

أثر الاحتراز تجاه الصراع التنظيمي على التزام الأفراد في منظمات الأعمال

The effect of precaution towards organizational conflict on the commitment of individuals in business organizations

كرومي سعيد

جامعة طاهري محمد - بشار (الجزائر)، kerroumi.said@univ-bechar.dz

تاريخ النشر: 2021/09/30

تاريخ القبول: 2021/09/14

تاريخ الإرسال: 2021/07/05

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى وجود أثر للاحتراز ضد الصراع التنظيمي على التزام الأفراد، وعليه تم اختيار الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز كنموذج للدراسة ومحاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة. من هنا تم إعداد وتوزيع استبانة على عينة عشوائية من أفراد مجتمع الدراسة والتي كان حجمها 80 فرد. وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم تحليل اجابات أفراد العينة المدروسة. ولغرض اختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي المتعدد. وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاحتراز ضد الصراع التنظيمي بأبعاده الثلاثة (تحسين الظروف التنظيمية، تحسيت مناخ العمل، تحسين الظروف العلاقية) على التزام العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز.

كلمات مفتاحية: التزام تنظيمي، ظروف تنظيمية، ظروف علاقية، صراع تنظيمي، مناخ العمل.

تصنيفات JEL : J2, J82, M12

Abstract :

This study aimed to find out the effect of precaution against organizational conflict on the commitment of individuals. Accordingly, the National Electricity and Gas Distribution Company was chosen as a model for the study and an attempt to answer the problem at hand. From here, a questionnaire was prepared and distributed to a random sample of the study population, whose size was 80 individuals. Using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program, the answers of the studied sample members were analyzed. For the purpose of testing the hypotheses of the study, multiple linear regression analysis was used. The study concluded that there is a statistically significant effect of the variable of precaution against organizational conflict in its three dimensions (improving organizational conditions, improving work climate, improving relational conditions) on the commitment of employees of the National Electricity and Gas Distribution Company.

Key words: Organizational commitment, Organizational conditions, Relational conditions, Organizational conflict, work climate.

JEL Classification Cods : J2, J82, M12

المؤلف المرسل: كرومي سعيد، الإيميل: kerroumi_sa@yahoo.fr

المقدمة:

يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي من المواضيع التي أخذت حيزاً من الإهتمام في الدراسات التي تعنى برفع أداء العاملين داخل المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن علاقة واتجاه الفرد نحو المنظمة والرغبة القوية في البقاء عضواً فيها. وتتضح ملامح الالتزام في بذل العاملين جهوداً إضافية في العمل والتفاني في تقديم الأفضل، وكذا الارتباط الوثيق بالمنظمة الذي يجعل من الأفراد الملتزمين تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

إن تحقيق الإلتزام التنظيمي ليس بالأمر السهل، فهناك العديد من العوامل التي قد تحول دون تحقيق ذلك في منظمات الأعمال. وفي هذا الصدد يمكن اعتبار الصراع التنظيمي أحد العوامل التي قد يكون لها تأثير على تحقيق الإلتزام التنظيمي، فالصراع هو ذلك الشقاق أو النزاع داخل التنظيم، والذي قد يمس الأفراد أو المجموعات أو المنظمة ككل، يسعى فيه الأطراف المتنازعة للحصول على الإمتيازات الأفضل ومحاولة إزاحة الطرف الأخر.

وانطلاقاً من النظرة التي تقول أن الصراع مثل النار التي تأكل الهشيم في أي تنظيم تم طرح إشكالية الدراسة التي يمكن صياغتها في السؤال الآتي:

هل يوجد أثر للاحتراز تجاه أسباب الصراع في منظمات الأعمال على التزام الأفراد؟

محاولة للإجابة على إشكالية البحث تم الانطلاق من الفرضيات الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تحسين الظروف التنظيمية من أبعاد الاحتراز ضد الصراع التنظيمي على التزام العاملين في شركة سونلغاز - بشار.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تحسين مناخ العمل من أبعاد الاحتراز ضد الصراع التنظيمي على التزام العاملين في شركة سونلغاز - بشار.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تحسين الظروف العلائقية من أبعاد الاحتراز ضد الصراع التنظيمي على التزام العاملين في شركة سونلغاز - بشار.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتراز ضد الصراع التنظيمي بأبعاده الثلاث (تحسين الظروف التنظيمية، تحسين مناخ العمل، تحسين الظروف العلائقية) على التزام العاملين في شركة سونلغاز - بشار.
- وتهدف هذه الدراسة إلى:
- تشخيص واقع الاحتراز ضد الصراع والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وهي شركة سونلغاز (بشار)؛
 - التعرف على مدى وجود تأثير للاحتراز ضد الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة على إلتزام الأفراد العاملين.
- وتتمثل أهمية الدراسة في:
- محاولة إثراء الدراسات التي تهتم بظاهرة الاحتراز ضد الصراع التنظيمي وكذا الإلتزام في منظمات الأعمال؛

– إبراز أهمية ودور الإحتراز تجاه الصراع التنظيمي كعامل من العوامل التي تساعد على الرفع من إلتزام الأفراد في منظمات الأعمال.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد إحدى طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو إنسانية. بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة من خلال اختيار مؤسسة سونلغاز (مديرية التوزيع – لولاية بشار) كنموذج للدراسة الميدانية.

1- مفهوم الصراع التنظيمي:

إهتم علم السلوك التنظيمي بشكل خاص بموضوع الصراع التنظيمي كأحد العوامل الخارجية التي لها تأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وقد تناولته النظريات الإدارية برؤى مختلفة، فمنها من نظرت إليه على أنه شر لا بد من محاربتة، ومنها من رأت أنه ناتج طبيعي يجب إدارته، ومنها من رأت أنه أمر إيجابي يعبر عن نضج وتطور المنظمة.

1-1- تعريف الصراع التنظيمي:

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم، ومن هذه التعريفات :

• يعرف "فريد ولوثنس" "Fred & Luthans" الصراع التنظيمي بأنه "العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى". (العميان، 2005، صفحة 363).

• يعرف "بولدينق" "Boulding" الصراع التنظيمي بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين لتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر". (شلاي، 2011، صفحة 92).

• يعرف "مارش وسيمون" "March & Simon" الصراع التنظيمي بأنه "إضطراب، وتعطيل لعملية إتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في إختيار البديل الأفضل". (القهيوي، 2015، صفحة 218)

تبين التعريفات السابقة اختلاف النظرة للصراع التنظيمي، إلا أن هذه التعريفات تتفق على أن الصراع هو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة، يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة مما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر. (العايب، 2009، صفحة 57).

1-2- أسباب الصراع التنظيمي:

تتعدد أسباب الصراعات التنظيمية التي تنشأ في مختلف المنظمات الإدارية و يمكن الإشارة إلى أهم هذه الأسباب على النحو الآتي :

النحو الآتي :

1-2-1- أسباب تنظيمية:

ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق حالة من الصراع وهي:

• تعدد الوحدات الإدارية في التنظيم وتفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين قد يؤدي إلى احتمالات أكبر لتمسك كل منها بأهدافها الخاصة، ووجود إمكانية التناقض مع الأهداف العامة للتنظيم، مما يؤدي لبروز الصراعات؛

- عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام من الأمور التي تسبب صراعات حول الصلاحيات والأولويات؛
- تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف المكافآت فقد يقود ذلك لبروز الصراعات؛
- شيوع ظاهرة الاعتمادية بين الأقسام المختلفة وحاجة كل منها للآخر في الأداء الفني أو الخدمي، غالباً ما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع، بحيث إن اعتماد كل قسم على قسم آخر في المنظمة يعد مصدراً للصراع، وبالعكس صحيح. (حسن الشماع و كاظم حمود، 2007، صفحة 297)؛
- أحد أهم أسباب للصراع داخل المنظمة هو التنافس على الموارد المحدودة فالصراعات تحدث غالباً على توزيع أو تخصيص الموارد المالية أو المعدات أو الأفراد، فكل فرد يحاول المبالغة في ما يقدمه للمنظمة لكي يصل إلى نصيب عادل من الموارد المتاحة. (انور سلطان، 2003، صفحة 318)؛
- التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي؛
- تعارض الأهداف والتي تعتبر من أكثر مصادر الصراع حدوثاً، وذلك لأن لكل وحدة من وحدات العمل داخل المنظمة أهدافاً فرعية يمكن أن تتعارض بعضها مع بعض؛
- ضعف الاتصال بين الأفراد العاملين في المنظمة والذي يؤدي إلى عدم تعرف العاملين على الأهداف والسياسات والتعليمات المطلوبة منهم للعمل بها وتنفيذها. (العريفي، 2013، صفحة 179).

1-2-2- أسباب شخصية:

- ومن أهم تلك الأسباب ما يلي:
- صراع الأدوار الناتج عن انتساب الفرد إلى جماعات عديدة يتطلب منه القيام بأدوار مختلفة قد تكون متعارضة أو متضاربة؛
- صراع الأجيال من جراء الفجوة الزمنية بين الأجيال قد تؤدي إلى حدوث صراع. (الرحاحلة و العزام، 2011، صفحة 345)؛
- اختلاف الصفات الشخصية من فرد إلى آخر كالسن والقيم، والمعتقدات، و يمكن أن يكون مصدراً من مصادر الصراع بين الأفراد والجماعات؛
- تفاوت الخلفيات الثقافية والتعليمية و الاجتماعية (الياسري، طالب، و عبد علي، 2015، صفحة 70)؛
- اختلاف الأفراد من حيث التركيب الشخصي لكل منهم، يزيد من احتمال حدوث الصراعات بين الأفراد والجماعات.

1-3- آثار الصراع:

يوجد آثار للصراع ايجابية وأخرى سلبية يمكن الإشارة إليها كالتالي: (سملاي، 2011، صفحة 12)

1-3-1- الآثار الإيجابية:

يمكن أن يكون الصراع إيجابي أو بناء، حيث يمكن أن يحقق:

أثر الاحتراز ضد الصراع التنظيمي على التزام الأفراد في منظمات الأعمال

- تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات، وزيادة درجة التعلم التنظيمي، نتيجة اكتشاف طرق جديدة للنظر إلى المشاكل والافتراضات الخاطئة المشوهة لعملية اتخاذ القرار؛
- يؤدي الصراع إلى الدفع نحو الابتكار، والقيام بالتغيير المفيد داخل المنظمة، حيث تلجأ أطراف الصراع إلى التفكير في حله عن طريق استخدام طاقاتهم وقدراتهم الذهنية؛
- في الصراع يتم التركيز على أداء مهام ومسؤوليات قيادية تلحق الهزيمة بالطرف الآخر، فالصراع قد يساهم في بروز المهارات القيادية الواعدة؛
- مساعدة الإدارة في التعرف على أساليب علاج الصراع وتجنب أسبابه مستقبلاً، فهو يساهم في زيادة درجة تعلم المشاركين في الصراع بكيفية التصرف والتعامل مع الخصوم؛
- يعد الصراع فرصة للتنفيس عن بعض الرغبات المكبوتة لدى الأفراد، الذين لديهم دافع قوي لإثارة النزعات داخل المنظمة، مما يجعلهم يركزون على مسؤوليات ومهام مهمة.

1-3-2- الآثار السلبية :

من الآثار السلبية للصراع ما يلي:

- يدفع الأطراف إلى سلوكيات وتصرفات غير مسؤولة تضر بمصلحة التنظيم.
- يلجأ أحد الأطراف المتصارعة إلى تصفية المعلومات وتخريفها وبث الإشاعات المعرّضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر. مثل هذه السلوكيات لا تخدم الصالح العام.
- يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني، وزيادة العداء وقلة قنوات الاتصال بين أطراف الصراع.
- يؤدي الصراع إلى آثار نفسية وصحية ينتج عنها القلق التوتر المؤدي إلى الإحباط علاوة على الأمراض الصحية.
- غلبة المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، فكل طرف يسعى لتحقيق المكاسب الشخصية على حساب مصلحة المنظمة.
- يؤدي التوتر في الصراع إلى إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال وانعكاس ذلك على موارد المنظمة.
- تحمل طرف نتائج الصراع بدرجة أكبر يولد لديه الإحساس بالظلم والقهر والرغبة في الصراع مرة أخرى.

2- مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعتبر "بيكر" "Becker" و "بوتر" "Porter" و "سميث" "Smith" من أوائل من تناولوا الالتزام التنظيمي، حيث عرف بأنه: النزعة المستمرة للمشاركة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة استثمار الفرد داخلها، مما يخشى فقدانه إذا ما تم تركها. (أحمد و رياض، 2014، صفحة 363)

- حسب "دجو" "Joo" و "شيم" "Shim" بأنه "انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة". (محمد جودت، 2014، صفحة 170).

- كما عرفه كل من موداي "Mowday"، بورتر "Porter" و ستيرز "Steers" على أنه يمثل " اعتقاداً قويا وقبولاً من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعملون بها مع الرغبة في الاستمرار في عضويتها " (سعد تراحيب، 2012، صفحة 11) .

وبالتالي فإن الالتزام التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية ويترتب عليه أن يقدم أكثر مما هو متوقع منه تقديمه والمرغوب فيه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالأستعداد لبذل مجهود كبير والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية.

2-1- محددات الالتزام التنظيمي:

تعددت اجتهادات الباحثين والمدارس واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات " روبرت مارش وماناري "تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي. (العوفي، 2005، صفحة 38)، ويمكن الإشارة إليها كما يلي:

- السياسات: ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ذلك سيجتذب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي يساعد على تكوين سلوك متوازن، يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام؛
- وضوح الأهداف: فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أكبر؛
- العمل على تنمية الأفراد العاملين في التنظيم من خلال المشاركة بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم؛
- العمل على تحسين المناخ التنظيمي من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة ورفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي؛
- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة؛
- العمل على بناء ثقافة مؤسسية ودرجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيجتذب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها؛
- قيادة فاعلة قادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة.

2-2- أهمية الالتزام التنظيمي

من الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم هي:

- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة. (سعد تراحيب، 2012، صفحة 13)؛

- شعور العاملين بروح معنوية عالية بسبب الانتماء للمنظمة يدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية؛

أثر الاحتراز ضد الصراع التنظيمي على التزام الأفراد في منظمات الأعمال

- يرى كثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الالتزام والولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز ومبدع (فلمان، 2008، صفحة 23)؛
- كلما زادت درجة الالتزام عند مجموعة العمل كانت على استعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.
- كلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بها. (الوازن، 2006، صفحة 49)؛
- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال: زيادة الجهد المبذول، انخفاض نسبة الغياب والتأخر، انخفاض معدل الدوران؛
- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاماً يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

3- الدراسة التطبيقية:

حاولت الدراسة معرفة مدى وجود أثر لمتغير الاحتراز ضد الصراع التنظيمي على التزام الأفراد العاملين في شركة سونلغاز (بشار)، وذلك من خلال الأبعاد الثلاثة لمتغير الاحتراز ضد الصراع التنظيمي، وهي:

- تحسين الظروف التنظيمية: والتي تعني مدى تحسين القواعد والعمليات وأسلوب القيادة ونظام الحوافز الموجود داخل التنظيم؛

- تحسين مناخ العمل: وتعني مدى توفير الأمن والأمان داخل المنظمة ومناخ العمل؛

- تحسين الظروف العلاقاتية: وتعني تحسين القدرات الإدراكية وشخصية وميولات واتجاهات الفرد وكذا العوامل النفسية وغيرها).

وقد تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة من مديرية سونلغاز بولاية بشار وهي 80 فرد عامل بمختلف المستويات، حيث تم إعداد وتوزيع إستبانة على المبحوثين وتحديد استجاباتهم إزاء العبارات المختلفة المتضمنة محاور الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي.

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وبعد التأكد من ثبات أداة القياس وإمكانية الاعتماد عليها من خلال معامل ألفا الذي بلغ 0.779 أي (77.9%) تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل إجابات عينة الدراسة، وقد كانت النتائج كالتالي:

3-1- قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة:

توضح الجداول الموالية قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على المتغير المستقل وهو الاحتراز ضد الصراع التنظيمي بأبعاده الثلاثة وكذا المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي:

الجدول (1): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها "تحسين الظروف التنظيمية"

الملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0,8560	2,23	لا يتم اتخاذ القرار داخل المؤسسة على مستوى الإدارة العامة فقط
متوسط	0,9010	2,19	يتيح لي رئيسي في العمل فرصاً لتحمل المسؤولية
مرتفع	0,8730	2,35	يمكنني مناقشة رئيسي المباشر بكل حرية
منخفض	0,7710	1,61	أرى أن المهام التي توكل إلي غامضة
متوسط	0,9100	2,21	أتمتع بالسلطات الكافية للقيام بالمسؤوليات الموكلة إلي
متوسط	0,8770	2,20	طريقة تطبيق قواعد العمل لا تقيد أفكار العاملين
متوسط	0,8400	1,95	يقوم المشرفون باستشارتي قبل تحويلي إلى مصلحة أخرى
متوسط	0,8790	2,25	لا أرى أنه يتم منح بعض الموظفين سلطات أوسع من غيرهم
متوسط	0,9200	2,16	لا أعتقد أن هناك تعارض بين متطلبات العمل وقدرات العاملين
منخفض	0,7670	1,64	أرى أن المعلومات تصل للجميع في الوقت والمكان المناسبين
متوسط	0,8480	2,20	أسلوب القيادة يساعد على الأداء بشكل جيد
منخفض	0,8360	1,60	نظام الحوافز في المؤسسة مشجع ويؤكد متطلبات العصر
متوسط	0,8680	1,67	نظام الترقيات في الدرجات يأخذ بعين الاعتبار معايير موضوعية في تقييم الأداء
متوسط	0,8450	1,71	شبكة الرواتب والأجور تتميز بالعدالة والشفافية
متوسط	0,8230	2,14	لا تشكل التنظيمات الغير الرسمية داخل المنظمة عامل توتر
متوسط	0,313	2,00	تحسين الظروف التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات الـ SPSS.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت متوسطة حيث تراوحت قيمتها بين (1,60 - 2,35)، وهذا يدل على توفر العبارات المتعلقة بالعوامل التنظيمية، وهذا ما يوضحه المتوسط العام لكل فقرات تحسين الظروف التنظيمية حيث بلغ قيمة قدرها (2,007)، في حين نرى أن الانحراف المعياري لكل الفقرات قد تراوح بين (0,767 - 0,920) وهي قيم موجبة كلها، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة المدروسة حول الإجابات المتعلقة بفقرات المتغير المستقل "تحسين الظروف التنظيمية"، وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري الكلي الذي بلغ (0,313).

الجدول (2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها "تحسين مناخ العمل"

الملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0,8680	2,33	أشعر بالأمان والاستقرار داخل مؤسستي
مرتفع	0,5950	2,78	أراعي شعور الآخرين وأحافظ على العلاقات القائمة بينهم
مرتفع	0,8580	2,35	يشجع العمال فكرة أننا جميعاً في قارب واحد
مرتفع	0,7790	2,51	أهتم برغبات الآخرين عند مباشرتي للتفاوض
مرتفع	0,7000	2,63	أميل إلى مناقشة المشاكل بشكل مباشر مع زملائي
متوسط	0,8920	2,04	مكان العمل مهيباً بشكل يضمن الأمان
متوسط	0,8860	1,97	مكان العمل مهيباً بشكل يساعد على الراحة في العمل

أثر الاحتراز ضد الصراع التنظيمي على التزام الأفراد في منظمات الأعمال

متوسط	0,8540	2,17	حقوقى القانونية محمية من طرف المؤسسة
متوسط	0,8910	1,88	مناخ العمل يساعد على تأدية المهام وتحسين الأداء
متوسط	0,8430	1,81	كل أدوات العمل مواكبة للتطور التكنولوجي مما يسهل من تنفيذ العمليات
متوسط	0,4752	2,2463	تحسين مناخ العمل

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات الـ SPSS.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت متوسطة حيث تراوحت القيمة بين (1,81 – 2,78)، وهذا يدل على توفر العبارات المتعلقة بتحسين مناخ العمل، وهذا ما يوضحه المتوسط العام لكل فقرات تحسين مناخ العمل، حيث بلغ قيمة قدرها (2,24)، في حين نرى أن الانحراف المعياري لكل الفقرات قد تراوح بين (0,595 – 0,892) وهي قيم موجبة كلها، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة المدروسة حول الإجابات المتعلقة بفقرات المتغير المستقل "تحسين مناخ العمل"، وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري الكلي الذي بلغ (0,475).

الجدول (3): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده "تحسين الظروف العلاقية"

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الملاحظة
لا أرى أنه يوجد اختلاف بين العاملين حول كيفية أداء المهام الوظيفية.	2,58	0,742	مرتفع
لا أرى أنه ينشأ بعض التوتر بين العاملين بسبب اختلاف توجهاتهم	2,72	0,616	مرتفع
لا يوجد عدم توافق بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارة بسبب اختلاف المستويات التعليمية	2,31	0,836	متوسط
أخفي عدم ارتياحي لبعض الزملاء.	2,34	0,871	مرتفع
لا تؤثر المشاكل الأسرية على علاقتي مع زملائي في العمل	1,75	0,879	متوسط
لا أسمح لانفعالاتي أن تؤثر على علاقتي مع زملائي في العمل	2,04	0,892	متوسط
أتنازل عن بعض مبادئ تفاديا للصراع مع زملائي والإدارة	2,50	0,779	مرتفع
أتفاهى عن اختلافي مع زملائي في الاتجاهات والميول	2,33	0,808	متوسط
أحاول أن أكون الشخص المثالي في العمل	2,53	0,779	مرتفع
لا أشعر بالإحباط عندما يحقق الزملاء أهدافهم	1,51	0,779	منخفض
لا أتحدث إلى الزملاء في المنظمة عن الأمور الشخصية	2,14	0,910	متوسط
لا تتعاطف نحن عمال المنظمة في حالة وقوعنا في الأزمات	1,63	0,848	منخفض
تحسين الظروف العلاقية	2,197	0,313	متوسط

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات الـ SPSS.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت متوسطة حيث تراوحت القيمة بين (1,51 – 2,72)، وهذا يدل على توفر العبارات المتعلقة ببعده "تحسين الظروف العلاقية"، وهذا ما يوضحه المتوسط العام لكل فقرات "تحسين الظروف العلاقية"، حيث بلغ قيمة قدرها (2,19)، في حين نرى أن الانحراف المعياري لكل الفقرات قد تراوح بين (0,616 – 0,910) وهي قيم موجبة كلها، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة المدروسة حول الإجابات المتعلقة بفقرات المتغير المستقل "تحسين الظروف العلاقية"، وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري الكلي الذي بلغ (0,313).

الجدول (4): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الالتزام التنظيمي.

الملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,7040	2,60	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي
مرتفع	0,8640	2,39	في العادة أبذل جهداً كبيراً مما هو متوقع مني من أجل مساعدة المؤسسة في تحقيق الأهداف
مرتفع	0,7790	2,51	أشعر أن مصير المؤسسة يهمني
مرتفع	0,8070	2,41	أشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائي لهذه المؤسسة
مرتفع	0,7590	2,57	ألتزم بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذ عملي
متوسط	0,8420	2,28	مستعد للقيام بأي مهمة مع ضمان الاستمرار في هذه المؤسسة
مرتفع	0,8300	2,36	أشعر أن العمل في هذه المؤسسة يثير طاقاتي وقدراتي
مرتفع	0,8280	2,35	مرور الوقت هو سريع أثناء العمل
متوسط	0,8580	1,85	لا أفكر في العمل في مكان آخر ولو بأعلى أجر
متوسط	0,8600	1,91	أنا أشعر أن أهداف المؤسسة تتطابق وأهدافي
متوسط	0,9110	2,07	توفر المؤسسة مزايا لا توفرها الكثير من الإدارات
متوسط	0,8800	2,10	يعتبر عملي في هذه المؤسسة أفضل عروض العمل التي تلقيتها
مرتفع	0,8550	2,44	لا أعيب عن عملي إلا للضرورة القصوى
متوسط	0,9200	2,30	أبذل الجهد الكافي لإنجاز عمالي في الوقت المحدد
متوسط	0,4153	2,294	الالتزام التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات الـ SPSS.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت متوسطة حيث تراوحت القيمة بين (1,85 – 2,60)، وهذا يدل على توفر العبارات المتعلقة بالالتزام التنظيمي، وهذا ما يوضحه المتوسط العام لكل فقرات الالتزام التنظيمي، حيث بلغ قيمة قدرها (2,29)، في حين نرى أن الانحراف المعياري لكل الفقرات قد تراوح بين (0,704 – 0,920) وهي قيم موجبة كلها، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة المدروسة حول الإجابات المتعلقة بفقرات المتغير التابع "الالتزام التنظيمي"، وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري الكلي الذي بلغ (0,415).

3-2- اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

باستخدام تحليل الانحدار المتعدد يتم اختبار فرضيات الدراسة الميدانية ممثلة في الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية. وبعد أن تم التأكد من توفر شروط تطبيق تحليل الانحدار، يمكن اختبار فرضيات الدراسة كالأتي:

3-2-1- الفرضية الرئيسية:

H_0 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتراز ضد الصراع التنظيمي بأبعاده الثلاث (تحسين الظروف التنظيمية، تحسين مناخ العمل، تحسين الظروف العلاقية) على التزام العاملين في شركة سونلغاز- بشار عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$)."

أثر الاحتراز ضد الصراع التنظيمي على التزام الأفراد في منظمات الأعمال

الجدول (5): نتائج الارتباط الخطي المتعدد لأبعاد الاحتراز ضد الصراع التنظيمي

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	0,614	0,377	0,353	0,33415

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

الجدول (6): تحليل التباين لمتغيرات الدراسة ANOVA

نموذج	مجموع المربعات	df	مربع متوسط	F	مستوى الدلالة Sig.
الانحدار	5,138	3	1,713	15,338	0,000
البواقي	8,486	76	0,112		
المجموع	13,623	79			

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (6) يلاحظ أن مستوى الدلالة قد بلغ (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05) وعليه فالنموذج ككل له دلالة إحصائية وبالتالي فهو نموذج مقبول للدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتراز ضد الصراع التنظيمي بأبعاده الثلاث (تحسين الظروف التنظيمية، تحسين مناخ العمل، تحسين الظروف العلاقتية) على التزام العاملين في شركة سونلغاز- بشار عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$). كما أن قيمة معامل الارتباط الثنائي بين أبعاد الاحتراز ضد الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي قد بلغ $R=0.614$ أي بنسبة 61.4% فهو ارتباط متوسط، أما معامل التحديد المعدل فقد بلغ 0,353 أي أن 35.3% من الالتزام التنظيمي يعود إلى الاحتراز ضد الصراع التنظيمي.

3-2-2- اختبار الفرضيات الفرعية: باستخدام تحليل الانحدار المتعدد دائما يمكن اختبار الفرضيات الفرعية والتي تقول:

- $H_{0.1}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تحسين الظروف التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة "سونلغاز" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$).
- $H_{0.2}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تحسين مناخ العمل على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة "سونلغاز" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$).
- $H_{0.3}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تحسين الظروف العلاقتية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة "سونلغاز" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$).

الجدول (7): جدول المعاملات

مستوى الدلالة Sig	t	المعاملات المعيارية			النموذج
		Beta	Std. Error	B	
0,964	0,046		0,389	0,018	الثابت (Constant)
0,031	2,204	0,205	0,124	0,272	تحسين الظروف التنظيمية
0,000	5,255	0,492	0,082	0,430	تحسين مناخ العمل
0,005	2,888	0,263	0,121	0,349	تحسين الظروف العلاقاتية

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

أ- اختبار معنوية الثابت:

يبين الجدول (7) أن مستوى الدلالة (sig) قد بلغ قيمة 0,964 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، أي أن الثابت ليس له معنوية إحصائية على مستوى النموذج.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تحسين الظروف التنظيمية

يلاحظ من خلال الجدول (7) أن مستوى الدلالة (sig) قد بلغ قيمة 0,031 وهو أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية المعدومة $H_{0.1}$ ونقبل الفرضية البديلة $H_{1.1}$ التي تقول: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تحسين الظروف التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة "سونلغاز" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$).

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تحسين مناخ العمل

يوضح الجدول (7) أن مستوى الدلالة (sig) قد بلغ ما قيمته 0,000 وهو أقل من قيمة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية المعدومة $H_{0.2}$ ونقبل الفرضية البديلة $H_{1.2}$ التي تقول: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تحسين مناخ العمل على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة "سونلغاز" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$).

د- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تحسين الظروف العلاقاتية

من الجدول (7) يلاحظ أن مستوى الدلالة (sig) يساوي 0,005 وهو أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية المعدومة $H_{0.3}$ ونقبل الفرضية البديلة $H_{1.3}$ التي تقول: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تحسين الظروف العلاقاتية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة "سونلغاز" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$).

4- تحليل النتائج:

من خلال الدراسة التطبيقية على مستوى شركة سونلغاز (بشار) وإستنادا إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد، يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتراز ضد الصراع التنظيمي على إلتزام الأفراد على مستوى شركة سونلغاز (بشار) ويرجع هذا التأثير إلى أبعاده المتمثلة في: تحسين الظروف التنظيمية، تحسين مناخ العمل وتحسين الظروف العلاقاتية، وقد كانت العلاقة بين الاحتراز ضد الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي هي علاقة ارتباط عالي نسبيا وهي علاقة طردية حسب النموذج الرياضي، وبناء على ذلك يمكن القول:

أثر الاحتراز ضد الصراع التنظيمي على التزام الأفراد في منظمات الأعمال

- وجود ظروف تنظيمية مقبولة بمؤسسة سونلغاز ساعد على التقليل من الصراع التنظيمي، الأمر الذي عمق روح التزام العاملين في العمل، وذلك من خلال وجود إدارة تعتمد مبدأ المشاركة والثقة في العامل وكذا إحتواء التنظيمات الغير رسمية. رغم ذلك فضعف نظام المعلومات ونظام الترقيات كان له تأثير في الحد من ظروف تنظيمية عالية؛
- وجود الأمن والأمان سواء من جانبه المادي أو المعنوي (القانوني) داخل المؤسسة وما توفره من وسائل عمل متطورة كان له الأثر في خلق مناخ عمل جيد ساهم في الحد من الصراع وزيادة إلتزام العاملين، وقد يكون لطبيعة عمل المؤسسة الموسوم بالخطر أثرا في ذلك، حيث تزداد معه حرص المؤسسة على توفير الأمن في العمل؛
- يمكن لمس نوع من الترابط والتفاهم بين أفراد المؤسسة ربما يكون مرده إلى توظيف مناسب للعمل من ناحية المستوى العلمي والشخصي، ووجود عمال ذوي خبرة ساعد على زيادة درجة الإلتزام وتلافي الصراع التنظيمي والرفع من درجة الإلتزام؛
- طبيعة التخصص الوظيفي بالمؤسسة الذي لا يسمح بالبحث عن بدائل بمؤسسات أخرى عزز من درجة التزام العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

إن الديناميكية التي تميز البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال والناجحة عن التفاعل بين الأفراد قد تضعها أمام تحديات الصراع التنظيمي، وبالرغم من عدم وجود اتفاق حول وجهات النظر المتعلقة بالصراع التنظيمي إلا أنها تجد نفسها ضمن أحد مستويات الصراع المنخفض أو المرغوب فيه أو المرتفع، مما يفرض عليها التعامل معه حسب ما تقتضيه الحاجة. إلا أن هذا التعامل مع الصراع بعد وقوعه قد لا يأتي بالخير دائما، وعليه كانت الإشكالية التي أسست لهذه الدراسة تقول: هل يوجد أثر للاحتراز تجاه أسباب الصراع في منظمات الأعمال على التزام الأفراد؟

- ومن خلال اختيار مؤسسة "سونلغاز" بولاية بشار كنموذج للدراسة الميدانية كانت نتائج اختبار الفرضيات اعتمادا على تحليل الانحدار المتعدد كالاتي:
- وجود أثر لتحسين الظروف التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة "سونلغاز" بولاية بشار.
 - هناك أثر لتحسين مناخ العمل على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة "سونلغاز" بولاية بشار.
 - يوجد أثر لتحسين الظروف العلاقتية على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة "سونلغاز" بولاية بشار.
 - يوجد أثر للاحتراز ضد الصراع التنظيمي بأبعاده الثلاث (تحسين الظروف التنظيمية، تحسين مناخ العمل، تحسين الظروف العلاقتية) على التزام العاملين في مؤسسة "سونلغاز" بولاية بشار.
 - وعليه يمكن تقديم بعض الاقتراحات على ضوء نتائج الدراسة كالاتي:
 - أهمية تحسين الظروف التنظيمية ومناخ العمل والظروف العلاقتية بين أفراد المنظمة من شأنه أن يساهم في تلافي الصراع التنظيمي الذي قد تكون نتائجه وخيمة على المنظمة.

- تحتاج مؤسسة "سونلغاز" بولاية بشار إلى تفعيل نظام المعلومات والشفافية في ترقية العمال لتخفيض سخط وعدم رضا عمالها.
- الاستثمار الجيد في الأفراد ذوي الأقدمية والخبرة في نقل تجاربهم إلى الأجيال الجديدة في كيفية التعامل مع الصراع.
- اسهام المؤسسة في تنمية وعي المديرين والعمالين بمفهوم الصراع التنظيمي في مختلف المنظمات وأهمية ابراز جوانبه الإيجابية ومواجهة سلبياته من أجل تحقيق أقصى درجات الكفاءة والفاعلية الممكنة .
- العمل على الاهتمام بتكوين وتدريب العاملين لما لذلك من أثر على زيادة كفاءة عملية إدارة الصراع وبالتالي زيادة معدل الالتزام.

المصادر والمراجع:

1. أكرم محسن الياسري وآخرون، 2015، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع، كربلاء، العراق.
2. إيناس فؤاد نوارى فلان، 2008، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
3. خالد محمد أحمد الوازان، 2006، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
4. خليل محمد حسن الشماع، 2007، حضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
5. رابع العايب، 2009، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
6. زهير بوحمة شلاي، 2011، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. بحضيه سملاي، (2011). السلوك التنظيمي دروس الكترونية، الإحساء، السعودية، جامعة الملك فيصل.
8. عبد الرزاق الرحاحلة، زكرياء أحمد العزام، 2011، السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. غنام البقمي سعد تراحيب، 2012، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بمجارات منطقة مكة المكرمة رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
10. ليث عبد الله سليمان القهوي، 2015، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، جامعة الزرقاء، الأردن.
11. محمد بن عيسى أحمد، أحمد أبا زيد رياض، 2014، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 41، العدد 02، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
12. محمد بن غالب العوفي، 2005، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
13. محمد جودت محمد جودت، جوان 2014، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني.
14. محمد سعيد انور سلطان، 2003، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
15. محمود سلمان العميان، 2005، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. منصور محمد اسماعيل العريفي، 2013، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، صنعاء، اليمن.