتماء الفرد وولائه للمجتمع الذي يعيش فيه.[3]

---

[1]- **نور الدين حاروش**، مرجع سبق ذكره، ص 238.
[2]- **شوقي ناجي جواد**، مرجع سبق ذكره، ص 278.
[3]- **موسى اللوزي**، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة (الأردن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ط1، 1999)، ص 118.

وللولاء الاجتماعي ثلاثة ركائز إذا توفرت في البيئة التنظيمية فإنّها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي وبقائه واستمراره، وهذه الركائز تتمثل في:

– **ركيزة الولاء المستمر:** وتعني أن يكرس الفرد حياته، ويضحي بمصالحه لبقاء واستمرارية الجماعة؛

– **ركيزة الولاء التلاحمي:** تشير إلى العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بغيره، بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة واستمراريتها؛

– **ركيزة الولاء الموجه:** تشير إلى ارتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئها.[1]

فتفاعلات الأفراد المتكررة فيما بينهم والعلاقات التبادلية التي تنشأ أثناء تعاملهم تقوي من مشاعرهم وتحدد اتجاهها، فإذا كانت هذه المشاعر إيجابية يميل أفراد الجماعة إلى التلاحم والتعاون والعمل بروح معنوية عالية وحماس كبير، ويكون المناخ الذي يعملون فيه يشجع على الإنجاز المبدع، أما إذا كانت تلك المشاعر سلبية فإنّها تضعف من الولاء للمنظمة، ويعيش الأفراد في صراع مستمر، مما يجعل البيئة التنظيمية غير صالحة للعمل والإنتاج.[2]

ويمكن تعريف الولاء اصطلاحاً كما يلي[3]:

– شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته؛

– شعور الفرد بالمسؤولية اتجاه شيء هام في حياته؛

– يمثل حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان؛

– يمثل الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمه؛

– كما يعتبر خاصية سائدة في السلوك الإنساني.

الفرع الثاني: مفهوم الولاء التنظيمي

هناك العديد من التعاريف التي تطرق إليها الباحثون فيما يخص الولاء التنظيمي، والتي من بينها:

يمثل الولاء التنظيمي درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، كما يمثل اعتقاداً وقبولاً قوياً من جانب الفرد لأهداف منظمته وقيمها، ورغبته في العطاء وبذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها، مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذه المنظمة. وبالنظر إلى هذا المفهوم نلاحظ أنّه يتصف بالشمولية والإيجابية، فالعلاقة بين الفرد ومنظمته يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية، وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف وغايات المنظمة، وبذل الجهد والوقت من أجل تحقيق هذه الأهداف، والارتباط الوجداني والعاطفي الذي يتمثل في إخلاص الفرد للمنظمة ورغبته في البقاء والاستمرار بالعمل فيها.[4]

---

[1]- **نور الدين حاروش**، مرجع سبق ذكره، ص 238.

[2]- **زيد منير عبوي**، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته (الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، ط1، 2006)، ص 206.

[3]- **مدحت محمد أبو النصر**، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة (مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر والتوزيع،)، ص 164، 165.

[4]- **صلاح الدين عبد الباقي**، مبادئ السلوك التنظيمي (مصر، الإسكندرية: الدار الجامعة للنشر، 2005)، ص 315، 316.

ويمكن تعريف الولاء التنظيمي على أنّه اقتران فعال بين الأفراد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل. كما يعرّف بأنّه حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.[1]

كما يعبر الولاء التنظيمي عن ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، التي يترتب عليها اتفاق متبادل يظل قائماً لطالما بقيت العلاقة التعاقدية مستمرة، فهو يتضمن علاقات نشطة وإيجابية مثمرة بين الفرد ومنظمته، تتمثل في استعداد تام من قبل الفرد لبذل كل ما يستطيع من وقت وجهد وتفان بغرض المساهمة في تحقيق النجاح لتلك المنظمة لتعلقه وارتباطه الشديد بها.[2]

إضافة إلى أنّه مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الفرد العامل اتجاه منظمته، والتزامه بقيمها وإخلاصه لأهدافها، وشعوره الدائم بالارتباط معها، والافتخار بها، والانتماء إليها.[3]

والولاء التنظيمي هو استعداد الفرد لبذل مستويات عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل بها، ورغبته القوية في البقاء والاستمرار بالعمل فيها وعدم تركها، وقبوله للقيم والأهداف الأساسية لها.[4]

فالولاء التنظيمي كأي متغير سلوكي، هو متغير غير محسوس يستدل عليه من خلال الآثار والمظاهر المرتبطة به سلوكياً، ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً أو فرضه بالإكراه، إنّما هو حصيلة تفاعل الكثير من العوامل والمتغيرات السلوكية...، فهو الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع زملائه وتبني قيم المنظمة. كما يمثل شعور الفرد العامل بأنّه جزأ أساسي لا يتجزأ من المنظمة، وأنّ أي عمل يقوم به إنّما تعود فائدته عليه بالدرجة الأولى، فالمنظمة التي يعمل بها تعتبر بالنسبة له المورد والاستقرار.[5]

وعرّف الولاء التنظيمي على أنّه عدم الرغبة في ترك المنظمة لأسباب تتعلق بالزيادات في الأجور أو الموقع الوظيفي أو الحرية المهنية، أو تتعلق بعلاقات الزمالة والصداقة. كما ينظر للولاء التنظيمي على أنّه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والصداقة والمودة المؤثرة في قيم المنظمة وفي اتجاه تحقيق أهدافها، فالولاء التنظيمي حاصل تفاعل ثلاثة عناصر، أولها **التطابق**، والذي يدل على تبني الفرد العامل لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها قيمه وأهدافه. أما العنصر الثاني فهو **الاستغراق**، والذي يقصد به الانهماك والانغماس النفسي للفرد في دوره ونشاطاته بالعمل. والعنصر الأخير يتمثل في **الإخلاص والوفاء**، أي شعور الفرد بالعاطفة والارتباط القوي اتجاه المنظمة.[6]

---

[1]- **نور الدين حاروش**، مرجع سبق ذكره، ص 239.
[2]- **محسن علي الكتبي**، مرجع سبق ذكره، ص 273.
[3]- **زاهر عبد الرحيم عاطف**، الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندرة (الأردن، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2011)، ص 265.
[4]- **نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد**، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية (الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013)، ص 426.
[5]- **زاهر عبد الرحيم عاطف**، مرجع سبق ذكره، ص 275-277.
[6]- **خالد أحمد فرحان المشهداني ورائد عبد الخالق عبد الله العبيدي**، مبادئ إدارة الأعمال: بمنظور منهجي متقدم (الأردن، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014)، ص 269-271.

فالأفراد الذين لديهم ولاء لمنظماتهم، أولئك الذين يعملون بوفاء وإخلاص، ويكرسون كل جهودهم لما يفعلونه، وينظرون لمشاكل المنظمة على أنّها مشاكلهم الشخصية، وأنّ بيوتهم تكون امتداد لعملهم. لذا تم تعريف الولاء التنظيمي على أنّه العلاقة القوية للتطابق والارتباط بالمنظمة.[1]

كما يمكن النظر إلى الولاء التنظيمي على أنّه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، مما يدفعه للاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة. وهذا التعريف يوضح أنّ الولاء التنظيمي يمر بمرحلة **الالتزام**، فالتحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنياً على الفوائد التي يمكن أن يحصل عليها من المنظمة، ثم بمرحلة **التطابق**، والتي يتقبل الفرد خلالها سلطة الآخرين كونه يرغب في الاستمرار بالعمل في المنظمة من خلال شعوره بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها، وأخيراً مرحلة **التبني**، التي يكون فيها الفرد قد تقبل قيم وأهداف المنظمة كأنّها قيمه وأهدافه.[2]

فالفرد الذي يبدي ولاءه لمنظمته، لديه اعتقاد قوي بقبول أهدافها وقيمها، واستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عنها، ورغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته بها. وهذا المفهوم، يعتبر متعدد الأبعاد، كونه يتضمن استعداد الفرد لبذل جهده لصالح المنظمة، وكذا توافق أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم منظمته، ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها وعدم تركها. كما ركز هذا المفهوم على حالة من الانسجام بين الفرد وعمله، والتي تجعله راغباً في انجازه. وأشار إلى أنّ ولاء الفرد العامل يكون لرؤسائه وزملائه في العمل، ولمتطلبات العمل.

كما ورد تعريف آخر للولاء التنظيمي بأنّه موقف أو توجه نحو المنظمة، والذي يربط بين المنظمة والفرد العامل بها، والذي يتمتع بالتطابق مع الأهداف والقيم الخاصة بالمنظمة، وبارتباطٍ عالٍ بفعاليات العمل، ولديه صداقة ومودة مخلصة لمنظمته. حيث ركز هذا التعريف على الارتباط والتوافق النفسي للعامل، ومدى شعوره بالارتياح النفسي والأمان، والامتثال للمنظمة، فالفرد الذي يتمتع بولاء لمنظمته يكون أكثر فعالية، بحيث تصبح مبادئه متوافقة مع قيم المنظمة.[3]

وبالنظر إلى التعاريف السابقة، يمكن استخلاص المقومات الأساسية للولاء التنظيمي[4]:

- اعتقاد وقبول قوي لأهداف وقيم المنظمة؛
- المساهمة بصورة إيجابية في تحقيق أهداف المنظمة؛
- توفر مستوى عالٍ من الولاء للمنظمة؛
- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في المنظمة؛
- الإخلاص والرغبة في تقييم المنظمة بصورة إيجابية.

---

[1]- **خالد أحمد فرحان المشهداني ورائد عبد الخالق عبد الله العبيدي**، مرجع سبق ذكره، ص 271.

[2]- **شبلي إسماعيل مرشد السويطي**، أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية (أطروحة دكتوراه، تخصص الفلسفة في الإدارة العامة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، سنة 2016، ص 91، 92.

[3]- **خالد أحمد فرحان المشهداني ورائد عبد الخالق عبد الله العبيدي**، مرجع سبق ذكره، ص 272، 273.

[4]- **نور الدين حاروش**، مرجع سبق ذكره، ص 239.

ومن خلال ما تم إيراده من تعاريف نستنتج أنّ الولاء التنظيمي يمثل ارتباط الفرد العامل بمنظمته وتعلقه القوي بها ورغبته الشديدة في عدم تركها والاستمرار بالعمل فيها، وتبنيه لقيمها وأهدافها واستعداده للعمل بكل جهد من أجل تحقيق هذه الأهداف. كما يعبر عن شعور الفرد العامل بالواجب والمسؤولية اتجاه زملائه العاملين معه ورغبته في التفاعل معهم، وافتخاره بالانتماء إلى منظمته.

نلاحظ أنّ التعاريف والمقومات السابقة تدعو إلى استنتاج بعض الجوانب المهمة لفهم الولاء التنظيمي ودراسته بشكل يساعد المنظمة على تطوير نماذج تساهم في زيادة آثاره الإيجابية. وهذه الاستنتاجات تتمثل في:

– عند ظهور مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي لدى الفرد اتجاه المنظمة والأفراد العاملين معه بشكل يؤدي إلى حدوث تفاعل إيجابي بينه وبين بيئة عمله، لا يترتب عليه انصهار كل اتجاهات الفرد وقيمه وصفاته إلاّ ضمن حدود معينة، وإنّما يترتب عليه تهذيب وتلاشي بعض القيم والصفات والأنماط السلوكية غير المحببة...، فرغبة الفرد واستعداده للتنازل عن بعض القيم والأنماط السلوكية، التي قد يكون لها تأثير سلبي على عمله، سببها إخلاص هذا الفرد للمنظمة التي يعمل فيها؛

– إنّ طبيعة ومفهوم الولاء التنظيمي تركز على اتجاه واحد، يعد حالة يتحقق فيها التفاعل والتوافق بين الفرد والمنظمة، ففي هذه الحالة يشعر الفرد بأنّ أهدافه ستتحقق من خلال عمله وإخلاصه لمنظمته، الأمر الذي يترتب عليه التفاعل الإيجابي نتيجة للطموح الوظيفي ورغبة الفرد في تحقيق النمو والتقدم، والعمل على تحقيق أهداف المنظمة، وذلك دليل على تمتع بيئة العمل بدرجة عالية من الولاء التنظيمي؛

– لا يفرض الولاء التنظيمي على الأفراد العاملين بالمنظمة، وإنّما هو حالة من الاندماج والتكامل بين الأهداف الموحدة للأفراد والمنظمة؛

– يمكن اعتبار الولاء التنظيمي على أنّه المشاعر التي يطورها الفرد نحو الأفكار والمبادئ والقيم والأفراد والمنظمة، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لمنظمته وزملائه في العمل، فتكرار التفاعل بين الأفراد يؤدي إلى تقوية مشاعرهم اتجاه منظمتهم ونحو بعضهم بصورة إيجابية، إذ يترتب على المشاعر الإيجابية أنماط سلوكية مرغوبة مثل التعاون والتماسك والرغبة في العمل، بينما يترتب على المشاعر السلبية أنماطاً سلوكية غير مرغوبة مثل الأنانية والسطحية في الأداء؛[1]

– يعتبر الولاء وسيلة لتحقيق أهداف شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة، واستمرار الشعور بالولاء مرتبط باستمرار المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف الأفراد المنتمين إليها، فالولاء قيمة بحد ذاته، وذلك عندما تصبح أهداف المنظمة وقيمها من أهداف وقيم أفرادها بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة؛[2]

[1]- **موسى اللوزي**، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص120، 121.
[2]- **نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد**، مرجع سبق ذكره، ص 427.

– يعبر الولاء التنظيمي على الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في المنظمة، كما يعبر عن إقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف منظمته ونظرته الإيجابية لها، إضافة إلى رغبته في البقاء بالمنظمة وتفضيلها على غيرها، وافتخاره بالانتماء إليها؛

– يعبر الولاء التنظيمي عن الشعور الإيجابي الذي يكوّنه الفرد نحو رؤسائه وزملائه ومنظمته، الأمر الذي يجعله راغباً في البقاء معهم ولا يفكر في الابتعاد عنهم، لإحساسه بالانسجام والاحترام المتبادل بينهم. إضافة إلى أنهّ يصف حالة ذهنية وعقلانية تتبلور لدى الفرد كمحصلة تقييمه لما يعطيه للمنظمة، وما تسهم به من عوائد عقائدية أو منجزات فكرية، فهو يمثل موقفاً تبادلياً يتوازن من خلاله ما يحظى به الفرد من دعم وما يتمتع به من مزايا وحوافز مقابل ما يعطيه للمنظمة من أداء أو ما يتطوع به من جهود وأوقات إضافية.[1]

الفرع الثالث: خصائص الولاء التنظيمي

من خلال مختلف التعاريف الواردة حول الولاء التنظيمي، والتي اختلفت باختلاف واضعيها، يمكن استنتاج الخصائص التالية للولاء التنظيمي:

– يعبر الولاء التنظيمي على قوة تمسك الفرد بأهداف وقيم المنظمة؛

– يمثل الولاء التنظيمي سلوكاً مستمراً ومتواصلاً يكون مصحوباً برغبةٍ قويةٍ في التواصل والاستمرار في عضوية المنظمة؛

– يعبر الولاء التنظيمي على رغبة الفرد القوية في تقديم التضحية من أجل المنظمة، وبذل الجهد والوقت في سبيل تحقيق أهدافها؛[2]

– يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط؛

– يفتقد الولاء التنظيمي خاصية الثبات، فمستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه؛

– يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية، وخصائص العمل، والمتغيرات التنظيمية، والعوامل الخارجية المحيطة ببيئة العمل؛

– الولاء التنظيمي لا يفرض إكراهاً على الأفراد، وإنّما هو ناتج عن قناعة الفرد بالأهداف الموحدة للمنظمة؛[3]

---

[1]- **الجوهرة بنت سليمان الفوزان**، حماية الموارد البشرية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة مقارنة لآراء العاملين في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية والعاملين في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض (أطروحة دكتوراه، تخصص الفلسفة في العلوم الإدارية)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، الرياض، سنة 2015، ص 63، 64.

[2]- **محسن علي الكتبي**، مرجع سبق ذكره، ص 275.

[3]- **الجوهرة بنت سليمان الفوزان**، مرجع سبق ذكره، ص 66، 67.

– يؤثر الولاء التنظيمي على كثير من الظواهر التنظيمية الأخرى، ويتضح ذلك من رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة، والتزامه بالحضور إلى العمل في الأوقات المحددة، وارتفاع مستوى أدائه وإنجازاته؛

– يستغرق الولاء التنظيمي في تكوينه وقتاً طويلاً، لأنّه يجسد قناعة تامة لدى الفرد، كما أنّ التخلي عنه لا يكون نتيجة تأثير عوامل سطحية طارئة وإنّما يكون نتيجة عوامل ومؤثرات إستراتجية ضاغطة؛

– يعبر الولاء التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم؛

– يأخذ الولاء التنظيمي عدة أشكال وصور، أهمها الولاء كوسيلة لتحقيق هدف معين، الولاء كقيمة في حد ذاته، والولاء كامتثال لما يتوقعه الآخرون؛

– الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية، وظواهر أخرى داخل المنظمة؛

– الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد، ورغم اتفاق غالبية الباحثين على تعدد أبعاده، إلاّ أنّهم اختلفوا في تحديد هذه الأبعاد التي تؤثر في بعضها البعض[1]. ويعود هذا الاختلاف إلى أنّ المنظمة تتكون من عدة جماعات وتكتلات، أي وجود مجموعة من الأفراد يكونون جماعة واحدة لما أهداف واهتمامات خاصة بها، تحاول الحصول على منافع ومزايا دون الآخرين. وبناءً على تعدد هذه التكتلات داخل المنظمة يختلف ولاء الأفراد والجماعات باختلاف أهدافهم وقيمهم، فلكل تكتل أهدافاً وقيماً يسعى إلى تحقيقها.[2]

المطلب الثاني: اتجاهات تعريف الولاء التنظيمي وأهميته

لقد حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين في مختلف المجالات والتخصصات وهذا ما أدى إلى اختلاف اتجاهاتهم في تعريف الولاء التنظيمي، ويعود هذا الاهتمام لما للولاء التنظيمي من أهمية كبيرة في التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين الفرد العامل ومنظمته ومدى قبوله لقيمها وأهدافها من جهة، وما له من آثار إيجابية على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم من جهة أخرى. وهذا ما سيتم توضيحه من خلال التطرق إلى اتجاهات تعريف الولاء التنظيمي، وأهميته، وأسباب الاهتمام به.

[1]- **إيمان عمر العبد طموس**، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة (مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال)، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، سنة 2015، ص 35، 36.

[2]- **فاطمة بنت عواض بن رجاء الحربي**، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحقيق الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الأهلية للبنات في مدينة الرياض (مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا -الرياض-، سنة 2013، ص 59.

الفرع الأول: اتجاهات تعريف الولاء التنظيمي

بالنظر إلى العديد من التعاريف الواردة عن الولاء التنظيمي يمكن القول أنّ هناك عدة أسباب أدت إلى اختلافات في تحديد مفهوم للولاء التنظيمي، وذلك راجع إلى تعدد أبعاده وتباينها، وتعدد المتغيرات والعوامل المؤثرة فيه، وكذا تنوع واختلاف الآثار الناتجة عنه ومداخل دراسته ونتائج الدراسات التي تناولته. إذ تعددت منطلقات واتجاهات الباحثين حول موضوع الولاء التنظيمي حسب اختلاف تخصصاتهم في حقول علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم النفس الإداري، والسلوك التنظيمي... وغيرها من التخصصات. إذ بدأ الاهتمام بالولاء التنظيمي في نهاية القرن التاسع عشر، حيث ظهرت الجذور الأولى للولاء التنظيمي في كتابات عالم الاجتماع **اميل دور كايم (EMIEL DOR KAYM)** من خلال كتابه **تقسيم العمل الاجتماعي** سنة 1893م، واستمر الاهتمام به في بداية القرن العشرين، خاصة مع ظهور أهمية العلاقات الإنسانية[1]. ونظراً لهذه الاختلافات، ظهر اتجاهين لتعريف الولاء التنظيمي، وهما:

1- الاتجاه التبادلي: ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى الولاء التنظيمي على أنّه ظاهرة تبادلية، تعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين جهودهم المبذولة والإغراءات التي يحصلون عليها[2]. حيث تجعل كل طرف يطلب من الآخر ويقدم له في المقابل، إذ أنّ هذه العملية تقوم على تبادل المنافع بين الطرفين، فالأفراد لهم حاجات أساسية ورغبات متنوعة، ويقدمون مهارات مختلفة، والمنظمة توفر البيئة السليمة لأفرادها لممارسة مهاراتهم وقدراتهم وإشباع حاجاتهم، وبالتالي زيادة الثقة بين المنظمة والأفراد، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي لديهم، وعند فشل المنظمة في المشاركة والإسهام في إشباع حاجات الأفراد، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، ومنحهم مهاماً تلائِم قدراتهم، وتنمي لديهم التحدي في العمل، فإنّ ذلك يؤدي إلى انخفاض مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد[3].

ومن هنا يمكن القول حسب الباحثين في السلوك التنظيمي، أنّ قوة انجذاب الأفراد نحو المنظمة تعتمد على قوة عمليات الاستثمار أو الحوافز التي يحققها أو يحصل عليها الفرد مقابل عمله فيها، ومن ثَمَّ فإنّ مخاطر الفرد الناجمة عن تركه العمل في المنظمة الحالية ترتفع بارتفاع حقوقه ومكاسبه المشروعة، وهذا ما يؤدي إلى زيادة ولاء الفرد لمنظمته، وعليه تقوم المنظمة بتدعيم ولاء الأفراد العاملين لها من خلال مشاركتهم في الأرباح والمكاسب، فنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها يؤدي إلى تحقيق أهدافهم[4].

---

[1]- **الجوهرة بنت سليمان الفوزان**، مرجع سبق ذكره، ص 60.

[2]- **موسى اللوزي**، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 121.

[3]- **فادية إبراهيم شهاب**، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية (الأردن، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، 2014)، ص 78.

[4]- **موسى اللوزي**، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 121.

الأمر الذي يلزم المنظمة بذل الجهد والوقت وإنفاق المال في اختيار أفضل الموارد البشرية كفاءةً، والقيام بتوفير فرص التدريب المناسبة لها، ومختلف الحوافز المادية والمعنوية التي تساهم في تلبية حاجاتهم، والهدف من وراء ذلك حصول المنظمة على ولاء أفرادها وإخلاصهم في خدمتها، من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهدافها[1].

وقد عرّف أصحاب هذا الاتجاه الولاء التنظيمي بأنّه:

– إيمان الفرد بتبادل الفائدة أو المنفعة المدركة نتيجة المشاركة المستمرة في المنظمة؛

– عدم الرغبة في ترك المنظمة من أجل الزيادات في الأجر والمكانة، والحرية المهنية، أو من أجل علاقات زمالة وصدقات أكبر مع الآخرين؛[2]

– ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، والتي يترتب عليها استثمار متبادل يستمر باستمرار العلاقة التبادلية بينهما.[3]

2– الاتجاه النفسي: ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى الولاء التنظيمي على أنّه يعكس طبيعة جودة العلاقة بين الفرد والمنظمة، فالفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع لديه قناعة عميقة بأهداف وقيم المنظمة، واستعداد كبير لبذل الجهد وتقديم التضحية من أجل منظمته، ولديه الرغبة الصادقة في البقاء والاستمرار بالعمل فيها، فعندما تصبح قيم الفرد وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها، فإنّه يبذل جهوداً إضافيةً في عمله للرقي بمنظمته ولا يفكر في تركها والانتقال إلى منظمة أخرى، وهذا ما يشكل ارتباطاً قوياً للأفراد بمنظماتهم بغض النظر عن المصالح والمكاسب المادية التي يحصلون عليها مقابل عملهم بها.[4]

ومن هذا المنطلق قام أصحاب هذا الاتجاه بتوضيح مفهوم الولاء التنظيمي على أنّه:

– تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة، وانصهاره داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي والتنظيمي، ورغبته في العمل والبقاء فيه، واستعداده لتقديم التضحيات لصالح المنظمة؛

– إيمان الأفراد وتعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المحققة من المنظمة؛[5]

– اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، حيث يبدي العاملون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل؛[6]

---

[1]- **فادية إبراهيم شهاب**، مرجع سبق ذكره، ص 78.
[2]- **موسى اللوزي**، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 122.
[3]- **محسن علي الكتبي**، مرجع سبق ذكره، ص 274.
[4]- **الجوهرة بنت سليمان الفوزان**، مرجع سبق ذكره، ص 61.
[5]- **موسى اللوزي**، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 122، 123.
[6]- **زاهر عبد الرحيم عاطف**، مرجع سبق ذكره، ص 276.

– قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها؛

كما حدد أصحاب هذا الاتجاه ثلاث سمات أساسية للولاء التنظيمي:

– امتثال الفرد لقيم وأهداف المنظمة؛

– انخراط الفرد في دوره الوظيفي ضمن قيم وأهداف المنظمة، ورغبته المستمرة في البقاء بالمنظمة لأطول مدة ممكنة؛

– الاستعداد والرغبة لبذل المزيد من الجهد من أجل مصلحة المنظمة وتحقيق أهدافها.[1]

من الملاحظ أنّ الاتجاهين يختلفان في نظرتهما للولاء التنظيمي، حيث يَعْتَبِر الاتجاه التبادلي الولاء التنظيمي على أنّه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة، والتي تحكمها حاجات الفرد المادية ورغبته في الأمن والاستقرار. بينما ينظر أصحاب الاتجاه الثاني إلى الولاء التنظيمي على أنّه يتضمن ارتباط الفرد بأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته القوية في البقاء بالمنظمة وبذل أكبر جهد ممكن للمساهمة في التمكن من تحقيق أهدافها.[2]

الفرع الثاني: أهمية الولاء التنظيمي

لقد اهتم العديد من الباحثين بموضوع الولاء التنظيمي، ويعود هذا الاهتمام إلى ما لهذا الأخير من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد، وما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة، إضافة إلى أنّه يساهم في قياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة، وبين منظمتهم من جهة أخرى، كما يعتبر الولاء التنظيمي من أهم العوامل التي تحدد كفاءة وفعالية المنظمة، حيث كلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعاً كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى أنّ أثر الولاء التنظيمي لا يقتصر على بيئة العمل، وإنّما يمكن أن يمتد إلى حياة العاملين الخاصة خارج المنظمة، فصاحب الولاء المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي، ويقلل من سلوكه السلبي والعدواني[3]. ومن هنا يمكن تلخيص أهمية الولاء التنظيمي كما يلي:

– يساهم الولاء التنظيمي في رفع الروح المعنوية للعاملين، وجعلهم أكثر تعلقاً بمنظمتهم، ودفعهم إلى العمل بتعاون وحماس. كما يلعب دوراً هاماً في تفادي الاضطرابات والمشاكل السلوكية السلبية، كالتراخي في العمل واللامبالاة، التأخر عن العمل، الغياب المتكرر، انخفاض الإنتاجية، تدني الروح المعنوية، وترك المنظمة والبحث عن عمل في منظمة أخرى[4]، وهذا ما يؤدي بدوره إلى الرفع من مستوى الأداء الوظيفي؛

---

[1]- **فريدة زنيني**، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس، الجزائر، والمغرب (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال)، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2013، ص 09، 10.

[2]- **صلاح الدين عبد الباقي**، مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 320.

[3]- **فاطمة بنت عواض بن رجاء الحربي**، مرجع سبق ذكره، ص 54، 55.

[4]- **فادية إبراهيم شهاب**، مرجع سبق ذكره، ص 80.

– يقوم الأفراد العاملون ذوي الولاء التنظيمي المرتفع بتأييد ودعم قيم منظمتهم، الأمر الذي يساهم في زيادة قدرتها التنافسية وزيادة قدرتها على الاستمرار والبقاء؛

– يساهم شعور الأفراد بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي في تشكيل درجة عالية من الرضا الوظيفي[1]، فالفرد الملتزم وظيفياً والذي يشعر بمستويات أعلى من الولاء التنظيمي، من المحتمل أن تكون درجة رضاه على ما وصل إليه وحققه من تقدم أكبر من رضا الفرد الأقل ولاءً والتزاماً، إذ أنّ شعور الفرد بولاء أكبر اتجاه المنظمة التي يعمل بها يكون له الأثر الإيجابي على تقدمه وارتقائه الوظيفي، من خلال ارتفاع إنتاجيته وتميز أدائه، وتحقيق المزيد من التقدم المهني، وارتفاع الرضا الوظيفي؛[2]

– يساهم الولاء التنظيمي في شعور الفرد العامل بالرغبة في البقاء بالمنظمة، وهذا ما يؤدي إلى تخفيف الآثار السلبية التي قد تنتج عن دوران العمل؛

– يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الأساسية والمؤثرة في إيجاد الإبداع لدى العاملين بالمنظمة، وتحقيق الأداء المتميز[3]. وذلك كون الولاء التنظيمي يساهم في زيادة فعالية المنظمة وكفاءتها، فالأفراد ذوو الولاء المرتفع يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وهم أكثر ارتباطاً بها ولديهم الرغبة للبقاء والاستمرار بالعمل فيها، وهذا ما يؤدي إلى الرفع من السلوك الإبداعي لدى الأفراد؛[4]

– يعتبر الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، وخاصة في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمة منح الحوافز الملائمة لدفع أفرادها نحو العمل وتحقيق مستويات عالية من الإنجازات والأداء المتميز؛[5]

– يساهم الولاء التنظيمي في إظهار الفرد العامل الولاء لمنظمته بالإخلاص في إتباع قرارات الإدارة العليا وتنفيذها، وكذا المشاركة في غرس القيم التنظيمية الأساسية، وعرض المنظمة بشكل إيجابي والتفاخر عند الحديث عنها[6]، إذ يصبح الأفراد يتحدثون عن المنظمة التي يعملون فيها من خلال كلمة "**نحن**"، وعندما يواجهون مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنّها مشكلتهم، فيصبحون أكثر رغبة في العمل الجماعي وأكثر تعاوناً، وهذا ما يكون له الأثر الإيجابي على أداء الفرد لعمله؛[7]

---

[1]- **محسن علي الكتبي**، مرجع سبق ذكره، ص 274، 275.

[2]- **شبلي إسماعيل مرشد السويطي**، مرجع سبق ذكره، ص 95، 96.

[3]- **زاهر عبد الرحيم عاطف**، مرجع سبق ذكره، ص 277، 278.

[4]- **فريدة زنيني**، مرجع سبق ذكره، ص 12.

[5]- **منصور عبد القادر محمد منصور**، «أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين: حالة جامعة الأقصى بغزة»، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الأقصى بغزة، العدد 6، جوان 2014، ص 82.

[6]- **محمد عبود الحراحشة وملوح باجي الخريشا**، «درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق»، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 27، العدد 2، 2012، ص 71.

[7]- **فادية إبراهيم شهاب**، مرجع سبق ذكره، ص 79.

– يساهم الولاء التنظيمي في تقبل الأفراد العاملين لأي تغيير أو تطوير يكون في صالح المنظمة وتقدمها، باعتبار أنّ أي تقدم أو نجاح للمنظمة يعتبر نجاحاً بالنسبة لهم، كما سيعود عليهم بالنفع والفائدة؛[1]

– يساهم الولاء التنظيمي في خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد، إذ أنّ ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين يخفف من عبء الرؤساء في توجيه مرؤوسيهم، كما يرفع من مستوى الثقة بينهم، ويجعلهم أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها، وهذا ما يكون له الأثر الإيجابي في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي وفقدان الكفاءات، والارتباك في أنماط الاتصالات، وارتفاع تكاليف التوظيف، وتدني الإنتاجية.[2]

الفرع الثالث: أسباب الاهتمام بالولاء التنظيمي

تعود أسباب اهتمام المنظمات بتنمية شعور الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين بها إلى[3]:

– المحافظة على القوى العاملة وضمان استمرار عملها بالمنظمة، خاصة أصحاب المهارات والكفاءات المهمة لعمل المنظمة؛

– تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد، وذلك لخلق ميزة تنافسية للمنظمة، ورفع مستوى أدائها وإنتاجيتها، والحفاظ عليها في حالة صحية وسليمة، بهدف ضمان بقائها وقدرتها على مواجهة منافسيها؛

– إيجاد الدافع المحرك لدى الأفراد العاملين لبذل مزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء بالمنظمة؛

– شعور الفرد العامل بالولاء اتجاه المنظمة باعتباره أساس وجودها يحفزه على العمل من أجل بقاء منظمته واستمرارها في مجال الأعمال؛

– يساهم شعور العاملين بمستويات مرتفعة من الولاء التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية، لأنّ عبء تحقيق هذه الأهداف يقع أولاً وأخيراً على عاتق أعضاء المنظمة من خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم؛

– كما يحتاج تحقيق أهداف المنظمة إلى ضرورة توفر الموارد المادية (رأس المال، الآلات، المواد الأولية...)، إلاّ أنّ الموارد البشرية تعتبر المسيطر على هذه الموارد، وهي التي تستطيع توجيهها الوجهة الصحيحة واستغلالها بطريقة أمثل؛

---

[1]- **شبلي إسماعيل مرشد السويطي**، مرجع سبق ذكره، ص 95.

[2]- **إيمان عمر العبد طموس**، مرجع سبق ذكره، ص 37.

[3]- بالاعتماد على:

- **فاطمة بنت عواض بن رجاء الحربي**، مرجع سبق ذكره، ص 56.
- **فريدة زنيني**، مرجع سبق ذكره، ص 11.

– شعور العاملين بالولاء اتجاه المنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث يستجيب الأفراد لتعليمات رئيسهم بطريقة أفضل، ويعملون بكفاءة أكبر، وهذا ما يعزز الثقة والمودة بين أعضاء المنظمة؛

– كلما ارتفعت مستويات الولاء التنظيمي لدى الأفراد كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل، وهذا ما يكون له الأثر الإيجابي على الأداء والإنتاجية؛

– شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يزيد من درجة الرضا لديهم، وهذا ما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد وإتقان العمل لصالح المنظمة.

المطلب الثالث: مراحل تطور الولاء التنظيمي، أبعاده وصوره

يتشكل الولاء التنظيمي وفق عدة مراحل متتالية إلى أن يصل إلى مرحلة الترسيخ لدى الأفراد العاملين بالمنظمة، كما أنّه يأخذ العديد من الصور التي تختلف باختلاف مرحلة تطوره والعوامل المؤثرة فيه والمواقف والظروف التي تميز بيئة العمل، وله عدة أبعاد، حيث اعتبره الباحثون على أنّه متغير متعدد الأبعاد، وذلك وفقاً للدراسات المتعلقة بهذا الجانب. ومن خلال هذا المطلب سيتم توضيح مراحل تطور الولاء التنظيمي، وبعض الدراسات التي تناولت أبعاد الولاء التنظيمي، وكذا الصور التي يأخذها الولاء التنظيمي.

الفرع الأول: مراحل تطور الولاء التنظيمي

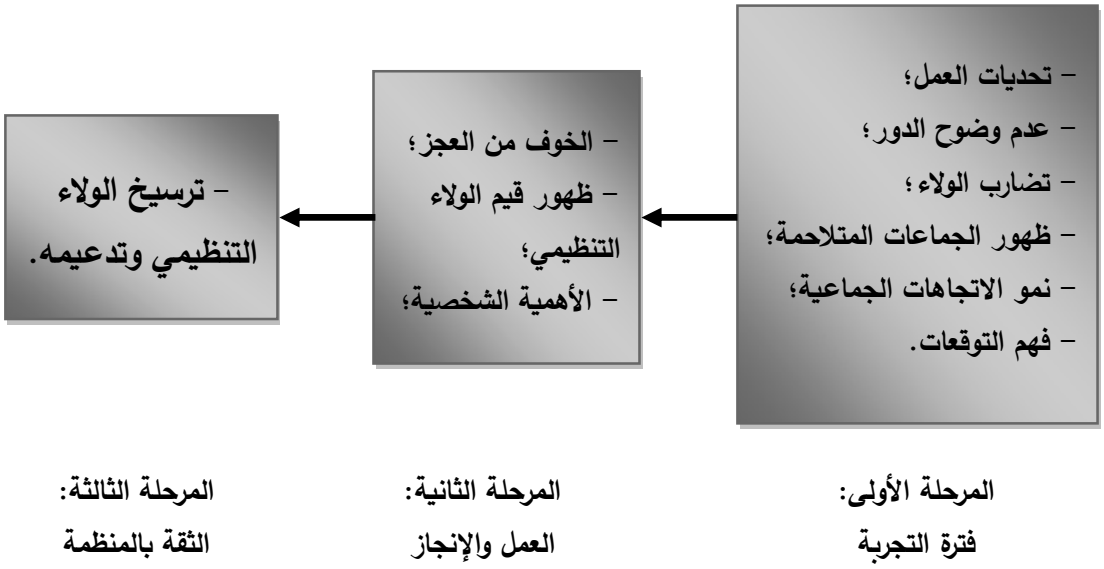
هناك العديد من الباحثين الذين تطرقوا إلى مراحل تطور الولاء التنظيمي في دراساتهم، وفيما يلي توضيح لدراستين تختلفان من حيث تسميات المراحل، ولكنهما تتشابهان من حيث عدد المراحل كما تتقاربان من حيث المحتوى، وهما:

1- دراسة بوشنان (BUCHANAN):

وضح الباحث بوشنان **(BUCHANAN)** في بحثه الخاص بتطور ولاء المديرين لمنظمات العمل سنة 1974م أنّ الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين يتطور عبر ثلاثة مراحل متتالية[1]، وذلك وفق الشكل التالي:

[1]- **زيد منير عبوي**، مرجع سبق ذكره، ص 208.

شكل رقم 12: مراحل تطور الولاء التنظيمي حسب (BUCHANAN)



المصدر: زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندرة (الأردن، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2011)، ص 280.

يتضح من الشكل السابق أنّ مراحل تطور الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين حسب **(BUCHANAN)**، هي ثلاثة مراحل تتمثل في:

- **مرحلة التجربة (بعد التعيين في العمل مباشرة):** تمتد هذه المرحلة حوالي عام واحد، حيث تعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات سابقة في العمل، لأنّ الأفراد يدخلون المنظمة ولديهم مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي، نابعة من توقعات الفرد وظروف العمل، وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار[1]. ويكون الفرد خلال هذه المرحلة خاضعاً للتدريب والاختبار، ويتمثل هدفه الرئيسي في هذه الفترة تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي، والحصول على القبول من المنظمة، ومحاولة التأقلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة[2].

- **مرحلة العمل والإنجاز:** تمثل خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدأ العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من سنتين إلى أربع سنوات، وتظهر خلال هذه الأعوام خصائص مميزة تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء التنظيمي[3].

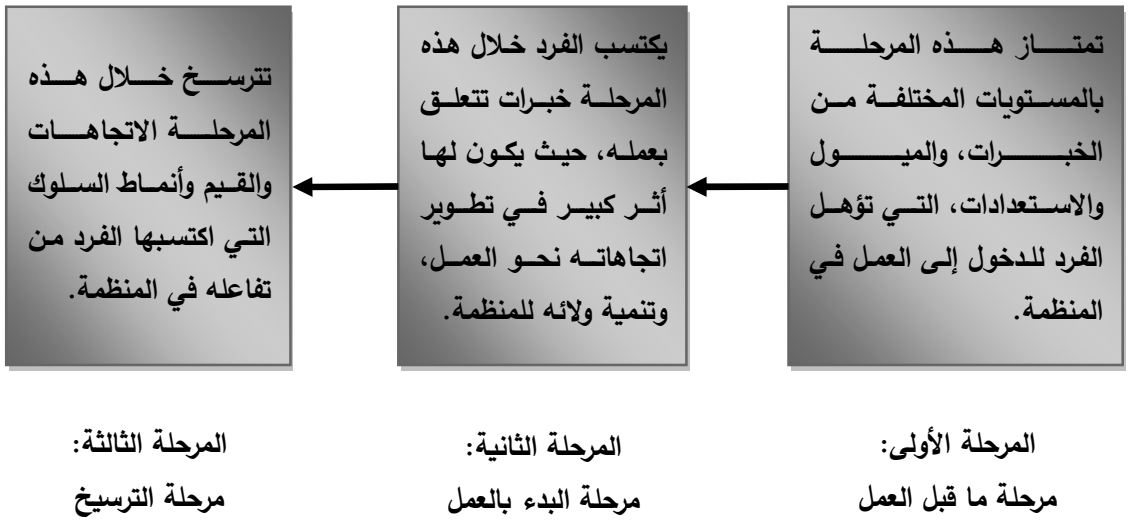
[1]- **موسى اللوزي**، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 123.
[2]- **زاهر عبد الرحيم عاطف**، مرجع سبق ذكره، ص 279.
[3]- **موسى اللوزي**، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 123، 124.

– **مرحلة الثقة بالمنظمة:** تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من بدأ التحاق الفرد بالمنظمة وتمتد إلى ما بعد ذلك، حيث تتعزز لدى الفرد اتجاهات الولاء التي تكونت في المراحل السابقة نحو المنظمة، وتنتقل من مرحلة التكوّن إلى مرحلة النضج[1]. ثم العمل على دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في المنظمة، وتقييم عملية التوازن بين الجهود المبذولة من طرف الأفراد (التكاليف) وبين الحوافز الممنوحة لهم.

2- دراسة مودي وبورتر (MOWDY & PORTER):

وضح كل من **مودي وبورتر (MOWDY & PORTER)** في دراستهما سنة 1982م أنّ تكوين الولاء التنظيمي لدى العاملين في منظماتهم وتطوره يمر بثلاثة مراحل متتابعة، وهي موضحة بالشكل التالي:

شكل رقم 13: مراحل تطور الولاء التنظيمي حسب (MOWDY & PORTER)



المصدر: زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته (الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، ط1، 2006)، ص 210.

يتضح من الشكل السابق أنّ تطور الولاء التنظيمي لدى العاملين حسب **(MOWDY & PORTER)** يمر بثلاثة مراحل، وهي[2]:

– **مرحلة ما قبل العمل:** تمتاز هذه المرحلة بمستويات مختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول إلى العمل في المنظمة، وهذه المؤهلات ناتجة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة إلى العمل، ومعرفته بالظروف الأخرى التي تحكم قراراه بقبول العمل؛

[1]- **زاهر عبد الرحيم عاطف**، مرجع سبق ذكره، ص 279.
[2]- **زيد منير عبوي**، مرجع سبق ذكره، ص 210.

– **مرحلة البدء في العمل:** وهي المرحلة التي يكتسب الفرد من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله، خاصة تلك الخبرات التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى، والتي يكون لها الدور الأكبر في تطوير اتجاهاته نحو العمل وارتباطه به، وتنمية ولائه للمنظمة واندماجه كعضو فيها؛

– **مرحلة الترسيخ:** تتأثر هذه المرحلة بما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه التنظيمي وانخراطه الاجتماعي بالمنظمة، حيث تترسخ فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله في المنظمة.

الفرع الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي من المتغيرات متعددة الأبعاد، ويعود ذلك إلى اختلاف علاقاته بغيره من المتغيرات التنظيمية من جهة، واختلاف العوامل المؤثرة في تكوينه وتنميته من جهة أخرى، وهذا ما دفع بالباحثين إلى دراسة أبعاد الولاء التنظيمي من عدة اتجاهات، وأهم هذه الدراسات موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم 03: دراسات حول أبعاد الولاء التنظيمي

الرقم	سنة الدراسة	أبعاد الولاء التنظيمي
01	PORTER & SMITH ; 1970.	– التطابق؛ – الاندماج.
02	PORTER & Al ; 1974.	– الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها؛ – الاستعداد لبذل أقصى جهد لصالح المنظمة؛ – رغبة قوية لاستمرار العضوية في المنظمة.
03	BUCHANAN ; 1974.	– التطابق؛ – الولاء والإخلاص؛ – الاندماج.
04	PORTER & Al ; 1976.	– الرغبة في البقاء بالمنظمة؛ – القبول بقيم المنظمة وأهدافها.
05	MARSH & MANNARI ; 1977.	– الولاء والإخلاص؛ – المسؤولية؛ – الرغبة في العمل؛ – الإيمان بقيم المنظمة وأهدافها.

المصدر: غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، الأردن، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص 124.

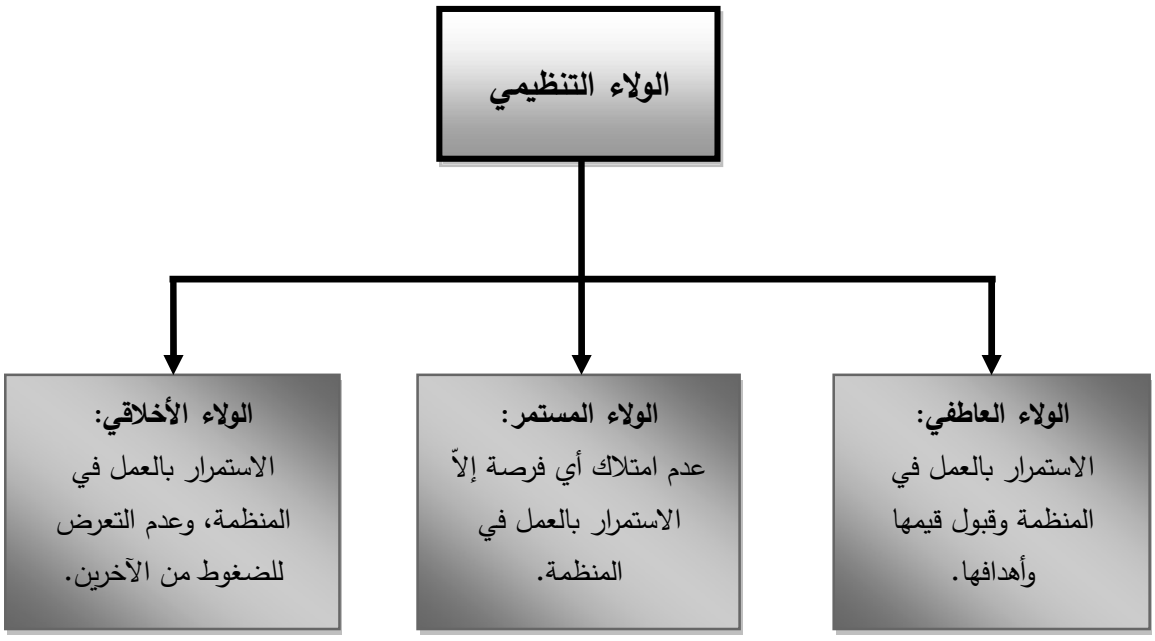
جدول رقم 03-01: تابع للجدول رقم 03

الرقم	سنة الدراسة	أبعاد الولاء التنظيمي
06	JAUCH & Al ; 1978.	– استخدام المعرفة والمهارات؛ – زيادة المعرفة في حقل التخصص؛ – التعاون مع الجماعة؛ – بناء السمعة المهنية؛ – المساهمة بأفكار جديدة في مجال العمل.
07	GORDON & Al ; 1980.	– الولاء والإخلاص؛ – المسؤولية، – الرغبة في العمل؛ – الإيمان بقيم المنظمة.
08	GLISSON & DURICK ; 1988.	– الإيمان بقيم المنظمة والتعلق بها؛ – الرضا الناتج عن إدراك ميزات العمل.
09	ALLEN & MAYER ; 1990.	– الولاء الشعوري (العاطفي)؛ – الولاء المستمر؛ – الولاء المعياري (الأخلاقي).

المصدر: غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 124.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ الباحثين اختلفوا في نتائج دراساتهم حول أبعاد الولاء التنظيمي، فكل باحث استنتج عدة أبعاد للولاء التنظيمي حسب اتجاه الدراسة التي قام بها. وباستمرار البحث في هذا المجال أصبح يُنظر إلى الولاء التنظيمي أنّه ثلاثي الأبعاد حسب الدراسة التي قام بها كل من **ألين وماير** سنة 1990م **(ALLEN & MAYER ; 1990)** حول أبعاد الولاء التنظيمي، وذلك كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 14: أبعاد الولاء التنظيمي حسب (ALLEN & MAYER)



المصدر: شبلي إسماعيل مرشد السويطي، أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية (أطروحة دكتوراه، تخصص الفلسفة في الإدارة العامة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، سنة 2016، ص 104.

يتضح من الشكل السابق أنّ الولاء التنظيمي حسب الدراسة التي قام بها كل من **ألين وماير** سنة 1990م (**ALLEN & MAYER ; 1990**)، يعبر عن حالة نفسية تربط الفرد العامل بالمنظمة التي يعمل بها، وهو يتكون من ثلاثة أبعاد أساسية[1]، تتمثل في:

1- الولاء العاطفي (الشعوري): هو الولاء النابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة والانغماس فيها، وتطابق أهدافه مع أهدافها، وأنّ قيمه تنسجم مع قيمها، الأمر الذي يمنحه المتعة في الارتباط بها، فالولاء العاطفي يأتي من حب الفرد لمنظمته وتعلقه بها، لذا يحافظ على عضويته فيها، ويرغب في الاستمرار بالعمل على مستواها، كما يلتزم بأهدافها وقيمها[2]. ويتأثر هذا البعد بمدى إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، مثل الاستقلالية والأهمية والمكانة واكتساب المهارات وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بمدى إحساس الفرد بأنّ بيئة عمله تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل[3].

---

[1] **-Geneviève Robitaille**, Antécédents et effets de la forme d'engagement organisationnel chez l'employé atypique étudiant (Thèse du doctorat en psychologie), Université de SHERBROOKE, 2014, p.13.

[2] **- غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 121.

[3] **- شبلي إسماعيل مرشد السويطي**، مرجع سبق ذكره، ص 103.

2- الولاء المستمر: تقاس درجة ولاء الفرد في هذا البعد بالقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها الفرد من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة مقارنة بما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة التي يعمل بها والالتحاق بمنظمة أخرى، ويتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة بمجموعة من العوامل كالتقدم في السن وطول فترة الخدمة (الخبرة الوظيفية)، والتي تعد من أهم العوامل المؤثرة في وجود رغبة لدى الفرد بالاستمرار في عمله[1]، وتتمثل استثمارات الفرد الشخصية التي لا يمكنه الاستغناء عنها في علاقات العمل مع الزملاء، التقاعد، مدة الخدمة، المهارات المكتسبة، والحوافز، التي تجعل مغادرة أو ترك المنظمة للعمل في منظمة أخرى أمراً مكلفاً بالنسبة للفرد، إذ يفسر ولاء الفرد بمقدار العوائد المادية التي يحصل عليها أو بصعوبة إيجاد عمل بديل في منظمة أخرى، أي يبقى ملتزماً للمنظمة لأنّ يحتاج لذلك، وهو ولاء محسوب يدرك من خلاله التكلفة المرتبطة بتوقف عمله في المنظمة[2].

3- الولاء الأخلاقي (المعياري): هو الإحساس الذي يتولد لدى الفرد بالتزام البقاء في المنظمة، ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد للأفراد العاملين من قبل المنظمة، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي مع إجراءات تنفيذ العمل، والأهم من ذلك مساهمتهم في وضع الأهداف والخطط ورسم سياسات المنظمة العامة[3]. ويتبلور الولاء في هذا البعد من خلال القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد، إضافة إلى شعوره بالمسؤولية والواجب اتجاه المنظمة والعاملين فيها، وهذا ما يلزمه الوفاء والإخلاص لتلك المنظمة، فالأفراد الذين لديهم ولاءً معيارياً يعملون بطريقة ملائمة لأهداف المنظمة كونهم على يقين بأنّ ما يفعلونه صحيحاً وأخلاقياً، وهذا نابع من القيم العائلية المكتسبة، والأعراف، والدين الذي يؤمن به الفرد، وهذا ما له الأثر الأكبر في تكوين الولاء الأخلاقي[4]. كما يشير الولاء المعياري إلى شعور الفرد بأنّه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالفرد الذي يكون لديه مستوى الولاء الأخلاقي مرتفعاً يضع في حساباته إلى حد كبير ما يمكن أن يفكر فيه الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، وهذا ما يمثل ولاءً أدبياً لدى الفرد اتجاه منظمته وزملائه حتى لو كان على حساب نفسه[5].

---

[1]- **محمد عبود الحراحشة وملوح باجي الخريشا**، مرجع سبق ذكره، ص 71.
[2]- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 122.
[3]- **زاهر عبد الرحيم عاطف**، مرجع سبق ذكره، ص 265، 266.
[4]- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 121.
[5]- **عبد الحميد عبد الفتاح المغربي**، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية (مصر، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، 2007)، ص 339.

الفرع الثالث: صور الولاء التنظيمي

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمة باختلاف القوة الدافعة والمحركة له، وعليه يمكن تمييز أربعة أشكال للولاء التنظيمي:

1- الولاء وسيلة لتحقيق هدف معين: حيث تعتبر عضوية الفرد في المنظمة وسيلة لتحقيق أهدافه الشخصية التي لا يستطيع تحقيقها بمعزل عن المنظمة[1]. إذ تعتبر المنظمة وسيلة يلجأ إليها الأفراد في سعيهم لتحقيق أغراضهم، حيث يساهم كل منهم بدرجة ما في تحقيق المصالح المشتركة بينهم، وبناءً عليه يستمر تأييد الفرد للمنظمة وولاءه لها ما دامت تؤدي وظيفتها كوسيلة لتحقيق أغراضه الخاصة، أما إذا خرجت عن الأهداف التي يسعى الفرد تحقيقها بوضع قيود تتنافى مع مصلحته فإنّه يتوقف عن تأييده للمنظمة، وشعوره بالولاء لها يتحول إلى شعور بعدم الولاء، وهذا ما يعني أنّ هذه الصورة من صور الولاء سريعة التغيير بتغيّر المصالح والأهداف التي يسعى الفرد تحقيقها[2].

2- الولاء هدف في حد ذاته: ويتجسد ذلك عندما تصبح أهداف المنظمة وقيمها أهداف أفرادها وقيمهم بغض النظر عن مصالحهم الذاتية[3]، ففي هذه الحالة تصبح مصالح المنظمة هدفاً في حد ذاته لها قيمتها الذاتية لدى الفرد، إذ تتغير نظرة الأفراد للمنظمة من اعتبارها مجرد وسيلة لتحقيق أهدافهم إلى إيمان عميق بقيمها وأهدافها.

3- الولاء امتثال لما يتوقعه الأفراد الآخرون: تنتج هذه الصورة من صور الولاء نتيجة للضغط الاجتماعي الذي قد يمارسه بعض الأفراد على البعض الآخر، والذي يظهر في العادة كنوع من المعايير والتعليمات يتحدد من خلالها سلوك وتصرفات الأفراد اتجاه بعضهم من جهة واتجاه المنظمة من جهة أخرى. كما يظهر هذا الضغط الاجتماعي نتيجة لما يتوقعه الأفراد من عقوبات معنوية أو مادية، فيبدي الأفراد ولاءهم لمنظمتهم خوفاً من العقاب عند خروجهم عن الأعراف والتقاليد.

4- الولاء المفاجئ والمؤقت: تحدث هذه الصورة من الولاء في بعض الأوقات، عندما يشعر أفراد المنظمة الواحدة بأنّ هناك خطراً أو ضغطاً كبيراً يواجه المنظمة، فيتوحد الأفراد ويتجاهلون كل الخلافات التي بينهم كأفراد وبينهم وبين المنظمة، ويبدون ولاءهم لمنظمتهم، وقد يستمر هذا الولاء بزوال الخطر أو السبب.[4]

---

[1]- **فادية إبراهيم شهاب**، مرجع سبق ذكره، ص 79.
[2]- **خالد أحمد فرحان المشهداني ورائد عبد الخالق عبد الله العبيدي**، مرجع سبق ذكره، ص 280، 281.
[3]- **فادية إبراهيم شهاب**، مرجع سبق ذكره، ص 79.
[4]- **خالد أحمد فرحان المشهداني ورائد عبد الخالق عبد الله العبيدي**، مرجع سبق ذكره، ص 281- 283.

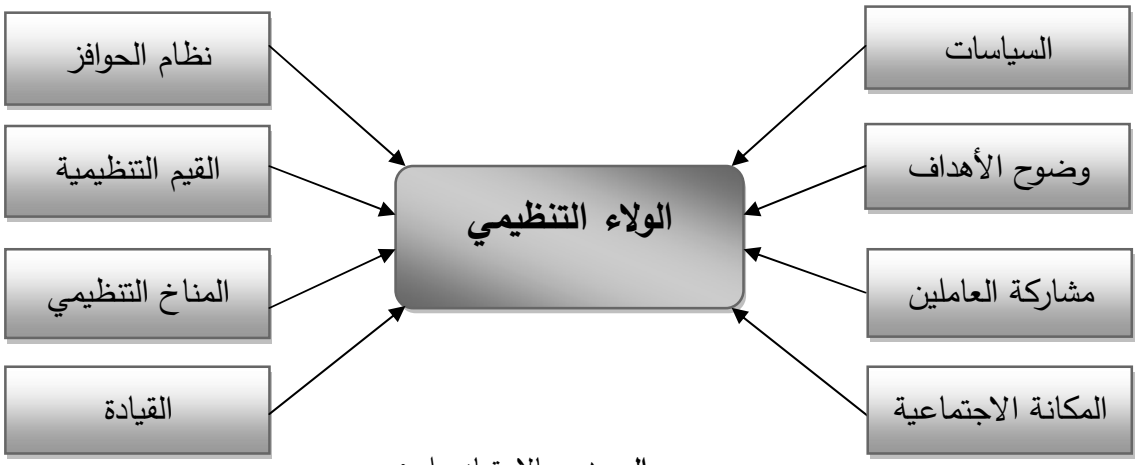
المبحث الثاني: عوامل تكوين الولاء التنظيمي وأساليب قياسه وتنميته

هناك العديد من العوامل التي تساعد في تكوين الولاء التنظيمي، والتي لابد على المنظمة من تحديدها والتعرف على مدى تأثيرها على ولاء العاملين اتجاهها سواء بالسلب أو بالإيجاب، من خلال تحديد مختلف المظاهر والسلوكيات المعبرة عن درجة الولاء التنظيمي الذي يتمتع به العاملون بالمنظمة، وذلك عن طريق الاستعانة بأساليب قياس الولاء التنظيمي التي تحدد مستوى ولاء العاملين، وهذا ما يساعد المنظمة في التمكن من تنميته باستخدام الأساليب المناسبة في حال ما وجدت أنّ مستواه منخفض. ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى العوامل المساعدة في تكوين وتنمية الولاء التنظيمي، وبعض النماذج المفسرة للولاء التنظيمي، وكذا طرق قياس الولاء التنظيمي وأساليب تنميته.

المطلب الأول: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي

يمكن اعتبار كل من وضوح أهداف المنظمة وتحديد أدوار العاملين فيها، وشعور الفرد العامل بالهيبة والنفوذ والمكانة داخل المنظمة والاستقلال في العمل والرضا عنه، وأسلوب القيادة المناسب، والثقافة التنظيمية القوية، والمناخ التنظيمي المشجع على الإنجاز والإبداع والتماسك والتعاون بين العاملين، والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة، ووجود نظام حوافز فعال وتوفر فرص الترقية والتقدم الوظيفي، عوامل مكونة للولاء التنظيمي ومساهمة في تقويته لدى الأفراد العاملين اتجاه منظمتهم، وجعلهم يسلكون الاتجاهات الإيجابية في مشاعرهم وسلوكاتهم[1]. وهذه العوامل موضحة بالشكل التالي:

شكل رقم 15: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي



المصدر، بالاعتماد على:

- **شبلي إسماعيل مرشد السويطي**، مرجع سبق ذكره، ص 107.
- **موسى اللوزي**، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، (الأردن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ط1، 1999)، ص 126- 132.

[1]- **فادية إبراهيم شهاب**، مرجع سبق ذكره، ص 86.

يتضح من الشكل السابق أنّ العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي تتمثل في:

الفرع الأول: السياسات ووضوح الأهداف والمكانة الاجتماعية

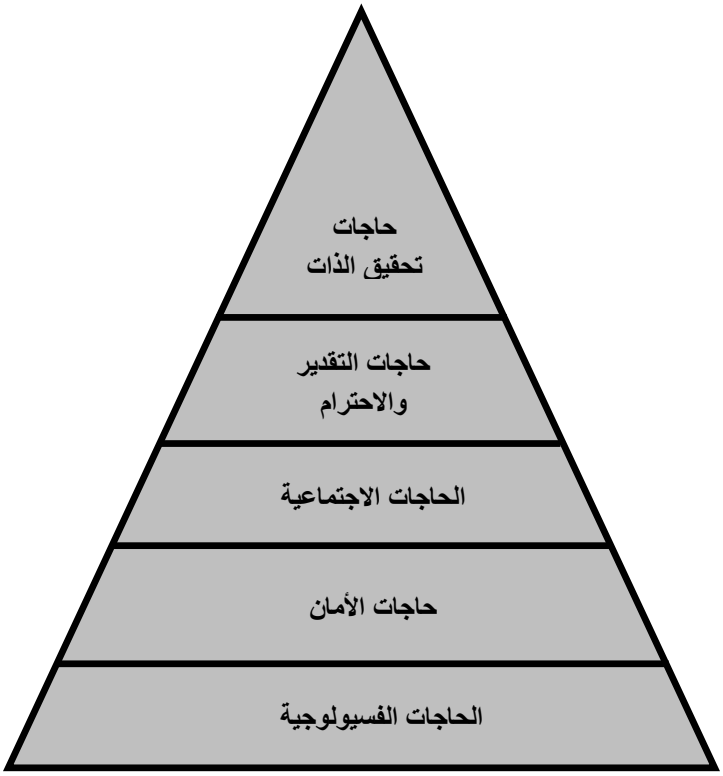
تساهم كل من السياسات المتبعة من طرف المنظمة في إشباع حاجات وتلبية رغبات العاملين لديها، ووضوح الأهداف ومدى مشاركة العاملين في وضعها وتحقيقها، وكذا المكانة الاجتماعية التي يحظى بها كل عامل بالمنظمة في تكوين وتنمية شعور الولاء التنظيمي لدى العاملين، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الآتي:

1- السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة، فلكل فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، إذ يعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإنّ ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين السلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة المنظمة للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء للمنظمة، ثم الشعور بالولاء التنظيمي. وقد تفاوتت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها[1].

وفي هذا السياق قدم **أبراهام ماسلو (ABRAHAM MASLOW)** عام 1943م نظريته حول تدرج حاجات الفرد، فاعتبر أنّ هذا الأخير مدفوع لكي يؤدي وينجز عمله برغبته في إشباع حاجاته الداخلية[2]. حيث استند في نظريته على أنّ هناك مجموعة من الحاجات يشعر بها الفرد تعمل كمحرك ودافع للسلوك. حيث تتدرج الحاجات في سلم **ماسلو** بشكل هرمي تبدأ بالحاجات الأولية (الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان)، لتنتقل إلى الحاجات الثانوية (الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، وحاجات تحقيق الذات)[3]، كما يوضحه الشكل التالي:

[1]- **موسى اللوزي**، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 126.
[2]- **ناصر محمد العديلي**، مرجع سبق ذكره، ص 154.
[3]- **El Hadi GHEDJGHOUDJ**, Le Management Théorie et pratique (Algérie, Ben Aknoun: Office Des Publications Universitaires), p.190.

شكل رقم 16: هرم تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو (ABRAHAM MASLOW)



Source: Jean-Marie Peretti, Ressources humaines et gestion des personnes (France, Paris: Librairie Vuibert, 2007), p.27.

يتضح من الشكل السابق أنّ حاجات الفرد وفق **أبراهام ماسلو**، تتدرج تصاعدياً في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الفرد، يعكس مدى أهميتها وإلحاحها. حيث يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءاً بالحاجات الأساسية الأولية، ثم يصعد سلم الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان، الحاجات الاجتماعية... وصولاً إلى حاجات تحقيق الذات.

2- وضوح الأهداف ومشاركة العاملين في تحقيقها: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها واضحة ومحددة، كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد لأهداف المنظمة أكبر، وبالتالي كلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى الإخلاص والشعور بالانتماء للمنظمة وزيادة الولاء التنظيمي[1].

[1]- **موسى اللوزي**، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 129.

أما **مشاركة العاملين** فهي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في تحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف[1]. إذ تنطوي المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة، كما أنّها تعمل على تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل، وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف، إضافة إلى كونها تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية. وبالتالي تعمل المشاركة على زيادة الولاء التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، حيث يعتبرون أنّ ما يواجه المنظمة من مشكلات تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية[2].

3- المكانة الاجتماعية: هي تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بالآخرين في أي نظام اجتماعي، ومرتبة الأفراد كما يحددها البناء التنظيمي، فهي إما مكانة رسمية أو مكانة اجتماعية يضيفها الآخرون لشخص ما بسبب مشاعرهم اتجاهه أي تأخذ الطابع غير الرسمي، لذا يبذل العاملون قصارى جهدهم في العمل للحفاظ على مكانتهم، لأنّ فقدان المكانة يعتبر أمراً سيئاً لأي فرد وسبباً في عدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل فيها بشكل مناسب، الأمر الذي يترتب عليه شعور الفرد بالقلق والاضطراب ومن ثم ترك العمل نتيجة الشعور السلبي المتولد عنه[3]. ومنه نستنتج أنّه كلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو منظمته، وكلما شعر بأهمية وجوده زادت قوة ولائه واندفاعه للتعاون والتماسك مع الآخرين[4].

الفرع الثاني: المناخ التنظيمي وتطبيق نظام حوافز مناسب

حتى تتمكن المنظمة من تنمية مشاعر الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين بها لابد عليها من توفير مناخ تنظيمي ملائم وبيئة عمل مستقرة، وتطبيق نظام حوافز فعال يعمل على إشباع حاجات العاملين وتلبية رغباتهم، وهذا ما يساهم في بقائهم بالمنظمة والاستمرار بالعمل فيها والولاء لها. ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

1- المناخ التنظيمي: يعرف على أنّه مجموعة الخصائص الداخلية لبيئة العمل، والتي تتمتع بدرجة معينة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم، وبالتالي على سلوكياتهم[5].

---

[1]- **نور الدين حاروش**، مرجع سبق ذكره، ص 241.
[2]- **موسى اللوزي**، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 129، 130.
[3]- المرجع نفسه، ص 138.
[4]- **خالد أحمد فرحان المشهداني ورائد عبد الخالق عبد الله العبيدي**، مرجع سبق ذكره، ص 283.
[5]- **زاهر عبد الرحيم عاطف**، مرجع سبق ذكره، ص 279.

فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال الذي يتضمن الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة بين الأفراد داخل بيئة العمل. وبناءً على هذا يمكن اعتبار المناخ التنظيمي على أنّه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأنّ نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يحقق الاستقرار للمنظمة والعاملين، ويجعلهم يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، فتمتع العاملون بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والإنصاف، والسعي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية ومستوى الرضا الوظيفي، ويقوي الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي.[1]

2- تطبيق نظام حوافز مناسب: يتطلب توفير المناخ التنظيمي الجيد نظام حوافز مناسب، فتوفر الحوافز المادية والمعنوية المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاجية وانخفاض التكاليف[2]. وتوفير الحوافز بمختلف أنواعها ومنحها للأفراد العاملين يتم من خلال عملية التحفيز، التي يمكن تعريفها على أنّها عملية إيجاد الوسائل والأساليب، التي من شأنها أن ترفع بالموارد البشرية إلى مزيد من العطاء والبذل، وتحسين دورتهم الإنتاجية، يتم بواسطة مجموعة من الحوافز، التي توفرها المنظمة للعاملين، تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغاية المطلوبة[3]. ولهذه العملية دور فعال في تعزيز العلاقات بين المنظمة والعاملين فيها، فهي التي تحفز القوى الدافعة لتحقيق أهداف المنظمة. إذ يتوقف تأثير الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، سلبية أو إيجابية على قدرتها في إثارة دافعية[*] الأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالمنظمة وولائهم لها، كما يتوقف تأثيرها على فعالية الأساليب المتبعة في عملية التحفيز، والتي تراعي أهداف المنظمة وأهداف العاملين لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والرضا وتحقيق الذات. فنظام الحوافز الفعال يساهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمنظمة وإشباع حاجاتهم، ويعزز استمرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيما بينهم، ويدفع بهم إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين أدائهم والإبداع في عملهم، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي، ويشعرهم بالرضا والثقة، ويرفع من روحهم المعنوية، ويقوي ولاءهم للمنظمة ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.[4]

---

[1]- **موسى اللوزي**، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 130، 131.

[2]- **نور الدين حاروش**، مرجع سبق ذكره، ص 242.

[3]- **زاهر عبد الرحيم عاطف**، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية (الأردن، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2011)، ص 141.

[*]- تعرف **الدافعية** بأنّها العملية التي تثير مجموعة القوى الدافعة داخل الفرد، لتعمل على استمرار نشاطه كإنسان بشري وتدفعه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة من خلال ممارسة أنماط متنوعة من السلوك.

[4]- **زيد منير عبوي**، مرجع سبق ذكره، ص 213، 214.

الفرع الثالث: القيادة وتبني قيم تنظيمية موحدة

لابد للمنظمة من بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال إيجاد قيم تنظيمية متوافقة وأهداف مشتركة بين أعضائها تساهم في تماسك العاملين ورفع مستوى ولائهم اتجاه المنظمة، وهذا ما يتطلب قيادة إدارية قادرة على التأثير في العاملين وضمان تعاونهم وكسب ولائهم من أجل التمكن من تحقيق أهداف المنظمة. وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال ما يلي:

1- القيادة: يمكن تعريف القيادة بأنّها القدرة لدى المدير أو الرئيس الإداري المسؤول على التأثير في الأفراد العاملين وتحقيق ولائهم للمنظمة وأهدافها، بناءً على الإقناع الاختياري وليس على ما يملكه القائد من سلطة رسمية. كما أنّها تمثل عملية إنسانية وفكرية تعتمد في الأساس على التوجيه والتأثير من أجل تحفيز الأفراد الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها، والتعامل الإيجابي مع المخاطر والتهديدات المحيطة بها[1]. وهي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم، وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة. إذ تمثل القيادة فن التأثير في الآخرين وتوجيههم بطريقة صحيحة لكسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وتعاونهم في سبيل تحقيق هدف مشترك[2].

وبالتالي فإنّ القائد الجيد هو الذي يستطيع أن يساهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالمنظمة وإيمانهم بأهدافها وقيمها، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع في سبيل تحقيق تلك الأهداف، كما يغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية بالمنظمة، إضافة إلى امتلاكه القدرة على تطوير قدرات وإمكانيات الأفراد ومراعاة مشاعرهم واحترامهم، والعمل على تحفيزهم وتوفير فرص نجاحهم، والحرص على التعامل معهم بكل صدق وعدل وأمانة، وتشجيعهم على الاجتهاد والإبداع والمبادرة بالأفكار الجديدة والاقتراحات المبدعة، كما يجب عليه أن يتصف بالأخلاق الحميدة وبدرجة عالية من النشاط والقدرة على الإبداع ومساعدة الآخرين على التقدم والنجاح[3].

---

[1]- **فريدة بن إبراهيم**، علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة (مذكرة ماجستير في علم النفس، تخصص: علم النفس تنظيم وعمل)، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سنة 2015، ص 41، 42.

[2]- **صفوان أمين سعيد السقاف**، القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين (الولاء التنظيمي كمتغير وسيط): دراسة حالة منظمات الأعمال اليمنية (أطروحة دكتوراه، تخصص: الفلسفة في إدارة الأعمال)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، سنة 2015، ص 38.

[3]- **زيد منير عبوي**، مرجع سبق ذكره، ص 216، 217.

2- القيم التنظيمية المشتركة: التي تمكن العاملين في المنظمة من أن يميزوا بين الأعمال الصحيحة والأعمال غير الصحيحة. فالثقافة التنظيمية تتضمن مجموعة من القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة، والتي تؤثر في سلوكاتهم وتصرفاتهم وتحكم معايير السلوك لتحدد ما السلوك المقبول، وما السلوك المرفوض[1]. لذا يجب العمل على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين أعضاء المنظمة، وزيادة التركيز على احتياجات الأفراد العاملين واعتبارهم أعضاءً في أسرة واحدة[2]، وذلك من خلال بناء ثقافة تنظيمية قوية وموحدة يدركها جميع أعضاء المنظمة ويتم تطبيق عناصرها على الجميع، وهذا ما ينتج عنه أفكار موحدة وسلوك موحد وعادات وأعراف يلتزم بها الجميع، تؤسس لترسيخ معايير التميز في الأداء، وتوفير قدر كبير من الاحترام المتبادل بين إدارة المنظمة والعاملين، الأمر الذي يساهم في تماسك جماعات العمل بالمنظمة، وزيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين اتجاه منظمتهم[3]. وهذا يتم في الغالب عن طريق **التنشئة الاجتماعية**، التي تتمثل في مختلف العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها، إذ تساهم سرعة التنشئة الاجتماعية في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة، فنجاح عملية التنشئة تؤدي إلى إيجاد العامل الذي يحمل درجة عالية من الولاء لبيئة عمله واحتراماً كبيراً لقيم منظمته وتوجهاً إيجابياً نحو الإنجاز المبدع[4].

المطلب الثاني: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

هناك الكثير من الدراسات والأبحاث التي قام بها العديد من الباحثين فيما يخص تفسيرهم للولاء التنظيمي، وهذا ما أدى إلى استخلاص عدة نماذج تختلف في مضمونها باختلاف اتجاه الدراسة التي قام بها صاحبها، ومن بين أهم هذه النماذج يمكن ذكر ما يلي:

الفرع الأول: نموذجي ستيرز (STEERS) وستاو وسلانيك (STAW & SALANICK)

يمكن توضيح المضمون الذي جاء به نموذج **ستيرز (STEERS)** ونموذج **ستاو وسلانيك (STAW & SALANICK)** سنة 1977م لتفسير الولاء التنظيمي فيما يلي:

1- **عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة**، «دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة»، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2، 2010، ص 123.

2- **زاهر عبد الرحيم عاطف**، الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندرة، مرجع سبق ذكره، ص 283.

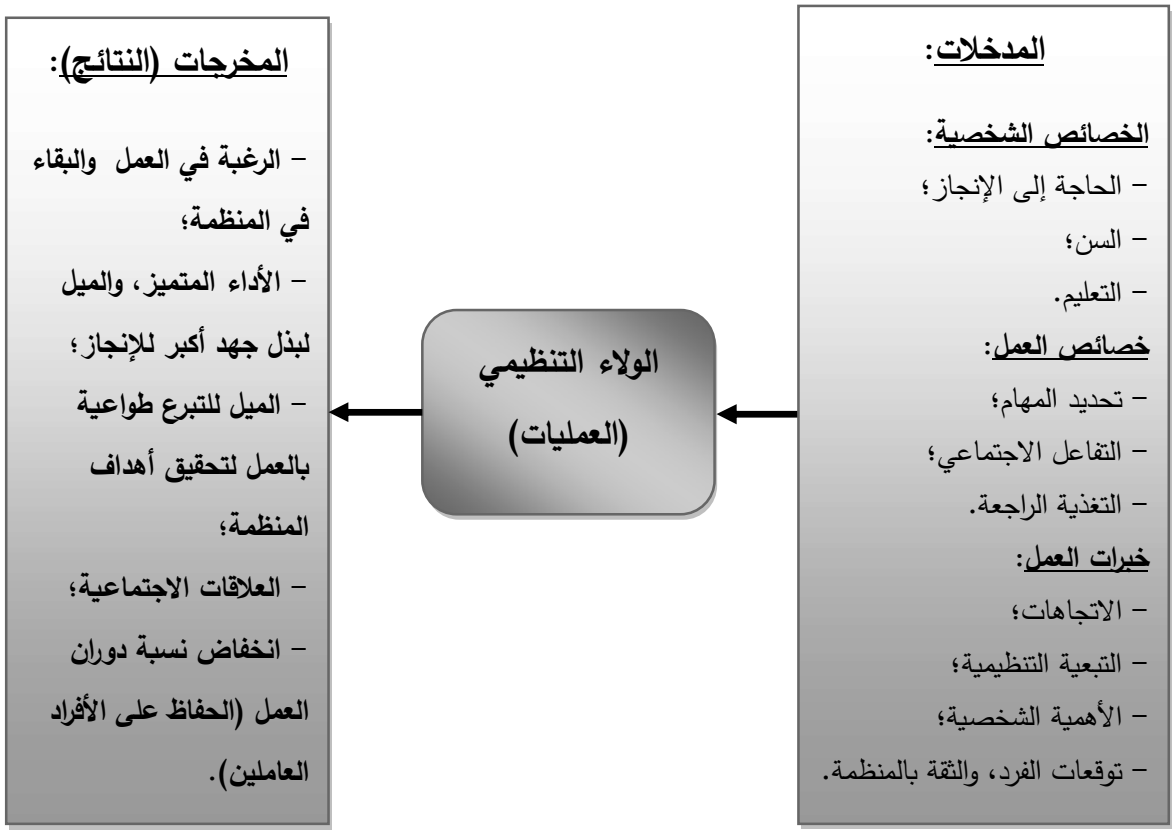
3- **صفوان أمين سعيد السقاف**، مرجع سبق ذكره، ص 226.

4- **زيد منير عبوي**، مرجع سبق ذكره، ص 215، 216.

1- نموذج ستيرز (STEERS) سنة 1977م:

قدم **ستيرز (STEERS)** نموذجاً يوضح من خلاله أنّ هناك ثلاثة خصائص إذا ما توفرت لدى الفرد العامل تُكوِّن لديه الميل للاندماج بمنظمته ومشاركته لها، وقبول قيمها وأهدافها والعمل على تحقيق هذه الأهداف، وبذل أكبر جهد ممكن للتميز في الأداء وتحقيق الإنجازات، والرغبة في العمل والبقاء في المنظمة وعدم تركها، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل[1]. وهذه الخصائص الثلاثة والنتائج المترتبة عنها موضحة بالشكل التالي:

شكل رقم 17: نموذج ستيرز (STEERS) لتفسير الولاء التنظيمي



المصدر، بالاعتماد على:

- **موسى اللوزي**، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 124.
- **زاهر عبد الرحيم عاطف**، الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندرة، مرجع سبق ذكره، ص 281.
- **Mustapha Bettache**, Les déterminants de la loyauté organisationnelle : étude effectué en milieu hospitalier québécois (Mémoire présenté à la faculté des études supérieurs en vue de l'obtention du grade Maitre és sciences (M.Sc), en relations industrielles), Université de Montréal, Ecole de relations industrielles, Faculté des arts et des sciences, 2000, p.33.

[1]- **زاهر عبد الرحيم عاطف**، الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندرة، مرجع سبق ذكره، ص 280، 281.

يلاحظ من النموذج الذي قدمه **ستيرز (STEERS)** أنّ مفهوم الولاء التنظيمي يمكن النظر إليه من منظور نظرية النظم، باعتباره عملية مفتوحة لها مدخلاتها الخاصة، التي تتمثل في الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل، وما تتضمنه كل منها من مفردات مختلفة، تتفاعل مع بعضها ومع ما تحتويه البيئة من عناصر مختلفة، وهذا التفاعل الذي يمثل الولاء التنظيمي تكون له مخرجات (نتائج)، وتعتمد كفاءة وفعالية هذه المخرجات على نوعية المدخلات وطبيعتها وطبيعة التفاعل بين عناصرها. إذ يحمل الأفراد عند التحاقهم ببيئة العمل حاجات ورغبات وتوقعات مختلفة، وهذه التوقعات والمشاعر تتفاعل مع الخصائص السابقة، والتي تؤدي إلى تشكيل اتجاهات لدى الأفراد نحو المنظمة وبيئة العمل، قد تكون إيجابية ويترتب عنها ممارسة الفرد للأنماط السلوكية الإيجابية، مثل الرغبة في الاستمرار بالعمل وبذل الجهد والتعاون، ويمكن أن تكون هذه الاتجاهات سلبية ويترتب عنها أنماط سلوكية سلبية يظهر الفرد خلالها كإنسان غير متعاون وعدائي، وغير مبال وعديم الإخلاص والانتماء. ولهذه الاتجاهات السلبية انعكاسات على الولاء التنظيمي، حيث يترتب عليها انخفاض مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد، ومن ثمّ تدنى مستوى الأداء والإنتاجية.[1]

2- نموذج ستاو وسلانيك (STAW & SALANICK) سنة 1977م:

يستند هذا النموذج على التفريق بين شكلين من الولاء التنظيمي:

- **الولاء الموقفي:** يقصد به العمليات التي يمكن من خلالها أن تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها، وهذا النوع من الولاء يعكس وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي بأنّه كالصندوق الأسود، الذي يتضمن خصائص تنظيمية وشخصية وخصائص الدور الوظيفي وخبرات العمل، والتي بدورها تحدد سلوكيات الأفراد بالمنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب، والجهود التي يبذلها الأفراد في العمل ومقدار مساندتهم لمنظمتهم.

- **الولاء السلوكي:** يقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة، حيث أنّ الجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بعضويته فيها[2]، وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، والذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي والخبرات الماضية على تطوير علاقة الفرد وربطه بمنظمته، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنماط خاصة من السلوك والتصرفات داخل المنظمة، لأنّهم اختبروا في الماضي بعض المزايا والمكافآت التي تترتب على هذه السلوكات، وبالتالي يخشون أن يفقدوا هذه المزايا إذا أقلعوا عن هذه السلوكات.[3]

---

[1]- **موسى اللوزي**، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 125.
[2]- **إيمان عمر العبد طموس**، مرجع سبق ذكره، ص 39.
[3]- **فاطمة بنت عواض بن رجاء الحربي**، مرجع سبق ذكره، ص 65.

الفرع الثاني: نموذج ستيفنز وزملائه (STEVENS & Al) ونموذج كيدرون (KIDRON)

يتمثل محتوى النموذج الذي جاء به **ستيفنز** وزملائه **(STEVENS & Al)** سنة 1978م، ومحتوى النموذج الذي جاء به **كيدرون (KIDRON)** سنة 1978م لتفسير الولاء التنظيمي فيما يلي:

1- نموذج ستيفنز وزملائه (STEVENS & Al) سنة 1978م:

يشمل هذا النموذج اتجاهين:

- **الاتجاه التبادلي:** يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، والعضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الفرد من مزايا ومنافع، وبالتالي يزداد ولاء العامل للمنظمة نتيجة لما يحصل عليه من حوافز، حيث يقيس هذا الاتجاه رضا الفرد عن ما تقدمه له المنظمة، فإن تحققت له مزايا أفضل لدى منظمة أخرى ينتقل للعمل بها، وبالتالي يفيد هذا الاتجاه في إمكانية التنبؤ بترك الأفراد العاملين للمنظمة والانتقال إلى منظمة أخرى أو البقاء فيها.[1]

- **الاتجاه النفسي:** يعتبر هذا الاتجاه الولاء التنظيمي بأنّه يمثل نشاطاً وجهداً متميزاً وتوجهاً إيجابياً نحو المنظمة وداعماً لها في تحقيق أهدافها، ورغبة قوية في البقاء عضواً مؤثراً وفعالاً في المنظمة. كما يعبر عن درجة من التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، فالأفراد العاملون الذين يؤمنون بأهداف منظمتهم يشعرون بالولاء لها، ويظهرون رغبة قوية في الاستمرار بالعمل فيها وقبولاً عميقاً لقيمها وأهدافها.

2- نموذج كيدرون (KIDRON) سنة 1978م:

يعتبر هذا النموذج أنّ للولاء التنظيمي بعدان أساسيان هما[2]:

- **الولاء الأدبي:** والذي يقوم على تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة، حيث تكون هذه الأهداف والقيم جزءً من أهدافه وقيمه.

- **الولاء المحسوب:** ويكون مصدر هذا الولاء رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة والاستمرار بالعمل فيها، حتى في حالة وجود فرص عمل بمنظمات أخرى وبمزايا أفضل.

الفرع الثالث: نموذج أنجل وبيري (ANGLE & PERRY) ونموذج كانتر (KANTER)

يتمثل محتوى النموذج الذي جاء به كل من **أنجل وبيري (ANGLE & PERRY)** سنة 1983م، ومضمون النموذج الذي جاء به **كانتر (KANTER)** سنة 1986م لتفسير الولاء التنظيمي فيما يلي:

[1]- **شبلي إسماعيل مرشد السويطي**، مرجع سبق ذكره، ص 102.
[2]- **الجوهرة بنت سليمان الفوزان**، مرجع سبق ذكره، ص 71.

1- نموذج أنجل وبيري (ANGLE & PERRY) سنة 1983م:

يَعْتَبِر أنّ النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها إلى[1]:

- **نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:** يعتبر هذا النموذج أنّ جوهر الولاء يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدراً للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاماً واضحاً وثابتاً وطوعياً، وحسب هذا النموذج فإنّه ينظر إلى خصائص الفرد (العمر، الجنس، التعليم...)، باعتبارها محددات لسلوك الفرد، لذا فإنّ هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة، والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

- **نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي:** يقوم هذا النموذج على أساس أنّ العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أنّ لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنّه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق أهداف المنظمة مقابل قيام هذه الأخيرة بتلبية تلك الحاجات، أي أنّ العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأنّ جوهر هذا التبادل يسمى بـ**العقد النفسي**[*] الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة إلى الطرفين (الفرد والمنظمة)، لكنها لابد أن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في المنظمة. وبالتالي فإنّ الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته تمثل أساس العملية التي تؤدي إلى ولاء الفرد أو عدم ولائه للمنظمة التي يعمل بها، حيث أنّ المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية حاجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يقبل قيمها ويعتبرها قيمه، ونتيجة لذلك يصبح هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته.

2- نموذج كانتر (KANTER) سنة 1986م:

يشير هذا النموذج إلى أنّ هناك ثلاثة أنواع للولاء التنظيمي ترتبط بمتطلبات السلوك التي تفرضها المنظمة على أفرادها، وهذه الأنواع تتمثل في[2]:

- **الولاء المستدام (المستمر):** يتمثل في تكريس الأفراد لجهودهم من أجل بقاء المنظمة، وهو ما يتطلب منهم تضحيات شخصية واستثمارات تتسم بالصعوبة أو ارتفاع التكلفة بالنسبة لهم، فعندما يقدم الأفراد تضحيات هامة من أجل الالتحاق بالمنظمة أو البقاء فيها تصبح لديهم الرغبة القوية للحفاظ على استمرار حياة هذه المنظمة وضمان بقائها.

---

[1]- **إيمان عمر العبد طموس**، مرجع سبق ذكره، ص 40.

[*]- يعتبر **العقد النفسي** بأنّه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها، حيث تطالب المنظمة عامليها بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف، وأن يبذلوا المزيد من الجهد للرفع من مستوى أدائهم وإنتاجيتهم للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة التنظيمية المساعدة على إشباع حاجاتهم من حوافز وأمن واستقرار.

[2]- **محمد الصيرفي**، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات (دون بلد نشر، المكتب الجامعي الحديث، الجزء الرابع، 2009)، ص 26.

– **الـولاء التلاحمـي (القـائم علـى التماسـك):** يقوم هذا النـوع من الـولاء أساساً علـى تكـوين العلاقـات الاجتماعية وتدعيمها داخل المنظمة، حيث تتشكل علاقة قوية بين المنظمة وأعضائها، وهذا ما يغري أفراداً من الخارج بالانضمام إلى هذه المنظمة.

– **الولاء الرقابي (الموجه):** يمثل هذا النوع من الولاء ارتباط الأفراد بقيم المنظمة وقواعدها، والتي تشكل صياغة للسلوك المرغوب أو الاتجاهات المرغوبة، ويظهر الولاء الرقابي عندما يدرك العامل أنّ قيم المنظمة وقواعدها تمثل مرشداً هاماً للسلوك المرغوب فيه، والذي يتأثر بالقواعد والمعايير التي تحكم التصرفات والأعمال اليومية.

المطلب الثالث: قياس الولاء التنظيمي وأساليب تنميته

الولاء التنظيمي كأي متغير غير محسوس يستدل عليه من خلال النتائج المترتبة عنه والمظاهر التنظيمية المرتبطة به، لذا لابد على المنظمة أن تعمل على قياسه باستخدام الأساليب المناسبة التي تمكنها من التعرف على مدى ارتفاع مستواه أو انخفاضه لدى العاملين بها، وهذا حتى تتمكن من تنميته في حال انخفاضه باستخدام الأساليب الملائمة لذلك.

الفرع الأول: قياس الولاء التنظيمي

تعود عملية قياس الولاء التنظيمي بالنفع على المنظمة والعاملين بها، فمن خلال هذه العملية تتعرف المنظمة على مستوى الولاء التنظيمي الذي يتمتع به العاملون لديها، ورصد مختلف المظاهر والسلوكيات المعبرة عن درجة ولائهم لمنظمتهم، وبهذا يمكن تفادي مختلف المشاكل والاضطرابات السلوكية السلبية التي قد تترتب عن انخفاض مستوى الولاء لدى العاملين اتجاه منظمتهم، وهذا لا يتم إلاّ من خلال الاستعانة بأساليب قياس الولاء التنظيمي الموضوعية منها والذاتية.

1– فوائد قياس الولاء التنظيمي:

تحقق عملية قياس الولاء التنظيمي فوائد كبيرة للمنظمة، فهي تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، لهذا يجب على إدارة المنظمة قبل بدئها في رسم السياسات أو اتخاذ الخطوات اللازمة لتنمية الولاء لدى العاملين جمع البيانات والمعلومات حول العوامل المؤثرة في الولاء ومحدداته واتجاهاته. ومن أهم فوائد عملية قياس الولاء التنظيمي التي تعود على كل من المنظمة والعاملين فيها يمكن ذكر[1]:

– يقدم قياس الولاء التنظيمي لإدارة المنظمة مؤشرات دالة على مستوى الولاء والأداء الوظيفي، وهذه المؤشرات تمكن المنظمة من أن تحدد موقعها أو اتجاهها قياساً إلى فترات زمنية سابقة؛

[1]- بالاعتماد على:
- **موسى اللوزي**، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 139- 141.
- **محمد الصيرفي**، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 330.

– يمكن لإدارة المنظمة من خلال عملية قياس الولاء التنظيمي التعرف على مشاعر وأحاسيس واحتياجات الأفراد العاملين، وبالتالي معرفة ما يتمتع به هؤلاء الأفراد من ولاء لهذه المنظمة؛

– يعتبر قياس الولاء التنظيمي بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد على استخدامها الإدارة الناجحة لقياس ومعرفة المشاكل والمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة (دوران العمل، الغياب المتكرر...)، وبناءً على ذلك تعمل على إيجاد الحلول المناسبة لعلاجها أو التخفيف من حدتها؛

– يساهم قياس الولاء التنظيمي في شعور العاملين باهتمام المنظمة بهم، حيث يتولد لدى الأفراد شعور بالأهمية نتيجة هذا الاهتمام، مما يساعد على تحسين وتقوية العلاقة بينهم وبين الإدارة، وهذا ما ينعكس إيجابياً على كل من المنظمة وأفرادها، وهذه الآثار الإيجابية تمثل الرغبة في العمل، وزيادة الثقة والمصداقية. كما تساهم هذه العملية في تنمية ودعم أنماط الاتصال التنظيمي الفعال، وتشجيع الأفراد العاملين على التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم بشأن العديد من السياسات والبرامج ونقلها إلى إدارة المنظمة، والتي يتعذر على وسائل الاتصال العادية نقلها إلى المستويات الإدارية العليا؛

– تحقق عملية قياس الولاء التنظيمي فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث تعتبر هذه العملية أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض مستوى الولاء لدى العاملين اتجاه منظمتهم.

2- أساليب قياس الولاء التنظيمي:

يمكن للمنظمة أن تستخدم عدة أساليب للتعرف على الاتجاهات النفسية للعاملين ومستويات ولائهم، حيث تختلف هذه الأساليب باختلاف مداخل الدراسة وحجم المجتمع المراد دراسته. لذا تصنف وسائل قياس الولاء التنظيمي إلى[1]:

– **المقاييس الموضوعية:** تعتبر من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام في مجال قياس الولاء التنظيمي، تستخدم لقياس الولاء من خلال الآثار السلوكية المترتبة عنه، حيث تحلل مجموعة من الظواهر المعبرة عن درجة ولاء الأفراد العاملين، وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك، مثل رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة، مستوى أداء العاملين، الغياب عن العمل، دوران العمل، تعطل الآلات والمعدات، التخريب المتعمد في المواد المستخدمة للإنتاج، كثرة حوادث العمل، العلاقة بن الرؤساء والمرؤوسين، التفاعل والانسجام في العمل، الانضباط وحسن التصرف...، فمن خلال رصد هذه الظواهر بالمنظمة يمكن التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة.

---

[1]- بالاعتماد على:
- **زيد منير عبوي**، مرجع سبق ذكره، ص 220، 221.
- **فريدة زنيني**، مرجع سبق ذكره، ص 30، 31.
- **محمد الصيرفي**، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 331.

وهذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه عن المشاكل التي قد تحدث وتتعلق بالولاء التنظيمي، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب هذه المشاكل أو تشير إلى أساليب علاجها وإيجاد حلول مناسبة لها.

– **المقاييس الذاتية:** يقيس هذا النوع من المقاييس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير منهم عن درجة ولائهم لمنظمتهم، ويعد هذا النوع من المقاييس أكثر فائدة وقدرة على تشخيص وجود الولاء سلباً أو إيجاباً، وأفضل وسيلة لتطبيق المقاييس الذاتية ، يمكن ذكر:

* **الاستبيان:** وهو من أكثر طرق القياس استعمالاً في العلوم السلوكية، يتضمن توجيه مجموعة أسئلة إلى الشخص أو الأشخاص المعنيين لمعرفة اتجاهاتهم وميولهم اتجاه المنظمة، وذلك عن طريق تصميم استمارة (قائمة من الأسئلة) بطريقة سليمة وهادفة تتضمن مجموعة أسئلة محددة، ثم توزع على العاملين لتقدير وتحديد درجة ولائهم لمنظمتهم، وبعد ذلك تجمع هذه الاستمارات وتفرغ وتدرس وتراجع بعناية، ومن مميزاتها: قلة التكاليف، تتطلب القليل من الجهد والوقت، إعطاء العاملين فرصة للتفكير عند الإجابة على الأسئلة والتأكد من الإجابات، سرعة جمع البيانات والمعلومات، التعميم والشمول، حيث يمكن توزيع الاستبيان على أكبر عدد ممكن من أفراد مجتمع الدراسة.

* **المقابلة:** من خلال توجيه أسئلة مباشرة للعاملين عن طريق اللقاء المباشر، وتكون هذه الأسئلة إما مكتوبة أو شفوية، ثم القيام بتدوين الإجابات ومراجعتها للوصول إلى نتائج تحدد مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، ومن مميزاتها الحصول على معلومات كاملة ودقيقة، اختصار الوقت، توضيح أسباب وأهداف المقابلة للمستجوب مما يشعره بالراحة والطمأنينة وهذا ما يساهم في صحة ومصداقية نتائج المقابلة، ومن خلال المقابلة المباشرة مع المستجوبين يمكن توضيح النقاط الغامضة وغير الواضحة بالنسبة لهم وهذا ما يساعدهم على فهم الأسئلة والإجابة عليها بكل سهولة. كما أنّ نجاح المقابلة يعتمد على شخصية ومهارة وكفاءة من يجري المقابلة، ومدى قدرته على دفع العاملين للاستجابة معه عند إجراء المقابلة من خلال اعتماد أسلوب الإقناع والحوار المناسب، كما يعتمد على الثقة والاحترام المتبادل.

3– دراسات حول مقاييس الولاء التنظيمي:

وفي سياق الحديث عن أساليب قياس الولاء التنظيمي، قام العديد من الباحثين بدراسات وأبحاث لتطوير مجموعة من المقاييس للولاء التنظيمي، التي اختلفت من حيث المعايير والمكونات والأبعاد، وأهم الدراسات التي تناولت هذه المقاييس موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم 04: دراسات حول مقاييس الولاء التنظيمي

الرقم	سنة الدراسة	المقياس
01	PORTER & AL ; 1974.	يعتبر من أهم مقاييس الولاء التنظيمي ويدعى باستبانة الالتزام التنظيمي (OCQ)(*)، وهو يتكون من خمسة عشر (15) فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة ومستوى ولائهم وإخلاصهم لها، ومدى قبولهم لقيمها وأهدافها، ورغبتهم في مضاعفة الجهد لتحقيق هذه الأهداف. واستعان بمقياس ليكرت (LIKERT) الخماسي لتحديد درجة الاستجابة.
02	MARSH & MANNARI ; 1977.	يقدم مقياساً للولاء التنظيمي مدى الحياة (القيم والأعراف)، ويتكون من أربع (4) فقرات، واستخدم أداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الولاء التنظيمي مدى الحياة، وحثه على الالتزام بقيم العمل والولاء للمنظمة حتى إحالته على التقاعد، وكذا إبراز مقاصد (نوايا) الفرد للبقاء في المنظمة.
03	JAUCH & AL ; 1978.	يتمثل في محاولة لقياس الولاء القيمي من خلال ست (6) فقرات خماسية الاستجابة، عبرت كل فقرة منها عن واحدة من القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، والمساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص. وقد تم تطبيق هذا المقياس على عينة مكونة من 82 من أعضاء هيئة التدريس بجامعة (WESTERN) في الولايات المتحدة الأمريكية، بهدف قياس الولاء للمهنة، والذي يعكس في مضمونه القيم المهنية للأساتذة.
04	KIDRON ; 1978.	يتكون هذا المقياس من جزئين، يقيس الجزء الأول الولاء المحسوب، حيث يتكون من أربع (4) فقرات خماسية الاستجابة تتمحور حول مدى استعداد الفرد لترك المنظمة والعمل في منظمة أخرى. أما الجزء الثاني فيقيس الولاء العاطفي، ويتكون من تسع (9) فقرات سباعية الاستجابة تعكس مدى التطابق بين الفرد وأهداف وقيم المنظمة.

المصدر، بالاعتماد على:

- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 125، 126.
- **الجوهرة بنت سليمان الفوزان**، حماية الموارد البشرية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة مقارنة لآراء العاملين في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية والعاملين في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض (أطروحة دكتوراه، تخصص: الفلسفة في العلوم الإدارية)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، الرياض، سنة 2015، ص 76.
- **إيمان عمر العبد طموس**، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة (مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال)، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، سنة 2015، ص 42، 43.

* - **OCQ** : **O**rganizational **C**ommitment **Q**uestionnaire.

جدول رقم 04-01: تابع للجدول رقم 04

الرقم	سنة الدراسة	المقياس
05	GORDON & AL ; 1981.	يهدف هذا المقياس إلى الاستدلال على الولاء التنظيمي من خلال أربعة أبعاد، وهي: الولاء، المسؤولية، الرغبة في العمل، والإيمان بالمنظمة. وقد ساهمت في بناء هذا المقياس ثلاثة مصادر، هي: العمال المنتمين إلى النقابات، الأدبيات، ودراسة الحالة. وهو مقياس ضخم يتألف من تسعين (90) فقرة خماسية الاستجابة.
06	THORNTON ; 1981.	يتضمن هذا المقياس ثمان (8) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الولاء التنظيمي، كما تضمن سبع (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة لقياس الولاء المهني.
07	ALLEN & MAYER ; 1990.	يمثل هذا المقياس الاتجاه الحديث في قياس الولاء التنظيمي من خلال أبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، والمعياري)، ويتكون من أربع وعشرين (24) فقرة، حيث خصصت ثمان (8) فقرات لكل بعد من الأبعاد الثلاثة، وهو مقياس سباعي الاستجابة وتم تطبيقه في الكثير من الدراسات والبحوث وأثبت مصداقية عالية.
08	MAYER & AL ; 1993.	يعتبر هذا المقياس تعديلاً لمقياس (**ALLEN & MAYER ; 1990**)، فقد خفض عدد الفقرات إلى ثمانية عشر فقرة سباعية الاستجابة، حيث خصصت ست (6) فقرات لكل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة (العاطفي، المستمر، والمعياري).

المصدر، بالاعتماد على:

- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 125، 126.
- **الجوهرة بنت سليمان الفوزان**، مرجع سبق ذكره، ص 76.
- **إيمان عمر العبد طموس**، مرجع سبق ذكره، ص 42، 43.

الفرع الثاني: أساليب تنمية الولاء التنظيمي

هناك الكثير من المحددات والعوامل التي تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لا يمكن للمنظمة السيطرة عليها أو حتى التقليل من تأثيرها، وهذا ما يضعف الفرصة أمام المنظمة في تنمية وتقوية الولاء التنظيمي لدى العاملين بها، ففي حال توفر الفرص الوظيفية بمنظمات أخرى وبحوافز أحسن وظروف أفضل ينخفض مستوى الولاء المستمر لدى العاملين نتيجة توفر فرص عمل بديلة، لذا لابد على المنظمة بذل ما باستطاعتها من أجل تنمية الولاء التنظيمي لدى أفرادها[1]، وذلك من خلال الاعتماد على العديد من الأساليب، التي من بينها:

[1]- **جيرالد جرينبرج وروبرت بارون**، مرجع سبق ذكره، ص 219.

1- الإثراء الوظيفي: يقصد به التعمق الرأسي للوظيفة، والذي يتمثل في إعطاء العاملين فرصاً أكبر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم، فإثراء العمل هو إعادة تصميمه، ليمنح الفرد مسؤولية واستقلالية أكبر في تنفيذ مهامه، كما يمكن إعطاءه بعض الواجبات التي يقوم بها رئيسه، وبالتالي زيادة مشاركته في صنع القرارات التي تتعلق بعمله بشكل يؤدي إلى تغيير محتوى هذا العمل[1]. الأمر الذي يجعل الفرد العامل أكثر مسؤولية عن عمله وأكثر حرية في التصرف، كما يعطيه المزيد من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا ما يؤدي إلى تقوية الولاء التنظيمي لديه. ولقد ثبت نجاح هذا الأسلوب في شركة **فورد (FORD)** في بداية الثمانينات، عندما واجهت الشركة أزمة في الولاء التنظيمي بسبب تخفيض الميزانية وإغلاق بعض المصانع وفصل عددٍ من العاملين، حينها حاولت الشركة التغلب على تلك الأزمة من خلال وضع برنامج لاحتواء العاملين وتقوية الولاء لديهم، حيث شمل هذا البرنامج عمليات توسيع رأسي وأفقي للوظائف، إلى أن أصبح العاملون بهذه الشركة أكثر ولاءً عن ذي قبل.

2- إيجاد توافق بين مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين بها: وذلك من خلال جعل العاملين يشعرون بأنّ ما تحققه المنظمة من منافع وعوائد يعود عليهم أيضاً بالنفع والفائدة، فهذا الشعور بالمصير المشترك والمصلحة الواحدة والأهداف المتوافقة يؤدي إلى تنمية ولاء العاملين اتجاه منظمتهم. إذ يمكن للمنظمة تحقيق ذلك من خلال الاعتماد على نظام الحوافز الخاص بها، وذلك بإعداد خطط تحفيزية مناسبة وتطبيقها بشكل فعال، مثل تطبيق برنامج المشاركة في الأرباح، فتطبيق مثل هذه الخطط والبرامج بطريقة عادلة ومنصفة يمكن أن يلعب دوراً فعالاً في تقوية الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين بالمنظمة.

3- استقطاب واختيار العاملين الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة: حيث كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وكان أكثر قبولاً لأهدافها، كلما كان الولاء التنظيمي لديه اتجاه منظمته أقوى وخاصة الولاء العاطفي. فعلى سبيل المثال، إذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة يجب أن تراعي توفر هذه القيم في العاملين الجدد عند اختيارهم.[2]

[1]- **نادر أحمد أبو شيخة**، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية (الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2010)، ص 220، 221.

[2]- **جيرالد جرينبرج وروبرت بارون**، مرجع سبق ذكره، ص 219، 220.

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي مفهوماً تعدى حدود الارتباط المادي أو المعنوي المجرد للفرد بمنظمته، وإنّما وصل إلى التأثير الواضح على طبيعة أداء وإنتاجية المنظمة من خلال ارتباط الولاء التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بدرجة اعتقاد واقتناع الفرد بوجود وأهمية قيم وأهداف المنظمة، واستعداده لبذل المزيد من الجهد لتحقيق تلك الأهداف[1]، فالولاء التنظيمي يعتبر من أهم المتغيرات التنظيمية التي لها تأثير إيجابي على أداء العاملين وروحهم المعنوية وسلوكياتهم، حيث يساهم ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الرفع من روحهم المعنوية ومستوى أدائهم وتحقيقهم لإنجازات مبدعة، كما يساهم في تقوية الرغبة لديهم بالبقاء في المنظمة والاستمرار بالعمل فيها، والتقليل من تأخرهم عن العمل وغياباتهم المتكررة، وكذا تفادي ظاهرة تركهم للعمل بالمنظمة والبحث عن فرص عمل بديلة بمنظمات أخرى.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي ظاهرة مرتبطة بالفرد وبيئة عمله والبيئة المحيطة بهما، ومن ثم تعتبر المتغيرات التي تؤثر في ولاء الفرد اتجاه منظمته كثيرة منها ما يحيط ببيئة العمل داخل المنظمة، ومنها متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة. وفي هذا السياق[2]:

حدد **ستيرز (STEERS) سنة** 1977م في النموذج الذي وضعه لتفسير الولاء التنظيمي ثلاث مجموعات من العوامل التي يتأثر بها الولاء التنظيمي، وهي العوامل المتعلقة بالخصائص الشخصية، العوامل المتعلقة بخصائص العمل، والعوامل المتعلقة بخبرات العمل، كما أوضح من خلال نموذجه النتائج المترتبة عن الولاء التنظيمي، ومن هنا يتضح أنّ **(STEERS)** قد تجاهل تأثير العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة وكذا تأثير الأبعاد التنظيمية كالأجر ونمط القيادة.

أما **مريس وشرمان (MORIS & SHERMAN)** سنة 1981م فقد قسما العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي إلى ثلاث مجموعات ممثلة في الخصائص الشخصية للأفراد كالعمر والمستوى التعليمي، الخصائص المتعلقة بالوظيفة كتضارب الوظيفة وغموضها، وخبرات العمل كالإدراك الحسي للثقة واتجاهات الجماعة، والملاحظ أنّ **(MORIS & SHERMAN)** اعتمدا على الإطار النظري للعوامل المؤثرة على الولاء التي وضعها **(STEERS)** في نموذجه، كما تجاهلا أيضاً تأثير العوامل الخارجية والأبعاد التنظيمية على الولاء التنظيمي.

ثّم أضاف **ستيرز وبورتر (STEERS & PORTER)** سنة 1983م مجموعة رابعة من العوامل إلى المجموعات السابقة، وهي الخصائص التنظيمية.

---

[1]- **محسن علي الكتبي**، مرجع سبق ذكره، ص 273.

[2]- بالاعتماد على:

- **خالد أحمد فرحان المشهداني ورائد عبد الخالق عبد الله العبيدي**، مرجع سبق ذكره، ص 286- 288.
- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 129، 130.

أما **باتمان وستراسر (BATEMAN & STRASSER)** سنة 1984م فقد حددا أربع مجموعات للعوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي، وهي مجموعة الخصائص الشخصية كالحاجة للإنجاز، مجموعة الخصائص المتصلة بالوظيفة كالتوتر الوظيفي، مجموعة الظروف الخارجية المحيطة بالعمل كفرص العمل البديلة، ومجموعة الأبعاد التنظيمية كالنمط القيادي.

وفي دراسة **(WRIGHT & ROHR BAUGH)** سنة 2002م تم تحديد العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي بخصائص العمل وحالات الدور بالنسبة للفرد كتخصص العمل وتحدياته وعلاقاته مع القائد والزملاء، إضافة إلى الخصائص التنظيمية.

ومن خلال هذه الدراسات يمكن استنتاج العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، كما يلي:

الفرع الأول: العوامل المتعلقة بالخصائص الشخصية

تمثل هذه العوامل كل ما يتعلق بالفرد العامل من صفات وقدرات ومهارات يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات المميزة لمجتمع العاملين، كالفئات العمرية، الجنس، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة بالمنظمة، والحاجة إلى الإنجاز[1].

1- السن: أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط إيجابي بين التقدم بالسن والولاء التنظيمي، أي أنّه كلما تقدم الفرد العامل في السن ارتفع مستوى الولاء التنظيمي لديه، لأنّ كبار السن من العاملين أكثر حرصاً والتزاماً وظيفياً في عملهم[2]. ومن بين هذه الدراسات، الدراسة التي قام بها **ستيرز (STEERS) سنة** 1977 عن العلاقة بين الولاء والسن في عينتين من العاملين، حيث تتكون العينة الأولى من 382 عاملاً في إحدى المستشفيات الحكومية الأمريكية، بينما تتكون العينة الثانية من 119 عاملاً في معامل البحوث الأمريكية، إذ خلص من دراسته إلى وجود علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين السن والولاء التنظيمي، أي أنّ العاملين الأكبر سناً هم الأكثر ولاءً لمنظماتهم، والعكس صحيح[3].

2- الجنس: إنّ دور الفرد العامل ومساهمته في المنظمة وموقعه الوظيفي يختلف باختلاف جنسه، ففي بعض الدراسات التي أجريت لقياس الولاء التنظيمي، بيّنت أنّ الولاء التنظيمي يرتبط بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع طبيعة جنس العاملين، وأنّ جنس العامل يحدد درجة ولائه لمنظمته، وأنّ العاملين الذكور أقل ولاءً لمنظماتهم وأكثر تركاً للعمل من العاملات الإناث[4]، وأنّ كثرة القيود أمام النساء في بعض الوظائف يجعلها أكثر استقراراً وولاءً للمنظمة[5].

---

[1]- **زاهر عبد الرحيم عاطف**، الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندرة، مرجع سبق ذكره، ص 284.
[2]- **صلاح الدين عبد الباقي**، مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 317.
[3]- **فريدة زنيني**، مرجع سبق ذكره، ص 33، 34.
[4]- **زاهر عبد الرحيم عاطف**، الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندرة، مرجع سبق ذكره، ص 284.
[5]- **محمد الصيرفي**، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 325.

كما أنّ هناك دراسات أخرى لم تدعم وجود أي اختلاف بين الذكور والإناث من حيث قوة الولاء، ففي دراستين أجريتا في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث شملت الأولى عينة مكونة من 396 مدرس ومدرسة في المدارس الثانوية، أما الدراسة الثانية فقد شملت 1000 موظف وموظفة يعملون في شركات المحاسبة العامة، وأوضحت نتائج هذه الدراستين بأنّه لا توجد فروقاً معنوية بين الجنس (الذكور والإناث) في الارتباط مع الولاء العاطفي[1].

3- المؤهل العلمي: ويمثل التحصيل العلمي الذي حصل عليه الفرد خلال سنوات دراسته، حيث يعتبر التعليم والمستوى الثقافي من أهم عوامل تكوين شخصية الفرد، إذ يكون من السهل التعامل مع الأفراد المتعلمين وإدارتهم بالشكل الصحيح والفعال على عكس الأفراد الأميين[2]. حيث أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطٍ بين مستوى التعليم والولاء التنظيمي، إذ تبيّن أنّه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد وزادت توقعاته من المنظمة في الوقت الذي تعجز فيه هذه الأخيرة عن توفير توقعاته، وتوفرت فرص العمل الخارجية له أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الولاء التنظيمي لديه، بينما كلما ارتفع المستوى التعليمي للفرد وزادت خبراته في مجال العمل وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدراته واتجاهاته، أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لديه[3]. وبالتالي يمكن أن تكون هناك علاقة إيجابية بين المستوى التعليمي للفرد ومستوى الولاء التنظيمي، كما يمكن أن تربط بينهما علاقة عكسية وقد يعود السبب في ذلك إلى أنّ الأفراد ذوي المستويات العالية من التعليم، والذين يختصون في مهنة محددة يتحول ولاءهم إلى تلك المهنة بشكل أكبر من ولائهم للمنظمة، كما أنّه كلما حصل الفرد على مستوى تعليمي أعلى أصبح من الصعب إقناعه بالحوافز الممنوحة له، لأنّه كثيراً ما يقارن بين ما يحصل عليه من حوافز في منظمته وبين ما يمكن أن يحصل عليه في منظمات أخرى[4].

4- مدة الخدمة بالمنظمة: ويقصد بها الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في عمله ضمن منظمة معينة. وفي هذا السياق، أوضحت بعض الدراسات بوجود علاقة ارتباط قوية بين طول مدة الخدمة والولاء التنظيمي، وفسرت هذه العلاقة بأنّ طول مدة الخدمة تؤدي بالأفراد العاملين إلى استثمار الوقت والجهد بالمنظمة، وكذا تنمية العديد من العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل وخارجه، حيث كلما زادت العلاقات الاجتماعية وزاد استثمار الوقت والجهد، كلما زادت صعوبة إمكانية ترك العمل، وازداد إدراك الفرد لجاذبية عمله وارتباطه النفسي بالمنظمة، وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لديه[5].

---

[1]- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 130، 131.
[2]- **زاهر عبد الرحيم عاطف**، الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندرة، مرجع سبق ذكره، ص 284، 285.
[3]- **فادية إبراهيم شهاب**، مرجع سبق ذكره، ص 83.
[4]- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 130.
[5]- **فادية إبراهيم شهاب**، مرجع سبق ذكره، ص 83.

أي أنّ مستوى الولاء التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخدمة، ويعود ذلك إلى ارتفاع معدل الفرص لدى الفرد لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة، إضافة إلى إمكانية تحقيقه لبعض الامتيازات الوظيفية سواء كانت معنوية أو مادية، لذا لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة أخرى[1].

5- الحالة الاجتماعية: ويقصد بها ما إذا كان الفرد متزوجاً أو أعزباً، لأنّ الزواج وما يترتب عليه من مسؤوليات اجتماعية قد يكون عاملاً يساعد على استقرار العاملين في المنظمة، وبالتالي ارتفاع مستوى ولائهم لها، أما إذا كان الفرد أعزباً فلن تكون لديه مسؤوليات أسرية أو اجتماعية تقع على عاتقه، وهذا ما قد يؤثر بالسلب على استقراره في عمله وارتباطه بمنظمته وولائه لها[2]. إذ أوضحت دراسة **أرنلد وفلدمان (ARNOLD & FELDMAN)** سنة 1982م بوجود علاقة إيجابية بين الحالة الاجتماعية للفرد العامل والبقاء في المنظمة، أي أنّ العاملين المتزوجين أكثر رغبة في البقاء بالمنظمة من العاملين غير المتزوجين، وبالتالي يمكن استنتاج أنّ الأفراد المتزوجين هم أكثر ولاءً لمنظمتهم وأقل تركاً للعمل من الأفراد غير المتزوجين[3].

6- الحاجة إلى الإنجاز: وتمثل مستوى الحاجة التي تدفع الفرد للتعبير عن ذاته والإفصاح عن شخصيته، وأن يستغل ما لديه من إمكانيات ويبدي ما لديه من آراء واقتراحات، وأن يقوم بأعمال نافعة للآخرين، ويحقق إنجازات ذات قيمة، وأن يكون منتجاً ومبدعاً[4]. لذا لا بد على المنظمة أن تحرص على متابعة احتياجات أفرادها والاهتمام بشؤونهم من خلال معرفة ميولهم واتجاهاتهم نحو وظائفهم، حيث كلما كان الأفراد يعتبرون المنظمة أنّها المكان الذي يعتمدون عليه في تلبية حاجاتهم وإشباع دافع الإنجاز لديهم، ويدركون أنّ عملهم يساعدهم على إشباع هذا الدافع، فإنّ مستوى الولاء التنظيمي لديهم يكون مرتفعاً[5].

الفرع الثاني: العوامل المتعلقة بخصائص العمل

تصف هذه العوامل العلاقة بين الفرد والعمل الذي يؤديه داخل المنظمة، والطريقة التي يتبعها في إنجاز مهامه، فالدور الذي يلعبه الفرد على مستوى عمله وشعوره بأهمية هذا الدور، إضافة إلى توافق هذا العمل وطموحاته، وتمتعه بالاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامه، ستؤدي به إلى التعلق بعمله[6].

---

[1]- **صلاح الدين عبد الباقي**، مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 318.
[2]- **زاهر عبد الرحيم عاطف**، الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندرة، مرجع سبق ذكره، ص 285.
[3]- **فريدة زنيني**، مرجع سبق ذكره، ص 37.
[4]- **زاهر عبد الرحيم عاطف**، الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندرة، مرجع سبق ذكره، ص 285.
[5]- **فادية إبراهيم شهاب**، مرجع سبق ذكره، ص 83، 84.
[6]- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 131.

فلكل عمل خصائص معينة يحتاج فيها الفرد إلى مهارات وقدرات، وأساليب وإجراءات محددة تمكنه من أداء مهامه بكفاءة وفعالية. وقد أوضحت بعض الدراسات وجود علاقة بين الولاء التنظيمي وكل من درجة تحديد المهام ودرجة الاستقلالية أثناء العمل والمعلومات المرتدة عن الأداء، حيث كلما كانت مهام الأفراد العاملين محددة وموصوفة بدقة كلما زادت درجة الاستقلالية أثناء العمل، وأدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي[1]. كما تناولت بعض الدراسات الأخرى العلاقة بين كل من صراع الدور وغموض الدور وبين الولاء التنظيمي، حيث أشارت معظم الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من صراع الدور وغموض الدور وبين الولاء التنظيمي، فصراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية والذي يؤثر بدوره سلباً على ولاء الأفراد العاملين، كما أنّ غموض الدور يضع العامل في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوطات التي يشعر بها، ومنه يؤدي إلى انخفاض الولاء التنظيمي لديه، وبالتالي كلما زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد العامل زادت درجة التزامه به وولائه له[2].

وتعتبر العوامل التي تتعلق بالعمل ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات من المتغيرات ذات العلاقة بالولاء التنظيمي، فلا يمكن دراسة الفرد وعلاقته بالمنظمة التي يعمل بها دون التعرف على الخصائص المميزة لعمله، واتجاه الفرد لإنجاز المهام المناطة به على أفضل وجه. وفيما يلي توضيح لهذه العوامل[3]:

1- تحديد المهام: وهو تعريف وتحديد الأعمال والواجبات المناطة بعامل معين، وهو يعبر عن درجة انسجام العمل، حيث تلبي الحاجات العليا للأفراد العاملين. فهذا الانسجام في محتوى العمل مع اتجاهات العاملين سيولد لديهم الشعور بالارتياح والرضا والحرية في أداء مهامهم، ومن ثمّ إشباع حاجات تحقيق الذات لديهم، فشعور العامل بالارتياح النفسي في عمله والتوافق بين اتجاهاته وتوقعاته وظروف العمل المحيطة به يرفع من دوافعه اتجاه عمله وينمي لديه الشعور بالانتماء والولاء لمنظمته. حيث أوضحت دراسة قام بها **(STEERS) سنة** 1977م وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحديد المهام والولاء التنظيمي.

2- درجة الاستقلالية أثناء العمل: ويقصد بها درجة الحرية والسيطرة الذاتية التي تتاح للفرد العامل في اختيار الأساليب والإجراءات التي يتبعها في أداء عمله وإنجاز مهامه وبالسرعة المطلوبة لذلك.

---

[1]- **نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد**، مرجع سبق ذكره، ص 429.

[2]- **صلاح الدين عبد الباقي**، مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 319.

[3]- بالاعتماد على:

- **زاهر عبد الرحيم عاطف**، الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندرة، مرجع سبق ذكره، ص 286.
- **فريدة زنيني**، مرجع سبق ذكره، ص 40-43.
- **محمد الصيرفي**، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 327، 328.

وبالرغم من تأكيد نظريات الإدارة التقليدية على التخصص في العمل وتحديد دور الفرد في أداء عمل محدد بإجراءات وتعليمات لا تقبل منه الاجتهاد، إلاّ أنّ الاتجاهات الحديثة في الإدارة أقرت بعدم صحة الاتجاه التقليدي، حيث كلما شعر العاملون بحرية أكبر في تحديد طريقة وسرعة أداء عملهم فإنّ ذلك سينعكس على زيادة تعلقهم وتفاعلهم وانغماسهم في العمل أكثر من الأفراد الذين يشعرون بنقص في درجة الحرية المتاحة لهم. ويمكن لإدارة المنظمة جعل الأفراد العاملين يتمتعون بدرجة عالية من الاستقلالية في عملهم وذلك بتطبيق أسلوب **الإثراء الوظيفي**، حيث يؤدي هذا الأسلوب إلى زيادة ارتباط الفرد بعمله وولائه لمنظمته، كما يزيد من شعوره بالمشاركة والإنجاز بشكل يرفع من إنتاجيته وروحه المعنوية.

إذ هناك عدة دراسات تناولت العلاقة بين الاستقلالية في العمل والولاء التنظيمي، ومنها دراسة **(WALK & GUEST)** سنة 1957م التي أوضحت أنّ درجة الاستقلالية المتاحة للفرد في عمله تؤثراً إيجابياً في درجة ولائه. ودراسة **(WATER & ROACH)** سنة 1971م التي أقرت بوجود علاقة إيجابية بين درجة الاستقلالية في العمل والولاء التنظيمي وبالتالي الرغبة في البقاء بالمنظمة، وهذا يعني أنّ زيادة تمتع الفرد باستقلالية في عمله تجعله أكثر ولاءً لمنظمته وأكثر تمسكاً بعمله.

3- المعلومات المرتدة عن الأداء: وتمثل المعلومات التي تقدم لإدارة المنظمة والفرد العامل عن مستوى أدائه أثناء العمل، وعن نتائج هذا الأداء، فتوفر مثل هذه المعلومات عن مستوى الأداء ونتائجه تساعد على إيجاد مناخ إيجابي يشجع على زيادة ارتباط الفرد بعمله ومنظمته، وارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لديه. كما لهذه المعلومات تأثيراً مباشراً وفعالاً على تحسين أداء الفرد مستقبلاً، لأنّه يستطيع التعرف على مواطن الضعف والقوة في أدائه، وهذا ما يساعده على زيادة دافعيته للعمل وتحسين مستوى أدائه وإشباع حاجاته العليا، ومن ثم زيادة ولائه التنظيمي. وهذا ما أوضحه **(STEERS) سنة** 1977م من خلال دراسة أشار فيها أنّ توفر المعلومات المرتدة بشكل سليم للفرد العامل عن مستوى أدائه سيؤثر بشكل إيجابي على مستوى تطوره في عمله وزيادة تعلقه به وزيادة ولائه لمنظمته، وهذا يدل على أنّ الولاء التنظيمي يرتبط بعلاقة إيجابية مع المعلومات المرتدة عن الأداء.

الفرع الثالث: العوامل المتعلقة بالخصائص التنظيمية

تتمثل في العوامل التي تتعلق بالمنظمة وما يسودها من أوضاع أو علاقات ترتبط بالفرد والعمل، والتي يمكن للمنظمة السيطرة عليها والحد من تأثيرها أو زيادتها، وتكون على درجة من الأهمية لجعل العمل أكثر رغبة وجاذبية للعاملين، وتنمية علاقات المودة، والتأثير في سلوك وتصرفات واتجاهات الأفراد[1].

[1]- **زاهر عبد الرحيم عاطف**، الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندرة، مرجع سبق ذكره، ص 287.

إذ توضح الخصائص التنظيمية المناخ الداخلي للمنظمة والكيفية التي تنظم بمقتضاها علاقة الفرد بمنظمته، فبناء علاقة يسودها الاحترام المتبادل والتعامل الإنساني، وإشاعة العدالة والإنصاف بين أفراد المنظمة، سيجعلهم أكثر تمسكاً بعملهم وأكثر ارتباطاً بمنظمتهم، وهذا ما يؤدي إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي لديهم[1]. وتتضمن هذه المتغيرات ما يلي[2]:

1- الأجر [*]: يعتبر المقابل المادي لقيمة الوظيفة التي يشغلها العامل. إذ تسعى من خلاله المنظمة إلى استقطاب الكفاءات، وتوفير الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، لتحقيق الرضا الوظيفي والحد من الشكاوى وكثرة الغيابات وحالات ترك العمل، وتنمية الرغبة لدى الأفراد بالبقاء في المنظمة والولاء لها. حيث تنبع أهمية الأجر كحافز كونه يتيح للفرد إشباع حاجاته الأولية والأساسية، وارتباطه بالأداء والإنتاج مباشرةً، فهو يمثل مقدار ما يستحقه العامل من عائد مالي لقاء عمله في المنظمة. إذ يعمل جميع الأفراد من أجل الحصول على عائد مادي يوفر لهم متطلبات العيش الكريم، وهذا العائد يتمثل في مقدار ما يحصل عليه من أجر ومكافآت مادية، إذ يسعى العامل جاهداً للحصول على عائد مناسب يفي بمتطلباته ومتطلبات الأفراد الذين يعيلهم، وإذا ما وجد الفرد فرقاً سلبياً بين حاجاته والأجر الذي يتقاضاه، يحاول إيجاد عملاً آخر يوفر له عائداً أفضل في منظمة أخرى، كما يمكن أن يبحث عن عمل إضافي لسد ذلك النقص، ومن هنا يتضح أنّ الأجر من العوامل المهمة التي تؤثر في حياة العاملين واستقرارهم وولائهم لمنظمتهم.

وقد توصل **(PORTER & Al)** سنة 1973م في دراسة على عينة من عاملي إحدى المستشفيات أنّ الأجر هو أحد العوامل الأساسية والمهمة التي تؤثر على الرضا الوظيفي، وأنّ هذا الأخير يعتبر أحد العوامل المسببة للولاء التنظيمي. كما أشار **(WERTHER & DAVIS)** سنة 1982 إلى أنّ الأفراد الذين يعتبرون الأجر الذي يتقاضونه منخفض، تتولد لديهم الرغبة في البحث عن عمل آخر بأجر أعلى، وهذا ما يدل على أنّ شعور الأفراد بانخفاض الأجور التي يتقاضونها يؤدي إلى انخفاض مستوى الولاء التنظيمي لديهم.

---

[1]- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 132.

[2]- بالاعتماد على:

- **زاهر عبد الرحيم عاطف**، الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندرة، مرجع سبق ذكره، ص 287.
- **محمد الصيرفي**، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 328، 329.
- **فريدة زنيني**، مرجع سبق ذكره، ص 44-48.
- **محمد حافظ حجازي**، إدارة الموارد البشرية (مصر، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005)، ص 171، 172.
- **مصطفى نجيب شاويش**، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد (الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1،2007)، ص 209.
- **نبيل حامد مرسي**، مرجع سبق ذكره، ص 390.
- **أحمد صقر عاشور**، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، (لبنان، بيروت: دار النهضة العربية، 1983)، ص 148.

[*]- لا يقتصر دور الأجر فقط على إشباع الحاجات الأساسية للفرد، وإنّما يمتد ليعطي الشعور بالأمن، ويرمز إلى المكانة الاجتماعية. كما قد ينظر إليه الفرد العامل كرمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته. وفضلاً عن ذلك فإنّ بعض الأفراد وخاصة ممن يشغلون الوظائف العليا قد يعتبرون الأجر رمزاً للنجاح والتفوق. وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار أنّ الأجر له جوانب اجتماعية ومعنوية عديدة، وليس مجرد وسيلة إشباع مادية.

2- نمط الإشراف: ويقصد به أسلوب المشرف وقدرته وكفاءته في العمل والإدارة، ومدى توجهه نحو اعتماد أنماط التسلط أو المشاركة وتبادل الآراء في مختلف المواقف والمشاكل التي تواجه المنظمة، حيث يعتبر المشرف مسؤولاً عن تهيئة جو معنوي مناسب، يُمّكِنُ الأفراد من العمل معاً بكفاءة اتجاه تحقيق أهداف المنظمة. إذ لا يعالج مشاكل وقضايا العمل في إطارها الفني فقط، وإنّما أيضاً في إطارها الإنساني، فمهما كانت طبيعة العمل والظروف المادية المحيطة، فإنّ نمط الإشراف أو سلوك المشرف له تأثير جوهري على معنويات العاملين، وسبيله في ذلك تفهم حاجاتهم كأساس لتوجيههم وتحفيزهم، والرفع من مستوى ولائهم للمنظمة. فالمشرف الذي يجعل مرؤوسيه محور اهتمامه، بتنميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم، واهتمامه الشخصي بهم، وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم، يكسبه ولاء مرؤوسيه، أما المشرف الذي يقتصر اهتمامه على الإنتاج وعلى تحقيق أهدافه ومصالحه الشخصية، ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف المنظمة لا يكسب ولاءهم، ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم، فالمشرف الذي يتفهم مشاعر مرؤوسيه ويقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة، الثقة والاحترام المتبادلين، يحقق رضاً عالياً بين مرؤوسيه عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه. إذ أشار **(STEERS)** سنة 1977م إلى أنّه كلما زادت درجة مشاركة المشرف لمرؤوسيه زادت رغبتهم في البقاء بالمنظمة والسعي نحو تحقيق أهدافها، وثمّ ارتفاع ولاءهم لمنظمتهم.

3- حرية اختيار جماعة العمل (فرص التفاعل الاختياري): ويقصد بها فرصة صداقة أو مودة مقتصرة على فئة معينة (جماعة) في العمل، وهي تدل على ارتباط الفرد بالعلاقات الاجتماعية التي تؤلف الجماعة، أي إعطاء الفرد العامل فرصة لاختيار المجموعة التي يعمل معها، والتي تنسجم معه في إنجاز العمل المكلف به، ومن أهم النتائج المرغوب في تحقيقها من عضوية الجماعات زيادة ولاء الأعضاء ودافعيتهم ومستوى أدائهم، فأعضاء الجماعات الذين يدركون أنّهم أكثر حرية وقدرة في الاشتراك بنشاط جماعاتهم يكونون أكثر رضا عن عضويتهم في الجماعة وأكثر ولاءً لمنظمتهم، على عكس الأفراد الذين لم يدركوا حريتهم في الاشتراك بنشاط جماعاتهم، أو أدركوها بشكل أقل. وبالتالي تعد حرية الفرد بالاشتراك في الجماعة لإنجاز العمل المكلف به مصدراً هاماً من مصادر ولاء الفرد للجماعة خاصة وللمنظمة عامة. وقد افترض **(PORTER & Al)** سنة 1973م أنّ التفاعل الاختياري واتجاهات الجماعة المنسجمة مع المنظمة ترتبط بعلاقة موجبة مع الولاء التنظيمي. كما أوضح **(STEERS)** سنة 1977م في دراسة قام بها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وفرص التفاعل الاختياري.

الفرع الرابع: العوامل الخارجية (فرص العمل البديلة)

يقصد بفرص العمل البديلة مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة.

إذ يتطلع الفرد العامل باستمرار إلى أقرانه في المنظمات الأخرى ويقارن وضعه مع أوضاعهم، فوجود فرص عمل متاحة خارج المنظمة قد تجعل ولاء الفرد لمنظمته ضعيفاً، خاصة إذا كانت الفرص البديلة توفر له ظروف عمل أحسن وعوائد مادية أفضل. ومن الملاحظ أنّ العاملين يسعون إلى تحسين مستوى معيشتهم وإشباع أكبر قدر ممكن من حاجاتهم، فعند توفر فرص عمل بديلة أفضل من ناحية الأجر وظروف وساعات العمل وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية، يحاول الفرد العامل بشكل أو بآخر ترك العمل في منظمته الحالية التي لا يوليها ولاءه واهتمامه، على عكس الفرد الذي يكون ولاءه لمنظمته كبيراً، حيث لا يترك عمله فيها حتى وإن توفرت فرص عمل أفضل في منظمات أخرى إلاّ إذا وجدت ظروف أخرى تحتم عليه ذلك. وبهذا يمكن القول أنّ للعوامل الخارجية تأثير كبير على الولاء التنظيمي، إلاّ أنّ هذا التأثير يختلف باختلاف مستوى الولاء المحقق، فإذا كان الولاء التنظيمي في مرحلة التكوين ولم يصل إلى مرحلة الاستقرار فإنّه سيكون مؤثراً على العاملين وعلى قرارهم بترك منظمتهم والبحث عن فرص عمل بديلة، أما إذا تحقق لهؤلاء العاملين الاستقرار في العمل وانسجمت اتجاهاتهم وتطلعاتهم ومشاعرهم مع أهداف وقيم المنظمة التي ينتمون إليها، فإنّ العوامل الخارجية لا يكون لها تأثير على ولائهم لمنظمتهم.

وبالرغم من تأثير فرص العمل البديلة على الولاء التنظيمي، فإنّه يقع على عاتق إدارة المنظمة الحفاظ على مواردها البشرية، لذا عليها تشخيص بيئتها الخارجية بشكل دقيق والتحري عن ظروف العمل بالمنظمات المنافسة وما تقدمه لعامليها من حوافز، ومحاولة التفوق عليها في هذا المجال، وذلك بإظهار الاهتمام الكافي للعاملين لديها خاصة أصحاب الخبرات والكفاءات النادرة، والعمل على وضع نظام حوافز فعال يواكب التغيرات البيئية، وهذا ما سيكون له الأثر الإيجابي على الولاء التنظيمي لأولئك العاملين ومقاومتهم لكل الإغراءات الخارجية.[1]

المطلب الثاني: النتائج المترتبة عن الولاء التنظيمي

يترتب عن تحقق مستوى مرتفع من ولاء العاملين لمنظماتهم عدة نتائج إيجابية يستدل عليها من خلال المظاهر السلوكية المرتبطة به، والتي تعود بالنفع على كل من المنظمة والأفراد العاملين بها، ومن أهم هذه النتائج:

[1]- بالاعتماد على:
- **زاهر عبد الرحيم عاطف**، الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندرة، مرجع سبق ذكره، ص 287، 288.
- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 132.
- **نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد**، مرجع سبق ذكره، ص 429، 430.
- **محمد الصيرفي**، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 329.

الفرع الأول: الأداء الوظيفي المتميز

يؤدي ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي الذي يتمتع به العاملون بالمنظمة إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء وتحقيق إنجازات متميزة. وهذا ما سيتم توضيحه من خلال التطرق إلى طبيعة العلاقة التي تربط الولاء التنظيمي بالأداء الوظيفي، وذلك بعد التعريج على مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته.

1- مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته:

يعرف الأداء بأنّه درجة بلوغ المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية؛[1]

كما يمكن تعريف الأداء بأنّه القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنظمة إلى مخرجات بشكل سلعة أو خدمة، وبمواصفات محددة، وبأقل تكلفة ممكنة؛

يعتبر هذا المفهوم للأداء مفهوماً واسعاً يرتبط بأداء المنظمة كوحدة تنظيمية.

بينما هناك من وضع مفهوماً للأداء من زاوية أخرى، وذلك من خلال اعتبار الفرد العامل محوراً لتعريفه، حيث عرف الأداء بأنّه السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله؛

والملاحظ من هذا التعريف أنّه يركز على الاتجاه السلوكي للأفراد العاملين، ويوضح بأنّ أداء الفرد يمكن أن يقاس من خلال نوع السلوك الذي يتخذه اتجاه النشاطات المختلفة للعمل.[2]

كما يعرف الأداء على أنّه مدى تطابق العمليات الإنتاجية التي تم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف على الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلاً؛

حيث يتضمن الأداء كلاً من الأسلوب والكيفية والزمن المستغرق في انجاز الأعمال والنتائج الكمية والنوعية والسلوك المتبع أثناء العمل، فهو درجة إنجاز وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، ويمثل الكيفية التي يلبي بها الفرد متطلبات الوظيفة.

كما أنّ الأداء يمثل العلاقة بين الجهد والقدرات الفردية وإدراك الأدوار الواجب القيام بها.[3]

ومن خلال هذا التعريف يمكن استنتاج محددات الأداء الوظيفي، والتي تتمثل في[4]:

- **الجهد المبذول:** يمثل أداء واجبات العمل، وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، والتي تمثل دافعيته لأداء العمل بالكمية والنوعية المطلوبة؛

- **القدرات والخصائص الفردية:** وتمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة في مجال العمل، كالقدرة على تحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرارات وتنفيذها، وهذا ما يحدد فعالية الجهد المبذول؛

---

[1]- **صفوان أمين سعيد السقاف**، مرجع سبق ذكره، ص 233.

[2]- **خالد أحمد فرحان المشهداني ورائد عبد الخالق عبد الله العبيدي**، مرجع سبق ذكره، ص 294، 295.

[3]- **فريدة زنيني**، مرجع سبق ذكره، ص 85، 86.

[4]- **خالد أحمد فرحان المشهداني ورائد عبد الخالق عبد الله العبيدي**، مرجع سبق ذكره، ص 295، 296.

– **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يتمثل في السلوك الشخصي للفرد العامل، حيث يتضمن تصورات وانطباعات الفرد عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة، كاحترام مواعيد العمل، والمحافظة على علاقاته بزملاء العمل رؤساءً ومرؤوسين.

فالأداء هو محصلة تفاعل دافعية الفرد للأداء مع قدراته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله ودوره الوظيفي. وذلك كما توضحه المعادلة التالية: **الأداء = الدافعية × القدرات × الإدراك.**

ووفقاً لهذه المعادلة فإنّ كل متغير من هذه المتغيرات لا يؤثر على الأداء بشكل مستقل، وإنّما من خلال تفاعله مع باقي المتغيرات. فزيادة دافعية الفرد يمكن أن تؤثر إيجابياً في أدائه، عندما تكون لديه قدرات عالية على العمل، وكذا لديه إدراك لدوره الوظيفي.

2- طبيعة تأثير الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي:

تعد العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي علاقةً سببيةً، حيث يعتبر الولاء متغير سببي (مستقل)، والأداء متغير الأثر أو النتيجة (متغير تابع). إذ أنّ الفرد الذي يرتفع ولاءه لمنظمته يزداد حماسه للعمل وإقباله عليه، ويزداد إخلاصه لمنظمته، فيرتفع بذلك أداؤه، حيث تستند هذه الفكرة على أنّ الفرد الذي يتمتع بولاء لمنظمته عادة ما يكون إنساناً متخلقاً يحمل قيماً اجتماعيةً تجعله يرفع من أدائه[1]. وهذا ما يجعل للولاء التنظيمي تأثير واضح على أداء العاملين، فكلما كانت درجة الولاء التنظيمي عالية كان مستوى الأداء مرتفعاً، إذ أنّ الأفراد الذين لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي لمنظماتهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد.[2]

ولقد اهتم العديد من الباحثين بدراسة العلاقة بين الولاء والأداء، حيث أشار **(LUTHERANS & Al)** سنة 1985م في دراسة أجراها على العاملين اليابانيين والكوريين والأمريكيين، إلى أنّ هناك علاقة إيجابية ذات دلالة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، وهذا يدل على أنّ الأداء الجيد مرتبط بالولاء المرتفع. كما أوضح أنّ سبب الاختلاف في ارتفاع أداء العاملين اليابانيين يعود على الأقل إلى أنّهم يتمتعون بمستويات عالية من الولاء لمنظماتهم أكثر من العاملين الأمريكيين، حيث أشار إلى أنّ ما يؤيد هذه الفكرة هو امتلاك العاملين اليابانيين لحوالي نصف ما يمتلكه العاملين الأمريكيين من معدلات دوران عمل.

وبالتالي يمكن القول أنّ العاملين الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء لمنظماتهم، يكونون أكثر اندفاعاً لأداء واجباتهم أكثر من العاملين الذين يكون مستوى الولاء التنظيمي لديهم منخفضاً.[3]

---

[1]- **محمد الصيرفي**، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 324.

[2]- **صفوان أمين سعيد السقاف**، مرجع سبق ذكره، ص 229.

[3]- **خالد أحمد فرحان المشهداني ورائد عبد الخالق عبد الله العبيدي**، مرجع سبق ذكره، ص 297.

حيث يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم مستويات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل، والتزامهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها. وقد أشارت البعض من الدراسات إلى أنّ الولاء التنظيمي يعد من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، حيث أوضحت هذه الدراسات أنّ هناك علاقة قوية بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري، لذا لابد على إدارة المنظمة العمل على تعزيز الولاء التنظيمي ودعمه وتشجيعه للحصول على المزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي.[1]

الفرع الثاني: تحلي العاملين بروح معنوية عالية

تدل الروح المعنوية على حالة غير ملموسة يحيطها الغموض، لذا من الصعب وضع تعريف دقيق وشامل لهذا المصطلح، ولهذا السبب تعددت التعاريف التي وضعها الباحثون، حيث عرفت الروح المعنوية العالية بأنّها: الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وأنّها عبارة عن التزام أدبي من قبل الفرد العامل لبذل الجهد اللازم من أجل تأييد سياسات المنظمة وتحقيق أهدافها. حيث أنّ الفرد ملزم بأداء عمله بطريقة مرضية مقابل حصوله على الأجر والحوافز التي يتقاضاها من المنظمة، كما أنّ إدارة المنظمة ملزمة أدبياً بدفع الأجر المجزي له وأن تحسن معاملته.

كما يقصد بالروح المعنوية في العمل بأنّها ذلك الاستعداد الوجداني الذي يساعد الفرد على الرفع من مستوى أدائه وزيادة الإنتاج والتحسين من جودته دون أن يشعر بالمزيد من التعب والإجهاد. وهي ذلك الاستعداد الذي يهيء للفرد الإقبال بحماس على التعاون، وجعله أقل استعداداً للتأثر بالاعتقاد القائم على أنّ المنظمة تأخذ من الفرد أقصى ما تستطيع من جهد وتعطيه أقل ما يجب من مقابل. حيث تحدد الروح المعنوية من خلال أربعة عوامل أساسية تتمثل في[2]:

- الشعور بالانتماء إلى الجماعة مع العمل على تحقيق تعاون هذه الجماعة؛
- الحاجة إلى وجود هدف محدد يتعاون أفراد الجماعة من أجل تحقيقه؛
- أن يكون هناك تقدم ملموس نحو الوصول إلى الهدف؛
- أن يؤدي الفرد عملاً ذا قيمة لبلوغ الهدف.

[1]- **موسى اللوزي**، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 134.

[2]- **كامل بربر**، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي (لبنان، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، 2000)، ص 17، 18.

إذ تمثل الروح المعنوية اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ونحو التعاون لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، حيث تشتمل على اندفاع الأفراد نحو عملهم في سبيل إنجازه وفق ما هو مطلوب منهم بعد أن تم إشباع حاجاتهم من خلال العمل، بينما يمثل الولاء التنظيمي قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وإيمانه القوي بقيمها وأهدافها. وفي هذا السياق يمكن القول أنّ مفهوم الولاء يركز على درجة ارتباط الفرد بالمنظمة، بينما يركز مفهوم الروح المعنوية على رغبة الفرد في إنجاز أهداف المنظمة من خلال إشباع حاجاته[1].

حيث تعبر الروح المعنوية عن اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، كما أنّ الروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، وهي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة مع العاملين فيها[2].

ومن هنا يمكن القول أنّ للولاء التنظيمي دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين، فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها، ويدفع بهم للعمل بكل تعاون وحماس لتحقيق أهداف منظمتهم، حيث تتحقق الروح المعنوية العالية لدى العاملين عندما يشعر كل فرد بأنّه يحقق أهدافه في الوقت الذي يساهم في تحقيق أهداف منظمته[3]. فالولاء التنظيمي يساهم في تحلي العاملين بروح معنوية عالية تنعكس إيجابياً على سلوكياتهم وتصرفاتهم بالمنظمة.

الفرع الثالث: رغبة العامين بالبقاء في المنظمة والحضور للعمل فيها

إنّ رغبة الفرد ونيته في البقاء بالمنظمة تعد مؤشراً هاماً لارتباطه بهذه المنظمة وولائه لها، حيث أنّ شعور الفرد العامل وإحساسه برغبة في العمل سيولد لديه حالة من الطمأنينة والإحساس بالأمان والانتماء للمنظمة. حيث أشار **(STEERS)** في دراسته سنة 1977م إلى أنّ الولاء التنظيمي يرتبط بعلاقة موجبة قوية مع الرغبة والنية بالبقاء في المنظمة لكلا العينتين اللتين كانتا تحت الاختبار، وهذا يعني أنّ الفرد الذي يتمتع بولاء لمنظمته يحرص على البقاء فيها.

كما أنّ الحضور للعمل يعتبر من النتائج المترتبة عن الولاء التنظيمي، والذي يمثل درجة انتظام الفرد في عمله، وحضوره للعمل في الوقت المحدد أو قبله. فتأخر الفرد عن الحضور للعمل في وقته المحدد أو غيابه عنه يعتبر مؤشراً للتعرف على درجة ولاء الفرد لمنظمته، حيث أنّ الفرد الذي يشعر بالولاء اتجاه منظمته يكون أكثر ارتباطاً وأكثر حرصاً على الحضور لعمله في الوقت المحدد عن فرد آخر ليس لديه ولاء لمنظمته.[4]

---

[1]- **محمد الصيرفي**، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 317، 318.
[2]- **موسى اللوزي**، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 133.
[3]- **زيد منير عبوي**، مرجع سبق ذكره، ص 218.
[4]- **خالد أحمد فرحان المشهداني ورائد عبد الخالق عبد الله العبيدي**، مرجع سبق ذكره، ص 291، 292.

وهذا لا يعني أنّ كل حالات التأخر أو الغياب عن العمل تمثل حالات استياء وعدم ولاء للمنظمة، فهناك حالات تأخر وغياب ناتجة عن مرض مفاجئ أو حوادث أو ظروف عائلية قاهرة، وهذه المواقف لا يمكن للفرد التحكم فيها، كما أنّها لا تعكس درجة ارتباط الفرد بالمنظمة وولائه لها. ولذلك فإنّ احتفاظ المنظمة بسجلات عن الحضور والتأخر والغياب بالنسبة لكل عامل ولكل جماعة عمل، يسمح لها بتتبع معدلات الحضور والغياب والتأخير، واكتشاف الاختلالات التي تستدعي الدراسة والمعالجة. حيث أشار **(STEERS)** سنة 1977م إلى أنّ الولاء التنظيمي يرتبط بعلاقة موجبة مع الحضور للعمل، وهذا يعني أنّ الفرد الذي لديه ولاء لمنظمته يلتزم بالحضور للعمل في الوقت المحدد له، ويحاول جاهداً أن لا يتأخر عنه إلاّ في الحالات القصوى التي تستوجب التأخير، والتي تكون أسبابها خارجة عن إرادة العامل.

ومن جانب آخر يمكن القول أنّ المنظمة تقوم بالاحتفاظ بالعاملين لديها كانعكاس إيجابي لولائهم لها، وهذه الحالة تعتبر من النتائج الهامة للولاء التنظيمي، حيث تسعى المنظمة إلى الاحتفاظ بالعاملين الذين يولون ولاءهم لها، ولاسيما العاملين المهرة وذوي الاختصاصات النادرة والمهمة. وذلك نتيجة إدراكها لأهميتهم ولصعوبة التخلي عنهم، فتعمل جاهدة على إشعارهم بالأمان والاستقرار، وذلك من خلال تقديم مختلف الحوافز والمغريات سواءً كانت مادية أو معنوية لضمان بقائهم بالمنظمة.[1]

الفرع الرابع: الحد من الغياب وترك العمل (تسرب العاملين)

يعتبر تسرب العاملين أو تركهم للعمل بمنظماتهم ظاهرة تنظيمية سلبية، حيث يعرف التسرب الوظيفي بأنّه توقف الفرد العامل عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها أجراً (تعويضاً نقدياً)؛

ولهذه الظاهرة (التسرب الوظيفي) عدة آثار سلبية، منها[2]:

1- ارتفاع التكاليف: يترتب عن تسرب العاملين من المنظمة تحمل هذه الأخيرة لتكاليف عالية، منها تكلفة الإعلان والاختيار والتدريب، والإعداد والتكيف مع بيئة العمل الجديدة.

2- تعطيل الأداء الوظيفي، حيث يتعطل الأداء من ناحيتين:

- التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة تركهم للمنظمة؛

- التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات البديلة، وكذا التعطيل الناتج عن تكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة، خاصة إذا كان الأفراد الذين تركوا عملهم بالمنظمة يتمتعون بكفاءات عالية جداً.

---

[1]- **خالد أحمد فرحان المشهداني ورائد عبد الخالق عبد الله العبيدي**، مرجع سبق ذكره، ص 292، 293.

[2]- بالاعتماد على:

- **زيد منير عبوي**، مرجع سبق ذكره، ص 218، 219.

- **موسى اللوزي**، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 135، 136.

3- ارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات: إذا كان الأفراد الذين تركوا عملهم بالمنظمة يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة، فإنّ تركهم للعمل سيكون له آثاراً سلبية على بقية العامين، والتي لا تتوقف على زيادة أعباء العمل وانخفاض الأداء، وإنّما تؤثر على درجة تماسك الجماعة وتكاملها، كما تزعزع تمسك وارتباط الأفراد بمنظمتهم وثقتهم بها، وهذا ما يؤدي إلى تدني إنتاجيتهم وانخفاض أدائهم، كما يضعف ولاءهم لمنظمتهم.

4- انخفاض المعنويات: حيث مع استمرار ترك العاملين للمنظمة والتوجه للعمل بمنظمة أخرى فإنّ ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين، ومن ثمّ تدني الإنتاجية وتراجع الإنجازات وارتفاع التكاليف، وهذا ما يكون له التأثير السلبي على المنظمة.

5- ارتفاع أعباء العمل على الأفراد العاملين في المنظمة: نتيجة لتسرب العاملين فإنّ أعباء العمل على الأفراد العاملين بالمنظمة سترتفع، حيث تحتاج عملية إيجاد عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية وتوظيفها إلى وقت طويل وجهد كبير وتكاليف عالية. وخلال فترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات والمهام الوظيفية على بعض العاملين، الأمر الذي سينعكس بالسلب على الأداء والمعنويات، حيث تؤدي الضغوطات المرتفعة على الأفراد من إرهاق وإجهاد واستنزاف للطاقة إلى التفكير بترك العمل والبحث عن عمل بمنظمة أخرى.

إذ تعد العلاقة بين الولاء التنظيمي وكل من الغياب وترك العمل من أكثر المجالات التي وقعت عليها دراسات وبحوث، حيث أظهرت نتائج أغلب هذه الدراسات على وجود علاقة عكسية بينهما، أي أنّه كلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين انخفضت معدلات ترك العمل والغياب لديهم[1]. والجدول التالي يوضح بعض الدراسات التي قامت بالربط بين الولاء التنظيمي كمتغير مستقل وكل من دوران العمل والغياب كمتغير تابع:

جدول رقم 05: دراسات حول العلاقة بين الولاء التنظيمي ودوران العمل والغياب

الرقم	سنة الدراسة	مجتمع الدراسة	المتغير التابع
01	PORTER & AL ; 1974.	تقنيو الطب النفسي	دوران العمل.
02	PORTER & AL ; 1976.	مدربين إداريين	دوران العمل، والغياب.
03	MARSH & MANNARI ; 1977.	عمال الكهرباء	دوران العمل.
04	STEERS ; 1977.	علماء ومهندسين	دوران العمل، والحضور.
05	KOCH & STEERS ; 1978.	موظفي القطاع العام	دوران العمل، والغياب.

[1]- **غني دحام تناي الزبيدي وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 127.

06	MOWDAY & AL ; 1979.	موظفي القطاع العام	دوران العمل، والغياب.
07	HOM & AL ; 1979.	الشخصيات العسكرية	دوران العمل.
08	ANGEL & PERRY ; 1981.	موظفي الجمارك	دوران العمل، والتأخر عن العمل.
09	LARSON & FUKAMI ; 1984.	موظفي الصحف	دوران العمل، الغياب، والأداء.

المصدر: غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 128 .

المطلب الثالث: تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي وتنمية مستوى ولاء العاملين لمنظمتهم

هناك علاقة متداخلة بين كل من الولاء والصراع والثقافة التنظيمية، حيث تساهم الثقافة التنظيمية الموحدة والقوية في إدارة الصراع التنظيمي وتحقيق الولاء التنظيمي، فاستغلال المنظمة لأبعاد ثقافتها التنظيمية والاحتكام بقيمها ومبادئها الأساسية يمكنها من الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي وحسن التعامل معه، وهذا ما يكون له انعكاس إيجابي على تحقيق مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى العاملين. وهذا ما سيتم التفصيل فيه أكثر من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: علاقة الولاء التنظيمي بالثقافة التنظيمية

كما سبق وتم التطرق إليه في الفصل الأول المتعلق بالإطار النظري للثقافة التنظيمية، فإنّ هذه الأخيرة تتمثل في مجموعة القيم والأعراف والأساليب والمعتقدات والرموز واللغة والشعائر والطقوس، والتي تشكل قيم واتجاهات الأفراد بالمنظمة، وتؤثر على سلوكياتهم وأدائهم، وأسلوبهم في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية للمحافظة على بقاء واستمرار المنظمة. فهي تؤثر على العاملين في تفسيرهم للأحداث التنظيمية، وعلى سلوكياتهم وتحدد لهم ما يعد هاماً ومرغوباً، كالأمانة والولاء والالتزام وإتقان العمل...، أو ما يعد غير مرغوب كالتأخر عن مواعيد العمل وكثرة الغياب...، فالثقافة التنظيمية تصحح طرق تفكير العاملين وسلوكياتهم، وتوضح طرق الأداء ومقومات نجاحه، كما تعمل على خلق الالتزام برسالة المنظمة، حيث تلعب دوراً هاماً في تنمية روح الالتزام والولاء لدى العاملين، إذ أنّ شعور الأفراد بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة يجعلهم يشعرون أنّ اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، وهذا ما يعني أنّ الثقافة التنظيمية تذكرهم بأنّ منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم، مما يجعل المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية، حيث كلما كان من الممكن التعرف على أفكار وقيم العاملين في المنظمة، كلما كان ارتباط العاملين برسالة المنظمة قوياً، وزاد شعورهم بأنّهم جزء حيوي منها؛

والملاحظ مما سبق أنّ جوهر الثقافة التنظيمية يتمثل في القيم التنظيمية، التي تعبر عن المعتقدات الأساسية للفرد، التي تحدد له ما يجب أن يفعله أو ما لا يفعله، وما هو صحيح أو خطأ، وما هو حق أو باطل، فالقيم توجه سلوك العاملين وأخلاقهم في التعامل مع الآخرين[1]، فهي تعمل كموجه للفرد في بيئة عمله، وتعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، كالاهتمام بالأداء وإدارة الوقت واحترام الآخرين، حيث يكون لها تأثير كبير على أداء الأفراد في العمل، وعلى فهمهم للأحداث المحيطة بهم، وسلوكاتهم المختلفة اتجاه هذه الأحداث. كما أنّ القيم التنظيمية تشكل أساس فهم واستيعاب اتجاهات الأفراد ودوافعهم وأهدافهم وتطلعاتهم[2]. حيث تؤثر القيم التنظيمية التي يتمسك بها الفرد العامل في اتجاهاته وآرائه، وهي التي تحدد سلوكياته، فغرس المنظمة للقيم الإيجابية لدى عامليها يساعدها على تعزيز شعورهم بالانتماء والولاء لها، وإنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية والعمل بروح الفريق الواحد، وهذا ما يمكنها من تحقيق أهدافها[3]. حيث كلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من جميع الأعضاء بالمنظمة كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية، وبهذا تصبح المنظمة قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية لعامليها تجعلهم أكثر انتماءً وولاءً لها، على عكس المنظمات التي لا تكون قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين بها، الأمر الذي يجعلهم يتطلعون لفرص عمل في منظمات أخرى، وهذا ما يعكس ضعف ثقافتها التنظيمية التي يترتب عنها ولاءً تنظيمياً أقل. وتعد الإدارة في اليابان من أهم الأمثلة التي تجسد أهمية تنمية الالتزام بالقيم الاجتماعية الإيجابية في العمل، فقد أثبتت المنظمات اليابانية قدرتها على كسب ولاء العاملين لديها وانتماءهم للعمل وارتباطهم به[4]، فوجود التعاون بين أعضاء المنظمة وإيمانهم بقيمها وإخلاصهم لها وارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى هؤلاء الأعضاء ما يميز المنظمات اليابانية، التي تعود قوة فعاليتها وحسن أدائها إلى نوعية العاملين فيها، إذ أنّ ارتباطهم واندماجهم الذاتي بمنظماتهم ناتج عن الإحساس بأنّ قيم العمل تتماثل مع قيمهم، كما أنّ ولاءهم لمنظماتهم لا يأتي من الدوافع المادية فقط، وإنّما من قيمهم وثقافتهم القوية، التي تزيد من التزامهم الوظيفي[5].

[1]- **صفوان أمين سعيد السقاف**، مرجع سبق ذكره، ص 148.
[2]- **سهام شيخاوي**، إشكالية الحوكمة والقيم التنظيمية في الجامعة: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 21.
[3]- **حسين حريم**، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 96.
[4]- **محمد الصيرفي**، التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 265.
[5]- **فادية إبراهيم شهاب**، مرجع سبق ذكره، ص 86.

إذ أنّ قوة الثقافة التنظيمية التي تتمثل في إجماع أعضاء المنظمة على القيم التنظيمية الجوهرية وشدة تمسكهم بها، تكون أكثر تأثيراً على سلوك العاملين وأكثر ارتباطاً بشكل مباشر بدوران العمل، حيث تؤدي إلى انخفاض معدلات دوران العمل، فالثقافة التنظيمية القوية تشير إلى اتفاق عالٍ بين العاملين حول ما تمثله المنظمة، حيث تزداد شدة التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة، والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء، وكلما ازداد قبول أعضاء المنظمة بالقيم الجوهرية وازداد تمسكهم بهذه القيم، كلما كانت الثقافة التنظيمية أقوى، وهذا ما سيكون له التأثير الأكبر على سلوك العاملين بسبب الدرجة العالية من المشاركة وشدة التمسك بها[1]، حيث يؤدي هذا الإجماع إلى زيادة التماسك بين جماعات العمل وتقوية الروابط الاجتماعية بين العاملين، وتنمية مشاعر الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وهذا ما يؤدي إلى تعزيز وتقوية مشاعر الولاء التنظيمي لدى العاملين اتجاه منظمتهم.

وهذا ما يؤدي بنا إلى القول أنّ العاملين بالمنظمة ذات الثقافة التنظيمية القوية يتميزون بدرجة عالية من الولاء لمنظمتهم، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات الأساسية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وارتباطهم الشديد بالمنظمة وولائهم لها، وهذا ما يترتب عليه نتائج إيجابية تعود بالنفع والفائدة على المنظمة، والتي تمكنها من تحقيق أهدافها[2].

الفرع الثاني: علاقة الولاء التنظيمي بإدارة الصراع التنظيمي

قبل التطرق إلى العلاقة بين الولاء التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي لابد من التعريج أولاً على طبيعة العلاقة التي تربط بين كل من الولاء والصراع التنظيميين، وذلك كما يلي:

1- علاقة الولاء التنظيمي بالصراع التنظيمي:

نستنتج مما سبق أنّ حدوث الصراعات التنظيمية السلبية والحادة بشكل كبير يؤدي إلى تطور أسبابها وتفاقم نتائجها، وهذا ما يترتب عنه انتشار الأمراض النفسية والجسدية في أوساط العاملين كالضغط والتوتر والإحباط وانخفاض المعنويات، وإرباك العمل وإعاقة الاتصال وتعطيل عمليات التنسيق بين الأفراد والجماعات وإضعاف روح الفريق، وفقدان الثقة بين العاملين وإدارة المنظمة ما ينجر عنه انتشار العداوة والأحقاد والنميمة بين أعضاء المنظمة من جهة وانتشار المظاهر السلوكية السلبية والحركات الانتقامية من طرف العاملين من جهة أخرى (كالتخريب وتعطيل الآلات، هدر الموارد وسرقتها، الغش والتزوير، إخفاء المعلومات أو تحريفها، نشر الإشاعات الكاذبة، عدم التعاون وإثارة المشاكل...). إضافة إلى تَشَكُل العديد من التكتلات والتنظيمات غير الرسمية المعادية والمعارضة لمصالح المنظمة وأهدافها، فتحدث انقسامات بين أعضاء المنظمة حيث تصبح كل جماعة تدافع عن مصالحها الخاصة وتطالب بتحقيقها على حساب المصلحة العامة، وبهذا يصبح المناخ التنظيمي مضطرب وغير مناسب للعمل.

[1]- **ماجدة العطية**، مرجع سبق ذكره، ص 329.
[2]- **حسين حريم**، إدارة المنظمات: منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 271.

وهذا ما يجعل الأفراد العاملين يشعرون بالاستياء وعدم الرضا عن ظروف العمل والأوضاع السائدة بالمنظمة، وذلك يساهم في شعور العاملين بعدم الانتماء إلى منظمتهم وعدم الارتباط بها، ومنه انخفاض مستوى ولائهم لها ورغبتهم الشديدة في ترك العمل بها والبحث عن فرصة عمل بديلة بمنظمة أخرى.

أما وجود الصراعات البناءة بالمنظمة فيؤدي إلى انتشار الحيوية والتنافس بين العاملين وتحليهم بروح التحدي والمبادرة من أجل تغيير أوضاع المنظمة إلى الأفضل وتحسين ظروف العمل والحرص على تقديم أفكار جديدة واقتراحات حول تعديل الإجراءات والسياسات التي يرون أنّها غير عادلة (نظام الحوافز، نظام تقييم الأداء، نظام الرقابة والإشراف...)، الأمر الذي يؤدي إلى فتح المجال للإدلاء بالآراء المتعارضة والتعبير عن المشاكل والتنفيس عن الضغوطات، والمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال محاولة كل عامل طرح فكرته وإيصالها إلى الآخرين والدفاع عن صحتها وتقبل انتقادات الغير والعمل على مناقشتها بكل صراحة وموضوعية. وهذا ما يساهم في **إدراك العاملين لدورهم وأهميتهم** وأنّ إدارة المنظمة تقدر جهودهم وتثمّن قدراتهم وتمنحهم **المكانة** التي تليق بهم وبإمكانياتهم، وتحرص على إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بقضايا العمل وتحقيق المصلحة العامة والمصير المشترك، وذلك يكون له التأثير الإيجابي على سلوكات العاملين (انخفاض معدلات الغياب وترك العمل، الابتعاد عن إثارة المشاكل والخلافات...)، كما يؤدي إلى تشكيل **المناخ التنظيمي الملائم** الذي يشجع على خلق جو عمل إيجابي يحقق الاستقرار ويعزز الثقة المتبادلة ويساهم في تحسين مستوى أداء العاملين وارتفاع معنوياتهم وشعورهم بالرضا وبالرغبة القوية في الاستمرار بالعمل في منظمتهم وتعلقهم بها وافتخارهم بالانتماء إليها **وارتفاع مستوى ولائهم لها.**

2- ممارسات الثقافة التنظيمية المساهمة في إدارة الصراع التنظيمي وتنمية الولاء التنظيمي:

من خلال التطرق إلى العلاقة بين الولاء والصراع التنظيميين تم الاستنتاج أنّ هناك تأثير إيجابي للصراع البناء على الولاء التنظيمي، أي وجود الصراعات الإيجابية البناءة بالمنظمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي، وهناك تأثير سلبي للصراع غير البناء على الولاء التنظيمي، أي استفحال الصراعات السلبية غير البناءة بالمنظمة يؤدي إلى انخفاض مستوى ولاء العاملين اتجاه منظمتهم.

ولذلك، حتى تتمكن إدارة المنظمة من تحقيق مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى العاملين لابد أن تعمل على إدارة الصراع التنظيمي بالطريقة الصحيحة من خلال ثقافتها التنظيمية، وذلك من خلال:

- استخدام الإستراتيجيات المناسبة لحل الصراع التنظيمي السلبي في حال ارتفاع مستوى شدته، وذلك للحد من آثاره السلبية التي تساهم في انخفاض مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين؛

- استخدام الأساليب الموضوعية والمدروسة لاستثارة الصراع التنظيمي البناء في حال انعدام وجوده أو انخفاض مستوى شدته، وذلك لاستغلال نتائجه الإيجابية التي تساهم في ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي؛

وذلك بالاعتماد على أبعاد ثقافتها التنظيمية التي تعتبر من أهم الممارسات العملية التي تساهم في إدارة الصراع التنظيمي وتحقيق الولاء التنظيمي، حيث يمكن لإدارة المنظمة أن تستند على العديد من السبل والطرق التي تمكنها من تفادي الوقوع في صراعات سلبية، توتر العلاقات بينها وبين عامليها أو بين العاملين أنفسهم، وتجعل من بيئة العمل شديدة الاضطراب والسلبية من جهة، كما يمكن أن تكون عائقاً أمام تمكنها من تحقيق أهدافها من جهة أخرى. ومن بين أهم هذه الآليات، اعتماد ثقافة تنظيمية قوية وموحدة تهتم بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعامل وتحرص على تلبية حاجياته وتحقيق أهدافه من جهة، كما تحمل في مضمونها الممارسات العملية التي تساعد على إدارة الصراع التنظيمي وتقوية ولاء العاملين لمنظمتهم من جهة أخرى، ومن بين هذه الممارسات ما يلي[1]:

– **تحديد واضح لأهداف المنظمة:** أي تحديد أهداف واضحة وقابلة للتطبيق مع إجراء التعديلات عليها بشكل مستمر وتركيز الاهتمام على أهداف العاملين، وإقناع جميع الأطراف بموضوعيتها وإمكانية تطبيقها، وذلك من خلال إشراك العاملين في وضع الأهداف ومتابعتها وتنفيذها والرقابة عليها، وهذا ما يساعد على تحسين التخطيط والرقابة من جهة، والتغلب على أي مشاكل أو صراعات قد تحدث من جهة أخرى.

– **وضع أهداف مشتركة:** وذلك من خلال وضع رسالة وأهداف مشتركة تتطلب التعاون بين مختلف الأطراف داخل المنظمة، فعندما يشترك الأفراد العاملون في رسالة واحدة وثقافة تنظيمية موحدة سيميلون إلى الترابط والتعاون مع بعضهم البعض، حيث يعتبر إيجاد أهداف عامة مشتركة يستفيد منها جميع أطراف الصراع أسلوباً جيداً لحل الصراعات الموجودة بالمنظمة، فإذا وجد صراع بين مجموعة من الأفراد العاملين يمكن لإدارة المنظمة كخطوة لحل الصراع القائم أن تضع أهدافً مشتركةً لا يمكن لطرف واحد أن يحققها بمفرد، وإنّما لابد من تعاون جميع الأطراف لتحقيق هذه الأهداف، وهذا ما سيؤدي إلى التحلي بروح التعاون والتفاهم والارتباط بين هذه الأطراف وتحسين الاتصال فيما بينهم واختفاء الخلافات الشخصية، وبالتالي يبدأ الصراع القائم في الزوال التدريجي.

– **تفادي استخدام أسلوب التخويف أو التهديد من طرف إدارة المنظمة:** فالعلاقة بين إدارة المنظمة والعاملين علاقة مستمرة، لذا يجب استخدام أسلوب الثقة والتعاون، ونبذ أسلوب القوة والتخويف أو التهديد، لأنّ أسلوب القوة يؤدي إلى هدم الثقة بين الإدارة والعاملين.

---

[1]- بالاعتماد على:
- **ناصر محمد العديلي**، مرجع سبق ذكره، ص 312، 313.
- **موسى اللوزي**، مرجع سبق ذكره، ص 102.
- **أحمد ماهر**، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 287-289.
- **أكرم محسن الياسري وآخرون**، مرجع سبق ذكره، ص 136-138.
- **مؤيد سعيد السالم**، مرجع سبق ذكره، ص 161-163.
- **علاء الدين عبد الغني محمود**، مرجع سبق ذكره، ص 505، 506.
- **إحسان دهش جلاب**، مرجع سبق ذكره، ص 387-389.

– **بناء الثقة بين العاملين وإدارة المنظمة:** فعندما يثق العاملون في الإدارة ويشعرون بالثقة في أنفسهم وبالعمل الذي يؤدونه، فإنّ ذلك يساعد على قبولهم لحل الصراع أو قبول التغيير والتطوير الذي تشهده المنظمة. أما إذا كان هناك أي نسبة من عدم الثقة أو الخوف من الإدارة، فإنّ العاملين لن يستجيبوا لأي عملية تغيير أو تطوير. لذلك يعد دور إدارة المنظمة ضروري ومهم في بناء وإيجاد الثقة والأمن النفسي للعاملين، وهذا الأمر لا يتم في فترة وجيزة، بل يحتاج إلى وقت طويل، فالإدارة مطالبة بالعمل على بناء الثقة والعدالة بين الأفراد، وإشراكهم في هذا البناء، والحرص على تنمية وصقل مهاراتهم وقدراتهم ومستوياتهم الثقافية.

– **تنظيم الاتصال وتوفير المعلومات:** من خلال تنظيم طرق الاتصال بين الأطراف التي تتعامل مع بعضها البعض، ومن أحسن طرق الاتصال التي تساعد على رفع التنسيق والتعاون، الاجتماعات، اللقاءات، سياسة الباب المفتوح، بالإضافة إلى توفير المعلومات من خلال نظام اتصال فعال يسمح بتناقل المعلومة بوضوح إلى الأطراف التي تحتاج إليها. فعدم العلم يثير الغموض، ويؤدي إلى الشك والخلافات. إذ تساعد نظم المعلومات، التقارير الدورية، والاستماع إلى الآخرين، منع فرص الصراع من الظهور، وذلك من خلال تطوير قنوات الاتصال بين جميع الأطراف داخل المنظمة، بشكل يترتب عليه الشعور بالراحة فيما يتعلق بالقدرة على القيام بالاتصال في كل الاتجاهات.

– **مناقشة المتغيرات المحيطة والتطوير المطلوب تحقيقه:** من العوامل المساعدة على حل الصراع وقبول التغيير إشراك العاملين في عملية التغيير وإشعارهم بأهميتهم وتوضيح التغيير المطلوب إحداثه، فقيام الإدارة بمناقشة التغييرات والتطويرات المرغوب إحداثها في المنظمة مع العاملين، وإشعارهم بأنّهم جزء لا يتجزأ من المنظمة بأخذ آرائهم واقتراحاتهم ووجهات نظرهم بعين الاعتبار يجعلهم يشعرون بدورهم، فيثقون بالإدارة ويعملون بجد على تنفيذ التغيير. لأنّ الإنسان بطبيعته يخشى التغيير الجديد، الذي لا يعرف نتائجه أو أهدافه، وعلى الإدارة أن تكون أمينة مع العاملين بتوضيح كل تعديل أو تطوير، لأنّهم من سينفذ هذه التغييرات، فعند معرفتهم بالهدف منذ البداية لن يكونوا عائقاً يحول دون تحقيقه، أما في حالة عدم وضوح الهدف سيقاومون التغيير، أو على الأقل لن يساعدوا على تنفيذه.

– فهم دوافع وأهداف الجماعات غير الرسمية داخل المنظمة، والعمل على التخلص من الثقافات الفرعية المعارضة للثقافة السائدة بالمنظمة عن طريق عمليات النقل والتدوير الوظيفي والاستغناء إذا اقتضى الأمر ذلك.

– **الاهتمام بإعادة تصميم العمل وتنسيق المهام:** حيث يكون الغرض من إعادة تصميم العمل وتنسيق المهام بطريقة تسمح بالتعاون والوضوح في الأداء فض أي تعارض أو غموض في المهام والأدوار، وأحياناً أخرى يكون الغرض من ذلك إعادة تصميم العمل وفصله عن بقية الأعمال، أو زيادة درجة تعاونه أو اعتماده على وظائف أخرى، وقد يكون الغرض تنويع المهام وإثراء العمل.

– **استخدام أسلوب حل المشاكل والتكامل بين جهود مختلف الأطراف بالمنظمة:** وذلك عن طريق قيام أطراف الصراع بالاتفاق على دراسة مشاكلهم، من خلال التحديد الواضح لماهية المشكلة، واقتراح البدائل، ودراستها، واختيار البديل الذي يحل المشكلة ويعظم العوائد التي يحصل عليها كل الأطراف. كما يمكن تخفيف حدة الصراع التنظيمي عن طريق إيجاد أساليب تعزز التكامل بين جهود مختلف الأفراد العاملين في جميع المستويات التنظيمية، ومن بين هذه الأساليب فرق العمل المشتركة وفرق المهمات والمشاريع المشتركة، فعن طريق هذه الآليات يمكن أن يشترك أعضاء من الأقسام المتصارعة في حل مشكلة معينة، الأمر الذي يؤدي إلى التقارب والتعاون والتنسيق بين هذه الأقسام والتقليل من شدة الصراع القائم.

– **الاهتمام بإعادة التصميم الداخلي للمنظمة:** فتغيير أماكن المكاتب وإعادة الترتيب والتنسيق الداخلي للأقسام والإدارات من شأنه أن يؤثر في العلاقات الاجتماعية، وأن يغير من مشاعر الأفراد وإحساسهم بمراتبهم ومراكزهم ومكانتهم بالمنظمة، كما يؤثر في التفاعلات الاجتماعية، بالإضافة إلى التأثير الإيجابي الذي يحدثه التغيير في ظروف العمل على نفسية العاملين، وشعورهم بالراحة والتجديد، وابتعادهم عن الروتين والملل النفسي.

– **الاهتمام بالتناوب الوظيفي:** أي العمل على نقل العاملين بين مختلف الأقسام، وهذا ما يؤدي إلى تفهم أعضاء الأقسام لطبيعة عمل بعضها البعض وطبيعة المشاكل التي تواجهها. حيث يتمكن العاملون من التعرف على قيم واتجاهات ومشاكل وأهداف الأقسام الأخرى، كما تساعد هذه الطريقة في إتاحة الفرصة لهؤلاء الأفراد بشرح مشاكل وأهداف أقسامهم الأصلية إلى زملائهم الجدد، وهذا ما يساهم في تبادل المعلومات ووجهات النظر بشكل صريح وصادق وتفادي الوقوع في التفسيرات الخاطئة للوقائع والظواهر السلوكية. وبهذا يكون التناوب الوظيفي فعال في تغيير الاتجاهات والتصورات الأساسية التي تحرك الصراع التنظيمي على المدى المتوسط والطويل.

– **الاهتمام بجانب العدالة في سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية:** ذلك من خلال بناء نظام حوافز عادل يعطي كل ذي حق حقه يعمل على توفير الحوافز المادية ويهتم بتوفير الحوافز المعنوية خاصة في حالة محدودية الموارد المالية، مثل الاهتمام بانشغالات العاملين ومشاكلهم، ومنحهم فرص تحمل المسؤولية والتحدي في العمل، زيادة فرص التمكين والتفويض، وحضور المؤتمرات وحلقات الحوار. إضافة إلى تحليل وتوصيف الوظائف، تحديد معايير الاختيار والتعيين، وتوضيح كامل ومفصل للأدوار والمهام المطلوبة ومعايير تقييم الأداء وإجراءات الانضباط، فهذا من شأنه أن يؤدي إلى تفادي صراع غموض الدور، وتجنب سوء الفهم وتقليل حدوث الصراع التنظيمي، كما يساهم في تشجيع السلوك التعاوني بالمنظمة.

– **الاهتمام بتدريب المجموعات:** ويعتبر من الأساليب الناجحة في تخفيض حدة الصراع التنظيمي، حيث يتطلب هذا الأسلوب حضور ورشة عمل خارجية من طرف الأعضاء المعنية بالصراع بعيداً عن مشاكل عملهم اليومي. إذ تستغرق هذه العملية عدة أيام، يتم فيها تناول أنشطة ومواضيع عدة، وعلى الرغم من ارتفاع تكلفة هذه الوسيلة إلاّ أنّ فائدتها المستقبلية المتوقعة تتجسد في بناء اتجاه عام خاص بالمنظمة.

– **العمل على تطوير المهارات التفاعلية وعمل المجموعة:** حيث يساعد هذا النوع من المهارات في الفهم الجيد لسلوكات الآخرين ووجهات نظرهم وتحسين عملية الاتصال وحل المشاكل، كما يمكن أن تشجع الأفراد على العمل أثناء المواقف التي تكثر فيها الصراعات بطريقة بناءة. حيث أنّ إعطاء الاهتمام لتركيب المجموعة والعوامل التي تؤثر في تماسكها قد تخفض من حدوث الصراعات السلبية، كما أنّ اختيار قائد المجموعة المناسب يلعب دوراً مؤثراً في إدارة الصراع التنظيمي، فإبداء القائد لمظاهر الاحترام والثقة المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه وتشجيعه للتطور الشخصي وإيجاده بيئة عمل يستطيع فيها العاملون التعاون مع بعضهم البعض يزيد من ولائهم للمنظمة ويبعدهم عن المشاكل والخلافات.

بالنظر إلى العناصر السابقة، نلاحظ أنّها تمثل أهم أبعاد الثقافة التنظيمية (التحفيز، الاتصال، التوجيه، التكامل، الرقابة، الإبداع وروح المبادرة، منح العاملين حرية التصرف في عملهم وحق المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف). كما أنّها تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في تكوين وتقوية الولاء التنظيمي لدى العاملين، وبالتالي **نستنتج أنّ حسن استغلال وممارسة إدارة المنظمة لأبعاد ثقافتها التنظيمية يساهم في إدارة الصراع التنظيمي بالطريقة الصحيحة، كما يؤدي إلى تحقيق مستوى مرتفع من ولاء العاملين اتجاه منظمتهم.** فالتحديد الواضح لأهداف المنظمة وإشراك العاملين في وضعها وتنفيذها، ومنحهم مسؤولية وحرية التصرف في أداء مهامهم والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتشجيعهم على الإبداع والإدلاء بآرائهم وتقديم اقتراحاتهم، والعمل على غرس قيم التعاون والعمل الجماعي والمشاركة في حل المشاكل والصراعات، وتحفيز العاملين بطريقة عادلة وشفافة من خلال توفير مختلف الحوافز المادية والمعنوية لتقدير الجهود التي يبذلونها والدور الكبير الذي يساهمون من خلاله في تحقيق المصلحة العامة، يؤدي إلى إدراك العاملين أنّ أهدافهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية العامة وأنّهم على استعداد للالتزام بها وبذل أكبر جهد ممكن من أجل تحقيقها والتضحية في سبيل نجاح منظمتهم، فهم جزء منها ويعتبرون المشاكل التي تواجهها من مشاكلهم التي عليهم السعي إلى إيجاد حلول لها، كما يساهم في شعورهم بالواجب والمسؤولية اتجاه المنظمة وأعضائها وضرورة الالتزام بقيمها والإخلاص لها، ويزيد من ارتباطهم وتعلقهم الشديد بها ورغبتهم القوية في البقاء والاستمرار بالعمل فيها وعدم تركها والافتخار بالانتماء إليها، وهذا ما يساهم في تحقيق مستوى مرتفع من الولاء لدى العاملين اتجاه منظمتهم.

خلاصة:

يعتبر الولاء التنظيمي مفهوماً مركباً متعدد الأبعاد، يعبر عن العلاقة التي تربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وذلك من عدة جوانب، فهو يتمثل في الولاء العاطفي الذي يعبر عن حب الفرد لمنظمته وتعلقه بها ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها والتزامه بقيمها وأهدافها، والولاء المستمر الذي يقاس بمقدار العوائد المادية التي يحصل عليها من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة مقارنة بما سيفقده في حال تركه للعمل بالمنظمة، والولاء الأخلاقي الذي يعبر عن شعور الفرد بالواجب والمسؤولية اتجاه المنظمة والعاملين فيها والتزام البقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين وولائه الأدبي اتجاههم. وهذا ما أدى إلى اختلافات في تحديد مفهوم الولاء التنظيمي لاختلاف اتجاهات الباحثين ومداخل دراساتهم، وكذا تعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، وتباين النتائج المترتبة عنه، حيث يترتب عن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي الذي يتمتع به العاملون العديد من الآثار والمظاهر السلوكية الإيجابية، كارتفاع مستوى أداء العاملين وشعورهم بالروح المعنوية العالية، ورغبتهم في البقاء بالمنظمة والاستمرار بالعمل فيها، والحرص على الحضور إلى العمل في المواعيد المحددة والابتعاد عن الغياب وترك العمل، وكذا تفادي مظاهر السلوك السلبية بصورها المتعددة، والتي تمارس في المنظمة من قبل العاملين بها، والتي تؤدي إلى إرباك العمل فيها، وبالتالي فشلها في تحقيق أهدافها، وهذا راجع إلى عدم ارتباط العاملين بمنظمتهم وولائهم لها.

الفصل الرابع:

دراسة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، وأثر ذلك على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن -الوحدة الإنتاجية بالأخضرية-

تمهيد:

بعد التعريف بمتغيرات الدراسة في الفصول النظرية السابقة، وذلك من خلال التطرق إلى الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي والعلاقة التي تجمع بينهما، وكذا التطرق إلى الولاء التنظيمي والعلاقة التي تربطه بكل من الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي. كان لابد من إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على الواقع العملي، ولهذا تم اختيار الوحدة الإنتاجية للدهن **(UPL)** التابعة للمؤسسة الوطنية للدهن **(ENAP)** كحالة لإجراء الدراسة الميدانية عليها، وذلك بهدف التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي وانعكاس ذلك على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بهذه المؤسسة. وهذا ما سيتم توضيحه من خلال هذا الفصل، الذي يتضمن ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم الوحدة الإنتاجية بالأخضرية (UPL) التابعة للمؤسسة الوطنية للدهن (ENAP)

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليل إجابات أفراد العينة

المبحث الأول: تقديم الوحدة الإنتاجية بالأخضرية UPL التابعة للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP

تعتبر المؤسسة الوطنية للدهن **(ENAP)**، مؤسسة رائدة في إنتاج الدهن ومشتقاته بالجزائر، حيث تعد أكبر وأهم منافس في إنتاج الدهن وطنياً، فهي تلبي النسبة الأكبر من احتياجات السوق المحلية، وتعمل على تعزيز موقعها التنافسي في السوق الإفريقية، كما تهدف إلى دخول المنافسة العالمية من خلال استغلال إمكانياتها المادية والبشرية في الوصول إلى تقديم منتجات تواكب المواصفات العالمية للجودة.

المطلب الأول: ماهية المؤسسة الوطنية للدهن ENAP

نشأت المؤسسة الاقتصادية الوطنية للدهن **(ENAP)** بعد إعادة هيكلة المؤسسات العمومية عقب الاستقلال الوطني، فالمؤسسة الوطنية للدهن تعد أحد الفروع الخمسة للشركة الوطنية للصناعات الكيماوية **(SNIC)**، التي أعيدت هيكلتها سنة 1982، حيث تم تقسيمها إلى خمسة مؤسسات فرعية. وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: نشأة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP

أنشئت المؤسسة الوطنية للدهن بمقتضى المرسوم رقم 417/82 المؤرخ في 14 ديسمبر 1982م، المتعلق بإعادة هيكلة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية **SNIC**، التي قسمت إلى خمسة فروع، لكل فرع منها اختصاص[1]، والتي تمثلت في:

- المؤسسة الوطنية للزجاج **ENAVA**؛
- المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية **EDIC**؛
- المؤسسة الوطنية لتموين وتوزيع المواد الكيماوية **DIPROCHIM**؛
- المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة **ENAD**؛
- المؤسسة الوطنية للدهن **ENAP**.

باشرت هذه الأخيرة نشاطها الإنتاجي بداية **شهر جانفي من سنة 1983م**، المتمثل في إنتاج الدهن ومشتقاته، برأس مال قدر بـ: 000 000 100 دج. وبموجب المرسوم رقم 13/84 الصادر في 12 ماي 1984م، أصبحت المؤسسة تابعة لوزارة الطاقة والصناعات الكيماوية بعدما كانت تابعة لوزارة الصناعات الخفيفة. لقد أسندت لهذه المؤسسة مهمة ترقية وإنتاج الدهن ومشتقاته في إطار المخطط الوطني الاقتصادي الاجتماعي (الدهن، البرنيق، المجففات والغراء)، الهادف بالدرجة الأولى إلى تغطية السوق الوطنية.

[1]- www.enapdz.dz, consulté le 20/12/2018, à 14:25.

وفي الفترة الممتدة ما بين 1983م إلى 1985م شملت الوحدة أربع وحدات إنتاجية، ليتم بعد ذلك إضافة وحدتين إنتاجيتين سنة 1985م، وذلك لتدعيم الطاقة الإنتاجية للمؤسسة وتنويع منتجاتها[1]. إذ أصبحت المؤسسة تشمل ست وحدات إنتاجية موزعة عبر التراب الوطني كما يلي[2]:

- وحدة بولاية البويرة: الأخضرية **UPL**.
- وحدتين بولاية الجزائر: واد السمار **UPOS**، والشراقة **UPC**.
- وحدة بولاية وهران: وهران **UPO**.
- وحدة بولاية معسكر: سيق **UPS**.
- وحدة بولاية سوق أهراس: سوق أهراس **UPSA**.

وفي 31 مارس 1990م، دخلت المؤسسة الوطنية الجزائرية للدهن إلى الاستقلالية، حيث تم تحويلها إلى مؤسسة ذات أسهم. وفي أوت 1995م تحولت كل أسهم المؤسسة إلى هولدينغ **HOLIDIG-** كيمياء – صيدلة – خدمات بنسبة 100%، وهي حالياً ملك لشركة تسيير المساهمات **(SGP/GEPHAC)** ابتداءً من سنة 2002م.

وفي 02 جانفي 2013 قامت المؤسسة الوطنية للدهن وبقرار من مجلس مساهمات الدولة **GPA** بإدماج المؤسسة الوطنية **SOLIDPIENT** والتي تضم وحدتين تجاريتين المتمثلتين في:

- وحدة التوزيع بالوسط والغرب المتواجدة بولاية الجزائر؛
- وحدة التوزيع بالشرق المتواجدة بولاية سطيف.

وفي سنة 2015 انضمت المؤسسة الوطنية للدهن إلى المجمع الجزائري للكيميائيات المتخصصة **ACS (ALGERIA CHEMICAL SPECIALITIES GROUPE)** والذي يضم مجموعة من المؤسسات الوطنية إلى جانب المؤسسة الوطنية للدهن، والمتمثلة في[3]:

- المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة **(ENAD)**؛
- المؤسسة الوطنية للزجاج **(ENAVA)**؛
- المؤسسة الوطنية لتموين وتوزيع المواد الكيميائية **(DIPROCHIM)**؛
- المؤسسة إعادة معالجة ورسكلة وإعادة تثمين الصحة **(3R SANTE)**؛
- مجمع صناعة الورق والسليلوز **(GIPEC)**؛
- مجمع تونيك للصناعة **(TONIC INDUSTRIE)**؛
- المؤسسة العمومية لصناعة المواد شبه الصيدلية والنظافة الجسدية **(SOCOTHYD)**؛

[1]- وثائق خاصة بالوحدة.

[2]- www.enapdz.dz, consulté le 20/12/2018, à 14:38.

[3]- وثائق خاصة بالوحدة.

– المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية **(ON.DEMED)**.

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة الوطنية للدهن ENAP

المؤسسة الوطنية للدهن هي مؤسسة عمومية اقتصادية **(EPE)**، ذات أسهم **(SPA)** اسمها التجاري **(ENAP)**، ويقع مقرها الاجتماعي على الطريق الوطني رقم 05 بالأخضرية ولاية البويرة، وهي تحتل مكانة هامة في الاقتصاد الوطني. إذ تعد على رأس المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في السوق المحلي للدهن، والتي تهدف إلى تغطية وتلبية حاجات السوق الوطنية بالكمية والنوعية، كما استهدفت في الآونة الأخيرة السوق الإفريقية (كموريطانيا، وبوركينافاسو، ...)، وهي تطمح مستقبلاً دخول المنافسة العالمية.

1– أهداف المؤسسة الوطنية للدهن ENAP:

تسعى المؤسسة الوطنية للدهن في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق الأهداف التالية:

– تعزيز مكانتها في السوق المحلية، من خلال تنويع منتجاتها وتطويرها، بما يتماشى مع التطورات العالمية في صناعة الدهن.

– توسيع أسواقها بتطوير صادراتها من المنتجات، وذلك لكسب مكانة بين المنتجات العالمية ومنافستها[1].

– خلق علاقات مع الأعوان الاقتصاديين الناشطة في نفس المجال.

– توسيع الوحدات الإنتاجية لخلق مناصب عمل جديدة.

– التقليل من المواد الأولية المستوردة ومحاولة توفيرها محلياً.

– المحافظة على جودة المنتجات والحرص على مطابقتها للمواصفات العالمية.

– دعم الاقتصاد الوطني باعتبارها أكبر المؤسسات الوطنية.

– الحفاظ على بقائها في السوق الوطنية[2].

2– نشاط المؤسسة الوطنية للدهن ENAP:

تنشط المؤسسة الوطنية للدهن **ENAP** أساساً في صناعة الطلاء العضوي ومشتقاته، وبذلك تتمثل ميادين نشاطها في[3]:

[1]- www.enapdz.dz, consulté le 21/12/2018, à 21:05.

[2]- وثائق خاصة بالوحدة.

[3]- المرجع نفسه.

- **المنتجات المصنعة،** والتي تتمثل في:
  - **الدهون،** وهي عدة أنواع:

* دهون البناء **Bâtiments:** تتمثل في دهون الأشغال العمومية والعقارات الداخلية والخارجية، الأحواض الإسمنتية، والزجاج.

* دهون ضد التآكل **Anti-Corrosion:** تتمثل في الدهون التي تستعمل ضد التآكلات الحديدية، مثل دهون الهياكل الفولاذية، الأجهزة الإلكترونية، والهياكل المعدنية في الصناعة البحرية.

* دهون صناعية **Industrie:** تتمثل في دهون العتاد الفلاحي، السيارات الصناعية، أعمدة الطريق، الأجهزة الكهرومنزلية، والمعدات الصناعية.

* دهون السيارات **Carrosserie:** تستعمل في تعديل وإصلاح السيارات الصناعية، وطلاء الهياكل المعدنية للسيارات.

* دهون الخشب: تستعمل في النجارة.

- **الغراء:** الذي يستعمل في إلصاق الورق، والخشب.
- **البرنيق:** يستعمل للتلميع.

- **المنتجات نصف المصنعة،** تتمثل في:
  - **الراتنجات Les résines:** تستخدم في صناعة الدهون (الصناعية، والبناء)، وصناعة الحبر.
  - **المستحلبات Les émulsions:** تدخل في صناعة الدهن والغراء.
  - **المجففات Les siccatifs:** تدخل في صناعة الدهن والحبر.
  - **مرافق الدهن Diluants:** تستخدم هذه المادة في مجال الصيدلة والصناعة. كما تستعمل كمادة مرافقة للدهن، من خلال إضافتها للدهن لتقليل لزوجته، أو يستغل لتنظيف الدهن.

الفرع الثالث: إمكانيات المؤسسة الوطنية للدهن ENAP

المؤسسة الوطنية للدهن **ENAP** كغيرها من المؤسسات الإنتاجية، تمتلك إمكانيات مادية وبشرية متغيرة مع الزمن، فالمؤسسة تتكون من عدة وحدات إنتاجية منتشرة عبر الوطن، تضم عدداً كبيراً من الموارد البشرية، بطاقة إنتاجية مسايرة لطلبات زبائنها، التي تعمل على تلبيتها، وذلك بتوفير منتجاتها من خلال البيع المباشر أو من خلال نقاط التوزيع التابعة لها. وهذا ما يمكن توضيحه من خلال هذا المطلب.

1- نقاط التوزيع:

تتكون المؤسسة الوطنية للدهن **ENAP** من ست وحدات إنتاج، كما لديها شبكة توزيع متمركزة عبر التراب الوطني، تمنحها تغطية واسعة للسوق المحلية، وتتمثل هذه النقاط في:

- **وحدات توزيع بالوسط،** تشمل نقاط البيع الممثلة بالجدول التالي:

جدول رقم 06: وحدات توزيع منتجات المؤسسة الوطنية للدهن بالوسط

نقاط البيع	العنوان
المحمدية	كارفور العالية، المحمدية.
الرغاية	المنطقة الصناعية بالرغاية، الجزائر العاصمة.
تادمايت	07 شارع شرود، تادمايت.
الشفة	شارع الشهداء، الشفة بالبليدة.
عين وسارة	منطقة النشاط عين وسارة.
الشطية	منطقة المستودعات، الشطية بالشلف.
مستغانم	06 شارع بنتظاوتي بمستغانم.
وهران	الطريق المحلي رقم 09 البحيرة الصغيرة، وهران.
مغنية	طريق تلمسان بمغنية.
الحراش	شارع أحمد لحسن الحراش بالعاصمة.

المصدر: وثائق الوحدة.

– **وحدات توزيع بالشرق**، وتشمل نقاط البيع الممثلة بالجدول التالي:

جدول رقم 07: وحدات توزيع منتجات المؤسسة الوطنية للدهن بالشرق

نقاط البيع	العنوان
عين عباسة	منطقة النشاط، عين عباسة بسطيف.
العلمة	منطقة النشاط، العلمة بسطيف.
بجاية	منطقة الميناء ببجاية.
بوسعادة	طريق بسكرة، منطقة النشاط ببوسعادة.
البويرة	منطقة النشاط بالبويرة.
بومرزوق	المنطقة الصناعية بومرزوق بقسنطينة.
سكيكدة	منطقة التخزين حمروش حمودة، سكيكدة.
برحال	المنطقة الصناعية برحال، عنابة.
عنابة	شارع أوشين محمد، عنابة.
سيدي مبارك	سيدي مبارك برج بوعريريج.

المصدر: وثائق الوحدة.

2- الطاقة الإنتاجية:

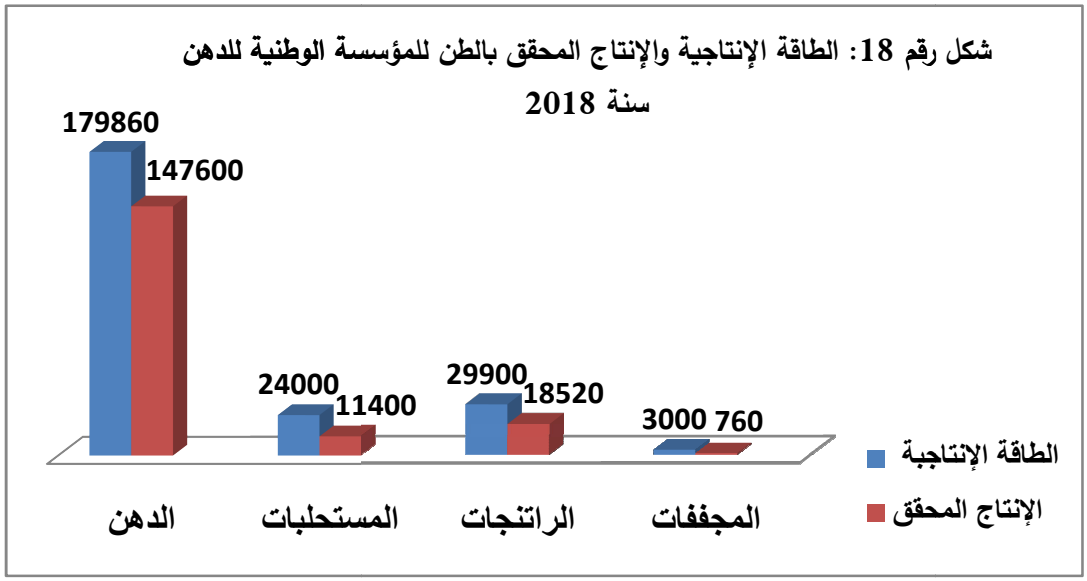
للمؤسسة الوطنية للدهن **ENAP** خبرة أكثر من 35 سنة في مجال نشاطها، بطاقة إنتاجية تقدر بـ 150000 طن من إنتاج الدهن والبرنيق، و50000 طن من المنتجات نصف المصنعة (الراتنجات، المستحلبات، والمجففات)[1]. ومن خلال الجدول التالي يمكن توضيح الطاقة الإنتاجية للمؤسسة والإنتاج المحقق بالطن لسنة 2018 في مختلف اختصاصاتها:

جدول رقم 08: الطاقة الإنتاجية والإنتاج المحقق بالطن للمؤسسة الوطنية للدهن سنة 2018

التخصص		الطاقة الإنتاجية	الإنتاج المحقق
الدهن	Peintures	179860	147600
المستحلبات	Emulsions	24000	11400
الراتنجات	Résines	29900	18520
المجففات	Siccatifs	3000	760
	المجموع	**236760**	**178280**

المصدر: وثائق خاصة بالوحدة.

يمكن إدراج المعلومات الواردة في الجدول السابق من خلال التمثيل البياني التالي:



المصدر: إعداد الطالبة.

[1]- وثائق خاصة بالوحدة.

يتضح من التمثيل البياني السابق أنّ إنتاج المؤسسة يتركز على الدهن في المرتبة الأولى بطاقة إنتاجية تقدر بـ 179860 طن في السنة، ثم تأتي المنتجات نصف المصنعة في المرتبة الثانية بطاقة إنتاجية تقدر بـ 56900 طن في السنة، موزعة على إنتاج المستحلبات بطاقة إنتاجية تقدر بـ 24000 طن، والراتنجات بـ 29900 طن، والمجففات بـ 3000 طن.

3- الموارد البشرية: تشمل المؤسسة الوطنية للدهن **ENAP** موارد بشرية متنوعة، تتضمن إطارات وإداريين وعمال تنفيذيين تنتشر عبر وحداتها الإنتاجية ومقرها الاجتماعي. إذ توزع الموارد البشرية بالمؤسسة حسب **التصنيف الوظيفي** الخاص بها، إلى[1]:

- إطارات **CADRES**؛
- أعوان تحكم **AGENTS DE MAITRISE**؛
- أعوان تنفيذ **AGENTS D'EXECUTION**.

كما تصنف الموارد البشرية بالمؤسسة حسب **طبيعة العقد** إلى:

- دائمين **PERMANENTS**؛
- مؤقتين **TEMPORAIRES**.

المطلب الثاني: ماهية الوحدة الإنتاجية للدهن بالأخضرية UPL

تعتبر الوحدة الإنتاجية للدهن بالأخضرية **(UPL)** من أهم الوحدات الإنتاجية الست التابعة للمؤسسة الوطنية للدهن **(ENAP)**، حيث تعمل هذه الوحدة على إنتاج أنواع متعددة من المنتجات، تتمثل في الدهن، المستحلبات، الراتنجات، المجففات، الغراء والبرنيق.

الفرع الأول: تعريف الوحدة الإنتاجية للدهن بالأخضرية UPL

تقع الوحدة الإنتاجية **(UPL)** التابعة للمؤسسة الوطنية للدهن **(ENAP)** على بعد 05 كلم شرق مدينة الأخضرية، تتربع على مساحة قدرها 8000م^2، يحدها من الجنوب الطريق الوطني رقم 05، ومن الشرق المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة **(ENAD)**، حيث تنقسم الوحدة إلى قسمين[2]:

- **القسم الشمالي:** الذي يضم ورشة الإنتاج نصف المصنع التي تدخل في صناعة الدهن؛
- **القسم الجنوبي:** الذي يضم ورشة الإنتاج، مخازن المواد الأولية، مواد التغليف، المنتجات تامة الصنع، والمكاتب الإدارية.

بدأت هذه الوحدة نشاطها ضمن المؤسسة الوطنية للدهن **(ENAP)** في 1 جانفي 1983م، إلاّ أنّ نشأتها الأولى ضمن الشركة الوطنية للصناعات الكيمياوية كان سنة 1972م.

[1]- وثائق خاصة بالوحدة.
[2]- المرجع نفسه.

الفرع الثاني: إمكانيات الوحدة الإنتاجية للدهن بالأخضرية UPL

تملك الوحدة الإنتاجية للدهن بالأخضرية (UPL) إمكانيات مادية وبشرية كبيرة، فهي تتوفر على طاقة إنتاجية تقدر بـ 52680 طن في السنة لإنتاج الدهن ومشتقاته، كما تتوفر على طاقة بشرية متنوعة قدرت بـ 347 عامل سنة 2018. وهذا ما سيتم التوضيح فيه أكثر من خلال ما يلي:

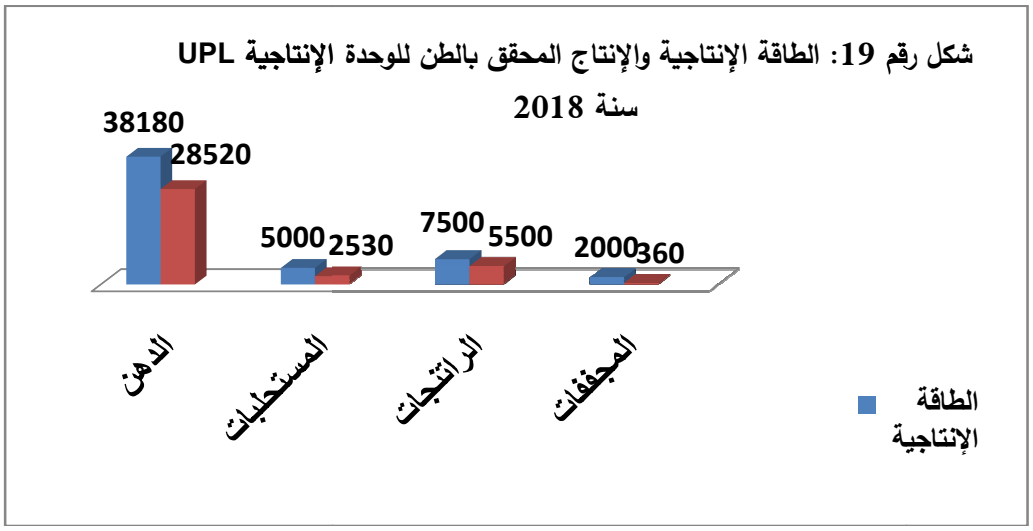
1- الطاقة الإنتاجية: تقوم وحدة الأخضرية بإنتاج الدهن كمنتج تام الصنع، والذي يعتبر من أهم منتجاتها، إضافة إلى منتجات نصف مصنعة، والتي تتمثل في المستحلبات والراتنجات والمجففات. وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 09: الطاقة الإنتاجية والإنتاج المحقق بالطن للوحدة الإنتاجية UPL سنة 2018

التخصص		الطاقة الإنتاجية (طن)	الإنتاج المحقق (طن)
الدهن	Peintures	38180	28520
المستحلبات	Emulsions	5000	2530
الراتنجات	Résines	7500	5500
المجففات	Siccatifs	2000	360
المجموع		**52680**	**36910**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الوحدة.

يمكن إدراج المعلومات الواردة في الجدول السابق من خلال التمثيل البياني التالي:



المصدر: إعداد الطالبة.

يتضح من التمثيل البياني السابق أنّ إنتاج الوحدة الإنتاجية بالأخضرية يتركز على الدهن في المرتبة الأولى بطاقة إنتاجية تقدر بـ 38180 طن في السنة، ثم تأتي المنتجات نصف المصنعة في المرتبة الثانية بطاقة إنتاجية تقدر بـ 14500 طن في السنة، موزعة على إنتاج المستحلبات بطاقة إنتاجية تقدر بـ 5000 طن، والراتنجات بـ 7500 طن، والمجففات بـ 2000 طن.

2- الموارد البشرية: لقد بلغ عدد العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن بالأخضرية **347** عامل، منهم 318 عامل دائم و29 عامل مؤقت، وذلك حسب إحصائيات شهر **نوفمبر** سنة **2018**. وهذا ما سيتم توضيحه من خلال تمثيل توزيع الموارد البشرية بالوحدة في الجدول التالي:

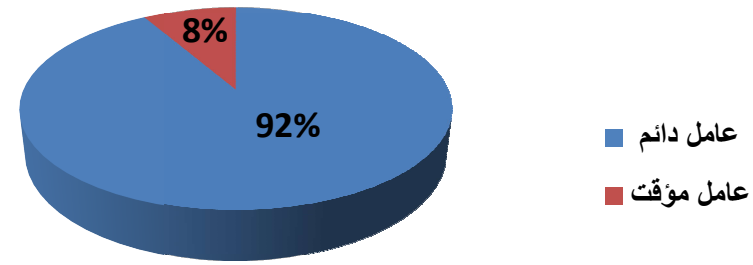
جدول رقم 10: توزيع العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن بالأخضرية UPL، حسب طبيعة العقد

طبيعة العقد	عدد العاملين
دائم PERMANENT	318
مؤقت TEMPORAIRE	29
المجموع	**347**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الوحدة.

يمكن إدراج المعلومات الواردة في الجدول السابق من خلال التمثيل البياني التالي:

شكل رقم 20: توزيع العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن بالأخضرية UPL، حسب طبيعة العقد



المصدر: إعداد الطالبة.

يتضح من التمثيل البياني السابق أنّ الموارد البشرية بالوحدة الإنتاجية للدهن بالأخضرية تتوزع بنسبة 92% للعاملين الدائمين ونسبة 8% للعاملين المؤقتين، حيث توفر الوحدة 318 منصب عمل دائم و29 منصب عمل مؤقت. وهذا حسب إحصائيات شهر نوفمبر سنة 2018.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج الدهن بالأخضرية UPL

يتكون الهيكل التنظيمي للوحدة الإنتاجية بالأخضرية (**UPL**) (الموضح في الملحق رقم 01) من ستة أقسام أساسية، كل قسم يحتوي على مجموعة من المصالح والفروع، بالإضافة إلى مجموعة من المصالح التي ترتبط مباشرة بإدارة الوحدة والكل تحت إشراف مدير الوحدة. وهذا ما سيتم توضيحه من خلال ما يلي[1]:

1- المصالح التابعة مباشرة لمدير الوحدة، وتتمثل هذه المصالح في:

- **الأمانة العامة:** وهي تابعة مباشرة لمدير الوحدة، تمثل مركز العبور، حيث يتم على مستواها:

* مسك السجلات والملفات الآتية من خارج الوحدة لدراستها وتصنيفها حسب نوعية كل مصلحة؛
* إعلام الأقسام والمصالح المعنية بوصول ملفات الخاصة بهم؛
* إرسال نسخة من الملفات ذات الأهمية الكبيرة إلى مدير الوحدة لاتخاذ القرارات اللازمة بشأنها.

- **مصلحة الأمن والوقاية:** تتكون من تقني سامي في الوقاية والأمن، بالإضافة إلى أعوان ورؤساء فرق الأمن، توكل لهم مهام تتعلق بأمن الوحدة والحفاظ عليها وعلى سلامة العاملين بها، حيث نجد أنّ من مهام هذه المصلحة:

* القيام بالحراسة اليومية؛
* إعلام العاملين بوجود خطر؛
* إطفاء الحرائق.

- **مصلحة التخطيط والمراقبة:** تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح بالوحدة نظراً للمهام الموكلة إليها، ومن أهمها:

* مسك المعلومات الخاصة بنشاط الوحدة مثل كمية الإنتاج، أنواع المنتجات، المبيعات،...؛
* إعداد مخطط الاستثمارات؛
* متابعة أسعار المواد الأولية؛
* إعداد الميزانية التقديرية الشهرية والسنوية؛
* الاطلاع على نشاطات الأقسام والمصالح الأخرى لتنمية عملية المراقبة على الخطة الموضوعة؛
* إعداد التنبؤ للسنة المقبلة.

- **المساعد المكلف بالتوثيق:** يهتم بتصنيف وترتيب وثائق الوحدة.

- **مسؤول الجودة بالوحدة:** وهو المسؤول عن نظام الجودة بالوحدة، يهتم بمختلف اقتراحات العاملين وتسلمها ليتم معالجة هذه الاقتراحات، يمثل الوحدة في كل اجتماعات المؤسسة المتعلقة بجودة المنتَج.

[1]- وثائق خاصة بالوحدة.

2- الأقسام الأساسية للوحدة الإنتاجية بالأخضرية، حيث تضم الوحدة ستة (06) أقسام أساسية، وهي:

- **قسم الإعلام الآلي:** يترأس هذا القسم مهندس في الإعلام الآلي، يساعده مهندس آخر، بالإضافة إلى مبرمج في الإعلام الآلي، ومن مهام هذا القسم نجد:

* تعميم استعمال الإعلام الآلي في جميع مصالح وأقسام الوحدة؛
* صيانة وسائل الإعلام الآلي؛
* ضمان سرعة المعلومات داخل الوحدة.

- **قسم الإنتاج:** وهو المسؤول عن تنفيذ برنامج الإنتاج المسطر، يضم أكبر عدد من العاملين، ينقسم هذا القسم إلى أربعة مصالح:

- **مصلحة التخطيط:** تهتم هذه المصلحة بتنفيذ قرارات الإنتاج التي تكون على أساس المخطط السنوي الذي يتم على أساسه معرفة الإنتاج اليومي والشهري، حيث تتم البرمجة بالتعاون مع الأقسام الأخرى.
- **مصلحة الدهن الأبيض:** هي عبارة عن ورشة يتم فيها إنتاج الدهن الأبيض، تحتوي على أربعة خطوط إنتاج.
- **مصلحة الدهن الملون:** هي عبارة عن ورشة يتم فيها إنتاج الدهن الملون، تحتوي على ستة خطوط للإنتاج.
- **مصلحة الراتنجات:** وهي ورشة تختص بإنتاج الراتنجات، وهي مادة نصف مصنعة موجهة للاستهلاك الداخلي.

- **قسم التقنية:** مهمته الأساسية تتمثل في مساندة العملية الإنتاجية، وكذا مراقبة استغلال الأجهزة والآلات، وإعداد الإصلاحات والصيانة اللازمة، يضم هذا القسم ثلاثة مصالح:

- **مصلحة المناهج:** تهتم هذه المصلحة بالدراسات الفنية المستعملة للصيانة، وتوفير جميع المناهج اللازمة لعملية الإنتاج، كما يهتم بتطوير الآلات.
- **مصلحة الصيانة:** تهتم هذه المصلحة بأعمال الصيانة على مستوى الورشات، سواء فيما يتعلق بالصيانة القبلية أو البعدية.
- **مصلحة المنافع:** وهي المصلحة المسؤولة عن توفير كل المنافع الضرورية لتسيير الآلات مثل توفير المياه الباردة والتهوية، كما تعتبر المصلحة المسؤولة عن إعلام قسم التقنية بكل ما تحتاج إليه من منافع وأعمال الصيانة لتفادي توقف العملية الإنتاجية.

- **قسم النوعية والتطوير،** حيث يهتم هذا القسم بـ:

* مراقبة نوعية المواد الأولية والتأكد من صلاحيتها؛

* صيانة التركيبات المناسبة للمنتجات؛

* الاهتمام بالبحث والتطوير للوصول إلى المقاييس الدولية.

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مصالح:

- **مصلحة مراقبة المواد الأولية:** حيث تبدأ مهمة هذه المصلحة قبل شراء المواد الأولية باستلام علبة من المواد الأولية التي ترغب الوحدة في شرائها للقيام بالتحليل المناسب لها، والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة، كما تقوم بعد شراء هذه المواد بأخذ عينة ثانية والتأكد من صلاحيتها مجدداً.
- **مصلحة مراقبة المنتجات النهائية:** تقوم هذه المصلحة بمراقبة المنتجات النهائية تامة الصنع قبل عملية التعليب للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة، حيث ترسل عينة من هذا المنتج إلى مخبر الوحدة لإخضاعها للمراقبة، فإذا كانت هذه العينة مطابقة للمواصفات تعطي المصلحة الموافقة على عملية التعليب، وفي الحالة العكسية يتم تعديل المنتج بإضافة المواد اللازمة للحصول على الجودة المطلوبة.
- **مصلحة تطوير النوعية:** تقوم هذه المصلحة بـ:

* القيام بالبحوث لتطوير المنتجات من حيث النوعية؛

* ابتكار منتجات جديدة، حيث توصلت هذه المصلحة إلى ابتكار 5 منتجات جديدة خلال سنة 2016.

– **القسم التجاري:** يعتبر هذا القسم همزة وصل بين الوحدة والموردين من جهة والوحدة والزبائن من جهة أخرى، تهتم بشراء المواد الأولية وتسير المخازن وكذلك البيع، كما تقوم بمراقبة ودراسة السوق، يضم هذا القسم ثلاثة مصالح:

- **مصلحة الشراء والنقل:** تتمثل مهمتها في تموين ورشات الإنتاج بالمواد الأولية ومواد التعبئة والتغليف، وكذلك توصيل هذه المواد إلى مختلف الورشات بالوحدة.
- **مصلحة البيع،** مهامها الأساسية تتمثل في:

* تسويق المنتجات؛

* تسيير مخزون المنتجات النهائية؛

* الرد على طلبيات الزبائن في الحين، وذلك بتوفير الطلبية مباشرة؛

* إعداد جدول الطلبيات وتسليمه لمصلحة الإنتاج بهدف توفيره؛

* دراسة السوق لمعرفة وتحليل وضعية الوحدة أمام منافسيها، وكذلك لمعرفة رغبات المستهلكين؛

* توفير أماكن تخزين المنتج النهائي وإعداد فواتير البيع؛

* مراقبة عملية الشحن ونقل المنتجات.

- **مصلحة تسيير المخزون**، من مهامها:

* استلام المواد الأولية ومواد التغليف؛

* تسيير المواد الداخلة والخارجة من المخازن؛

* المراقبة الدائمة والمستمرة للمخازن لتجنب أي خطأ يكلف الوحدة.

– **قسم الإدارة والمالية:** يهتم هذا القسم بالشؤون المالية المحاسبية والإدارية بالوحدة، وبذلك فهو يضم ثلاثة مصالح:

- **مصلحة تسيير المستخدمين:** تعمل هذه المصلحة على تسيير الموارد البشرية بالوحدة بالتنسيق مع مديرية الموارد البشرية بوحدة المقر، تتكون هذه المصلحة من عدة فروع:

* **فرع تسيير المستخدمين:** حيث يهتم بمسك وتنظيم الملفات الإدارية الخاصة بالموظفين بالوحدة وكذلك استقبال طلبات التوظيف والتربص، تحضير ملفات الدخول والخروج من العمل، تحضير ملفات العطل، إعداد قرارات التقاعد، تحضير ملفات ودورات التكوين الخاصة بالعاملين.

* **فرع الأجور**: يهتم هذا الفرع بكل ما يخص أجور العاملين، فهو يقوم بالتحقق من حضور العاملين والغيابات، تغيير الأجر، تحضير أوامر الدفع.

* **فرع الوسائل العامة:** يعمل على شراء لوازم المكاتب من أوراق وأقلام، وكذا الحرص على نظافة المحيط، وكذلك نظافة المكاتب.

- **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تهتم هذه المصلحة بالشؤون الاجتماعية للعاملين بالوحدة، من توفير الأكل عن طريق الوجبات اليومية المقدمة، المساعدات الطبية، الضمان الاجتماعي، العطل المرضية، تقديم مساعدات بمناسبة الأعياد والدخول المدرسي والزواج والوفاة.
- **مصلحة المحاسبة والمالية:** تقوم هذه المصلحة بمسك الدفاتر المالية والمحاسبية للوحدة، وكذا متابعة تدفقات العمليات التي تقوم بها، وعلى هذا الأساس تتمثل أهم مهامها في:

* المعالجة اليومية لحسابات الوحدة؛

* تحضير البيانات التقديرية للمصاريف الشهرية والسنوية؛

* إعداد الميزانية الحسابية وجدول حساب النتائج؛

* تحصيل الإيرادات وتسديد المصاريف؛

* تحليل ومتابعة الأرصدة الحسابية للموردين والزبائن؛

* تحديد رقم الأعمال الشهري والسنوي.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى أداة الدراسة التي استخدمت لجمع البيانات وتوضيح محاورها، إضافة إلى اختبار هذه الأداة من حيث ثباتها وصدقها الظاهري والبنائي، وكذا تحديد مجتمع الدراسة من خلال توضيح توزيع العاملين الدائمين بالوحدة الإنتاجية للدهن بالأخضرية **(UPL)**، وحجم العينة العشوائية التي تم اختيارها لدراسة خصائصها وتحليل إجابات أفرادها.

المطلب الأول: أداة الدراسة الميدانية

من خلال هذا المطلب، سيتم تحديد الأداة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة التطبيقية وتوضيح محاورها، إضافة إلى التعريف بالبرنامج الذي تم الاعتماد عليه في المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة، وكذا توضيح النموذج المعتمد عليه في ترميز هذه البيانات.

الفرع الأول: محاور أداة الدراسة الميدانية

تم الاعتماد على **الاستبيان** كأداة للدراسة الميدانية، الذي يعتبر من أهم طرق جمع البيانات من عينة الدراسة وأكثرها انتشاراً، فالاستبيان يمثل مجموعة من الأسئلة حول موضوع البحث[1]، موجهة إلى أفراد عينة الدراسة.

حيث تضمن الاستبيان في شكله النهائي ثلاثة محاور أساسية، هي:

– **المحور الأول:** خصص للبيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، المتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، التصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة).

– **المحور الثاني:** خصص لتوضيح مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، من حيث تضمن ثقافة المؤسسة محل الدراسة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأساليب التعامل معه. ويضم هذا المحور **31** عبارة (من العبارة 01 إلى العبارة رقم 31).

– **المحور الثالث:** خصص لتوضيح مستوى الولاء التنظيمي لدى عاملي المؤسسة محل الدراسة، ويضم هذا المحور **17** عبارة (من العبارة 32 إلى العبارة رقم 48)، موزعة على ثلاثة أبعاد:

* **الولاء العاطفي:** خصص له 07 عبارات (من العبارة 32 إلى العبارة رقم 38)؛
* **الولاء المستمر:** خصص له 06 عبارات (من العبارة 39 إلى العبارة رقم 44)؛
* **الولاء الأخلاقي:** خصص له 04 عبارات (من العبارة 45 إلى العبارة رقم 48).

[1]- **محمد بلال الزعبي وعباس الطلافحة**، النظام الإحصائي spss فهم وتحليل البيانات الإحصائية (الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2006)، ص 8.

الفرع الثاني: معالجة وترميز بيانات الاستبيان

لقد تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **(SPSS)** في معالجة بيانات الاستبيان، التي تم ترميزها عن طريق **نموذج ليكارت (LIKERT) الخماسي**. وهذا ما سيتم توضيحه من خلال ما سيأتي:

1- برنامج المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان:

بغرض تحليل بيانات الاستبيان المسترجعة، تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **(STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES)**، الذي يرمز له اختصارا بالرمز **(SPSS)**. حيث يمكننا هذا البرنامج من القيام بمجموعة كبيرة من الاختبارات الوصفية، منها:

- **التكرار والنسب المئوية:** يتم استخدامها في وصف الخصائص الشخصية والوظيفية، وكذا لمعرفة درجة استجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه عبارات الاستبيان.
- **المتوسط الحسابي:** يتم استعماله لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد العينة على كل عبارة من العبارات التي يتضمنها كل محور من محاور الاستبيان.
- **الانحراف المعياري:** يستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى تجانس أو تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، فكلما اقترب الانحراف المعياري من الصفر، كلما كانت استجابات الأفراد أكثر تجانساً، والعكس صحيح.
- **معامل ألفا كرونباخ (ALPHA CRONBACH TEST):** يستخدم لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان.
- **معامل الارتباط بيرسون (PEARSON):** يستخدم لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبيان والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراته، وبين الدرجة الكلية للاستبيان. كما يتم استخدامه لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- **اختبار كولموجروف–سمير نوف (KOLMOGOROV-SMIRNOV TEST):** يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة بيانات الدراسة (إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا)، وذلك لتحديد اختبارات الدراسة إذا كانت معلمية أو لا معلمية.
- **اختبار T للعينات المستقلة (INDEPENDENT SAMPLES T-TEST):** يستخدم في اختبار الفروق حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية التي لها خيارين فقط.
- **اختبار التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA):** يستخدم في اختبار الفروق حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية التي لها ثلاث خيارات فأكثر.

2- ترميز بيانات الاستبيان:

يتمثل ترميز البيانات في عملية تحويل إجابات كل سؤال إلى أرقام، ليسهل إدخالها إلى برنامج **(SPSS)**، ومعالجتها بواسطته.

لذا يمكن ترميز الإجابات الخاصة بعبارات الاستبيان عن طريق الأرقام باعتماد الشكل المغلق لاحتمالات الإجابة، وذلك وفقاً **لنموذج ليكارت (LIKERT) الخماسي** المبين في الجدول التالي:

جدول رقم 11: نموذج ليكارت (LIKERT) الخماسي

الرمز	1	2	3	4	5
الإجابة المحتملة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعاً ما	موافق	موافق بشدة

المصدر: إعداد الطالبة.

3- فئات نموذج ليكارت (LIKERT) الخماسي:

بهدف تحليل النتائج الإحصائية المتوصل إليها من خلال المتوسطات الحسابية، تم الاعتماد على خمس مستويات، حيث تم تحديد مجال كل مستوى بإتباع الخطوات التالية:

- تحديد طول فئة المستوى:

بغرض تحديد طول فئات مقياس **ليكارت الخماسي** المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبيان، تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس(5) للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي:

$$\textbf{طول فئة المستوى} = \frac{\text{الحد الأعلى–الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{5} = 0.8.$$

- تحديد مجال كل مستوى (حدود المستويات):

بعد تحديد طول فئة المستوى، تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس **(1)**، وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة **(1+0.8= 1.8)**، والفئات الخمس موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 12: فئات نموذج ليكارت (LIKERT) الخماسي

الفئة	[1 -1.8]	[1.8 -2.6[	[2.6 -3.4[	[3.4 -4.2[	[4.2 - 5]
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعاً ما	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

المصدر: إعداد الطالبة.

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

يتمثل مجتمع الدراسة في الموارد البشرية التي تعمل بصفة دائمة في الوحدة الإنتاجية للدهن بالأخضرية (UPL)، والتي تم من ضمنها اختيار العينة العشوائية لإجراء الدراسة التطبيقية عليها.

1- مجتمع الدراسة: يضم مجتمع الدراسة كل العاملين الدائمين بالوحدة الإنتاجية للدهن بالأخضرية (UPL) التابعة للمؤسسة الوطنية للدهن (ENAP)، من إطارات وأعوان تحكم وأعوان تنفيذ، والبالغ عددهم **318 عامل دائم** حسب إحصائيات شهر **نوفمبر** سنة **2018**، وهذا كما يوضحه الجدول التالي:

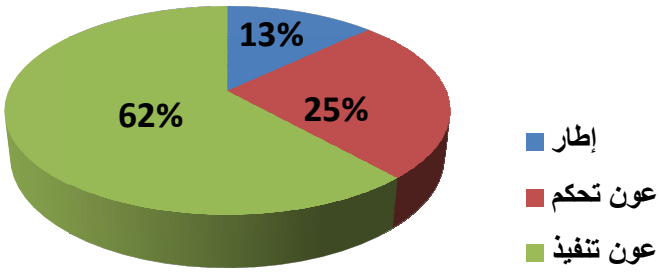
جدول رقم 13: توزيع العاملين الدائمين بالوحدة الإنتاجية UPL، حسب التصنيف الوظيفي

التصنيف الوظيفي	عدد العاملين
إطار CADRE	41
عون تحكم AGENT DE MAITRISE	81
عون تنفيذ AGENT D'EXECUTION	196
المجموع	**318**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الوحدة.

يمكن تمثيل المعلومات الواردة في الجدول السابق من خلال الشكل البياني التالي:

شكل رقم 21: توزيع العاملين الدائمين بالوحدة الإنتاجية UPL، حسب التصنيف الوظيفي



المصدر: إعداد الطالبة.

يتضح من التمثيل البياني السابق أنّ الوحدة الإنتاجية للدهن بالأخضرية تضم 318 عامل دائم، يتوزعون حسب التصنيف الوظيفي على ثلاث فئات، تتمثل الفئة الأولى في الإطارات بنسبة 13%، والفئة الثانية تتمثل في أعوان التحكم بنسبة 25%، والفئة الثالثة تمثل أعوان التنفيذ بنسبة 62% وهي تمثل أعلى نسبة مقارنة بالنسبتين السابقتين، وذلك راجع إلى طبيعة نشاط الوحدة الذي يتمثل في إنتاج الدهن ومشتقاته.

2- عينة الدراسة وحجمها:

لدراسة ظاهرة معينة عن مجموعة من الأفراد (مجتمع)، لا بد من جمع بيانات عن هذه الظاهرة في ذلك المجتمع، ولأنّ جمع البيانات من جميع أفراد المجتمع يعتبر أمراً صعباً في كثير من الأحيان، لذا يتم أخذ عينة من ذلك المجتمع، ودراسة الظاهرة المعنية، من خلال المعلومات الخاصة بالعينة. لذا يتم اختيار عينة عشوائية تضم عدداً معيناً من أفراد المجتمع، بحيث يكون لأي فرد من أفراد العينة الفرصة نفسها للظهور، على أن تكون عناصر المجتمع متجانسة[1].

وبالنظر إلى حجم مجتمع الدراسة، الذي يضم 318 عامل دائم تم توزيع 230 استمارة بطريقة عشوائية أي ما يعادل حوالي 72% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، وقد تم استرجاع 205 استمارة من بين الاستمارات الموزعة، وبعد فحص ومراجعة الاستمارات المسترجعة تم استبعاد 25 استمارة غير صالحة للدراسة لعدم إجابة أصحابها على كل الأسئلة الواردة في الاستبيان. وبالتالي يصبح حجم عينة الدراسة 180 استبياناً مسترجعاً صالحاً للدراسة والتحليل، أي ما يعادل نسبة 78.26% من الاستمارات الموزعة و56.60% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة (الاستبيان)

قبل الشروع في توزيع الاستبيان على عينة الدراسة لابد من اختبار هذا الاستبيان من حيث ثباته ومدى صدقه الظاهري والبنائي، إضافة إلى تحديد طبيعة توزيع بيانات عينة الدراسة، وذلك من خلال الاستعانة بالاختبارات الإحصائية المناسبة لذلك. وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: اختبار صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بصدق أداة الدراسة، شمول الاستمارة على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. ويتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والبنائي.

1- الصدق الظاهري للاستبيان: بهدف التأكد من صدق أداة الدراسة الظاهري، تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين، الذين أبدوا بآرائهم وملاحظاتهم حول العبارات الواردة في الاستبيان من حيث مدى مناسبتها ومدى انتمائها إلى محاور الاستبيان مع اقتراح التعديلات اللازمة من حيث إعادة صياغة بعض العبارات بطريقة يسهل فهمها، وإلغاء بعض العبارات أو إضافة عبارات أخرى، وبناءً على ملاحظات واقتراحات وتوجيهات الأساتذة المحكمين الأفاضل تم تعديل الاستبيان إلى أن أخذ شكله النهائي الموضح في الملحق رقم 02.

[1]- **محمد بلال الزعبي وعباس الطلافحة**، مرجع سبق ذكره، ص 6.

2- الصدق البنائي للاستبيان (الاتساق الداخلي): يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، بهدف التعرف على مدى التجانس الداخلي لإجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان. حيث تم التحقق من الصدق البنائي للاستبيان من خلال حساب **معامل الارتباط بيرسون (PEARSON)** بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، لذلك تم اختيار عينة عشوائية استطلاعية صغيرة من مجتمع الدراسة للإجابة على الاستبيان حجمها 40 مفردة، وذلك بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان. ويمكن توضيح الصدق البنائي للاستبيان كما يلي:

- الصدق البنائي لعبارات المحور الثاني (مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي): يمكن توضيح معامل الارتباط الداخلي لعبارات المحور الثاني والدرجة الكلية له من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 14: معاملات ارتباط العبارات بالمحور الثاني

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	0.558**	12	0.676**	22	0.321*
02	0.687**	13	0.631**	23	0.422**
03	0.317*	14	0.421**	24	0.728**
04	0.358*	15	0.717**	25	0.716**
05	0.520**	16	0.824**	26	0.677**
06	0.561**	17	0.825**	27	0.691**
07	0.524**	18	0.827**	28	0.762**
08	0.635**	19	0.709**	29	0.549**
09	0.632**	20	0.902**	30	0.759**
10	0.772**	21	0.867**	31	0.756**
11	0.770**				

**- دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01.

*- دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05.

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول السابق أنّ جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، هذا ما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات المحور الثاني وبين الدرجة الكلية له.

– **الصدق البنائي لعبارات المحور الثالث (الولاء التنظيمي):** يمكن توضيح معامل الارتباط الداخلي لعبارات المحور الثالث والدرجة الكلية له من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 15: معاملات ارتباط العبارات بالمحور الثالث

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
32	0.732**	**38**	0.795**	**44**	0.637**
33	0.792**	**39**	0.394*	**45**	0.774**
34	0.808**	**40**	0.317*	**46**	0.671**
35	0.735**	**41**	0.604**	**47**	0.759**
36	0.795**	**42**	0.655**	**48**	0.621**
37	0.790**	**43**	0.608**		

**– دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01.

*– دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05.

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول السابق أنّ جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، هذا ما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات المحور الثالث وبين الدرجة الكلية له.

الفرع الثاني: اختبار ثبات أداة الدراسة (ثبات الاستبيان)

يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، التأكد من أنّ الإجابة ستكون واحدة بالتقريب لو تكرر تطبيقها على الأفراد ذاتهم. وبغرض التحقق من ثبات الاستبيان لابد من حساب **معامل الثبات ألفاكرونباخ (ALPHA CRONBACH)** للعينة الاستطلاعية الصغيرة، والتي حجمها 40 مفردة. والجدول التالي يوضح معامل الثبات **ألفاكرونباخ** لكل محور من محاور الاستبيان:

جدول رقم 16: اختبار ثبات الاستبيان ألفاكرونباخ (ALPHA CRONBACH TEST)

محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفاكرونباخ
محور مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي	31	0.956
محور الولاء التنظيمي	17	0.934
معامل الثبات العام	**48**	**0.945**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة معامل الثبات العام ألفاكرونباخ لمحاور الاستبيان قد بلغ **0.945**، وهذا ما يدل على أنّ الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الفرع الثالث: اختبار طبيعة توزيع بيانات أداة الدراسة

بهدف التعرف على نوعية الاختبارات الإحصائية المناسبة للدراسة، إذا كانت اختبارات معلمية أم لامعلمية، تم استخدام اختبار **(KOLMOGOROV-SMIRNOV TEST)** من أجل معرفة طبيعة توزيع بيانات الاستبيان، فإذا كان طبيعياً تكون الاختبارات المعلمية هي الاختبارات المناسبة، أما إذا كان غير طبيعي تكون الاختبارات اللامعلمية هي المناسبة للدراسة.

وعليه، يمكن صياغة فرضية إتباع بيانات العينة المدروسة للتوزيع الطبيعي في الفرضية الصفرية، والفرضية البديلة، وذلك عند مستوى المعنوية 5%، كما يلي[1]:

- **الفرضية الصفرية:** بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي؛
- **الفرضية البديلة:** بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

حيث يتم قبول الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية 0.05، في حين يتم قبول الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 0.05.

ويمكن توضيح نتائج اختبار طبيعة بيانات عينة الدراسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 17: اختبار طبيعة توزيع البيانات (KOLMOGOROV-SMIRNOV TEST)

المحور	مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي	مستوى الولاء التنظيمي
المتوسط الحسابي	3.0702	3.1574
الانحراف المعياري	0.7578	0.7749
Kolmogorov-Smirnov Z	0.592	1.325
مستوى الدلالة Asymp. Sig.	**0.874**	**0.060**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة مستويات الدلالة لمحاور الاستبيان في العينة المدروسة أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وبالتالي بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية.

[1]- **محفوظ جودة**، التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS (الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2008)، ص 220-222.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليل إجابات أفراد العينة

من خلال هذا المبحث سيتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الثلاثة للاستبيان، وذلك بهدف التعرف على خصائص العينة من حيث (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، التصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة)، عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية لمحور البيانات العامة. ثم عرض وتحليل الإجابات المتعلقة بالمحورين الثاني والثالث عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك بهدف التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، ومستوى الولاء التنظيمي لدى عاملي الوحدة الإنتاجية للدهن بالأخضرية، وكذا توضيح طبيعة العلاقة التي تربط مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بمستوى الولاء التنظيمي. وفي الأخير، سيتم الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة وذلك بهدف التحقق من صحتها.

المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان

بعد التأكد من ثبات أداة الدراسة والتحقق من صدقها الظاهري والبنائي، تم توزيع الاستبيان بالوحدة الإنتاجية للدهن بالأخضرية (UPL) التابعة للمؤسسة الوطنية للدهن (ENAP)، حيث استرجع 180 استبياناً من بين الاستمارات الموزعة، والتي أجريت عليها المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والتي تمت دراستها وتحليلها كما يلي:

الفرع الأول: التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور البيانات الشخصية

سيتم التطرق إلى خصائص أفراد عينة الدراسة، وذلك بتوضيح توزيع النسب والتكرارات لكل خاصية من الخصائص، التي تتمثل في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، التصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة. وذلك من خلال ما يلي:

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

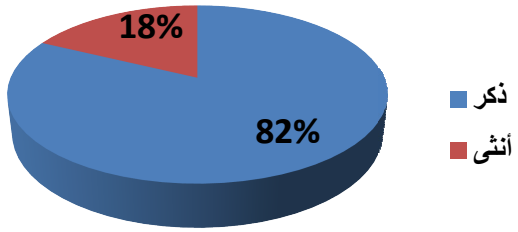
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من خلال الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم 18: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	148	%82.2
أنثى	32	%17.8
المجموع	180	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

شكل رقم 22: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبة.

يتضح مما سبق أنّ نسبة الذكور تقدر بـ 82.2%، وهذا ما يعادل 148 فرداً من مجموع أفراد عينة الدراسة، أما نسبة الإناث فتقدر بـ 17.8%، ما يعادل 32 فرداً. والملاحظ من خلال هذه النتائج أنّ نسبة الذكور تفوق بكثير نسبة الإناث (حوالي 3 مرات)، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط الوحدة الذي يرتكز على إنتاج الدهن ومشتقاته، حيث تتوزع فئة الذكور بنسبة كبيرة على ورشات الإنتاج والتخزين، بينما يقتصر تواجد الإناث في الأقسام الإدارية والمخابر.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

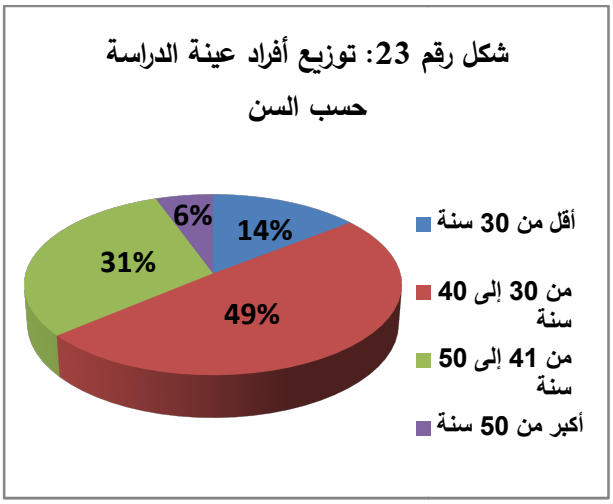
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للسن من خلال الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم 19: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	26	%14.4
من 30 إلى 40 سنة	89	%49.4
من 41 إلى 50 سنة	55	%30.6
أكبر من 50 سنة	10	%5.6
المجموع	180	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

شكل رقم 23: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: إعداد الطالبة.

يتضح مما سبق أنّ أغلب أفراد عينة الدراسة يتراوح سنهم ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 49.4%، ثم الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 41 إلى 50 سنة بنسبة 30.6%، ثم الأفراد الذين يقل سنهم عن 30 سنة بنسبة 14.4%، بينما تقدر نسبة الأفراد الذين يفوق سنهم 50 سنة بـ 5.6%، وهي أصغر نسبة مقارنة بالنسب الأخرى. والملاحظ من النتائج السابقة أنّ فئة الشباب (الأفراد الذين يقل سنهم عن 40 سنة) تمثل النسبة الأكبر من مجموع أفراد عينة الدراسة.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

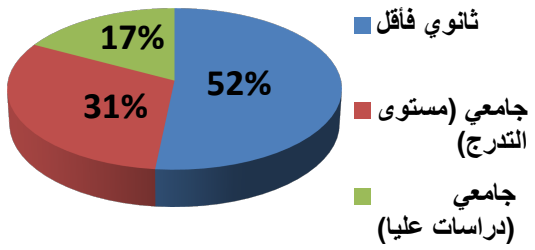
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي من خلال الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم 20: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي فأقل	93	%51.7
جامعي (مستوى التدرج)	56	%31.1
جامعي (دراسات عليا)	31	%17.2
المجموع	180	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

شكل رقم 24: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبة.

يتضح مما سبق أنّ أكبر نسبة تمثل فئة الأفراد ذوي المستوى التعليمي الثانوي أو الأقل، والتي تقدر بـ 51.7% أي ما يعادل 93 فرداً من مجموع أفراد العينة. أما الأفراد ذوي الشهادات الجامعية (مستوى التدرج) فتقدر نسبتهم بـ 31.1%، أي ما يعادل 56 فرداً. أما النسبة الأصغر 17.2% فهي تمثل الأفراد ذوي الشهادات العليا أي ما يعادل 31 فرداً من مجموع أفراد العينة. إذ يرجع هذا التباين في توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي إلى طبيعة نشاط الوحدة الذي يرتكز في الأساس على العمل في ورشات الإنتاج والتخزين والتوزيع، وهذا النشاط لا يتطلب في الغالب إلى شهادات جامعية أو دراسات عليا، فالأفراد ذوي الشهادات الجامعية والدراسات العليا يتوزعون على الأقسام الإدارية والمخابر أو يقومون بالإشراف على عمل مختلف الورشات الإنتاجية.

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية:

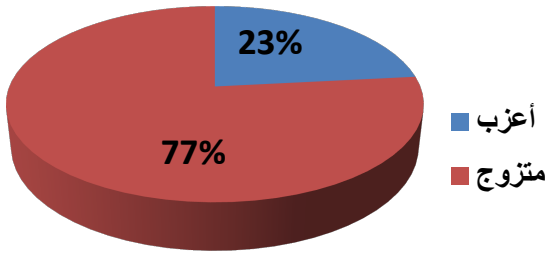
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية من خلال الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم 21: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	42	%23.3
متزوج	138	%76.7
المجموع	180	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

شكل رقم 25: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: إعداد الطالبة.

يتضح مما سبق أنّ أكبر نسبة تمثل فئة الأفراد المتزوجين، والتي تقدر بـ 76.7% أي ما يعادل 138 فرداً من مجموع أفراد العينة، أما النسبة الأقل فتمثل فئة الأفراد غير المتزوجين، والتي تقدر بـ 42 فرداً. إذ يرجع هذا التباين في توزيع أفراد العينة من حيث الحالة الاجتماعية إلى أنّ أغلب الأفراد يفوق سنهم 30 سنة.

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي:

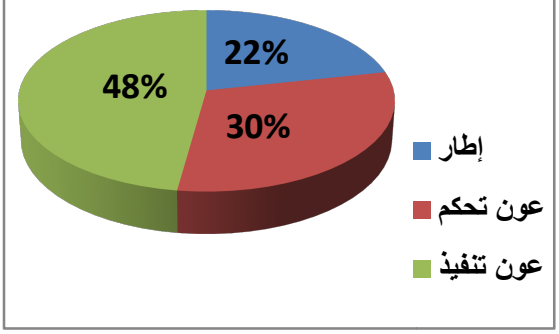
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للتصنيف الوظيفي من خلال الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم 22: توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي

التصنيف الوظيفي	التكرار	النسبة
إطار	39	%21.7
عون تحكم	55	%30.6
عون تنفيذ	86	%47.8
المجموع	180	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

شكل رقم 26: توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي



المصدر: إعداد الطالبة.

يتضح مما سبق أنّ نسبة 21.7% من مجموع أفراد عينة الدراسة، تمثل فئة الإطارات أي ما يعادل 39 إطاراً، ونسبة 30.6% تمثل فئة أعوان التحكم، أي ما يعادل 55 عوناً، أما نسبة 47.8% فتمثل فئة أعوان التنفيذ أي ما يعادل 86 عوناً. والملاحظ من النتائج السابقة أنّ أكبر نسبة تمثل فئة أعوان التنفيذ، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط الوحدة الذي يغلب عليه العمل التنفيذي في ورشات الإنتاج والتخزين.

6- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

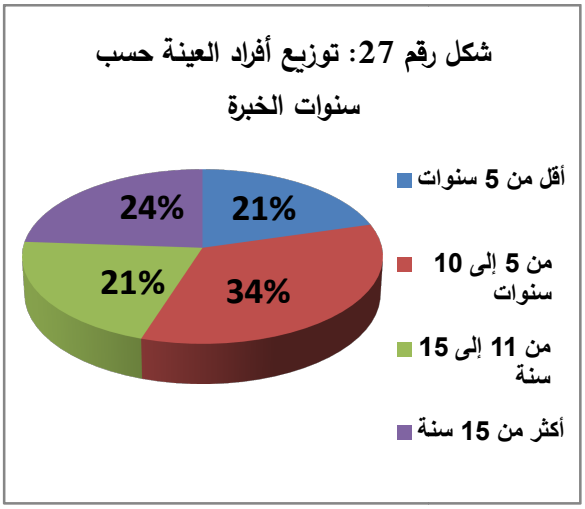
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة من خلال الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم 23: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	37	%20.6
من 5 إلى 10 سنوات	62	%34.4
من 11 إلى 15 سنة	38	%21.1
أكثر من 15 سنة	43	%23.9
المجموع	180	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

شكل رقم 27: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الطالبة.

يتضح مما سبق أنّ أكبر نسبة تمثل الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات، والتي تقدر بـ 34.4%، ثم تليها نسبة 23.9% التي تمثل فئة الأفراد الذين تفوق سنوات خبرتهم 15 سنة، ثم تليها فئة الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 11 إلى 15 سنة بنسبة 21.1%، وفي الأخير قدرت نسبة الأفراد الذين تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات بـ 20.6%. والملاحظ من هذه النتائج أنّ أغلب أفراد عينة الدراسة تفوق سنوات خبرتهم 11 سنة بنسبة 45%، أما النسبة الأقل فتعود إلى الأفراد الذين تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات.

الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي

بهدف التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية– **(UPL)**، تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالمحور الثاني، وذلك بعد عرض النتائج الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة من خلال حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وذلك كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم 24: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني (مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي)

رقم العبارة	العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق بشدة		
01	أَتَمتع بحرية التصرف في أداء مهامي وأشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي.	التكرار	19	26	56	59	20	3.1944	1.1438
		النسبة%	10.6	14.4	31.1	32.8	11.1		
02	هناك تحديد واضح للأدوار والمهام التي أقوم بها.	التكرار	10	25	38	91	16	3.4333	1.0199
		النسبة%	5.6	13.9	21.1	50.6	8.9		
03	أَخْضَعُ إلى رقابة صارمة على تصرفاتي وسلوكاتي من طرف مسؤولي المباشر أثناء أداء مهامي.	التكرار	16	39	44	64	17	3.1500	1.1358
		النسبة%	8.9	21.7	24.4	35.6	9.4		
04	هناك تحديد واضح لقواعد الانضباط والقيم الأخلاقية التي يجب عَلَيَّ الالتزام بها.	التكرار	7	12	25	100	36	3.8111	0.9617
		النسبة%	3.9	6.7	13.9	55.6	20		
05	هناك تحديد واضح لمعايير تقييم الأداء.	التكرار	19	26	38	81	16	3.2722	1.1425
		النسبة%	10.6	14.4	21.1	45	8.9		
06	أنا راضٍ عن الأجر والمكافآت التي أحصل عليها مقابل العمل الذي أقوم به.	التكرار	66	44	45	18	7	2.2000	1.1550
		النسبة%	36.7	24.4	25	10	3.9		
07	تَصِلُني مختلف المعلومات بشكل واضح ومن عدة مصادر.	التكرار	28	56	49	41	6	2.6722	1.0925
		النسبة%	15.6	31.1	27.2	22.8	3.3		
08	يَحْرِص مسؤولي المباشر على تنسيق مهامي مع مهام زملائي في العمل.	التكرار	20	18	47	81	14	3.2833	1.1100
		النسبة%	11.1	10	26.1	45	7.8		

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

جدول رقم (24–01): تابع للجدول رقم 24

رقم العبارة	العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق بشدة		
09	تَرْبِطُنـي بمسـؤولي وزملائـي فـي العمل علاقات احترام وثقة متبادلة.	التكرار	5	9	40	83	43	3.8333	0.9424
		النسبة%	2.8	5	22.2	46.1	23.9		
10	يُشَـجِعُني مسـؤولي المباشـر علـى التحلي بروح المبادرة والإبداع.	التكرار	21	37	43	56	23	3.1278	1.2191
		النسبة%	11.7	20.6	23.9	31.1	12.8		
11	يُشَـجِعُني مسـؤولي المباشـر علـى الإدلاء برأيي وتقديم اقتراحاتي.	التكرار	21	38	47	48	26	3.1111	1.2322
		النسبة%	11.7	21.1	26.1	26.7	14.4		
12	أَلْتَزِم بقيم ومبادئ المؤسسة وأتمسك بها.	التكرار	3	4	24	94	55	4.0778	0.8218
		النسبة%	1.7	2.2	13.3	52.2	30.6		
13	لَدَيَ اعتقاد قوي بأنّ هويتنا واحدة ومصيرنا مشترك بهذه المؤسسة.	التكرار	11	16	25	80	48	3.7667	1.1241
		النسبة%	6.1	8.9	13.9	44.4	26.7		
14	تَعْتَـرِف إدارة المؤسسـة بحـدوث الصراعات وتَقْبَلُ وُجودها.	التكرار	25	48	55	42	10	2.8000	1.1156
		النسبة%	13.9	26.7	30.6	23.3	5.6		
15	يقـوم مسـؤولي المباشـر بتعليمـي طريقـة التعامـل مـع الخلافـات والمشاكل التي تحدث بالمؤسسة.	التكرار	26	41	58	38	17	2.8833	1.1783
		النسبة%	14.4	22.8	32.2	21.1	9.4		
16	يُشـجعني مسـؤولي المباشـر علـى التحلـي بـروح التعـاون والعمـل الجماعي.	التكرار	12	27	42	73	26	3.4111	1.1125
		النسبة%	6.7	15	23.3	40.6	14.4		

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

جدول رقم (24-02): تابع للجدول رقم 24

رقم العبارة	العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق بشدة		
17	يَـتفَهَمُ مسـؤولي المباشـر المشـاكل التـــي تـــواجهني أثنـــاء العمـــل ويساعدني على حلها.	التكرار	19	26	46	66	23	3.2667	1.1751
		النسبة%	10.6	14.4	25.6	36.7	12.8		
18	يَعمل مسؤولي المباشر بالتعاون مع الأطـراف المتصـارعة لحـل الصـراع دون رفعه إلى مستوى إداري أعلى.	التكرار	20	29	47	68	16	3.1722	1.1474
		النسبة%	11.1	16.1	26.1	37.8	8.9		
19	تَســتخدم إدارة المؤسســة أســلوب الحـوار والتفـاوض لمناقشـة أسـباب الصراعات وإيجاد الحلول الممكنة.	التكرار	40	24	43	62	11	2.8889	1.2679
		النسبة%	22.2	13.3	23.9	34.4	6.1		
20	يَعمل مسؤولي المباشر على تهدئة أطراف الصراع والفصل بينهم.	التكرار	22	26	39	76	17	3.2222	1.1797
		النسبة%	12.2	14.4	21.7	42.2	9.4		
21	يَعمل مسؤولي المباشر على تسوية الصـراع عـن طريـق حـل يرضـي جميع الأطراف.	التكرار	20	29	48	67	16	3.1667	1.1458
		النسبة%	11.1	16.1	26.7	37.2	8.9		
22	تَستخدم إدارة المؤسسة أسلوب القوة والســـلطة لإجبـــار الأطـــراف المتصارعة على حل الصراع.	التكرار	32	54	40	39	15	2.7278	1.2228
		النسبة%	17.8	30	22.2	21.7	8.3		
23	تَتجنـــب إدارة المؤسســـة المشـــاكل والصراعات وتتجاهل أسبابها.	التكرار	32	60	38	40	10	2.6444	1.1705
		النسبة%	17.8	33.3	21.1	22.2	5.6		
24	تَعمـــل إدارة المؤسســـة علـــى بنـــاء أفكـــار ومفـــاهيم صـــحيحة عـــن الصراعات المفيدة التي يترتب عنها نتائج إيجابية.	التكرار	25	52	44	48	11	2.8222	1.1538
		النسبة%	13.9	28.9	24.4	26.7	6.1		

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

جدول رقم (24-03): تابع للجدول رقم 24

رقم العبارة	العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق بشدة		
25	تَعْقِد إدارة المؤسسة اجتماعات مع ممثلي العمال لمناقشة انشغالاتهم وشكاويهم.	التكرار	29	45	38	58	10	2.8611	1.1947
		النسبة%	16.1	25	21.1	32.2	5.6		
26	تَمنَحُني إدارة المؤسسة الحق في انتقاد سياسات وأساليب العمل وطريقة التحفيز المتبعة.	التكرار	49	50	45	29	7	2.4167	1.1621
		النسبة%	27.2	27.8	25	16.1	3.9		
27	تَعْمَل إدارة المؤسسة على تغيير أعضاء مجموعات العمل من فترة إلى أخرى.	التكرار	29	45	57	39	10	2.7556	1.1316
		النسبة%	16.1	25	31.7	21.7	5.6		
28	تُشَجِعُني إدارة المؤسسة على التحلي بروح التحدي والمنافسة.	التكرار	30	43	46	40	21	2.8833	1.2608
		النسبة%	16.7	23.9	25.6	22.2	11.7		
29	تَعمل إدارة المؤسسة على توظيف عاملين جدد بخلفيات وانتماءات ثقافية مختلفة.	التكرار	28	50	49	37	16	2.7944	1.1944
		النسبة%	15.6	27.8	27.2	20.6	8.9		
30	تَعمل إدارة المؤسسة على توظيف عاملين جدد ذوي مهارات عالية لتغيير أساليب العمل وإثارة التنافس.	التكرار	36	62	34	33	15	2.6056	1.2304
		النسبة%	20	34.4	18.9	18.3	8.3		
31	يُشجِعني مسؤولي المباشر على التحلي بالأمانة والإخلاص للمؤسسة.	التكرار	14	20	48	72	26	3.4222	1.1084
		النسبة%	7.8	11.1	26.7	40	14.4		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى المحور الثاني								**3.0864**	**0.6379**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من نتائج الجدول السابق أنّ المتوسط الحسابي الكلي لمحور مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي يقدر بـ **3.0864**، الذي ينتمي إلى الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي **[2.6–3.4]**، وهذا ما يدل على أنّ **الثقافة التنظيمية بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية– تساهم بمستوى متوسط في إدارة الصراع التنظيمي**. كما يتضح أنّ الانحراف المعياري الكلي يقدر بـ 0.6379 وهو أقل من الواحد الصحيح، ما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها. ومن خلال النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بهذا المحور، كما يلي:

– حلت العبارة **12** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ **4.0778**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة مرتفعة، وهي تمثل أكبر نسبة في درجة الموافقة (82.8%) مقارنة بالعبارات الأخرى المتعلقة بهذا المحور، حيث تراوحت أغلب إجابات أفراد العينة على هذه العبارة بين موافق بنسبة (52.2%) وموافق بشدة بنسبة (30.6%). ما يدل على أنّ مستوى التزام العاملين بمبادئ مؤسستهم وقيمها التنظيمية مرتفع.

– حلت العبارة **09** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ **3.8333**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة مرتفعة، ما يدل على أنّ العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن تَرْبِطُهم علاقات احترام وثقة متبادلة مع زملائهم ورؤسائهم في العمل.

– حلت العبارة **04** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ **3.8111**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة مرتفعة، ما يدل على أنّ هناك تحديد واضح لقواعد الانضباط والقيم الأخلاقية التي يجب على العاملين الالتزام بها، فإدارة المؤسسة تحدد بوضوح السلوكات الإيجابية والقيم الأخلاقية التي تساهم في تكوين اتجاهات عمل إيجابية ومتعاونة، من خلال **النظام الداخلي والاتفاقية الجماعية**(*)، اللذان يتضمنان السلوكات المرغوبة وغير المرغوبة، قواعد الانضباط ونظام العقوبات...

– حلت العبارة **13** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ **3.7667**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة مرتفعة، حيث تراوحت أغلب الإجابات على هذه العبارة بين موافق بنسبة (44.4%) وموافق بشدة بنسبة (26.7%)، ما يدل على أنّ العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن لديهم اعتقاد قوي بأنّ هويتهم واحدة ومصيرهم مشترك.

*- يتمثل كل من النظام الداخلي والاتفاقية الجماعية في كتيب يتضمن الواجبات والحقوق التي يتمتع بها العامل، من حوافز فردية وجماعية، خدمات اجتماعية، معايير تقيم الأداء، قواعد الانضباط ونظام العقوبات، وغيرها من سياسات إدارة الموارد البشرية (التقاعد، التكوين،...).

– حلت العبارة **02** في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ **3.4333**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة مرتفعة، ما يدل على أنّ هناك تحديد واضح للأدوار والمهام التي يقوم بها العاملون، وبالتالي لا يوجد غموض للأدوار والمسؤوليات والصلاحيات التي يكلف بها العاملون، وهذا ما يساهم في الحد من الآثار السلبية التي تترتب عن **صراع غموض الدور**.

– حلت كل من العبارة **31** والعبارة **16** في المرتبة السادسة بمتوسطين حسابيين متقاربين قدرا بـ **(3.4222)** و**(3.4111)** على التوالي، وهما ينتميان إلى الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي **[3.4–4.2]**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على العبارتين مرتفعة، ما يدل على أنّ المسؤولين المباشرين (الرؤساء) بالوحدة الإنتاجية للدهن يشجعون مرؤوسيهم في العمل على التحلي بالأمانة والإخلاص لمؤسستهم، كما يُشجعونهم على التحلي بروح التعاون والعمل الجماعي.

– حلت العبارتين **08** و**05** في المرتبة السابعة بمتوسطين حسابيين متقاربين قدرا بـ **(3.2833)** و**(3.2722)** على التوالي، وهما ينتميان إلى الفئة الثالثة **[2.6–3.4]**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على العبارتين متوسطة، حيث يتضح من هذه النتائج أنّ المسؤولين المباشرين يعملون على تنسيق مهام مرؤوسيهم في العمل، كما أنّهم يعتمدون على معايير محددة وواضحة في تقييم أداء هؤلاء العاملين.

– حلت العبارة **17** في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدر بـ **3.2667**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة متوسطة، حيث تراوحت أغلب الإجابات على هذه العبارة بين موافق بنسبة (36.7%) وموافق نوعاً ما بنسبة (25.6%)، ما يدل على أنّ أغلب العاملين يعتبرون أنّ مسؤوليهم المباشرين (رؤساءهم في العمل) يتفهمون المشاكل التي تواجههم أثناء أداء مهامهم ويساعدونهم على إيجاد حلول لها. وعليه، يمكن القول أنّ العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن سواءً كانوا رؤساء أو مرؤوسين يتحلون بروح التعاون والعمل الجماعي والمشاركة في حل المشاكل المتعلقة بقضايا العمل.

– حلت العبارة **20** في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدر بـ **3.2222**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة متوسطة، حيث كانت أغلب الإجابات على هذه العبارة موافق بنسبة (42.2%)، ما يدل على أنّ المسؤولين المباشرين (رؤساء العمل) يستخدمون **إستراتيجية التهدئة** في حل الصراعات التي تحدث بالمؤسسة، وذلك عن طريق الفصل بين الأطراف المتصارعة والعمل على تهدئتها.

– حلت العبارة **01** في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدر بـ **3.1944**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة متوسطة، حيث تراوحت أغلب الإجابات على هذه العبارة بين موافق وموافق نوعاً ما بنسبة (66.9%)، ما يدل على أنّ أغلب العاملين بالوحدة يتمتعون بحرية التصرف في أداء مهامهم ويشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

– حلت العبارة **18** في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدر بـ **3.1722**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة متوسطة، حيث تراوحت أغلب الإجابات على هذه العبارة بين موافق بنسبة (37.8%) وموافق نوعاً ما بنسبة (26.1%)، ما يدل على أنّ المسؤولين المباشرين (رؤساء العمل) يستخدمون **إستراتيجية التعاون** في حل الصراعات التي تحدث بالمؤسسة، حيث يتعاون المسؤولون مع الأطراف المتصارعة على حل الصراع القائم دون رفعه إلى مستوى إداري أعلى.

– حلت العبارة **21** في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدر بـ **3.1667**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة متوسطة، حيث تراوحت أغلب الإجابات على هذه العبارة بين موافق وموافق نوعاً ما بنسبة (63.9%)، ما يدل على أنّ المسؤولين المباشرين (رؤساء العمل) يستخدمون **إستراتيجية التسوية** في حل الصراعات التي تحدث بالمؤسسة، حيث يَعمل المسؤولون المباشرون على تسوية الصراع القائم عن طريق حل يرضي جميع الأطراف.

– حلت العبارة **03** في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدر بـ **3.1500**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة متوسطة، حيث تراوحت أغلب الإجابات على هذه العبارة بين موافق وموافق نوعاً ما بنسبة (60%)، ما يدل على أنّ العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن يخضعون إلى رقابة صارمة على تصرفاتهم وسلوكاتهم من طرف مسؤوليهم المباشرين أثناء أداء مهامهم، رغم تمتعهم بحرية التصرف في عملهم، وهذا ما يوضح أنّ المشرفين على العمل يعتمدون على الملاحظة المباشرة في اكتشاف الأخطاء التي يقع فيها العاملون والمشاكل التي تواجههم أثناء العمل، وكذا مختلف الخلافات والصراعات التي تحدث بالوحدة.

– حلت العبارتين **10** و**11** في المرتبة الرابعة عشر بمتوسطين حسابيين متقاربين قدرا بـ **(3.1278)** و**(3.1111)** على التوالي، وهما ينتميان إلى الفئة الثالثة **[2.6–3.4]**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على العبارتين متوسطة، حيث يتضح من هذه النتائج أنّ المسؤولين المباشرين (رؤساء العمل) يشجعون العاملين على التحلي بروح المبادرة والإبداع، كما يمنحونهم الفرصة للإدلاء بآرائهم وتقديم اقتراحاتهم.

– حلت العبارة **19** في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي قدر بـ **2.8889**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة متوسطة، حيث تراوحت أغلب الإجابات على هذه العبارة بين موافق وموافق نوعاً ما بنسبة (58.3%)، ما يدل على أنّ إدارة الوحدة الإنتاجية للدهن تَستخدم **أسلوب الحوار والتفاوض** لمناقشة أسباب الصراعات التي تحدث بالوحدة، التي تكون هي طرفاً فيها، وذلك لإيجاد الحلول الممكنة من خلال التعاون مع الأطراف الأخرى.

– حلت العبارة **15** في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي قدر بـ **2.8833**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة متوسطة، حيث تراوحت أغلب الإجابات على هذه العبارة بين موافق نوعاً ما بنسبة (32.2%) وغير موافق بنسبة (22.8%)، ما يدل على أنّ إدارة الوحدة الإنتاجية للدهن لا تولي اهتماماً كبيراً لتدريب العاملين على أساليب التعامل مع مختلف الصراعات التي تحدث بالمؤسسة.

– حلت العبارتين **28** و**25** في المرتبة السادسة عشر بمتوسطين حسابيين متقاربين قدرا بـ **(2.8833)** و**(2.8611)** على التوالي، وهما ينتميان إلى الفئة الثالثة **[2.6–3.4]**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على العبارتين متوسطة، حيث تراوحت أغلب الإجابات على العبارتين بين موافق نوعاً ما وغير موافق، ما يدل على أنّ إدارة الوحدة الإنتاجية للدهن لا تولي اهتماماً كبيراً لتشجيع العاملين على التحدي والمنافسة، كما أنّها لا تعتمد على عقد الاجتماعات مع ممثلي العمال لمناقشة انشغالاتهم وشكاويهم، وذلك خوفاً من تصعيد المواقف وتعارض الأفكار، ففتح باب النقاش أمام العاملين يمكن أن يؤدي بهم إلى المطالبة بتغيير ظروف العمل والرفع من الأجر ومنح الحوافز، وكذا طرح أفكار جديدة تكون معارضة لأفكار الإدارة. وعليه، يتضح أنّ إدارة المؤسسة لا تعتمد بشكل كبير على أسلوب فتح باب الحوار مع العاملين وتشجيعهم على التحدي والمنافسة لإثارة الصراعات الإيجابية البناءة.

– حلت العبارتين **24** و**14** في المرتبة السابعة عشر بمتوسطين حسابيين متقاربين قدرا بـ **(2.8200)** و**(2.8000)** على التوالي، وهما ينتميان إلى الفئة الثالثة **[2.6–3.4]**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على العبارتين متوسطة، حيث تراوحت أغلب الإجابات على العبارتين بين موافق نوعاً ما وغير موافق، وعليه، يتضح من هذه النتائج أنّ إدارة المؤسسة لا تحرص على نقل الأفكار البناءة والمفاهيم الصحيحة عن الصراعات المفيدة التي يترتب عنها نتائج إيجابية إلى العاملين. كما أنّها لا تَعْتَرِف في كل الحالات والمواقف بحدوث الصراعات ولا تَقْبَلُ وُجودها بالمؤسسة.

– حلت العبارتين **29** و**27** في المرتبة الثامنة عشر بمتوسطين حسابيين متقاربين قدرا بـ **(2.7944)** و**(2.7578)** على التوالي، وهما ينتميان إلى الفئة الثالثة **[2.6–3.4]**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على العبارتين متوسطة، حيث تراوحت أغلب الإجابات على العبارتين بين موافق نوعاً ما وغير موافق، وعليه، يتضح من هذه النتائج أنّ إدارة الوحدة الإنتاجية للدهن لا تهتم بتوظيف عاملين جدد بخلفيات وانتماءات ثقافية مختلفة، كما لا تحرص على تغيير أعضاء مجموعات العمل من فترة إلى أخرى، بهدف إحداث التغيير والتجديد أو إثارة التنافس والتحدي بين العاملين.

– حلت العبارة **22** في المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي قدر بـ **2.7278**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة متوسطة، حيث تراوحت أغلب الإجابات على هذه العبارة بين غير موافق بنسبة (30%) وموافق نوعاً ما بنسبة (22.2%)، ما يدل على أنّ إدارة الوحدة الإنتاجية للدهن لا تَستخدم **إستراتجية الإجبار** بشكل كبير لحل الصراعات التي تحدث بالمؤسسة، وإنّما تستخدم أسلوب القوة والسلطة لإجبار الأطراف المتصارعة على حل الصراع القائم إلاّ في الحالات الاستثنائية التي تتطلب ذلك.

– حلت العبارة **07** في المرتبة العشرين بمتوسط حسابي قدر بـ **2.6700**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة متوسطة، حيث تراوحت أغلب الإجابات على هذه العبارة بين غير موافق بنسبة (31.1%) وموافق نوعاً ما بنسبة (27.2%)، ما يدل على أنّ العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن لا تَصِلهم المعلومات بشكل واضح، كما أنّ تبادل المعلومات لا يتم في كل الاتجاهات.

– حلت العبارة **23** في المرتبة (21)، بمتوسط حسابي قدر بـ **2.6444**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة متوسطة، حيث تراوحت أغلب الإجابات على هذه العبارة بين غير موافق بنسبة (33.3%) وموافق بنسبة (22.2%)، ما يدل على أنّ إدارة الوحدة الإنتاجية للدهن لا تعتمد على **إستراتيجية التجنب** في حل الصراعات في كل المواقف، وإنّما تستخدم هذه الإستراتيجية في الحالات التي تتطلب ذلك، فإدارة المؤسسة حسب إجابات أفراد العينة لا تتجنب المشاكل والصراعات التي تحدث بالمؤسسة ولا تتجاهل أسبابها، وإنّما تعمل على إيجاد حلول لها.

– حلت العبارة **30** في المرتبة (22)، بمتوسط حسابي قدر بـ **2.6056**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة متوسطة، حيث كانت أغلب الإجابات على هذه العبارة غير موافق بنسبة (34.4%)، ما يدل على أنّ إدارة الوحدة الإنتاجية للدهن لا تولي اهتماماً كبيراً لتغيير أساليب العمل وإثارة التنافس بين العاملين عن طريق توظيف عاملين جدد ذوي مهارات عالية.

– حلت العبارة **26** في المرتبة (23)، بمتوسط حسابي قدر بـ **2.4167**، الذي ينتمي إلى الفئة الثانية **[1.8–2.6[**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة منخفضة، حيث تراوحت أغلب الإجابات على هذه العبارة بين غير موافق بشدة وغير موافق بنسبة (55%)، ما يدل على أنّ إدارة الوحدة الإنتاجية للدهن لا تمنح العاملين الحق في انتقاد سياسات وأساليب العمل وطريقة التحفيز المتبعة.

– حلت العبارة **06** في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ **2.2000**، الذي ينتمي إلى الفئة الثانية **[1.8–2.6]**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة منخفضة، حيث تراوحت أغلب الإجابات على هذه العبارة بين غير موافق بشدة بنسبة (36.7%) وغير موافق بنسبة (24.4%)، ما يدل على أنّ مستوى رضا العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن عن الأجر والمكافآت التي يحصلون عليها مقابل العمل الذي يقومون به منخفض.

وعليه، نستنتج من تحليل النتائج السابقة أنّ الثقافة التنظيمية السائدة بالوحدة الإنتاجية للدهن قوية، لأنّها تحظى بإجماع أغلبية العاملين عليها، حيث يلتزم هؤلاء العاملون بمبادئها الأساسية وقيمها التنظيمية، كما يشعرون بالهوية الواحدة والمصير المشترك، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتضح أنّ هذه الثقافة تتضمن إستراتجيات حل الصراع التنظيمي، فالنتائج أظهرت أنّ هناك اعتماد على إستراتجية التهدئة في المرتبة الأولى، ثم تليها إستراتجية التعاون، ثم التسوية، ثم التفاوض، وبعدها إستراتيجية التجنب، والإجبار، في حل الصراعات السلبية التي تحدث بالمؤسسة. إلاّ أنّ هناك ضعف في طريقة التعامل مع الصراع التنظيمي، فهذه المؤسسة لا تولي اهتماماً كبيراً لتوضيح المفاهيم الصحيحة عن الصراع التنظيمي وكيفية التعامل معه ولا تعمل على نقل الأفكار البناءة عن الصراع التنظيمي الإيجابي، كما أنّها لا تستخدم الأساليب الملائمة لإثارته، من أجل التغيير والتجديد وكسر الروتين والركود، عن طريق إثارة التنافس بين العاملين وفتح المجال أمامهم للانتقاد البناء وطرح الأفكار الجديدة والمبتكرة، وتشجيعهم على التحلي بروح المبادرة والإبداع.

الفرع الثالث: التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور الولاء التنظيمي

بهدف التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية–، تم حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الولاء التنظيمي، الذي تم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد، تتمثل في الولاء العاطفي والولاء المستمر والولاء الأخلاقي. وهذا ما سيتم توضيحه من خلال ما يلي:

1– التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالولاء العاطفي:

سيتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء المتعلق بالولاء العاطفي، وذلك انطلاقاً من النتائج الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالولاء العاطفي الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم 25: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمستوى الولاء العاطفي

رقم العبارة	العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق بشدة		
32	تتوافق قيمي وأهدافي مع قيم مؤسستي وأهدافها.	التكرار	13	24	53	63	27	3.3722	1.1138
		النسبة%	7.2	13.3	29.4	35	15		
33	أنا على استعداد لبذل أكبر جهد ممكن من أجل تحقيق أهداف مؤسستي والتضحية في سبيل نجاحها.	التكرار	8	11	39	75	47	3.7889	1.0410
		النسبة%	4.4	6.1	21.7	41.7	26.1		
34	اعْتَبِرُ مشاكل المؤسسة أنّها جزء من مشاكلي الشخصية وأسعى لإيجاد حلول لها.	التكرار	11	26	45	72	26	3.4222	1.0931
		النسبة%	6.1	14.4	25	40	14.4		
35	أشعر بارتباط قوي بمؤسستي وتعلق شديد بها.	التكرار	11	23	41	73	32	3.5111	1.1110
		النسبة%	6.1	12.8	22.8	40.6	17.8		
36	أشعر برغبة قوية في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة وعدم تركها.	التكرار	16	18	40	79	27	3.4611	1.1353
		النسبة%	8.9	10	22.2	43.9	15		
37	أشعر بالسعادة والارتياح لعملي في هذه المؤسسة وافتخر بالانتماء إليها.	التكرار	17	19	51	68	25	3.3611	1.1373
		النسبة%	9.4	10.6	28.3	37.8	13.9		
38	جو العمل السائد بهذه المؤسسة يشجعني على التمسك بالبقاء فيها والإخلاص لها والالتزام بأهدافها.	التكرار	20	35	71	42	12	2.9500	1.0689
		النسبة%	11.1	19.4	39.4	23.3	6.7		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الولاء العاطفي								**3.4095**	**0.8875**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من نتائج الجدول السابق أنّ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الولاء العاطفي يقدر بـ **3.4095**، الذي ينتمي إلى الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي **[3.4-4.2]**، وهذا ما يدل على أنّ العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية– يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء العاطفي اتجاه مؤسستهم. كما يتضح أنّ الانحراف المعياري الكلي يقدر بـ 0.8875، وهو أقل من الواحد الصحيح، ما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها. ومن خلال النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الولاء العاطفي، كما يلي:

– حلت العبارة **33** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ **3.7889**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة مرتفعة، ما يدل على أنّ العاملين بالوحدة لديهم استعداد كبير لبذل أكبر جهد ممكن من أجل تحقيق أهداف مؤسستهم والتضحية في سبيل نجاحها.

– حلت العبارة **35** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ **3.5111**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة مرتفعة، ما يدل على أنّ مستوى ارتباط العاملين بمؤسستهم قوي.

– حلت العبارة **36** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ **3.4611**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة مرتفعة، وهي تمثل أكبر نسبة في درجة الموافقة (43.9%)، مقارنة بالعبارات الأخرى المتعلقة ببعد الولاء العاطفي، ما يدل على أنّ العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن – الأخضرية– لديهم رغبة قوية بالاستمرار في عملهم وعدم ترك مؤسستهم، حيث يشعر هؤلاء العاملين بارتباط عاطفي اتجاه مؤسستهم وليس لديهم استعداد لترك العمل بها. وهذا ما يثبت أنّ العاملين لديهم تعلق شديد وارتباط قوي بمؤسستهم، حيث تؤكد درجة الموافقة المرتفعة على هذه العبارة مدى صحة إجابات أفراد العينة على العبارة **35** (أشعر بارتباط قوي بمؤسستي وتعلق شديد بها).

– حلت العبارة **34** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ **3.4222**، وهذا يعني درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة مرتفعة، ما يدل على أنّ العاملين يعتبرون المشاكل التي تواجهها مؤسستهم جزء من مشاكلهم الشخصية وأنّ لديهم استعداد للسعي من أجل إيجاد حلول لها.

– حلت العبارة **32** في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ **3.3722**، وهذا يعني درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة متوسطة، حيث كانت أغلب إجابات أفراد العينة تتراوح بين موافق وموافق نوعاً بنسبة 64.4%، ما يدل على أنّ أغلب العاملين يعتبرون أنّ قيمهم وأهدافهم تتوافق مع قيم مؤسستهم وأهدافها.

– حلت العبارة **37** في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـ **3.3611**، وهذا يعني درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة متوسطة، حيث كانت أغلب إجابات أفراد العينة تتراوح بين موافق وموافق نوعاً بنسبة 66.1%، ما يدل على أنّ أغلب العاملين يشعرون بالسعادة والارتياح في عملهم ويفتخرون بالانتماء إلى مؤسستهم.

– حلت العبارة **38** في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر بـ **2.9500**، وهذا يعني درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة متوسطة، حيث كانت أغلب إجابات أفراد العينة تتراوح بين موافق وموافق نوعاً بنسبة 62.7%، ما يدل على أنّ أغلب العاملين يعتبرون أنّ جو العمل السائد بمؤسستهم يشجعهم على التمسك بالبقاء فيها والإخلاص لها والالتزام بأهدافها.

2– التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالولاء المستمر:

سيتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء المتعلق بالولاء المستمر، وذلك انطلاقاً من النتائج الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالولاء المستمر الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم 26: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمستوى الولاء المستمر

رقم العبارة	العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق بشدة		
39	استمراري بالعمل في هذه المؤسسة مرتبط بحاجتي إلى العمل.	التكرار	13	19	47	76	25	3.4500	1.0845
		النسبة%	7.2	10.6	26.1	42.2	13.9		
40	الأجر الذي أتقاضاه بهذه المؤسسة مناسب ويلبي احتياجاتي المادية.	التكرار	67	50	42	18	3	2.1111	1.0721
		النسبة%	37.2	27.8	23.3	10	1.7		
41	تمنحني هذه المؤسسة مزايا وحوافز لا تتوفر في مؤسسة أخرى.	التكرار	42	46	54	27	11	2.5500	1.1783
		النسبة%	23.3	25.6	30	15	6.1		
42	ترك العمل بهذه المؤسسة له انعكاس سلبي على حياتي من الناحية المادية.	التكرار	25	39	50	52	14	2.9500	1.1736
		النسبة%	13.9	21.7	27.8	28.9	7.8		
43	لا يمكنني ترك العمل بهذه المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر بمؤسسة أخرى.	التكرار	16	35	44	62	23	3.2278	1.1667
		النسبة%	8.9	19.4	24.4	34.4	12.8		
44	لا يمكنني الاستغناء عن عضويتي بهذه المؤسسة لأنّ ذلك سيكلفني فقدان الكثير من المزايا (علاقات العمل مع الزملاء، مدة الخدمة، الخبرة، التقاعد).	التكرار	21	24	44	65	26	3.2833	1.2111
		النسبة%	11.7	13.3	24.4	36.1	14.4		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الولاء المستمر								**2.9287**	**0.6873**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من نتائج الجدول السابق أنّ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الولاء المستمر يقدر بـ **2.9287**، الذي ينتمي إلى الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي **[2.6-3.4]**، وهذا ما يدل على أنّ العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية– يتمتعون بمستوى متوسط من الولاء المستمر اتجاه مؤسستهم.

كما يتضح أنّ الانحراف المعياري الكلي يقدر بـ 0.6873 وهو أقل من الواحد الصحيح، ما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها. ومن خلال النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الولاء المستمر، كما يلي:

– حلت العبارة **39** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ **3.4500**، الذي ينتمي إلى الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي **[3.4–4.2]**، وهذا ما يدل على أنّ درجة موافقة العاملين على أنّ استمرارهم بالعمل في مؤسستهم مرتبط بحاجتهم إلى العمل مرتفعة، وهي تمثل أكبر نسبة في درجة الموافقة (42.2%)، مقارنة بالعبارات الأخرى المتعلقة ببعد الولاء المستمر.

– حلت العبارة **44** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ **3.2833**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة متوسطة، حيث تراوحت أغلب إجابات أفراد العينة بين موافق وموافق نوعاً بنسبة 60.5%، ما يدل على أنّ العاملين بالوحدة لديهم اعتقاد بأنّ ترك العمل بمؤسستهم واستغنائهم عن العضوية بها سيكلفهم فقدان الكثير من المزايا، والتي من أهمها علاقاتهم مع زملائهم في العمل وسنوات الخدمة والخبرة التي اكتسبوها.

– حلت العبارة **43** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ **3.2278**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة متوسطة، ما يدل على أنّ العاملين بالوحدة يدركون مدى صعوبة الحصول على فرصة عمل بديلة بمؤسسة أخرى، وهذا ما يجعلهم يتمسكون بعملهم ولا يتركون مؤسستهم.

– حلت العبارة **42** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ **2.9500**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة متوسطة، حيث تراوحت أغلب إجابات أفراد العينة بين موافق وموافق نوعاً بنسبة 56.7%، ما يدل على أنّ العاملين يدركون أنّ ترك العمل له انعكاس سلبي على حياتهم من الناحية المادية، لأنّ مؤسستهم توفر لهم الحوافز المادية التي تلبي احتياجاتهم ورغباتهم.

– حلت العبارة **41** في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ **2.5500**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة منخفض، حيث تراوحت أغلب إجابات أفراد العينة بين موافق نوعاً ما وغير موافق بنسبة 55.6%، ما يدل على أنّ مستوى رضا العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن على المزايا والحوافز الممنوحة لهم منخفض، حيث يعتقد أغلب العاملون أنّ مؤسستهم لا توفر لهم المزايا والحوافز التي توفرها مؤسسات أخرى لعامليها.

– حلت العبارة **40** في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ **2.1111**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة منخفض، حيث تراوحت أغلب إجابات أفراد العينة بين غير موافق بشدة وغير موافق بنسبة 65%، وهذا ما يدل على أنّ مستوى رضا العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن – الأخضرية– عن الأجر الذي يتقاضونه منخفض، فحسب إجابات أفراد عينة الدراسة الأجر الذي يتقاضاه العاملون غير مناسب ولا يلبي احتياجاتهم المادية. وهذا ما يؤكد صحة إجابات أفراد العينة على العبارة **06** من المحور الثاني المتعلقة برضا العاملين عن الأجر.

3– التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالولاء الأخلاقي:

سيتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء المتعلق بالولاء الأخلاقي، وذلك انطلاقاً من النتائج الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالولاء الأخلاقي الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم 27: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمستوى الولاء الأخلاقي

رقم العبارة	العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق بشدة		
45	أشعر بالواجب والمسؤولية اتجاه المؤسسة والعاملين بها.	التكرار	5	11	33	95	36	3.8111	0.9202
		النسبة%	2.8	6.1	18.3	52.8	20		
46	أشعر بالتزام أخلاقي بضرورة البقاء في هذه المؤسسة وعدم ترك العمل بها.	التكرار	8	31	36	81	24	3.4556	1.0640
		النسبة%	4.4	17.2	20	45	13.3		
47	لدي التزام أخلاقي بضرورة الإخلاص والوفاء للمؤسسة التي أعمل بها.	التكرار	4	11	36	85	44	3.8556	0.9342
		النسبة%	2.2	6.1	20	47.2	24.4		
48	لدي اعتقاد بأنّ ترك العمل بهذه المؤسسة والانتقال للعمل بمؤسسة أخرى تصرف غير أخلاقي وينافي أخلاقيات المهنة.	التكرار	46	46	34	43	11	2.5944	1.2671
		النسبة%	25.6	25.6	18.9	23.9	6.1		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الولاء الأخلاقي								**3.4292**	**0.7795**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من نتائج الجدول السابق أنّ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الولاء الأخلاقي يقدر بـ **3.4292**، الذي ينتمي إلى الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي **[3.4-4.2]**، وهذا ما يدل على أنّ العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية– يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء الأخلاقي اتجاه مؤسستهم. كما يتضح أنّ الانحراف المعياري الكلي يقدر بـ 0.5543 وهو أقل من الواحد الصحيح، ما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها. ومن خلال النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الولاء الأخلاقي، كما يلي:

– حلت العبارة **47** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ **3.8556**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة مرتفعة، حيث تراوحت أغلب إجابات أفراد العينة بين موافق وموافق بشدة بنسبة 71.6%، ما يدل على أنّ مستوى الالتزام الأخلاقي لدى العاملين بضرورة الإخلاص والوفاء لمؤسستهم مرتفع.

– حلت العبارة **45** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ **3.8111**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة مرتفعة، بأكبر نسبة موافقة تقدر بـ (52.8%) مقارنة بالعبارات الأخرى المتعلقة ببعد الولاء الأخلاقي، ما يدل على أنّ مستوى شعور العاملين بالواجب والمسؤولية اتجاه مؤسستهم وزملائهم في العمل مرتفع.

– حلت العبارة **46** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ **3.4556**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة مرتفعة، حيث تراوحت أغلب إجابات أفراد العينة بين موافق وموافق نوعاً بنسبة 65%، ما يدل على أنّ مستوى التزام العاملين الأخلاقي بضرورة البقاء في مؤسستهم وعدم ترك العمل بها مرتفع.

– حلت العبارة **48** في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ **2.5944**، وهذا يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة منخفضة، حيث تراوحت أغلب إجابات أفراد العينة بين غير موافق وغير موافق بشدة بنسبة 51.2%، ما يدل على أنّ أغلب العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن لديهم اعتقاد بأنّ ترك العمل بمؤسستهم والانتقال للعمل بمؤسسة أخرى لا يعتبر تصرفاً غير أخلاقي ولا ينافي أخلاقيات المهنة.

وبهدف التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية– التابعة للمؤسسة الوطنية للدهن، تم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها سابقاً من عرض وتحليل لإجابات أفراد عينة الدارسة حول عبارات محور الولاء التنظيمي، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 28: مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية– (UPL)

أبعاد الولاء التنظيمي	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
الولاء العاطفي	من 32 إلى 38	3.4095	0.8875	مرتفع	2
الولاء المستمر	من 39 إلى 44	2.9287	0.6873	متوسط	3
الولاء الأخلاقي	من 45 إلى 48	3.4292	0.7795	مرتفع	1
مستوى الولاء التنظيمي	**17**	**3.2444**	**0.6663**	**متوسط**	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أنّ **مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية– متوسط**، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات محور الولاء التنظيمي **3.2444**، الذي ينتمي إلى الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [3.4 ـ 4.2]. كما أنّ الانحراف المعياري الكلي لمحور الولاء التنظيمي يقدر بـ 0.6663 وهو أقل من الواحد الصحيح، ما يدل على تركز إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها. وبناءً على هذه النتائج يمكن ترتيب أبعاد الولاء التنظيمي تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي كما يلي:

- جاء بعد الولاء الأخلاقي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.4292.
- جاء بعد الولاء العاطفي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.4095.
- جاء بعد الولاء المستمر في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.9287.

وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج التحليل الإحصائي لمحور الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة، يمكن القول أنّ العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية– يتمتعون بمستوى متوسط من الولاء التنظيمي، حيث أوضحت هذه النتائج أنّ العاملين يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء الأخلاقي وهذا ما يدل على أنّهم يلتزمون أخلاقياً بضرورة الإخلاص لمؤسستهم ويشعرون بالواجب والمسؤولية اتجاه مؤسستهم وزملائهم في العمل. كما أنّهم يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء العاطفي وهذا ما يدل على أنّ العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن يرتبطون عاطفياً بمؤسستهم وأنّ قيمهم وأهدافهم تتوافق مع قيمها وأهدافها، ولديهم استعداد للتضحية من أجل تحقيق هذه الأهداف، كما لديهم الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل فيها وعدم تركها. إضافة إلى تمتعهم بمستوى متوسط من الولاء المستمر وهذا يدل على أنّ هناك مصالح مشتركة بين العاملين ومؤسستهم، الأمر الذي يترتب عنه التزام العاملين بالبقاء في مؤسستهم، لأنّ تركهم لها يؤدي بهم إلى فقدان الكثير من المزايا والمنافع.

المطلب الثاني: تحديد طبيعة العلاقة التي تربط المتغير المستقل بالمتغير التابع

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الثلاثة التي تضمنها الاستبيان، والمتعلقة بمحور البيانات العامة، ومحور مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، ومحور الولاء التنظيمي. سيتم من خلال هذا المطلب تحديد طبيعة العلاقة التي تربط مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي (كمتغير مستقل) بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية– (كمتغير تابع)، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات السابقة إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **(SPSS)**.

الفرع الأول: مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الولاء العاطفي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية–

بهدف التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بمستوى الولاء العاطفي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية–، تم استخدام **معامل الارتباط بيرسون (Corrélation de PEARSON)**، لقياس قوة واتجاه العلاقة بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء الأخلاقي. وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 29: معامل الارتباط بيرسون (PEARSON) بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء العاطفي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية–

		مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي	الولاء العاطفي
مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	**,576****
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	180	180
الولاء العاطفي	Corrélation de Pearson	**,576****	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	180	180

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

المصدر: مخرجات برنامج **SPSS**

يتضح من الجدول السابق أنّ هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء العاطفي، حيث قدر معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين بـ **(0.576)**، وهو معامل ارتباط متوسط ودال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01).

الفرع الثاني: مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الولاء المستمر لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية–

بهدف التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بمستوى الولاء المستمر لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية–، تم استخدام **معامل الارتباط بيرسون (Corrélation de PEARSON)**، لقياس قوة واتجاه العلاقة بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء الأخلاقي. وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 30: معامل الارتباط بيرسون (PEARSON) بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء المستمر لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية–

		مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي	الولاء المستمر
مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	**,476****
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	180	180
الولاء المستمر	Corrélation de Pearson	**,476****	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	180	180

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

المصدر: مخرجات برنامج **SPSS**

يتضح من الجدول السابق أنّ هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01 بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء المستمر، حيث قدر معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين بـ **(0.476)**. وهو معامل ارتباط متوسط ودال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01).

الفرع الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الولاء الأخلاقي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية–

بهدف التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بمستوى الولاء الأخلاقي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية–، تم استخدام **معامل الارتباط بيرسون (Corrélation de PEARSON)**، لقياس قوة واتجاه العلاقة بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء الأخلاقي. وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 31: معامل الارتباط بيرسون (PEARSON) بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء الأخلاقي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية–

		مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي	الولاء الأخلاقي
مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	**,475****
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	180	180
الولاء الأخلاقي	Corrélation de Pearson	**,475****	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	180	180

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

المصدر: مخرجات برنامج **SPSS**

يتضح من الجدول السابق أنّ هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01 بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء الأخلاقي، حيث قدر معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين بـ **(0.475)**، وهو معامل ارتباط متوسط ودال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01).

الفرع الرابع: مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية–

بهدف التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية–، تم استخدام **معامل الارتباط بيرسون (Corrélation de PEARSON)**، لقياس قوة واتجاه العلاقة بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء التنظيمي. وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 32: معامل الارتباط بيرسون (PEARSON) بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية–

		مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي	الولاء التنظيمي
مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	**,620****
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	180	180
الولاء التنظيمي	Corrélation de Pearson	**,620****	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	180	180

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

المصدر: مخرجات برنامج **SPSS**

يتضح من الجدول السابق أنّ هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء التنظيمي، حيث قدر معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) بـ **(0.620)**، وهو معامل ارتباط متوسط ودال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01).

المطلب الثالث: الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الثلاثة للاستبيان، وبعد تحديد طبيعة العلاقة التي تربط مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بمستوى الولاء التنظيمي، سيتم من خلال هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة، وذلك بهدف معرفة مدى تأثير مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين، وكذا توضيح مدى تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية، التي تتمثل في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، التصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة، على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن – الأخضرية–.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنّه: **توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.**

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط (**Linear Regression**)، والنتائج المتوصل إليها موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم 33: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين

النموذج	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية(Sig)
المتغير الثابت **مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي**	1.247 **0.647**	**0.620**	**0.384**	110.946	**0.000**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول السابق أنّ معامل الارتباط بيرسون (**R**) بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء التنظيمي قدر بـ **0.620**، هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين المتغيرين. كما قدر معامل التحديد (R^2) بـ **0.384**، وهذا ما يدل على أنّ نسبة **38.4%** من التغير الذي يطرأ على مستوى الولاء التنظيمي يعود سببه إلى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، أما الباقي فتفسره متغيرات أخرى. كما يتضح من نتائج الجدول أنّ مستوى المعنوية (**Sig**) قدرت بـ **0.000**، وهي أقل من 0.05، هذا ما يدل على أنّه يوجد أثر لمساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية–. كما أنّ قيمة معامل الانحدار قدرت بـ **0.647**، وهذا ما يشير إلى أنّ تغير المتغير المستقل (مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير مستوى المتغير التابع (الولاء التنظيمي) بمقدار **0.647**.

هذا ما يدل على أنّه توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية–.

وعليه، يمكن القول أنّ **مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي تؤثر إيجابياً على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية–.**

ولاختبار الفرضيات الفرعية التي تندرج ضمن الفرضية الرئيسية الأولى، تم استخدام نفس الاختبار (**Linear Regression**)، وذلك كما يلي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنّه: **توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.**

وبعد إجراء اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم 34: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء العاطفي لدى العاملين

النموذج	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية(Sig)
المتغير الثابت **مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي**	0.938 **0.801**	**0.576**	**0.331**	88.226	**0.000**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول السابق أنّ معامل الارتباط بيرسون **(R)** بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء العاطفي قدر بـ **0.576**، هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين المتغيرين. كما قدر معامل التحديد **(R^2)** بـ **0.331**، وهذا ما يدل على أنّ نسبة **33.1%** من التغير الذي يطرأ على مستوى الولاء العاطفي يعود سببه إلى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، أما الباقي فتفسره متغيرات أخرى. كما يتضح من نتائج الجدول أنّ مستوى المعنوية **(Sig)** قدرت بـ **0.000**، وهي أقل من 0.05، هذا ما يدل على أنّه يوجد أثر لمساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء العاطفي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن – الأخضرية–. كما أنّ قيمة معامل الانحدار قدرت بـ **0.801**، وهذا ما يشير إلى أنّ تغير المتغير المستقل (مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير مستوى المتغير التابع (الولاء العاطفي) بمقدار **0.801**.

وعليه، يمكن القول أنّه **توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء العاطفي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن – الأخضرية–.**

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنّه: **توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء المستمر لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.**

وبعد إجراء اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم 35: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء المستمر لدى العاملين

النموذج	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية(Sig)
المتغير الثابت **مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي**	1.347 **0.513**	**0.476**	**0.227**	52.087	**0.000**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول السابق أنّ معامل الارتباط بيرسون **(R)** بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء المستمر قدر بـ **0.476**، هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين المتغيرين. كما قدر معامل التحديد **(R^2)** بـ **0.227**، وهذا ما يدل على أنّ نسبة **22.7%** من التغير الذي يطرأ على مستوى الولاء المستمر يعود سببه إلى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، أما الباقي فتفسره متغيرات أخرى. كما يتضح من نتائج الجدول أنّ مستوى المعنوية **(Sig)** قدرت بـ **0.000**، وهي أقل من 0.05، هذا ما يدل على أنّه يوجد أثر لمساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء المستمر لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن – الأخضرية–. كما أنّ قيمة معامل الانحدار قدرت بـ **0.513**، وهذا ما يشير إلى أنّ تغير المتغير المستقل (مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير مستوى المتغير التابع (الولاء المستمر) بمقدار **0.513**.

وعليه، يمكن القول أنّه **توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء المستمر لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن – الأخضرية–.**

3– اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنّه: **توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء الأخلاقي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.**

وبعد إجراء اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم 36: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء الأخلاقي لدى العاملين

النموذج	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية(Sig)
المتغير الثابت **مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي**	1.638 **0.580**	**0.475**	**0.226**	51.833	**0.000**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول السابق أنّ معامل الارتباط بيرسون **(R)** بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء الأخلاقي قدر بـ **0.475**، هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين المتغيرين. كما قدر معامل التحديد **(R^2)** بـ **0.226**، وهذا ما يدل على أنّ نسبة **22.6%** من التغير الذي يطرأ على مستوى الولاء الأخلاقي يعود سببه إلى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، أما الباقي فتفسره متغيرات أخرى. كما يتضح من نتائج الجدول أنّ مستوى المعنوية **(Sig)** تقدر بـ **0.000**، وهي أقل من 0.05، هذا ما يدل على أنّه يوجد أثر لمساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء الأخلاقي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية–. كما أنّ قيمة معامل الانحدار قدرت بـ **0.580**، وهذا ما يشير إلى أنّ تغير المتغير المستقل (مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير مستوى المتغير التابع (الولاء الأخلاقي) بمقدار **0.580**.

هذا ما يدل على **وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء الأخلاقي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية–.**

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنّه: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.**

ولاختبار هذه الفرضية يمكن توضيح تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية، التي تتمثل في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، التصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة، على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية– كما يلي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنّه: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.**

وبغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار **T للعينات المستقلة (INDEPENDENT SAMPLES T-TEST)**. وبعد إجراء هذا الاختبار تم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم 37: المتوسطات الحسابية لمحور الولاء التنظيمي وفق خاصية الجنس

الجنس	الولاء العاطفي	الولاء المستمر	الولاء الأخلاقي	الولاء التنظيمي
ذكر	3.4189	2.9054	3.4155	**3.2369**
أنثى	3.3661	3.0365	3.4922	**3.2794**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية لمحور الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، والولاء الأخلاقي) وفقاً لخاصية الجنس.

والجدول التالي يوضح مدى تأثير الجنس على مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم 38: اختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	قيمة T	مستوى الدلالة (sig)	الفروق
ذكر	3.2369	−0.327	**0.744**	غير دالة إحصائياً
أنثى	3.2794			
مستوى الدلالة: P= 0.971			**F=0.001**	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول السابق أنّ المتوسطين الحسابيين لمحور الولاء التنظيمي وفق خاصية الجنس متقاربان وينتميان إلى الفئة الثالثة **[2.6−3.4]**، وهو ما يمثل مستوى متوسط من الولاء التنظيمي بالنسبة إلى كل من فئة الإناث والذكور. كما يتضح أنّ مستوى الدلالة (sig) التي تقدر بـ **(0.744)** هي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، هذا ما يدل على أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنّه: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير السن.**

وبغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي **(ONE –WAY ANOVA)**.

وبعد إجراء هذا الاختبار تم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم 39: المتوسطات الحسابية لمحور الولاء التنظيمي وفق خاصية السن

السن	الولاء العاطفي	الولاء المستمر	الولاء الأخلاقي	الولاء التنظيمي
أقل من 30 سنة	3.1044	3.0192	3.3654	**3.1357**
بين 30 و40 سنة	3.4189	2.9345	3.3961	**3.2426**
بين 41 و50 سنة	3.4935	2.8606	3.4955	**3.2706**
أكبر من 50 سنة	3.6571	3.0167	3.5250	**3.4000**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية لمحور الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، والولاء الأخلاقي) وفقاً لخاصية السن.

والجدول التالي يوضح مدى تأثير السن على مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم 40: اختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	الفروق
بين المجموعات	0.587	3	0.196	0.437	0.727	غير دالة إحصائياً
داخل المجموعات	78.893	176	0.448			
المجموع	79.480	179				
مستوى الدلالة: P=0.727						**F(3,176)=0.437**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول السابق أنّ مستوى الدلالة (sig)، التي تقدر بـ **(0.727)** هي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، هذا ما يدل على أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة تعزى إلى متغير السن.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنّه: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.**

وبغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي **(ONE –WAY ANOVA).**

وبعد إجراء هذا الاختبار تم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم 41: المتوسطات الحسابية لمحور الولاء التنظيمي وفق خاصية المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	الولاء العاطفي	الولاء المستمر	الولاء الأخلاقي	الولاء التنظيمي
ثانوي فأقل	3.5238	3.0609	3.5618	**3.3694**
جامعي (مستوى التدرج)	3.2806	2.7351	3.2054	**3.0704**
جامعي (دراسات عليا)	3.2995	2.8817	3.4355	**3.1841**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية لمحور الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، والولاء الأخلاقي) وفقاً لخاصية المستوى التعليمي.

والجدول التالي يوضح مدى تأثير المستوى التعليمي على مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة:

جدول رقم 42: اختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	الفروق
بين المجموعات	3.262	2	1.631	3.787	0.025	**دالة إحصائياً**
داخل المجموعات	76.218	177	0.431			
المجموع	79.480	179				
مستوى الدلالة: P=0.025					**F(2,177)=3.787**	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول السابق أنّ مستوى الدلالة (sig)، التي تقدر بـ **(0.025)** هي أصغر من مستوى المعنوية 0.05، هذا ما يدل على أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

ولتحديد مصدر الفروق الموجودة في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف المستوى التعليمي، تم إجراء اختبار **LSD** للمقارنات البعدية، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 43: اختبار المقارنات البعدية LSD لاختلاف مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة وفق المستوى التعليمي

المستوى التعليمي (I)	المستوى التعليمي (J)	Différence de moyennes (I-J)
ثانوي فأقل	جامعي (مستوى التدرج)	**,29901***
	جامعي (دراسات عليا)	,18533
جامعي (مستوى التدرج)	ثانوي فأقل	**-,29901***
	جامعي (دراسات عليا)	-,11368
جامعي (دراسات عليا)	ثانوي فأقل	-,18533
	جامعي (مستوى التدرج)	,11368

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

المصدر: مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول السابق أنّه:

– يوجد اختلاف في مستوى الولاء التنظيمي بين مجموعة الأفراد ذوي المستوى التعليمي الثانوي فأقل ومجموعة الأفراد ذوي المستوى التعليمي الجامعي (مستوى التدرج)، حيث قدر الفرق بين المتوسطين الحسابيين للمجموعتين بـ **(0.29901)**، وهو دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، لصالح مجموعة الأفراد ذوي المستوى التعليمي الثانوي فأقل، لأنّ المتوسط الحسابي لمستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد ذوي المستوى التعليمي الثانوي فأقل **(3.3694)** أكبر من المتوسط الحسابي لمستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد ذوي المستوى التعليمي الجامعي **(3.0704)**، وذلك كما توضحه نتائج الجدول رقم 41. وبالتالي يمكن القول أنّ العاملين ذوي المستوى التعليمي الثانوي فأقل يتمتعون بمستوى أكبر من الولاء التنظيمي اتجاه مؤسستهم مقارنة بالعاملين ذوي المستوى التعليمي الجامعي. ويعود السبب في ذلك إلى كون العاملين أصحاب الشهادات الجامعية يتطلعون دائماً إلى الحصول على حوافز أكثر، فبمجرد حصولهم على وظيفة أخرى بحوافز أفضل يتركون العمل بمؤسستهم ويلتحقون بالوظيفة الجديدة، أما العاملون ذوي المستوى التعليمي الثانوي فأقل يعتبرون مؤسستهم بأنّها مصدر رزقهم الوحيد؛

– لا يوجد اختلاف في مستوى الولاء التنظيمي بين مجموعة الأفراد ذوي المستوى التعليمي الثانوي فأقل ومجموعة الأفراد أصحاب الدراسات العليا، وذلك لأنّ الفرق بين متوسطي المجموعتين غير دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05؛

– لا يوجد اختلاف في مستوى الولاء التنظيمي بين مجموعة الأفراد ذوي المستوى التعليمي الجامعي (مستوى التدرج) ومجموعة الأفراد أصحاب الدراسات العليا، وذلك لأنّ الفرق بين متوسطي المجموعتين غير دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنّه: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية.**

وبغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار **T للعينات المستقلة (INDEPENDENT SAMPLES T-TEST)**. وبعد إجراء هذا الاختبار تم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم 44: المتوسطات الحسابية لمحور الولاء التنظيمي وفق خاصية الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	الولاء العاطفي	الولاء المستمر	الولاء الأخلاقي	الولاء التنظيمي
أعزب	3.3095	2.9206	3.4048	**3.1947**
متزوج	3.4400	2.9312	3.4366	**3.2596**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية لمحور الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، والولاء الأخلاقي) وفقاً لخاصية الحالة الاجتماعية.

والجدول التالي يوضح مدى تأثير الحالة الاجتماعية على مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم 45: اختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	المتوسط الحسابي	قيمة T	مستوى الدلالة (sig)	الفروق
أعزب	3.1947	-0.552	**0.582**	غير دالة إحصائياً
متزوج	3.2596			
مستوى الدلالة: P= 0.645				**F=0.213**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول السابق أنّ المتوسطين الحسابيين لمحور الولاء التنظيمي وفق خاصية الحالة الاجتماعية متقاربان وينتميان إلى الفئة الثالثة **[2.6-3.4]**، وهو ما يمثل مستوى متوسط من الولاء التنظيمي بالنسبة إلى كل من أفراد العينة المتزوجين وغير المتزوجين. كما يتضح أنّ مستوى الدلالة (sig) التي تقدر بـ **(0.582)** هي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، هذا ما يدل على أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص هذه الفرضية على أنّه: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير التصنيف الوظيفي.**

وبغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي **(ONE –WAY ANOVA).**

وبعد إجراء هذا الاختبار تم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم 46: المتوسطات الحسابية لمحور الولاء التنظيمي وفق خاصية التصنيف الوظيفي

التصنيف الوظيفي	الولاء العاطفي	الولاء المستمر	الولاء الأخلاقي	الولاء التنظيمي
إطار	3.4689	2.9188	3.5705	**3.2986**
عون تحكم	3.4234	2.9182	3.3864	**3.2364**
عون تنفيذ	3.3738	2.9399	3.3924	**3.2250**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية لمحور الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، والولاء الأخلاقي) وفقاً لخاصية التصنيف الوظيفي.

والجدول التالي يوضح مدى تأثير التصنيف الوظيفي على مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة:

جدول رقم 47: اختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف التصنيف الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	الفروق
بين المجموعات	0.151	2	0.075	0.168	0.846	غير دالة إحصائياً
داخل المجموعات	79.329	177	0.448			
المجموع	79.480	179				
مستوى الدلالة: P=0.846						**F(2,177)=0.168**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS.**

يتضح من الجدول السابق أنّ مستوى الدلالة (sig)، التي تقدر بـ **(0.846)** هي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، هذا ما يدل على أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة تعزى إلى متغير التصنيف الوظيفي.

6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

تنص هذه الفرضية على أنّه: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.**

وبغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي **(ONE –WAY ANOVA).**

وبعد إجراء هذا الاختبار تم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم 48: المتوسطات الحسابية لمحور الولاء التنظيمي وفق خاصية سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	الولاء العاطفي	الولاء المستمر	الولاء الأخلاقي	الولاء التنظيمي
أقل من 5 سنوات	3.2510	2.8784	3.3514	**3.1431**
بين 5 و10 سنوات	3.2903	2.8978	3.3024	**3.1546**
بين 11 و15 سنة	3.5414	3.0088	3.5461	**3.3545**
أكثر من 15 سنة	3.6013	2.9457	3.5756	**3.3639**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية لمحور الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، والولاء الأخلاقي) وفقاً لخاصية سنوات الخبرة.

والجدول التالي يوضح مدى تأثير سنوات الخبرة على مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم 49: اختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	الفروق
بين المجموعات	1.954	3	0.651	1.478	0.222	غير دالة إحصائياً
داخل المجموعات	77.526	176	0.440			
المجموع	79.480	179				
مستوى الدلالة: P=0.222						**F(3,176)=1.478**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول السابق أنّ مستوى الدلالة (sig)، التي تقدر بـ **(0.222)** هي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، هذا ما يدل على أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

خلاصة:

بعد التحليل الإحصائي لبيانات محاور الاستبيان، الذي تم توزيعه على عينة تتكون من 180 عاملاً بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية– **(EPL)** التابعة للمؤسسة الوطنية للدهن **(ENAP)**، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية **(SPSS)**، اتضح أنّ الثقافة التنظيمية السائدة بهذه المؤسسة قوية وتساهم بمستوى متوسط في إدارة الصراع التنظيمي، حيث قدر المتوسط الحسابي الكلي لمحور مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بـ **3.0864**. كما تم التوصل إلى أنّ العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية– يتمتعون بمستوى متوسط من الولاء التنظيمي، حيث قدر المتوسط الحسابي الكلي لمحور الولاء التنظيمي بـ **3.2444**، حيث حل الولاء الأخلاقي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ **3.4292**، ثم يليه الولاء العاطفي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ **3.4095**، وبعده الولاء المستمر بمتوسط حسابي قدر بـ **2.9287**.

وفي الأخير تم التوصل إلى أنّ هناك علاقة تأثير موجبة ومتوسطة بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية–، حيث قدر معامل الارتباط بيرسون **(PEARSON)** بين المتغير المستقل (مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) بـ **0.620**، وهو معامل ارتباط متوسط ودال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01. كما قدر معامل التحديد **(R^2)** بـ **0.384**، وهذا ما يدل على أنّ نسبة **38.4%** من التغير الذي يطرأ على مستوى الولاء التنظيمي يعود سببه إلى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، والباقي تفسره متغيرات أخرى. كما تبين أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى متغيرات (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، التصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة)، وأنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

الخاتـــــــمة:

تشكل الثقافة التنظيمية قيم واتجاهات الأفراد العاملين بالمنظمة وتؤثر على تفسيرهم للأحداث التنظيمية وعلى سلوكاتهم، فهي التي تحدد السلوكات المرغوبة والمقبولة، وقواعد الانضباط والقيم الأخلاقية التي يجب على العاملين الالتزام بها، وهي التي تصحح طرق تفكيرهم وإدراكهم للأمور، وتوضح معايير الأداء ومقومات نجاحه، وتخلق الالتزام بأهداف المنظمة وتساهم في تنمية الولاء لدى العاملين اتجاه منظمتهم. حيث تمثل الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً في تكوين المفاهيم والمعاني المتعلقة بمختلف الظواهر والوقائع التي تحدث بالمنظمة، فعن طريق تكوين ثقافة تنظيمية قوية تتمكن إدارة المنظمة من بناء المفاهيم الصحيحة ونقل الأفكار البناءة عن الصراع التنظيمي، كما أنّ استغلال أبعاد ثقافتها التنظيمية والاحتكام بقيمها ومبادئها الأساسية يمكّنها من إدارة الصراع التنظيمي بالطريقة المناسبة والتعامل معه بالأساليب الصحيحة، وهذا ما يكون له انعكاس إيجابي على تحقيق مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى العاملين. وفيما يلي عرض لأهم النتائج المتوصل إليها وجملة من التوصيات المقدمة:

أولا- النتائج:

يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة فيما يلي:

1- النتائج النظرية: تتمثل أهم النتائج النظرية التي تم استخلاصها من هذه الدراسة، في:

- تمثل الثقافة التنظيمية منظومة معنوية مترابطة من المعتقدات والاتجاهات والقيم والمعايير والأعراف، التي تشكل هوية المنظمة، وتوجه السلوك الفردي والجماعي فيها، وتحدد قواعد العمل الضرورية للإنجاز، كما تشكل منظومة من القيم الأخلاقية، والسلوكيات المقبولة والمرغوبة داخل المنظمة.
- الثقافة التنظيمية القوية، هي الثقافة التي يتم اعتناقها وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة، وتحظى بإجماعهم وتمسكهم الشديد بقيمها وافتراضاتها الأساسية. وهي تمثل الرابطة المتينة التي تربط أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض، والدستور الذي يحدد سلوكاتهم، ويضع المعايير التي توجه جهودهم وقدراتهم اتجاه تحقيق أهداف منظمتهم، فوجود ثقافة تنظيمية قوية يساهم في تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف عامليها ويقوي ارتباطهم بها ويرفع مستوى ولائهم لها.
- هناك شكلان للصراع التنظيمي:

- الصراع التنظيمي الإيجابي (الوظيفي)، الذي يمثل المواجهة والتنافس بين الأفراد والجماعات بطريقة تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء التنظيمي، فالصراع البناء هو الصراع الذي يكون نافعاً ويُسْتَخدم كوسيلة للتغيير والإبداع، الذي يدعم ويعزز أهداف المنظمة ويحسن أداءها، وذلك من خلال التحدي البناء للأفكار والاعتقادات والافتراضات واحترام اقتراحات الآخرين وآرائهم، وتشجيع التفاعل الإيجابي بين الأفراد وجماعات العمل. إذ أنّ عدم وجود الصراع الإيجابي في المنظمة يتسبب في ابتعادها عن التغيير والتجديد وولاء العاملين للروتين وإصابتهم بالخمول والركود.

– الصراع التنظيمي السلبي (غير الوظيفي): يمثل المواجهة والتفاعل بين الأفراد والجماعات، والذي من شأنه أن يلحق الضرر بالمنظمة، أو يشكل عائقاً أمام بلوغ الأهداف التنظيمية، حيث ينتج عن هذا الشكل من الصراع ردود أفعال غير سوية وعنيفة، ويسبب للأفراد مشاعر سلبية ناتجة عن التوتر النفسي والقلق والغموض وعدم الاستقرار، كما يؤدي إلى ضعف القدرة على اتخاذ القرارات، وتعطيل الاتصالات والتنسيق بين الأفراد والجماعات وعدم التعاون فيما بينهم، وتشتيت الطاقات والجهود عن المهام والأنشطة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، وهذا ما يكون له تأثير سلبي على إنتاجية المنظمة وأدائها التنظيمي.

- يعتبر الولاء التنظيمي متغير غير محسوس يستدل عليه من خلال الآثار والمظاهر المرتبطة به سلوكياً، ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً أو فرضه بالإكراه، إنّما هو حصيلة تفاعل الكثير من العوامل والمتغيرات السلوكية...، فهو الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع زملائه وتبني قيم المنظمة. وله ثلاثة أبعاد:

– **الولاء العاطفي:** يتمثل في شعور العامل بالارتباط نحو منظمته، ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها وعدم تركها، والتزامه بأهدافها وقيمها؛

– **الولاء المستمر:** يتمثل في التزام العامل بالبقاء في منظمته بسبب المنافع والمصالح المشتركة بينهما.

– **الولاء الأخلاقي:** يتمثل في شعور العامل بالواجب والمسؤولية اتجاه منظمته وزملائه العاملين فيها.

- يتمتع العاملون بالمنظمة ذات الثقافة التنظيمية القوية بمستوى مرتفع من الولاء لمنظمتهم، فالإجماع الواسع على القيم التنظيمية والافتراضات الأساسية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وارتباطهم الشديد بمنظمتهم وولائهم لها.
- هناك تأثير إيجابي للصراع البناء على الولاء التنظيمي، أي وجود الصراعات الإيجابية البناءة بالمنظمة يؤدي إلى تشكيل المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على العمل الإيجابي ويحقق الاستقرار ويعزز الثقة المتبادلة بين أعضاء المنظمة ويساهم في تحسين مستوى أدائهم وارتفاع معنوياتهم وشعورهم بالرضا وبالرغبة القوية في الاستمرار بالعمل في منظمتهم وتعلقهم بها وافتخارهم بالانتماء إليها وارتفاع مستوى ولائهم لها.
- هناك تأثير سلبي للصراع غير البناء على الولاء التنظيمي، أي استفحال الصراعات السلبية غير البناءة بالمنظمة يؤدي إلى تطور أسبابها وتفاقم نتائجها، فيصبح المناخ التنظيمي مضطرب وغير مناسب للعمل، وهذا ما يجعل الأفراد العاملين يشعرون بالاستياء وعدم الرضا عن ظروف العمل والأوضاع السائدة بالمنظمة، وذلك يساهم في شعور العاملين بعدم الانتماء إلى منظمتهم وعدم الارتباط بها، ومنه انخفاض مستوى ولائهم لها ورغبتهم الشديدة في ترك العمل بها والبحث عن فرصة عمل بديلة.

- حسن استغلال إدارة المنظمة لأبعاد ثقافتها التنظيمية وممارستها بطريقة إيجابية يساهم في إدارة الصراع التنظيمي بالطريقة الصحيحة، كما يؤدي إلى تحقيق مستوى مرتفع من ولاء العاملين اتجاه منظمتهم، فحتى تتمكن إدارة المنظمة من تحقيق مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى العاملين لا بد أن تعمل على إدارة الصراع التنظيمي بالطريقة الصحيحة من خلال ثقافتها التنظيمية، وذلك من خلال:

– استخدام الإستراتيجيات المناسبة لحل الصراع التنظيمي السلبي في حال ارتفاع مستوى شدته، وذلك للحد من آثاره السلبية التي تساهم في انخفاض مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين؛

– استخدام الأساليب الموضوعية والمدروسة لاستثارة الصراع التنظيمي البناء في حال انعدام وجوده أو انخفاض مستوى شدته، وذلك لاستغلال نتائجه الإيجابية التي تساهم في ارتفاع مستوى ولاء العاملين اتجاه منظمتهم.

2- النتائج الميدانية:

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية– **(UPL)** التابعة للمؤسسة الوطنية للدهن **(ENAP)**، تم التوصل إلى أنّ:

- الثقافة التنظيمية السائدة بالوحدة الإنتاجية للدهن قوية، لأنّ قيمها التنظيمية ومبادئها الأساسية تحظى بتمسك وإجماع أغلبية العاملين عليها، كما يشعر هؤلاء العاملون بالهوية الواحدة والمصير المشترك، حيث يتمتع العاملون بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية– بمستوى مرتفع من الالتزام بمبادئ مؤسستهم وقيمها التنظيمية، كما أنّ لديهم اعتقاد قوي بأنّ هويتهم واحدة ومصيرهم مشترك بهذه المؤسسة.
- ممارسات الثقافة التنظيمية السائدة بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية– وأبعادها الأساسية تمارس بطريقة إيجابية، حيث اتضح أنّ:

– هناك تحديد واضح لقواعد الانضباط والقيم الأخلاقية التي يجب على العاملين الالتزام بها، فإدارة المؤسسة تحدد بوضوح السلوكات الإيجابية والقيم الأخلاقية التي تساهم في تكوين اتجاهات عمل إيجابية ومتعاونة؛

– هناك تحديد واضح للأدوار والمهام التي يقوم بها العاملون، وبالتالي لا يوجد غموض للأدوار والمسؤوليات والصلاحيات التي يكلف بها العاملون، وهذا ما يساهم في الحد من الآثار السلبية التي تترتب عن **صراع غموض الدور**.

– يعمل المسؤولون المباشرون على تنسيق مهام مرؤوسيهم في العمل، كما أنّهم يعتمدون على معايير محددة وواضحة في تقييم أداء هؤلاء العاملين.

– يتمتع العاملون في الوحدة بحرية التصرف في أداء مهامهم ويشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم. كم يشجع المسؤولون المباشرون (رؤساء العمل) العاملين على التحلي بروح المبادرة والإبداع، كما يمنحونهم الفرصة للإدلاء بآرائهم وتقديم اقتراحاتهم.

– يخضع العاملون بالوحدة الإنتاجية للدهن إلى رقابة صارمة على تصرفاتهم وسلوكاتهم من طرف مسؤوليهم المباشرين أثناء أداء مهامهم، رغم تمتعهم بحرية التصرف في عملهم، وهذا ما يوضح أنّ المشرفين على العمل يعتمدون على الملاحظة المباشرة في اكتشاف الأخطاء التي يقع فيها العاملون والمشاكل التي تواجههم أثناء العمل، وكذا مختلف الخلافات والصراعات التي تحدث بالوحدة.

- هناك مجموعة من القيم التنظيمية الإيجابية السائدة بالوحدة الإنتاجية للدهن، حيث يتحلى العاملون بالأمانة والإخلاص لمؤسستهم، ويتمتعون بروح التعاون والعمل الجماعي، وكذا المشاركة في حل المشاكل المتعلقة بقضايا العمل.
- تساهم الثقافة التنظيمية بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية– بمستوى متوسط في إدارة الصراع التنظيمي، حيث قدر المتوسط الحسابي الكلي لمحور مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بـ **(3.0864)**، وقد اتضح أنّ:

– الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة تتضمن إستراتجيات إدارة الصراع التنظيمي، فالنتائج أظهرت أنّ هناك اعتماد على إستراتجية التهدئة في المرتبة الأولى، ثم تليها إستراتجية التعاون، ثم التسوية، ثم التفاوض، وبعدها إستراتيجية التجنب، والإجبار، في حل الصراعات السلبية التي تحدث بالمؤسسة.

– هناك ضعف في طريقة التعامل مع الصراع التنظيمي، فإدارة الوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية– لا تولي اهتماماً كبيراً لتوضيح المفاهيم الصحيحة عن الصراع التنظيمي وكيفية التعامل معه ولا تعمل على نقل الأفكار البناءة عن الصراع التنظيمي الإيجابي، كما أنّها لا تستخدم الأساليب الملائمة لإثارته، من أجل التغيير والتجديد وكسر الروتين، وإثارة التنافس والتحدي بين العاملين. حيث اتضح أنّ إدارة الوحدة الإنتاجية للدهن لا تولي اهتماماً كبيراً لتدريب العاملين على أساليب التعامل مع مختلف الصراعات التي تحدث بالمؤسسة، كما أنّها لا تَعْتَرِف في كل الحالات والمواقف بحدوث الصراعات ولا تَقْبَلُ وُجودها بالمؤسسة.

- مستوى الولاء التنظيمي الذي يتمتع به العاملون بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية– متوسط، حيث قدر المتوسط الحسابي الكلي لمحور الولاء التنظيمي بـ **(3.2444)**، حيث:

– يتمتع العاملون بمستوى مرتفع من الولاء الأخلاقي اتجاه مؤسستهم، حيث قدر المتوسط الحسابي لبعد الولاء الأخلاقي بـ (3.4292)، وهذا ما يدل على أنّ العاملين يلتزمون أخلاقياً بضرورة الإخلاص لمؤسستهم ويشعرون بالواجب والمسؤولية اتجاه مؤسستهم وزملائهم في العمل.

– يتمتع العاملون بمستوى مرتفع من الولاء العاطفي اتجاه مؤسستهم، حيث قدر المتوسط الحسابي لبعد الولاء العاطفي بـ (3.4095)، وهذا ما يدل على أنّ العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن يرتبطون عاطفياً بمؤسستهم وأنّ قيمهم وأهدافهم تتوافق مع قيمها وأهدافها، ولديهم استعداد للتضحية من أجل تحقيق هذه الأهداف، كما لديهم الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل فيها وعدم تركها.

– يتمتع العاملون بمستوى متوسط من الولاء المستمر اتجاه مؤسستهم، حيث قدر المتوسط الحسابي لبعد الولاء المستمر بـ (2.9287)، وهذا ما يدل على أنّ هناك مصالح مشتركة بين العاملين ومؤسستهم، الأمر الذي يترتب عنه التزام العاملين بالبقاء في مؤسستهم، لأنّ تركهم لها يؤدي بهم إلى فقدان الكثير من المزايا والمنافع.

- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء التنظيمي، حيث قدر معامل الارتباط **(R)** بين المتغيرين بـ **(0.620)**، وهو معامل ارتباط متوسط ودال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01). كما قدر معامل التحديد **(R^2)** بـ **0.384**، أي ما نسبته **38.4%** من التغير الذي يطرأ على مستوى الولاء التنظيمي يعود سببه إلى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، أما الباقي فتفسره متغيرات أخرى. هذا ما يدل على أنّه يوجد أثر لمساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية–.

وعليه، تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى **(توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة)**.

- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء العاطفي، حيث قدر معامل الارتباط **(R)** بين المتغيرين بـ **(0.576)**، وهو معامل ارتباط متوسط ودال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01). كما قدر معامل التحديد **(R^2)** بـ **0.331**، أي ما نسبته **33.1%** من التغير الذي يطرأ على مستوى الولاء العاطفي يعود سببه إلى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، أما الباقي فتفسره متغيرات أخرى. هذا ما يدل على أنّه يوجد أثر لمساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء العاطفي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية–

وعليه، تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى **(توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة)**.

- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء المستمر، حيث قدر معامل الارتباط **(R)** بين المتغيرين بـ **(0.476)**، وهو معامل ارتباط متوسط ودال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01). كما قدر معامل التحديد **(R^2)** بـ **0.227**، أي ما نسبته **22.7%** من التغير الذي يطرأ على مستوى الولاء المستمر يعود سببه إلى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، أما الباقي فتفسره متغيرات أخرى. هذا ما يدل على أنّه يوجد أثر لمساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء المستمر لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن –الأخضرية–.

وعليه، تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية **(توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء المستمر لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة)**.

- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء الأخلاقي، حيث قدر معامل الارتباط بيرسون **(PEARSON)** بين المتغيرين بـ **(0.475)**، وهو معامل ارتباط متوسط ودال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01). كما قدر معامل التحديد **(R^2)** بـ **0.226**، أي ما نسبته **22.6%** من التغير الذي يطرأ على مستوى الولاء الأخلاقي يعود سببه إلى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، أما الباقي فتفسره متغيرات أخرى. هذا ما يدل على أنّه يوجد أثر لمساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء الأخلاقي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن – الأخضرية–.

وعليه، تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة **(توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء الأخلاقي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة)**.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى متغيرات (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، التصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى المستوى التعليمي.

وعليه، تم إثبات صحة جزء من الفرضية الرئيسية الثانية، وذلك بأنّه **توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المستوى التعليمي**. ونفي الجزء الآخر من هذه الفرضية، وذلك بأنّه **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغيرات (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، التصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة)**.

ثانيا- الاقتراحات:

بناءً على تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة، سيتم تقديم جملة من الاقتراحات التي تساهم في تمكن المنظمة من الحفاظ على عامليها وتعزيز ارتباطهم بها ورفع مستوى ولائهم لها، وذلك من خلال:

- تشكيل ثقافة تنظيمية قوية تحظى بإجماع وتمسك جميع أعضاء المنظمة بقيمها ومعتقداتها ومعاييرها وافتراضاتها الأساسية؛
- تحديد واضح لأهداف المنظمة، مع إشراك العاملين في وضع هذه الأهداف وتنفيذها والرقابة عليها؛
- استخدام الأساليب المناسبة للكشف عن الصراعات التنظيمية وتشخيص أسبابها وطبيعتها؛
- الاعتراف بحدوث الصراع التنظيمي مهما كانت طبيعته أو شدته، وعدم تجاهل الأسباب التي أدت إلى حدوثه، والعمل على إيجاد حلول له؛
- بناء مفاهيم سليمة ونقل أفكار صحيحة عن الصراع التنظيمي؛
- تدريب العاملين على كيفية التعامل مع الصراع التنظيمي؛
- استخدام الإستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي، وذلك من خلال اختيار الإستراتيجية التي تتلاءم مع موقف الصراع القائم، مع مراعاة أسبابه وأطرافه ومستوى شدته؛
- ترسيخ قيم التعاون والعمل الجماعي لدى العاملين، وإشراكهم في حل مختلف المشاكل والقضايا المتعلقة بالعمل؛
- العمل على غرس قيم الأمانة والإخلاص للمنظمة، والحرص على بناء علاقات وطيدة بين جميع أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) مبينة على الثقة والاحترام المتبادل؛
- منح العاملين الحق في انتقاد سياسات وأساليب العمل المتبعة، وإشراكهم في وضع نظام الحوافز؛
- فتح باب الحوار أمام العاملين لتقديم أفكارهم واقتراحاهم، ومناقشة انشغالاتهم ومطالبهم؛

– تنظيم الاتصال وتوفير المعلومات، وذلك من خلال تطوير قنوات الاتصال بين جميع الأطراف داخل المنظمة بشكل يجعل العاملين يتلقون المعلومات بكل سهولة ووضوح وقادرين على القيام بالاتصال في كل الاتجاهات.

– الاهتمام بتطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي، وذلك لمنح العاملين حرية أكبر واستقلالية أكثر في تحديد طريقة وسرعة أداء مهامهم واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وذلك بهدف زيادة تعلقهم وانغماسهم في عملهم وتقوية ارتباطهم بمنظمتهم؛

– الاهتمام بتطبيق التناوب الوظيفي، بهدف تبادل المعلومات ووجهات النظر وتفادي الوقوع في التفسيرات الخاطئة للوقائع والظواهر السلوكية، وتفهم طبيعة المشاكل التي تواجه المنظمة في كل المستويات، وبالتالي تغيير الاتجاهات والتصورات الأساسية التي تتسبب في حدوث الصراع التنظيمي؛

– الاهتمام بحاجات وتطلعات العاملين خاصة أصحاب الخبرات والكفاءات المتميزة، والعمل على وضع نظام حوافز فعال يواكب التغيرات البيئية، وذلك بهدف تنمية الولاء التنظيمي لدى هؤلاء العاملين وضمان مقاومتهم لكل الإغراءات الخارجية.

ثالثا– آفاق الدراسة:

في الأخير، سيتم اقتراح بعض المواضيع التي يمكن التطرق إليها ودراستها مستقبلاً:

– مساهمة الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الصناعية.

– أثر الولاء التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

– أثر صراع غموض الدور على مستوى الأداء الوظيفي للعامل بالمؤسسة الاقتصادية.

– مساهمة إدارة الصراع التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل وتحقيق الرضا الوظيفي.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- **المعاجم والقواميس:**

1- الخالدي إبراهيم بدر شهاب، معجم الإدارة، الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2011.

- **الكتب:**

1- **أبو بكر محمود مصطفى**، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2008.

2- **أبو بكر محمود مصطفى**، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2003.

3- **أبو شيخة أحمد نادر**، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2010.

4- **بربر كامل**، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، 2000.

5- **بن حبتور صالح عبد العزيز**، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، 2007.

6- **ثابت عبد الرحمن إدريس والمرسي جمال الدين محمد** ، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2002.

7- **جرادات سعود ناصر محمد وآخرون**، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع ومكتبة الجامعة، ط1، 2013.

8- **جرينبرج جيرالد وبارون روبرت**، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، المملكة العربية السعودية، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004.

9- **جلاب دهش إحسان**، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011.

10- **جلدة بطرس سامر**، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2009.

11- **جواد ناجي شوقي**، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2010.

12- **جواد ناجي شوقي**، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2010.

13- **جودة محفوظ**، التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2008.

14- **حاروش نور الدين**، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، برج الكيفان: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، 2011.

15- **حجازي حافظ محمد**، إدارة الموارد البشرية، مصر، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005.

16- **حريم حسين**، إدارة المنظمات: منظور كلي، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، 2010.

17- **حريم حسين**، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط4، 2013.

18- **حنفي عبد الغفار**، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مصر، الإبراهيمية: الدار الجامعية، 2007.

19- **الخطيب أحمد ومعايعه عادل سالم**، الإدارة الحديثة: نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، الأردن، عمان: جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، 2009.

20- **ديري محمد زاهد**، السلوك التنظيمي، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2011.

21- **الرحاحلة سالم عبد الرزاق وزكريا أحمد محمد عزام**، السلوك التنظيمي في المنظمات، الأردن، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2011.

22- **رونالد ريجيو**، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 1999.

23- **الزبيدي غني دحام تناي وآخرون**، إدارة السلوك التنظيمي، الأردن، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، 2015.

24- **الزعبي محمد بلال والطلافحة عباس**، النظام الإحصائي spss فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2006.

25- **السالم سعيد مؤيد**، القوة التنظيمية، الأردن، عمان: مكتبة الجامعة وإثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2009.

26- **السكارنة خلف بلال**، الإبداع الإداري، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2011.

27- **السكارنة خلف بلال**، التطوير التنظيمي والإداري، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، 2013.

28- **سيزلاقي أندرودي ومارك والاس**، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أحمد جعفر أبو القاسم، المملكة العربية السعودية، الرياض: الإدارة العامة للبحوث، 1991.

29- **شاويش مصطفى نجيب**، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1،2007.

30- **شحاتة ربيع محمد**، علم النفس الصناعي والمهني، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2010.

31- **شلابي بوجمعة زهير**، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013.

32- **الشماع حسن محمد خليل وحمود خضير كاظم**، نظرية المنظمة، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، 2007.

33- **شهاب إبراهيم فادية**، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأردن، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، 2014.

34- **الصباب بن عبد الله أحمد وآخرون**، أساسيات الإدارة الحديثة، السعودية، الرياض: خورزم العلمية للنشر والتوزيع، 2005.

35- **الصيرفي محمد**، التطوير التنظيمي، مصر، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ط1، 2007.

36- **الصيرفي محمد**، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، مصر، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2007.

37- **الصيرفي محمد**، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات، دون بلد نشر، المكتب الجامعي الحديث، الجزء الرابع، 2009.

38- **عاشور صقر أحمد**، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، لبنان، بيروت: دار النهضة العربية، 1983.

39- **عاشور صقر أحمد**، السلوك الإنساني في المنظمات، مصر: دار المعرفة الجامعية، 2005.

40- **عاطف زاهر عبد الرحيم**، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2011.

41- **عبد الباقي صلاح الدين**، السلوك الفعال في المنظمات، مصر، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.

42- **عبد الباقي صلاح الدين**، مبادئ السلوك التنظيمي، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعة للنشر، 2005.

43- **عبد الحي عبد المنعم**، دراسات في علم اجتماع التنظيم والإدارة، دار المصطفى للنشر والتوزيع، 2006.

44- **عبد الرحيم جابر طه عاطف**، السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2009.

45- **عبد الرحيم زاهر عاطف**، الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندرة، الأردن، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2011.

46- **عبد الوهاب جاد أحمد**، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، دون تاريخ.

47- **عبوي زيد منير**، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، ط1، 2006.

48- **عدون دادي ناصر**، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2003.

49- **العديلي محمد ناصر**، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة للبحوث، 1995.

50- **العزاوي عبد الله نجم وجواد حسين عباس**، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013.

51- **العطية ماجدة**، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2003.

52- **العميان سلمان محمود**، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، 2008.

53- **العميان سلمان محمود**، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2005.

54- **عياصرة معن محمود ومروان محمد بني أحمد**، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2008.

55- **فليه عبده فاروق والسيد محمد عبد المجيد**، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2005.

56- **قاسيمي ناصر**، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.

57- **القريوتي قاسم محمد**، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، 2009.

58- **القريوتي قاسم محمد**، نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2008.

59- **الكتبي علي محسن**، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مصر، القاهرة: دون دار نشر، ط1، 2005.

60- **اللوزي موسى**، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، 2010.

61- **اللوزي موسى**، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الأردن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ط1، 1999.

62- **اللوزي موسى**، التنظيم وإجراءات العمل، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2002.

63- **ماهر أحمد**، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999.

64- **محمود علاء الدين عبد الغني**، إدارة المنظمات، الأردن، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2011.

65- **مدحت أبو النصر محمد**، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر والتوزيع.

66- **مرسي حامد نبيل**، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة ، مصر، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ط1، 2010.

67- **مرسي حامد نبيل**، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، مصر، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ط1، 2010.

68- **المرسي محمد جمال الدين**، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2006.

69- **المشهداني فرحان خالد أحمد والعبيدي عبد الخالق عبد الله رائد**، مبادئ إدارة الأعمال: بمنظور منهجي متقدم، الأردن، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014.

70- **مصطفى أحمد أبو عمرو**، علاقات العمل الجماعية: المفاوضات الجماعية، النقابات العمالية، اتفاقية العمل الجماعية، ومنازعات العمل الجماعية في ضوء قانون العمل الجديد رقم 12 لسنة 2003، مصر، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2005.

71- **مصطفى سيد أحمد**، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، دون بلد نشر، دون دار نشر، 2000.

72- **المغربي عبد الفتاح عبد الحميد**، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، 2007.

73- **المغربي محمد كامل**، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الأردن، ط3، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2004.

74- **الياسري محسن أكرم وآخرون**، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة: الصراع التنظيمي، إستراتيجيات إدارة الصراع، الأداء الإستراتيجي، الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الجزء الأول، ط1، 2015.

- **الرسائل والأطروحات:**

1- **أبو سمورة المهدي أحمد موسى**، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، سنة 2014.

2- **بن إبراهيم فريدة**، علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة، مذكرة ماجستير في علم النفس، تخصص: علم النفس تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر – بسكرة–، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سنة 2015.

3- **الحربي فاطمة بنت عواض بن رجاء**، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحقيق الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الأهلية للبنات في مدينة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا – الرياض–، سنة 2013.

4- **حمداوي عمر**، دور الثقافة التنظيمية في جودة التعليم العالي: دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص: علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيذر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سنة 2014.

5- **داسي وهيبة** ، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة–، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2014.

6- **ربحي كريمة**، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة البليدة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2013.

7- **الربيع بوعريوة**، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية لعينة من المنظمات الصحية بالجزائر العاصمة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة امحمد بوقرة ببومرداس، كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2017.

8- **رحالي حجيلة**، ظاهرة الصراع بين عمال الصناعة ومشرفيهم وعلاقتها بالبيئة التنظيمية: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالرويبة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ببوزريعة، سنة 2009.

9- **زنيني فريدة**، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس، الجزائر، والمغرب، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي–الشلف–، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2013.

10- **السقاف صفوان أمين سعيد**، القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين (الولاء التنظيمي كمتغير وسيط): دراسة حالة منظمات الأعمال اليمنية، أطروحة دكتوراه، تخصص: الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، سنة 2015.

11- **السويطي مرشد إسماعيل شبلي**، أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، تخصص الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، سنة 2016.

12- **شيخاوي سهام**، إشكالية الحوكمة والقيم التنظيمية في الجامعة: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة امحمد بوقرة –بومرداس–، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2016.

13- **شيخاوي سهام**، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2007.

14- **صحراوي وافية**، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقاً، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، سنة 2013.

15- **عمر العبد طموس إيمان**، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، سنة 2015.

16- **فواز بن عبد الله محمد المطيري**، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بوزارة العدل بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، سنة 2016.

17- **الفوزان بنت سليمان الجوهرة**، حماية الموارد البشرية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة مقارنة لآراء العاملين في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية والعاملين في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص الفلسفة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، الرياض، سنة 2015.

18- **قهواجي أمينة**، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة: حالة قسم السيارات الصناعية–SNVI–، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة امحمد بوقرة – بومرداس–، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2015.

19- **مرماط نبيلة**، دور الثقافة التنظيمية في فعالية نظام الحوافز في المنظمة: دراسة حالة جامعة العقيد آكلي امحند أولحاج –البويرة–، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سنة 2016.

20- **مشنان بركة،** دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر –باتنة–، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة الحاج لخضر –باتنة–، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2016.

21- **منير إبراهيم أحمد طالب،** علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية– قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الأزهر – غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، سنة 2011.

- **المقالات:**

1- **بورغدة حسين،** «إدارة الصراعات التنظيمية»، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الخامس، 2005.

2- **الحراحشة عبود محمد والخريشا باجي ملوح،** «درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق»، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 27، العدد 2، 2012.

3- **خليفات صالح عبد الفتاح والملاحمة خلف منى،** «الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية»، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد الثالث والرابع، 2009.

4- **رفاعي رجب حسنين محمد،** «تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته: دراسة ميدانية» المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، جامعة الدول العربية، مصر، 2009.

5- **سارة مقراب،** «أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية للعاملين بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى»، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد العاشر، العدد 2، 2019.

6- **عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة،** «دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة»، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2، 2010.

7- **عشوش بشير،** «الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي عند إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك»، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 6، سبتمبر 2017.

8- **الفارس سليمان،** «أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة»، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011.

9- **لارقو خامسة وبن جيمة عمر،**« دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة بولاية بشار»، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 3، 2018.

10- **منصور عبد القادر محمد منصور،** «أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين: حالة جامعة الأقصى بغزة»، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الأقصى بغزة، العدد السادس، جوان 2014.

11- **يوسف جمال الدين نجوى وآخرون**، «الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر»، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، العدد الثالث، ج1، 2014.

12- **يوسف عبد عطية بحر وإيهاب فاروق مصباح العاجز**، «دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي –محافظات غزة»، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 2، جوان 2012.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Les dictionnaires :

1- **Henbach Oliver et Mignonac Karim et Richebé Nathalie**, Les ressources humaines de A à Z, France, paris : DUNOD, 2009.

- Les ouvrages :

1- **Amiel Michel et Bonnet François et Jacobs Joseph**, Management de l'administration, Belgique, Bruxelles : De Boeck université, 1993.

2- **Brun Jean-Pierre**, Management d'équipe : 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail, France, Paris : Groupe Eyrolles, éditions d'Organisation, 2009.

3- **Don Hellriegel et John W. Slocum**, Management des organisations, Belgique, Bruxelles: De Boeck et Larcier, 2ème édition, 2006.

4- **EDGAR H.SCHEIN,** Organizational Culture and Leadership, The United States of Amirica, San Francisco : The Jossey Bass business & management series, 3rd Edition, 2004.

5- **GHEDJGHOUDJ El Hadi**, Le Management Théorie et pratique, Algérie, Ben Aknoun: Office Des Publications Universitaires.

6- **Hellriegel Don et John.W Slocum et Woodman R.W,** Management des organisations, traduit par Michèle Truchan-Saporta, Belgique, Bruxelles: De Boeck et Larcier, 4ème édition, 1997.

7- **Peretti Jean-Marie**, Ressources humaines et gestion des personnes, France, Paris: Librairie Vuibert, 2007.

8- **Solange Cormier**, Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail, Canada, Québec : Presses de L'Université du Québec, 2004.

- Les mémoires et les thèses :

1- **Bettache Mustapha**, Les déterminants de la loyauté organisationnelle : étude effectué en milieu hospitalier québécois, Mémoire présenté à la faculté des études supérieurs en vue de l'obtention du grade Maitre és sciences (M.Sc), en relations industrielles, Québec, Université de Montréal, Ecole de relations industrielles, Faculté des arts et des sciences, 2000.

2- **Guay Philippe**, Pratiques de gestion des ressources humaines et Engagement organisationnel, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maitre és sciences (M.Sc), en sciences de la gestion, Québec, Ecole des hautes études commerciales affiliée à l'université de Montréal, 1999.

3- **Ménard Myriam**, Influence de la culture organisationnelle et du type de leadership sur la satisfaction au travail des infirmières soignantes, Mémoire présenté à la faculté des études supérieurs en vue de l'obtention du grade Maitre és sciences (M.Sc), en sciences infirmières, Québec, Université de Montréal, Faculté des sciences infirmières, 2014.

4- **Robitaille Geneviève**, Antécédents et effets de la forme d'engagement organisationnel chez l'employé atypique étudiant, Thèse du doctorat en psychologie, Québec, Université de SHERBROOKE, 2014.

- Les articles :

1- **Bernard Oladosu Omisore & Ashimi Rashidat Abiodun**, «Organizational Conflits : Causes, Effects and Remedies», International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol. 3, No. 6, Nigeria, 2014.

2- **Ekpenyong Nkereuwem Stephen & Ekpenyong Alfred Stephen**, «Organizational Culture and its Impact on Employee Performance and Job Satisfaction : A Case Study of Niger Delta University, Amassoma», Higher Education of Social Science, Canada, Vol. 11, No. 5, 2016.

3- **Henry Ongori**, «Organizational Conflict and its Effects on Organizational Performance», **Research Journal of Business Management**, Vol. 2, No. 1, Botswana, 2009.

4- **Hudrea Adrian**, «Organizational Culture», Transylvanian Review of Administrative Sciences, Faculty of Administrative and Communication Sciences, Babes-Bolyai University, Cluj-Napoca, Romania, 16 E/2006.

5- **Noyé Didier**, «Conflits d'équipes et crises institutionnelles : comment traiter un conflit ?», Les Basic d' Insep Consulting Editions, Les Cahiers de l'Actif, No. 358/361, 2004.

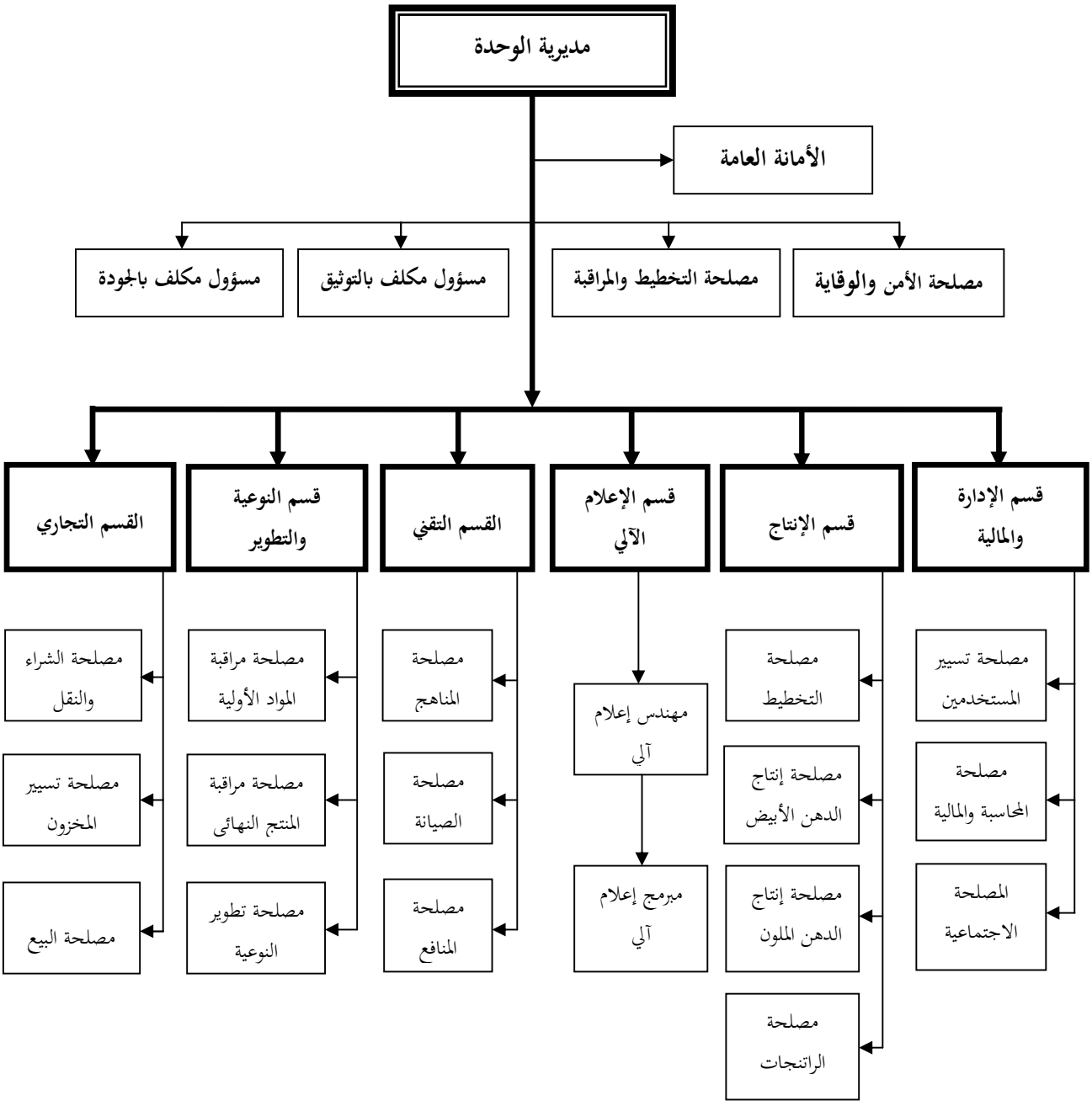
6- **Salman Habib & Al**, «The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employees Commitment and Turn Over Intention», Advances in Economics and Business, Vol. 2, No. 6, Pakistan, 2014.

مواقع الانترنيت:

1- الموقع الرسمي للمؤسسة الوطنية للدهن (**ENAP**): www.enapdz.dz

الملاحـــــق:

ملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج الدهن بالأخضرية (UPL)



المصدر: وثائق المؤسسة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محند أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion

استبيان:

سيدي (سيدتي) المحترم (ة): السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان، وذلك في إطار البحث العلمي لإعداد أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال(Management)، تحت عنوان: **أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع وتحقيق الولاء التنظيمي**.

ونحيطكم علماً أنّ المعلومات التي سوف تفيدوننا بها ستبقى سرية، ولن تستغل لغرض آخر، فالهدف من هذا الاستبيان علمي بحت، لذا نطمع من سيادتكم مساعدتنا، بالتمعن في قراءة كل الأسئلة والإجابة عليها بصراحة وموضوعية، حتى نتمكن من تحقيق أهداف هذا البحث؛

في الأخير تقبلوا منا الشكر الجزيل على المساعدة والتعاون.

إشراف: **الدكتور جميل أحمد**.

إعداد الطالبة: **بلطرش حياة**.

للإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان عليكم وضع علامة (×) في الخانة المناسبة حسب درجة الموافقة على العبارة المقابلة، التي تتناسب مع رأيكم الخاص.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

- ذكر ☐
- أنثى ☐

2- السن:

- أقل من 30 سنة ☐
- من 30 إلى 40 سنة ☐
- من 41 إلى 50 سنة ☐
- أكبر من 50 سنة ☐

3- المستوى التعليمي:

- ثانوي فأقل ☐
- جامعي (مستوى التدرج) ☐
- جامعي (دراسات عليا) ☐

4- الحالة الاجتماعية:

- أعزب ☐
- متزوج ☐

5- التصنيف الوظيفي:

- إطار ☐
- عون تحكم ☐
- عون تنفيذ ☐

6- سنوات الخبرة (الأقدمية):

- أقل من 5 سنوات ☐
- من 5 إلى 10 سنوات ☐
- من 11 إلى 15 سنة ☐
- أكثر من 15 سنة ☐

المحور الثاني: مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعاً ما	موافق	موافق بشدة
01	أَتَمتع بحرية التصرف في أداء مهامي وأشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي.					
02	هناك تحديد واضح للأدوار والمهام التي أقوم بها.					
03	أَخْضَعُ إلى رقابة صارمة على تصرفاتي وسلوكاتي من طرف مسؤولي المباشر أثناء أداء مهامي.					
04	هناك تحديد واضح لقواعد الانضباط والقيم الأخلاقية التي يجب عَلَيَّ الالتزام بها.					
05	هناك تحديد واضح لمعايير تقييم الأداء.					
06	أنا راضٍ عن الأجر والمكافآت التي أحصل عليها مقابل العمل الذي أقوم به.					
07	تَصِلُني مختلف المعلومات بشكل واضح ومن عدة مصادر.					
08	يَحْرِص مسؤولي المباشر على تنسيق مهامي مع مهام زملائي في العمل.					
09	تَرْبِطُني بمسؤولي وزملائي في العمل علاقات احترام وثقة متبادلة.					
10	يُشَجِعُني مسؤولي المباشر على التحلي بروح المبادرة والإبداع.					
11	يُشَجِعُني مسؤولي المباشر على الإدلاء برأيي وتقديم اقتراحاتي.					
12	أَلْتَزِم بقيم ومبادئ المؤسسة وأتمسك بها.					
13	لَدَيَ اعتقاد قوي بأنّ هويتنا واحدة ومصيرنا مشترك بهذه المؤسسة.					
14	تَعْتَرِف إدارة المؤسسة بحدوث الصراعات وتَقْبَلُ وُجودها.					
15	يقوم مسؤولي المباشر بتعليمي طريقة التعامل مع الخلافات والمشاكل التي تحدث بالمؤسسة.					
16	يُشجعني مسؤولي المباشر على التحلي بروح التعاون والعمل الجماعي.					
17	يَتفَهَمُ مسؤولي المباشر المشاكل التي تواجهني أثناء العمل ويساعدني على حلها.					
18	يَعمل مسؤولي المباشر بالتعاون مع الأطراف المتصارعة لحل الصراع دون رفعه إلى مستوى إداري أعلى.					
19	تَستخدم إدارة المؤسسة أسلوب الحوار والتفاوض لمناقشة أسباب الصراعات وإيجاد الحلول الممكنة.					

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعاً ما	موافق	موافق بشدة
20	يَعمل مسؤولي المباشر على تهدئة أطراف الصراع والفصل بينهم.					
21	يَعمل مسؤولي المباشر على تسوية الصراع عن طريق حل يرضي جميع الأطراف.					
22	تَستخدم إدارة المؤسسة أسلوب القوة والسلطة لإجبار الأطراف المتصارعة على حل الصراع.					
23	تَتجنب إدارة المؤسسة المشاكل والصراعات وتتجاهل أسبابها.					
24	تَعمل إدارة المؤسسة على بناء أفكار ومفاهيم صحيحة عن الصراعات المفيدة التي يترتب عنها نتائج إيجابية.					
25	تَعْقِد إدارة المؤسسة اجتماعات مع ممثلي العمال لمناقشة انشغالاتهم وشكاويهم.					
26	تَمنَحُني إدارة المؤسسة الحق في انتقاد سياسات وأساليب العمل وطريقة التحفيز المتبعة.					
27	تَعْمَل إدارة المؤسسة على تغيير أعضاء مجموعات العمل من فترة إلى أخرى.					
28	تُشَجِعُني إدارة المؤسسة على التحلي بروح التحدي والمنافسة.					
29	تَعمل إدارة المؤسسة على توظيف عمال جدد بخلفيات وانتماءات ثقافية مختلفة (مناطق من الوطن تختلف من حيث العادات والتقاليد).					
30	تَعمل إدارة المؤسسة على توظيف عمال جدد ذوي مهارات عالية لتغيير أساليب العمل وإثارة التنافس.					
31	يُشجِعني مسؤولي المباشر على التحلي بالأمانة والإخلاص للمؤسسة.					

المحور الثالث: الولاء التنظيمي

- الولاء العاطفي:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعاً ما	موافق	موافق بشدة
32	تتوافق قيمي وأهدافي مع قيم مؤسستي وأهدافها.					
33	أنا على استعداد لبذل أكبر جهد ممكن من أجل تحقيق أهداف مؤسستي والتضحية في سبيل نجاحها.					
34	اعْتَبِرُ مشاكل المؤسسة أنّها جزء من مشاكلي الشخصية وأسعى لإيجاد حلول لها.					

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعاً ما	موافق	موافق بشدة
35	أشعر بارتباط قوي بمؤسستي وتعلق شديد بها.					
36	أشعر برغبة قوية في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة وعدم تركها.					
37	أشعر بالسعادة والارتياح لعملي في هذه المؤسسة وافتخر بالانتماء إليها.					
38	جو العمل السائد بهذه المؤسسة يشجعني على التمسك بالبقاء فيها والإخلاص لها والالتزام بأهدافها.					

- الولاء المستمر:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعاً ما	موافق	موافق بشدة
39	استمراري بالعمل في هذه المؤسسة مرتبط بحاجتي إلى العمل.					
40	الأجر الذي أتقاضاه بهذه المؤسسة مناسب ويلبي احتياجاتي المادية.					
41	تمنحني هذه المؤسسة مزايا وحوافز لا تتوفر في مؤسسة أخرى.					
42	ترك العمل بهذه المؤسسة له انعكاس سلبي على حياتي من الناحية المادية.					
43	لا يمكنني ترك العمل بهذه المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر بمؤسسة أخرى.					
44	لا يمكنني الاستغناء عن عضويتي بهذه المؤسسة لأنّ ذلك سيكلفني فقدان الكثير من المزايا (علاقات العمل مع الزملاء، مدة الخدمة، الخبرة، التقاعد...).					

- الولاء الأخلاقي:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعاً ما	موافق	موافق بشدة
45	أشعر بالواجب والمسؤولية اتجاه المؤسسة والعاملين بها.					
46	أشعر بالتزام أخلاقي بضرورة البقاء في هذه المؤسسة وعدم ترك العمل بها.					
47	لدي التزام أخلاقي بضرورة الإخلاص والوفاء للمؤسسة التي أعمل بها.					
48	لدي اعتقاد بأنّ ترك العمل بهذه المؤسسة والانتقال للعمل بمؤسسة أخرى تصرف غير أخلاقي وينافي أخلاقيات المهنة.					

الرقم	لقب واسم الأستاذ المحكم	الجامعة
01	أ.د شعباني مجيد	جامعة امُحَّد بوقرة –بومرداس–
02	د. علي زيان محند واعمر	جامعة آكلي محند أولحاج –البويرة–
03	د. قهواجي أمينة	جامعة امُحَّد بوقرة –بومرداس–
04	د. جلال امُحَّد	جامعة آكلي محند أولحاج –البويرة–
05	د. منصر إلياس	جامعة آكلي محند أولحاج –البويرة–
06	د. بغدود راضية	جامعة آكلي محند أولحاج –البويرة–
07	د. مرماط نبيلة	جامعة آكلي محند أولحاج –البويرة–
08	د.شرفاوي عائشة	جامعة آكلي محند أولحاج –البويرة–
09	د. زواغي مُحَّد	جامعة آكلي محند أولحاج –البويرة–

اختبار ثبات الاستبيان (ALPHA CRONBACH TEST):

ثبات محور مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,956	32

ثبات محور الولاء التنظيمي:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,934	18

اختبار طبيعة توزيع بيانات الاستبيان (KOLMOGOROV-SMIRNOV TEST):

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي	الولاء التنظيمي
N		40	40
Normal Parameters[a,,b]	Mean	3,0702	3,1574
	Std. Deviation	,75789	,77495
Most Extreme Differences	Absolute	,094	,209
	Positive	,094	,120
	Negative	-,063	-,209
Kolmogorov-Smirnov Z		,592	1,325
Asymp. Sig. (2-tailed)		**,874**	**,060**

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

توزيع التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بمحور البيانات العامة:

الجنس:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	148	82,2	82,2	82,2
	أنثى	32	17,8	17,8	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

السن:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	26	14,4	14,4	14,4
	من 30 إلى 40 سنة	89	49,4	49,4	63,9
	من 41 إلى 50 سنة	55	30,6	30,6	94,4
	أكبر من 50 سنة	10	5,6	5,6	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

المستوى التعليمي:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	93	51,7	51,7	51,7
	جامعي (مستوى التدرج)	56	31,1	31,1	82,8
	جامعي (دراسات عليا)	31	17,2	17,2	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب	42	23,3	23,3	23,3
	متزوج	138	76,7	76,7	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

التصنيف الوظيفي:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون تنفيذ	86	47,8	47,8	47,8
	عون تحكم	55	30,6	30,6	78,3
	إطار	39	21,7	21,7	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

سنوات الخبرة:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	37	20,6	20,6	20,6
	من 5 إلى 10 سنوات	62	34,4	34,4	55,0
	من 11 إلى 15 سنة	38	21,1	21,1	76,1
	أكثر من 15 سنة	43	23,9	23,9	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني (مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي):

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
q1	180	3,1944	1,14383
q2	180	3,4333	1,01991
q3	180	3,1500	1,13588
q4	180	3,8111	,96178
q5	180	3,2722	1,14253
q6	180	2,2000	1,15502
q7	180	2,6722	1,09254
q8	180	3,2833	1,11001
q9	180	3,8333	,94248
q10	180	3,1278	1,21917
q11	180	3,1111	1,23220
q12	180	4,0778	,82188
q13	180	3,7667	1,12414
q14	180	2,8000	1,11566
q15	180	2,8833	1,17837
q16	180	3,4111	1,11259
q17	180	3,2667	1,17516
q18	180	3,1722	1,14741
q19	180	2,8889	1,26795
q20	180	3,2222	1,17970
q21	180	3,1667	1,14580
q22	180	2,7278	1,22283
q23	180	2,6444	1,17050
q24	180	2,8222	1,15384
q25	180	2,8611	1,19479
q26	180	2,4167	1,16214
q27	180	2,7556	1,13168
q28	180	2,8833	1,26082
q29	180	2,7944	1,19448
q30	180	2,6056	1,23042
q31	180	3,4222	1,10840
مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي	**180**	**3,0864**	**,63799**
N valide (listwise)	180		

توزيع التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بعبارات المحور الثاني (مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي):

العبارة 01:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	19	10,6	10,6	10,6
	غير موافق	26	14,4	14,4	25,0
	موافق نوعا ما	56	31,1	31,1	56,1
	موافق	59	32,8	32,8	88,9
	موافق بشدة	20	11,1	11,1	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 02:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	5,6	5,6	5,6
	غير موافق	25	13,9	13,9	19,4
	موافق نوعاً ما	38	21,1	21,1	40,6
	موافق	91	50,6	50,6	91,1
	موافق بشدة	16	8,9	8,9	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 03:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	16	8,9	8,9	8,9
	غير موافق	39	21,7	21,7	30,6
	موافق نوعا ما	44	24,4	24,4	55,0
	موافق	64	35,6	35,6	90,6
	موافق بشدة	17	9,4	9,4	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 04:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	3,9	3,9	3,9
	غير موافق	12	6,7	6,7	10,6
	موافق نوعا ما	25	13,9	13,9	24,4
	موافق	100	55,6	55,6	80,0
	موافق بشدة	36	20,0	20,0	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 05:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	19	10,6	10,6	10,6
	غير موافق	26	14,4	14,4	25,0
	موافق نوعا ما	38	21,1	21,1	46,1
	موافق	81	45,0	45,0	91,1
	موافق بشدة	16	8,9	8,9	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 06:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	66	36,7	36,7	36,7
	غير موافق	44	24,4	24,4	61,1
	موافق نوعا ما	45	25,0	25,0	86,1
	موافق	18	10,0	10,0	96,1
	موافق بشدة	7	3,9	3,9	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 07:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	28	15,6	15,6	15,6
	غير موافق	56	31,1	31,1	46,7
	موافق نوعا ما	49	27,2	27,2	73,9
	موافق	41	22,8	22,8	96,7
	موافق بشدة	6	3,3	3,3	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 08:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	20	11,1	11,1	11,1
	غير موافق	18	10,0	10,0	21,1
	موافق نوعا ما	47	26,1	26,1	47,2
	موافق	81	45,0	45,0	92,2
	موافق بشدة	14	7,8	7,8	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 09:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	2,8	2,8	2,8
	غير موافق	9	5,0	5,0	7,8
	موافق نوعا ما	40	22,2	22,2	30,0
	موافق	83	46,1	46,1	76,1
	موافق بشدة	43	23,9	23,9	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 10:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	21	11,7	11,7	11,7
	غير موافق	37	20,6	20,6	32,2
	موافق نوعا ما	43	23,9	23,9	56,1
	موافق	56	31,1	31,1	87,2
	موافق بشدة	23	12,8	12,8	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 11:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	21	11,7	11,7	11,7
	غير موافق	38	21,1	21,1	32,8
	موافق نوعا ما	47	26,1	26,1	58,9
	موافق	48	26,7	26,7	85,6
	موافق بشدة	26	14,4	14,4	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 12:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	1,7	1,7	1,7
	غير موافق	4	2,2	2,2	3,9
	موافق نوعا ما	24	13,3	13,3	17,2
	موافق	94	52,2	52,2	69,4
	موافق بشدة	55	30,6	30,6	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 13:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	11	6,1	6,1	6,1
	غير موافق	16	8,9	8,9	15,0
	موافق نوعا ما	25	13,9	13,9	28,9
	موافق	80	44,4	44,4	73,3
	موافق بشدة	48	26,7	26,7	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 14:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	25	13,9	13,9	13,9
	غير موافق	48	26,7	26,7	40,6
	موافق نوعا ما	55	30,6	30,6	71,1
	موافق	42	23,3	23,3	94,4
	موافق بشدة	10	5,6	5,6	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 15:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	26	14,4	14,4	14,4
	غير موافق	41	22,8	22,8	37,2
	موافق نوعا ما	58	32,2	32,2	69,4
	موافق	38	21,1	21,1	90,6
	موافق بشدة	17	9,4	9,4	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 16:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	12	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	27	15,0	15,0	21,7
	موافق نوعا ما	42	23,3	23,3	45,0
	موافق	73	40,6	40,6	85,6
	موافق بشدة	26	14,4	14,4	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 17:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	19	10,6	10,6	10,6
	غير موافق	26	14,4	14,4	25,0
	موافق نوعا ما	46	25,6	25,6	50,6
	موافق	66	36,7	36,7	87,2
	موافق بشدة	23	12,8	12,8	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 18:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	20	11,1	11,1	11,1
	غير موافق	29	16,1	16,1	27,2
	موافق نوعا ما	47	26,1	26,1	53,3
	موافق	68	37,8	37,8	91,1
	موافق بشدة	16	8,9	8,9	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 19:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	40	22,2	22,2	22,2
	غير موافق	24	13,3	13,3	35,6
	موافق نوعا ما	43	23,9	23,9	59,4
	موافق	62	34,4	34,4	93,9
	موافق بشدة	11	6,1	6,1	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 20:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	22	12,2	12,2	12,2
	غير موافق	26	14,4	14,4	26,7
	موافق نوعا ما	39	21,7	21,7	48,3
	موافق	76	42,2	42,2	90,6
	موافق بشدة	17	9,4	9,4	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 21:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	20	11,1	11,1	11,1
	غير موافق	29	16,1	16,1	27,2
	موافق نوعا ما	48	26,7	26,7	53,9
	موافق	67	37,2	37,2	91,1
	موافق بشدة	16	8,9	8,9	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 22:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	32	17,8	17,8	17,8
	غير موافق	54	30,0	30,0	47,8
	موافق نوعا ما	40	22,2	22,2	70,0
	موافق	39	21,7	21,7	91,7
	موافق بشدة	15	8,3	8,3	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 23:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	32	17,8	17,8	17,8
	غير موافق	60	33,3	33,3	51,1
	موافق نوعا ما	38	21,1	21,1	72,2
	موافق	40	22,2	22,2	94,4
	موافق بشدة	10	5,6	5,6	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 24:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	25	13,9	13,9	13,9
	غير موافق	52	28,9	28,9	42,8
	موافق نوعا ما	44	24,4	24,4	67,2
	موافق	48	26,7	26,7	93,9
	موافق بشدة	11	6,1	6,1	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 25:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	29	16,1	16,1	16,1
	غير موافق	45	25,0	25,0	41,1
	موافق نوعا ما	38	21,1	21,1	62,2
	موافق	58	32,2	32,2	94,4
	موافق بشدة	10	5,6	5,6	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 26:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	49	27,2	27,2	27,2
	غير موافق	50	27,8	27,8	55,0
	موافق نوعا ما	45	25,0	25,0	80,0
	موافق	29	16,1	16,1	96,1
	موافق بشدة	7	3,9	3,9	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 27:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	29	16,1	16,1	16,1
	غير موافق	45	25,0	25,0	41,1
	موافق نوعا ما	57	31,7	31,7	72,8
	موافق	39	21,7	21,7	94,4
	موافق بشدة	10	5,6	5,6	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 28:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	30	16,7	16,7	16,7
	غير موافق	43	23,9	23,9	40,6
	موافق نوعا ما	46	25,6	25,6	66,1
	موافق	40	22,2	22,2	88,3
	موافق بشدة	21	11,7	11,7	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 29:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	28	15,6	15,6	15,6
	غير موافق	50	27,8	27,8	43,3
	موافق نوعا ما	49	27,2	27,2	70,6
	موافق	37	20,6	20,6	91,1
	موافق بشدة	16	8,9	8,9	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 30:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	36	20,0	20,0	20,0
	غير موافق	62	34,4	34,4	54,4
	موافق نوعا ما	34	18,9	18,9	73,3
	موافق	33	18,3	18,3	91,7
	موافق بشدة	15	8,3	8,3	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 31:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	14	7,8	7,8	7,8
	غير موافق	20	11,1	11,1	18,9
	موافق نوعا ما	48	26,7	26,7	45,6
	موافق	72	40,0	40,0	85,6
	موافق بشدة	26	14,4	14,4	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث (الولاء التنظيمي):

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
y1	180	3,3722	1,11381
y2	180	3,7889	1,04100
y3	180	3,4222	1,09318
y4	180	3,5111	1,11109
y5	180	3,4611	1,13533
y6	180	3,3611	1,13730
y7	180	2,9500	1,06899
y8	180	3,4500	1,08455
y9	180	2,1111	1,07219
y10	180	2,5500	1,17837
y11	180	2,9500	1,17362
y12	180	3,2278	1,16672
y13	180	3,2833	1,21110
y14	180	3,8111	,92022
y15	180	3,4556	1,06400
y16	180	3,8556	,93428
y17	180	2,5944	1,26711
بعد الولاء العاطفي	180	**3,4095**	**,88752**
بعد الولاء المستمر	180	**2,9287**	**,68730**
بعد الولاء الأخلاقي	180	**3,4292**	**,77957**
الولاء التنظيمي	**180**	**3,2444**	**,66635**
N valide (listwise)	180		

توزيع التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بعبارات المحور الثالث: الولاء التنظيمي

العبارة 32:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	13	7,2	7,2	7,2
	غير موافق	24	13,3	13,3	20,6
	موافق نوعا ما	53	29,4	29,4	50,0
	موافق	63	35,0	35,0	85,0
	موافق بشدة	27	15,0	15,0	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 33:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	4,4	4,4	4,4
	غير موافق	11	6,1	6,1	10,6
	موافق نوعا ما	39	21,7	21,7	32,2
	موافق	75	41,7	41,7	73,9
	موافق بشدة	47	26,1	26,1	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 34:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	11	6,1	6,1	6,1
	غير موافق	26	14,4	14,4	20,6
	موافق نوعا ما	45	25,0	25,0	45,6
	موافق	72	40,0	40,0	85,6
	موافق بشدة	26	14,4	14,4	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 35:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	11	6,1	6,1	6,1
	غير موافق	23	12,8	12,8	18,9
	موافق نوعا ما	41	22,8	22,8	41,7
	موافق	73	40,6	40,6	82,2
	موافق بشدة	32	17,8	17,8	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 36:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	16	8,9	8,9	8,9
	غير موافق	18	10,0	10,0	18,9
	موافق نوعا ما	40	22,2	22,2	41,1
	موافق	79	43,9	43,9	85,0
	موافق بشدة	27	15,0	15,0	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 37:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	17	9,4	9,4	9,4
	غير موافق	19	10,6	10,6	20,0
	موافق نوعا ما	51	28,3	28,3	48,3
	موافق	68	37,8	37,8	86,1
	موافق بشدة	25	13,9	13,9	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 38:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	20	11,1	11,1	11,1
	غير موافق	35	19,4	19,4	30,6
	موافق نوعا ما	71	39,4	39,4	70,0
	موافق	42	23,3	23,3	93,3
	موافق بشدة	12	6,7	6,7	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 39:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	13	7,2	7,2	7,2
	غير موافق	19	10,6	10,6	17,8
	موافق نوعا ما	47	26,1	26,1	43,9
	موافق	76	42,2	42,2	86,1
	موافق بشدة	25	13,9	13,9	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 40:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	67	37,2	37,2	37,2
	غير موافق	50	27,8	27,8	65,0
	موافق نوعا ما	42	23,3	23,3	88,3
	موافق	18	10,0	10,0	98,3
	موافق بشدة	3	1,7	1,7	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 41:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	42	23,3	23,3	23,3
	غير موافق	46	25,6	25,6	48,9
	موافق نوعا ما	54	30,0	30,0	78,9
	موافق	27	15,0	15,0	93,9
	موافق بشدة	11	6,1	6,1	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 42:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	25	13,9	13,9	13,9
	غير موافق	39	21,7	21,7	35,6
	موافق نوعا ما	50	27,8	27,8	63,3
	موافق	52	28,9	28,9	92,2
	موافق بشدة	14	7,8	7,8	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 43:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	16	8,9	8,9	8,9
	غير موافق	35	19,4	19,4	28,3
	موافق نوعا ما	44	24,4	24,4	52,8
	موافق	62	34,4	34,4	87,2
	موافق بشدة	23	12,8	12,8	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 44:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	21	11,7	11,7	11,7
	غير موافق	24	13,3	13,3	25,0
	موافق نوعا ما	44	24,4	24,4	49,4
	موافق	65	36,1	36,1	85,6
	موافق بشدة	26	14,4	14,4	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 45:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	2,8	2,8	2,8
	غير موافق	11	6,1	6,1	8,9
	موافق نوعا ما	33	18,3	18,3	27,2
	موافق	95	52,8	52,8	80,0
	موافق بشدة	36	20,0	20,0	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 46:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	4,4	4,4	4,4
	غير موافق	31	17,2	17,2	21,7
	موافق نوعا ما	36	20,0	20,0	41,7
	موافق	81	45,0	45,0	86,7
	موافق بشدة	24	13,3	13,3	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 47:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	2,2	2,2	2,2
	غير موافق	11	6,1	6,1	8,3
	موافق نوعا ما	36	20,0	20,0	28,3
	موافق	85	47,2	47,2	75,6
	موافق بشدة	44	24,4	24,4	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العبارة 48:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	46	25,6	25,6	25,6
	غير موافق	46	25,6	25,6	51,1
	موافق نوعا ما	34	18,9	18,9	70,0
	موافق	43	23,9	23,9	93,9
	موافق بشدة	11	6,1	6,1	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي وبعد الولاء العاطفي:

Corrélations

		مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي	الولاء العاطفي
مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	**,576****
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	180	180
الولاء العاطفي	Corrélation de Pearson	**,576****	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	180	180

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

معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي وبعد الولاء المستمر:

Corrélations

		مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي	الولاء المستمر
مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	**,476****
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	180	180
الولاء المستمر	Corrélation de Pearson	**,476****	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	180	180

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

معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي وبعد الولاء الأخلاقي:

Corrélations

		مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي	الولاء الأخلاقي
مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	**,475****
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	180	180
الولاء الأخلاقي	Corrélation de Pearson	**,475****	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	180	180

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

معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين المتغير المستقل (مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي):

Corrélations

		مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي	الولاء التنظيمي
مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	**,620****
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	180	180
الولاء التنظيمي	Corrélation de Pearson	**,620****	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	180	180

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

تحليل الانحدار الخطي البسيط:

1- تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,620[a]	,384	,381	,52447

a. Valeurs prédites : (constantes), مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	30,518	1	30,518	110,946	,000[b]
	Résidu	48,962	178	,275		
	Total	79,480	179			

a. Variable dépendante : الولاء التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,247	,194		6,440	,000
	مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي	,647	,061	,620	10,533	,000

a. Variable dépendante : الولاء التنظيمي

2- تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء العاطفي لدى العاملين:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,576[a]	,331	,328	,72774

a. Valeurs prédites : (constantes), مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	46,725	1	46,725	88,226	,000[b]
	Résidu	94,271	178	,530		
	Total	140,996	179			

a. Variable dépendante : الولاء العاطفي

b. Valeurs prédites : (constantes), مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,938	,269		3,491	,001
	مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي	,801	,085	,576	9,393	,000

a. Variable dépendante : الولاء العاطفي

3- تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء المستمر لدى العاملين:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,476[a]	,226	,222	,60622

a. Valeurs prédites : (constantes), مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	19,142	1	19,142	52,087	,000[b]
	Résidu	65,415	178	,368		
	Total	84,557	179			

a. Variable dépendante : الولاء المستمر

b. Valeurs prédites : (constantes), مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,347	,224		6,017	,000
	مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي	,513	,071	,476	7,217	,000

a. Variable dépendante : الولاء المستمر

4- تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الولاء الأخلاقي لدى العاملين:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,475[a]	,226	,221	,68798

a. Valeurs prédites : (constantes), مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	24,534	1	24,534	51,833	,000[b]
	Résidu	84,251	178	,473		
	Total	108,784	179			

a. Variable dépendante : الولاء الأخلاقي

b. Valeurs prédites : (constantes), مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,638	,254		6,450	,000
	مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي	,580	,081	,475	7,200	,000

a. Variable dépendante : الولاء الأخلاقي

اختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية:

1- الجنس:

المتوسطات الحسابية لمحور الولاء التنظيمي وفق متغير الجنس:

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الولاء التنظيمي	ذكر	148	3,2369	,67164	,05521
	أنثى	32	3,2794	,65059	,11501

اختبار T للعينات المستقلة **(INDEPENDENT SAMPLES T-TEST) لتوضيح الفروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجنس:**

		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)
loyalty	Hypothèse de variances égales	,001	,971	-,327	178	,744
	Hypothèse de variances inégales			-,333	46,413	,740

2- السن:

المتوسطات الحسابية لمحور الولاء التنظيمي وفق متغير السن:

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
أقل من 30 سنة	26	3,1357	,78582	,15411
من 30 إلى 40 سنة	89	3,2426	,69408	,07357
من 41 إلى 50 سنة	55	3,2706	,59383	,08007
أكبر من 50 سنة	10	3,4000	,47368	,14979
Total	180	3,2444	,66635	,04967

اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE –WAY ANOVA) لتوضيح الفروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف السن:

ANOVA à 1 facteur

محور الولاء التنظيمي:

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,587	3	,196	,437	,727
Intra-groupes	78,893	176	,448		
Total	79,480	179			

3- المستوى التعليمي:

المتوسطات الحسابية لمحور الولاء التنظيمي وفق متغير المستوى التعليمي:

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
ثانوي فأقل	93	3,3694	,64194	,06657
جامعي (مستوى التدرج)	56	3,0704	,66224	,08849
جامعي (دراسات عليا)	31	3,1841	,68763	,12350
Total	180	3,2444	,66635	,04967

اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE –WAY ANOVA) لتوضيح الفروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف المستوى التعليمي:

ANOVA à 1 facteur

محور الولاء التنظيمي:

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,262	2	1,631	3,787	,025
Intra-groupes	76,218	177	,431		
Total	79,480	179			

اختبار المقارنات البعدية LSD لتحديد مصدر الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف المستوى التعليمي:

الولاء التنظيمي:

المستوى التعليمي (I)	المستوى التعليمي (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification
ثانوي فأقل	جامعي (مستوى التدرج)	**,29901***	,11099	,008
	جامعي (دراسات عليا)	,18533	,13609	,175
جامعي (مستوى التدرج)	ثانوي فأقل	**-,29901***	,11099	,008
	جامعي (دراسات عليا)	-,11368	,14690	,440
جامعي (دراسات عليا)	ثانوي فأقل	-,18533	,13609	,175
	جامعي (مستوى التدرج)	,11368	,14690	,440

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

4- الحالة الاجتماعية:

المتوسطات الحسابية لمحور الولاء التنظيمي وفق متغير الحالة الاجتماعية:

Statistiques de groupe

	الحالة الاجتماعية	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الولاء التنظيمي	**أعزب**	42	3,1947	,73258	,11304
	متزوج	138	3,2596	,64695	,05507

اختبار T للعينات المستقلة **(INDEPENDENT SAMPLES T-TEST) لتوضيح الفروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية:**

		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatérale)
الولاء التنظيمي	Hypothèse de variances égales	,213	,645	-,552	178	,582
	Hypothèse de variances inégales			-,516	61,733	,608

5- التصنيف الوظيفي:

المتوسطات الحسابية لمحور الولاء التنظيمي وفق متغير التصنيف الوظيفي:

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
عون تنفيذ	86	3,2250	,68672	,07405
عون تحكم	55	3,2364	,67626	,09119
إطار	39	3,2986	,61877	,09908
Total	180	3,2444	,66635	,04967

اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE –WAY ANOVA) لتوضيح الفروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف التصنيف الوظيفي:

ANOVA à 1 facteur

محور الولاء التنظيمي:

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,151	2	,075	,168	,846
Intra-groupes	79,329	177	,448		
Total	79,480	179			

6- سنوات الخبرة:

المتوسطات الحسابية لمحور الولاء التنظيمي وفق متغير سنوات الخبرة:

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
أقل من 5 سنوات	37	3,1431	,81879	,13461
من 5 إلى 10 سنوات	62	3,1546	,63839	,08108
من 11 إلى 15 سنة	38	3,3545	,60955	,09888
أكثر من 15 سنة	43	3,3639	,59329	,09048
Total	180	3,2444	,66635	,04967

اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE –WAY ANOVA) لتوضيح الفروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف سنوات الخبرة:

ANOVA à 1 facteur

محور الولاء التنظيمي:

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,954	3	,651	1,478	,222
Intra-groupes	77,526	176	,440		
Total	79,480	179			