

تاریخ قبول النشر (2020-01-25)، تاریخ الإرسال (2019-11-13)

د. جميل سالم الفراييه	اسم الباحث الأول:
أ.د. موسى مفاضي شتيوي	اسم الباحث الثاني:
وزارة الزراعة، عمان-الأردن	<sup>1</sup> اسم الجامعة والبلد:
قسم علم الاجتماع، كلية الآداب جامعة الأردنية، عمان-الأردن	<sup>2</sup> اسم الجامعة والبلد:
* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:	E-mail address: <a href="mailto:drjamil200@gmail.com">drjamil200@gmail.com</a>

## القيم الاجتماعية وأثرها على الصراع التنظيمي - دراسة ميدانية على موظفي شركة البوتاسي العربية

<https://doi.org/10.33976/IUGJHR.29.1/2021/18>

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض القيم الاجتماعية (التعاون والمسؤولية الفردية والولاء) وأثرها على الصراع التنظيمي لدى العاملين في شركة البوتاسي العربية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم لجمع بياناتها استبانة شملت على جميع البيانات المطلوبة، وتم اختيار (190) مفردة كعينة تمثل في ميزاتها وخصائصها مجتمع الدراسة الكلبي باستخدام العينة العشوائية الطبقية خلال العام 2019. وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي للإجابة على أسئلة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أنه وبالرغم من ارتفاع مستوى القيم الاجتماعية السائد لدى العاملين في الشركة إلا أن الصراع التنظيمي موجود داخل الشركة وبدرجة متوسطة، وأن القيم الاجتماعية (الولاء والتعاون والمسؤولية الفردية) تمارس تأثيراً معنوياً في الصراع التنظيمي في شركة البوتاسي العربية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لقيم الولاء على الصراع التنظيمي لدى العاملين في الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة إدراك وتعزيز القيم الاجتماعية من قبل متخذ القرار في شركة البوتاسي العربية، وعقد دورات تدريبية للموظفين حول مفهوم وأسباب الصراع التنظيمي.

**كلمات مفتاحية:** أثر القيم الاجتماعية، الصراع التنظيمي، شركة البوتاسي العربية.

### Social Values and their Impact on Organizational Conflict A Field Study on the Employees of Arab Potash Company

#### ABSTRACT:

This study aims to identify the social values and their impact on organizational conflict among employees of Arab Potash Company; this study adopted the descriptive analytical approach, where a questionnaire has been developed as a tool for data collection, which contained all the data required. The study population consisted of (1740) single items of all employees in Arab Potash Company, where a (190) single-item there from has been chosen as a study sample by using Stratified Random Sample, and descriptive statistics methods have been adopted to respond to the questions raised by this study.

The study findings have concluded that despite the high level of the social values prevailing among the company's employees, the organizational conflict is existed and showed a moderate degree, as the social values (loyalty, cooperation and individual responsibility) exert a moral impact on the organizational conflict in Arab Potash Company, where it is found to be a statistically significant of loyalty values on the organizational conflict among the company's employees. This study has recommended that there is a need for recognizing and promoting social values by the decision makers in Arab Potash Company and holding training courses for the employees on the concept and reasons for the organizational conflict.

**Keywords:** Impact of Social Values, Organizational Conflict, Arab Potash Company.

## مقدمة:

تعتبر دراسة القيم الاجتماعية في إطار تنظيمية ذات أهمية كبيرة لدى المختصين الاجتماعيين في المؤسسات العامة والخاصة لأهمية دور الكوادر البشرية في تحقيق أهداف المؤسسات، فهذه القيم تعتبر ذات تأثير على أداء المؤسسة من خلال المكانة التي يعطيها الأفراد للعمل بناءً على قيمهم التي توفر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على بيئة العمل ذات الأنشطة المتعددة والمختلفة، حيث يعتبر العنصر البشري المحدد الرئيسي فيها، فهوّلء العاملون تجمعهم اهداف ومصالح متباعدة ويواجهون داخل المنظمات العديد من صور الصراع سواء كان صراع العامل مع ذاته أو مع العاملين الآخرين أو مع اجراءات وقوانين وقواعد المنظمة التي يعمل بها، فتعامله مع هذه المستويات المختلفة قد يحدث آثاراً مختلفة تؤثر عليه وعلى المؤسسة والذي يجب عليه أن يتواافق معها لتحقيق اهدافه وحاجاته والمحافظة على توازنه.

إن طبيعة المنظمات والقائمين بها يستدعي التطور والتغيير فالأنشطة والأنظمة البشرية لا تبقى في حالة ساكنة ما دامت في حقيقتها أنشطة اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعيش بها، فالصراع ظاهرة طبيعية اجتماعية ولابد من حدوثه في أية منظمة مهما كانت عملها، وتحدث الخلافات بين العاملين لأسباب عديدة من ضمنها ضعف مستوى القيم الاجتماعية السائدة داخل المنظمة، فواجب الإدارة في أي مؤسسة الاعتراف به ومعرفة أسبابه وآثاره سعياً للوصول إلى الأسلوب المناسب للتعامل معه، وتحديد أهداف اعضائها ورفع قدراتهم للمشاركة الإيجابية بتعزيز بعض القيم والمتمثلة في: التعاون والشعور بالمسؤولية وزيادة الولاء والانتماء التي تخفف من حدة التوترات وتحقق أهداف كل الاطراف.

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة إلا أنه لا يزال موضع اهتمام الباحثين، ولأهمية المتغيرين: القيم الاجتماعية والصراع التنظيمي وأثرهما على سلوك العاملين، فقد جاءت هذه الدراسة للإحاطة بأهم جوانب الموضوع حيث تم اختيار العاملين في شركة البوتاس العربية مجالاً لهذه الدراسة.

## الدراسات السابقة:

ظهرت العديد من الدراسات العلمية التي ركزت على إبراز العلاقة بين القيم الاجتماعية والصراع التنظيمي ومن هذه الدراسات

ما يلي:

## الدراسات العربية:

دراسة الحنطيطي (1993)، بعنوان: "إدارة الصراع التنظيمي: أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب الصراع وكيفية إدارته في مؤسسات القطاعين العام والخاص في الأردن، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبياناً كأدلة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (405) عامل. وبينت نتائج الدراسة أن الصراع التنظيمي موجود داخل المؤسسة وبدرجة متوسطة وله أسبابه ونتائجها السلبية والإيجابية، ومن الأسباب المؤدية لنشوئه تكمن في: تعارض مصالح الأفراد، والاعتماد المتبادل في القيام بالنشاطات، وصراع الدور، وتعارض الأهداف بين الأقسام والدوائر، كما أن النتائج السلبية للصراع تكمن في: إضعاف الأداء وإحداث الآثار النفسية السيئة للعاملين، وإهدار الوقت والجهد، أما النتائج الإيجابية له فتشمل على: إظهار حقائق ومعلومات تساعد على تشخيص بعض الخلافات الفعلية في العمل وإحداث التغيير.

دراسة إبراهيم (1993)، "العلاقات الإنسانية والرضا عن العمل" (في مصنع جوان بني سويف - القاهرة)، هدفت الدراسة إلى معرفة أهم القيم الاجتماعية وغير الاجتماعية التي توقف الرضا عن العمل، ومعرفة مدى استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية وتعزيز قيم العمل الجماعي والتعاون والشعور بالأمن والاستقرار بالنسبة لغيرها من العوامل المادية في تحقيق الرضا عن العمل وتخفيض حدة التوترات بين العاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام عينة طبقية عشوائية شملت (191) عاملًا تم اختيارها من العمال الصناعيين الذكور.

وقد أبرزت النتائج إن القيم المؤدية إلى الرضا عن العمل مثل العمل الجماعي والولاء والانتماء والتعاون لدى جماعات العمال الغير رسمية تقوّق أهميتها بعض العوامل المادية كارتفاع الأجور والحوافز المادية، كما دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة بين استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية وتعزيز القيم الاجتماعية في المصنع وبين شعور العمال بالرضا عن العمل وانخفاض حدة الصراعات والتوترات فيما بينهم.

دراسة الزعبي (2008)، حول "أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام في محافظة الكرك"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام بالقيم الثقافية التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع العام في محافظة الكرك، ومدى التزامهم بالقيم الثقافية الفردية والتنظيمية والعدالة مقارنة بمستوى أدائهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة كأدلة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (341) موظفًا، من مجتمع الدراسة والبالغ حجمه (841) موظفًا.

خلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التزام العاملين بفروع الوزارات بالقيم الثقافية الفردية (قيم القيادة والدعم والاحترام والتقدير والخيرية والامتثال) جاء بدرجة مرتفعة، بينما الالتزام بالقيم الاجتماعية التنظيمية جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابية (3.45)، كما أن مستوى أداء العاملين من خلال أبعاد الولاء الوظيفي والتعاون والعمل الجماعي في تحقيق المهام الموكلة لهم والانضباط جاء متوسطاً، ووجود أثر دال بين الالتزام بأبعاد القيم التنظيمية (التعاون والعدالة والولاء) على مستوى أداء العاملين.

أجرى العايب (2009)، بعنوان: "القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي" (بمركب المجارف والرافعات C.P.G)، هدفت الدراسة إلى معرفة أهم القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين وعلاقتها بالصراعات التنظيمية، وتشخيص الأسباب الحقيقة للصراع وتحديد مستوياته، ومعرفة العلاقة بين قيم (التعاون والولاء والانتماء) ودورها في التخفيف من حدة الصراع وجعله ايجابياً، ومن أجل انجاز الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على عينة عشوائية مكونة من (80) مبحوث، وجمعت البيانات بواسطة استبانة تقليدية.

وقد كشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها: وجود تنوع ملحوظ في إجابات العمال حول أبعاد القيم الاجتماعية، حيث يرى العمال أن قلت التعاون فيما بينهم يؤدي إلى نشوء الخلافات، وأن لديهم قيمًا إنسانيةً اجتماعيةً تتعكس على سلوكهم وتصرفاتهم فيما بينهم فهم يساعدون بعضهم أثناء العمل، لذلك تجد الدراسة أن حدة الصراع عند العمال فيما بينهم ضئيلة جداً، فأغلبية العمال أكدوا على أنهم جزء من الكل وأن للإدارة دور مهم في تطبيق هذه القيم، كما بينت النتائج أن العمال أشاروا بأنهم يشعرون بالانتفاء لبعضهم البعض والولاء للمؤسسة التي يعملون بها بما ينعكس على أدائهم وبالتالي يكون أداؤهم مرتفعاً وتنخفض حدة التوترات فيما بينهم، وهناك علاقة قوية بين القيم الاجتماعية والصراع التنظيمي بنسبة (66.66%) حسب ما توصلت إليه الدراسة.

دراسة عبد القادر (2015)، عن: "دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة ( بشركة توزيع الكهرباء والغاز - خنشلة- الجزائر)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أبعاد القيم التنظيمية والاجتماعية داخل المؤسسة ومدى ممارستها واختلافها بين العاملين، ومعرفة القيم الاجتماعية وعلاقتها بالصراع العمودي داخل المؤسسة، وأثر غياب هذه القيم وإسهامها في إحداث الصراع، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات والمعلومات للإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال استبانة أعدت لذات الغرض بالإضافة لأدوات الملاحظة والمقابلة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (107) فرداً، ممثلة لمجتمع الدراسة والبالغ حجمه (360) فرد.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ضعف قيم التعاون بين العاملين مع بعضهم البعض من جهة والعاملين مع الإدارة من جهة أخرى، كما أن عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات قد أضعف انتمائهم ولأنهم للمؤسسة ورفض كثير من قراراتها وقلل من فرص التعاون والمسؤولية الاجتماعية مما أدى إلى مزيد من الاحتجاجات والصراعات داخل المؤسسة، كما أن غياب قيم المساواة والعدالة بين العاملين قد قلل من فرص الإبداع والابتكار عندهم.

#### الدراسات الأجنبية:

وأجرى Zalman and Richelle (2001) دراسة بعنوان "المبادئ الأولية لإدارة الصراع في المدارس الخاصة بألمانيا"، هدفت الدراسة إلى كشف سلوكيات المدراء والقرارات المتخذة من قبلهم التي تؤدي إلى إنجاب إدارة صراع ناجحة أو غير ناجحة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي في دراستهم، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (32) مدير مدرسة.

وقد بينت نتائج الدراسة أن إدارة الصراع تكون إيجابية عند تبني المدراء لبعض القيم منها: الاستماع لهؤلاء الأطراف والمجتمع معهم وتعزيز قيم التعاون وخلق روح المسؤولية الفردية لديهم، وزيادة درجة الولاء والانتماء للمؤسسة التي يعملون بها، وأظهرت النتائج أن هناك سلوكيات يتبعها المدير تؤدي إلى إدارة صراعات سلبية منها: إغفال للقيم الاجتماعية والثقافية وإصدار قرارات غير مناسبة مع البيئة المحيطة.

وقام Ongori (2009)، بدراسة بعنوان: "الارتباط التنظيمي وتأثيراته على الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية والخاصة في أستراليا"، هدفت إلى الكشف عن الأساليب المتبعة من قبل المدراء في الشركات الحكومية والخاصة في أستراليا لحل الصراعات التنظيمية من أجل تعزيز الأداء التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج التحليلي، وكأداة لجمع البيانات استخدم الباحث الاستبانة وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية بلغ حجمها (135) مدير.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الصراعات موجودة في أي مؤسسة وأن الأسباب المؤدية لحدوثها التنازع القائم على الموارد المحدودة، ولتجنب تطور الخلاف ليصل إلى حد الصراع يجب أن تكون المعايير التي يضعها المديرون لتقييم الأداء محددة وقابلة للتحقق وواقعية ومحددة بوقت زمني، كما يجب أن يحصل العاملون على تقرير عن تقدم أدائهم لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، كما أوضحت نتائج الدراسة أن للصراعات التنظيمية آثارها الإيجابية من حيث: تحسين الأداء وزيادة القدرة على الابتكار وتحسين نوعية القرارات داخل المنظمة ونشر روح العمل الجماعي والتعاون والتضامن بين الأفراد وزيادة ولائهم للمنظمة.

دراسة Hotepo, et al. (2010) بعنوان: "تأثير الصراع التنظيمي على الأداء التنظيمي في بعض المنظمات الخدمية في نيجيريا"، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الصراع التنظيمي على مستوى الأداء لدى العاملين داخل المنظمة من خلال دراسة

استراتيجيات إدارة الخلافات في بعض المنظمات الخدمية بهدف تحسين أدائها، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالتطبيق على عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها (169) مدير يعملون في شركات النقل والتأمين.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن السبب الرئيسي للصراع هو الموارد المحدودة، وأن للصراعات آثارها يمكن استغلالها لتشجيع الإيجابية والسلبية على حد سواء، فعندما تدار بشكل إيجابي تؤدي إلى الابتكار والتعاون بين العاملين وتعمل على تحقيق الغايات والأهداف التنظيمية، كما كشفت النتائج عن أن أكثر الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع بين المديرين في شركات الخدمات هي: المساومة والتعاون والتتجنب.

تناولت دراسة Gonera, et, al.(2013) بعنوان: "استراتيجيات الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في شركة نزويا لمسكر بكينيا"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الصراعات الموجودة في بيئة العمل داخل الشركة، والأسباب والعوامل الرئيسية المؤثرة في اختيار أسلوب التعامل مع الصراع بواسطة الإدارة، وتتأثر استراتيجيات إدارة الصراع على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، ومن أجل جمع البيانات تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغ حجمها (455) عاملاً.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الأسباب المؤدية للصراعات تتحصر في: العمل الزائد والإجهاد وعدم كفاية الرواتب والأجور وقلة الترابط بين الإدارات وانخفاض الرضا الوظيفي والتنازع على السلطة، كما توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها: أن أسلوب التعاون من أكثر الأساليب المستخدمة في حل الخلافات داخل الشركة، وأن العوامل الأساسية التي تحدد اختيار استراتيجية معينة لإدارة الصراع هي: طبيعة وشدة الخلاف المتعامل معه، وأهمية المشكلة، وسياسة المنظمة.

#### علاقة الدراسة بالدراسات السابقة:

من خلال هذه الدراسة تم استعراض عدد من الدراسات العربية والأجنبية، وقد تتنوع وتميزت في معالجة أثر القيم الاجتماعية على الصراع التنظيمي بالمؤسسات المتعددة، وتبين مما سبق وجود أوجه تشابه بين الدراسة الحالية وتلك الدراسات من حيث: الوقوف على بعض المفاهيم والحقائق، والاستفادة من تلك الدراسات فيما يخص المنهج المستخدم وأداة جمع البيانات والأفكار والمناقشات التي احتوتها الدراسة سواء في إطارها النظري أم إجراءاتها الميدانية، وتتميز هذه الدراسة عن غيرها: بأنها تعتبر أول دراسة تجرى على موظفي شركة البوتس حول أثر القيم الاجتماعية على الصراع التنظيمي، كما أنها طبقت في أزمنة وأماكن مختلفة عن الدراسات سابقة الذكر، وتعتبر من الدراسات القليلة في الأردن رغم أهميتها؛ فمن خلال الاطلاع على العديد من البحوث نلاحظ أن الأدب الاجتماعي يحتوي على العديد من الدراسات النظرية عن موضوع البحث في المقابل نجد قلة الدراسات الميدانية في المؤسسات المحلية.

#### مشكلة الدراسة:

نظرأً للتحولات والتغيرات الكبيرة التي شهدتها المجتمع الاردني خصوصاً في المجالات الثقافية والاجتماعية وما تبعها من تأثيرات على المؤسسات الاقتصادية التي تأثرت بشكل اجباري من تلك التحولات بطريقه مباشرة او غير مباشرة سواء كان ذلك في علاقاتها الداخلية او الخارجية او حتى في هيكلها وطرق تسييرها، فهذه التغيرات في كثير من الاحيان ليست في صالح هذه المؤسسات فقد اثرت في العلاقات الاجتماعية والروابط بين العمال وحتى في طبيعة الثقافة التنظيمية مما ولدت حالة من الاغتراب لديهم وأنقصت من الروح المعنوية والمسؤولية الفردية والقدرة الانتاجية عندهم، فالمؤسسات في المجتمع عليها مواكبة ومسايرة تلك التغيرات الداخلية والخارجية الناجمة عن عولمة السوق والاقتصاد حتى تتمكن من الاستمرارية والنجاح والبقاء، فالمنظمات في

عصرنا الحاضر تواجه تحديات كثيرة ناجمة عن التفاف الحاصل فيما بينها، حيث تتأثر هذه التحديات بالقيم الاجتماعية التي تدفع العاملين في المنشأة الواحدة بالنظر إلى ذات المشكلة من منظورات مختلفة مما يؤثر في كيفية تنفيذهم لواجباتهم ومستوى انجازهم لأعمال المنشأة التي تمارس أعمالها المختلفة في ظل علاقات متداخلة بين اعضائها تجمعهم اهداف منها ذات علاقة بالعمل ومنها شخصية، ففاعل الافراد داخل حدود المؤسسة لا يؤدي دائماً إلى التضامن والتعاون والتفاهم بل قد يظهر الصراع الذي يعتبر أهم التحديات التي تواجه المنظمات، ووجوده بمستوى مرتفع ضار بالمنظمة قد يصل إلى مرحلة الإرباك وتعطيل العمل، فلابد من حل النزاعات والتوترات القائمة من خلال تعزيز القيم الاجتماعية لدى العاملين التي تلعب دور كبير في تحديد وتوجيه السلوك الإنساني.

وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي: ما أثر القيم الاجتماعية على الصراع التنظيمي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية؟

#### أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة في الجوانب الآتية:

أـ تمثل أهمية الدراسة كونها مفيدة لصانعي القرار في شركة البوتاس؛ للتعرف على بعض القيم السائدة لدى العاملين من أجل حثهم وتشجيعهم لتعزيز هذه القيم.

بـ إثراء المعرفة العلمية حول هذا الموضوع من خلال ما سترده الدراسة من توصيات في حل الصراعات التنظيمية.  
تـ كما أنها تزود متخذي القرار بالتغذية الراجعة؛ لتقويم سلوكهم في كيفية التعامل مع الخلافات التنظيمية وتبني أفضل القيم الممكنة لإدارتها وتحقيق الأهداف المنشودة.

ثـ كذلك فإن تطور أداء المنظمات سيكون له أثر مهم على المجتمع ككل وينعكس على المؤسسات الرسمية وغير الرسمية ما يصب في مصلحة المجتمع بأكمله.

جـ وهذه الدراسة سوف تفتح الأبواب للمهتمين والباحثين للقيام بأبحاث عن مزيد من القيم وأثرها على الصراع المؤسسي.

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- 1) الكشف عن مستوى وطبيعة القيم الاجتماعية السائدة لدى العاملين في شركة البوتاس العربية.
- 2) الكشف عن مستوى وطبيعة وجود الصراع التنظيمي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية.
- 3) معرفة أثر القيم الاجتماعية (التعاون والمسؤولية الفردية والولاء) على الصراع التنظيمي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية.

#### أسئلة الدراسة:

سوف يتم الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1) ما مستوى وطبيعة القيم الاجتماعية السائدة لدى العاملين في شركة البوتاس؟
- 2) ما مدى وجود الصراع التنظيمي لدى العاملين في شركة البوتاس؟
- 3) ما أثر القيم الاجتماعية (التعاون والمسؤولية الفردية والولاء) على الصراع التنظيمي لدى العاملين في شركة البوتاس؟

### متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة: القيم الاجتماعية وتمثل في: قيم التعاون والمسؤولية الفردية والولاء.

المتغيرات التابعة: الصراع التنظيمي.

### المفاهيم النظرية والإجرائية:

**الصراع التنظيمي:** "هو تلك الاختلافات التي تحدث بين العاملين بالمنظمات نتيجة تعارض المصالح أو الأهداف وتجعلهم في وضع مواجهة"<sup>(1)</sup>.

ويعرف إجرائياً بأنه: تلك المواقف والاختلافات التي تحدث بين عاملين أو أكثر يحاول كل طرف أن يحقق أهدافه ومصالحه وإعاقة الآخرين من تحقيق ذلك وبغض النظر عن النتائج وتجاهله سوف يؤدي لإحباط العامل وعدم قدرته على تحقيق أهدافه و حاجاته.

**القيم الاجتماعية:** "هي ذلك الهيكل المثالي من المبادئ الذي ينظر من خلاله الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين وتعكس على السلوك الخارجي للأفراد"<sup>(2)</sup>.

وتعرف إجرائياً بأنها: مجموعة من الأهداف والغايات ينبغي على الشركة تفعيلها وتحقيقها بين العاملين ويتم إدراكتها من قبلهم مبنية على المصالح المتبادلة بين الطرفين.

**التعاون:** "هو تعلم جميع إطراف المنظمة من أفراد وجماعات وإدارة من خبرة وحكمة بعضهم البعض في إشباع حاجاتهم واهتماماتهم وإيجاد الحلول الملائمة للخلافات والصراعات الناشئة داخل المنظمة"<sup>(3)</sup>.

ويعرف إجرائياً بأنه: مجموعة العلاقات والأفعال التي تنشأ بين العاملين داخل الشركة من أجل تحقيق هدف مشترك سواء كان ذلك في مواضيع شخصية أو اجتماعية أو ما يخص العمل بحيث تسود الثقة المتبادلة بين العاملين ما يساعد في تبادل الأفكار والآراء وإنجاز الأعمال.

**المسؤولية الفردية:** فقد عرفها وينر "بأنها الإحساس الداخلي الذي يضغط على العامل للقيام بالعمل بالطريقة التي يتم من خلالها تحقيق أهداف المنظمة"<sup>(4)</sup>.

وتعرف إجرائياً بأنها: التوجهات التي تدفع العاملون للدخول في إطار الشركة والالتزام بقوانينها وقيمها الرسمية وغير الرسمية والدفاع عنها واعتماد العامل على نفسه في إنجاز الأعمال دون الحاجة لتدخل رقابي واستثمار كافة الموارد المتاحة لتقديم مجهود أكبر لإنجاح الشركة.

**الولاء:** "هو اتجاه حول ولاء العامل للمؤسسة التي يعمل بها وهو عملية مستمرة يعمل العاملون في المؤسسة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم عليها واستمرار نجاحها ويقاها"<sup>(5)</sup>.

1) طارق، السلوك التنظيمي في بيئه العولمة والانترنت (ص 582).

2) ماهر ، سيكولوجية العلاقات الاجتماعية (ص 112).

3) القبيسي، اثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي (ص 219).

4) Karsh, et al. Job and Organizational Determinants Of Nursing (P:1265)

5) حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات (ص 107).

ويعرف إجرائياً بأنه: مدى المحبة والإخلاص التي يحملها العامل لشركة البوتاس وتقبله لأهدافها وبذل جهوده لإنجاحها والرغبة في الاستمرار في العمل بها وإحساسه بالأمن الوظيفي واعتبار الشركة جزء من حياته الشخصية ما يزيد من كفاءته وفعاليته المطلوبة.

#### الإطار النظري للدراسة:

#### أهمية القيم الاجتماعية داخل التنظيم:

تعتبر القيم الاجتماعية المساعدة داخل التنظيم الأساس القائم لتحقيق أهدافه ومصالحه، فهي تبني التوجهات المشتركة بين العاملين وتعمل على توحيد السلوكيات والاتجاهات وتعتبر دستوراً ومجهاً لتصرفاهم اليومية، وتشكل بناءً على طبيعة نشاط وعمل المؤسسة، فهي ترفع من فاعلية المؤسسة وتولد لدى العاملين شعوراً بأهميتهم وتمنحهم شعوراً بالهوية وتصبح المنظمة ذات معنى بالنسبة لهم، وتعمل على زيادة التفاعل والتبادل بين الأعضاء وترفع من إحساسهم بالمسؤولية الفردية والولاء اتجاه المؤسسة وتمنحهم استقراراً وظيفياً، وتعطي معنى للأدوار وتحفز معايير الأداء المتميز وتشكل منهاجاً تاريخياً للأعضاء البارزين في الشركة<sup>(1)</sup>، وتعمل على تكوين علاقات اجتماعية وصادقة بين الزملاء يسودها التعاون والتضامن والولاء، ويجب على من يتصرف بها التعامل مع الآخرين باللطف وخدمتهم بعيداً عن الأنانية<sup>(2)</sup>، فهي بمثابة الأحكام التي يصدرها الفرد على شيء أو موقف معين بناءً على مجموعة المبادئ والمعايير التي اكتسبها من المجتمع الذي يعيش فيه والذي من خلالها يحدد المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك<sup>(3)</sup>.

#### مصادر ووظائف القيم الاجتماعية داخل التنظيم:

يوجد مصادر متعددة للقيم تعمل على تشكيل منظومة قيمية يتبعها العاملون ومنها ما يلي:

1-المبنع الاجتماعي: فالعامل هو أحد مكونات المجتمع الذي ولد ونشأ فيه، فقيم الفرد تختلف من مجتمع لآخر مختلف عنه ثقافياً، فالقيم في المجتمع الأردني تقوم على الولاءات والتجاذبات العشائرية والعائلية وتصف بالتماسك الاجتماعي، أما المجتمع الغربي فإنه يتميز بالفردانية بسبب إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية.

2-المصدر الديني: ويعتبر من أهم المراجع في تشكيل القيم الاجتماعية والأخلاقية، فالقيم المستمدة من الكتب السماوية مثل: التعاون والتضامن والشعور بالمسؤولية والعدالة والولاء والصدق والأمانة، كلها تدعو للتعامل مع الآخرين وفق معطيات الفكر الإنساني القائم على المحبة والإخلاص والعطاء في العمل.

3- جماعة العمل: فأي مؤسسة مع مرور الزمن يتكون لدى اعضائها قيم خاصة بها ذات علاقة ببيئة العمل ذاته، وهذا المصدر للقيم يظهر بناءً على ظروف ونشاط العمل يفرضها على أعضائه<sup>(4)</sup>.

وتعتبر القيم داخل التنظيم ذات دور مهم في عملية الضبط الاجتماعي، فهي تعمل على الحد من الصراعات وتقلل من الأفكار والسلوكيات والتصورات السلبية مثل المجاملات التي تؤدي لحالة التسيب في العمل، وتحتفظ من حالات التشاحن والشعور

1) خمار وبوطون، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي (ص36).

2) الشايب، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية(ص165)

3) عبده والسيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية (ص36)

4) كاظم ،والفريجات، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة (ص163)

بالاضطرابات النفسية وتجعل الاعصاء أكثر التزاماً بأهداف المنظمة، وتولد لدى الفرد تخيل عما يتوقعه الآخرين منه وطبيعة ردود أفعاله بناءً على قيمه، وتشكل الإطار للسلوك المقبول اجتماعياً بحيث يعرف العاملون ما يوجههم في أدوارهم العملية والاجتماعية، وتساعد في إشباع بعض الحاجات مثل الإحساس بالأمن والاستقرار والشعور بالنجاح<sup>(1)</sup>.

#### عوامل ضعف القيم الاجتماعية داخل التنظيم:

تعتبر القيم السائدة بين العاملين من أهم العوامل المؤثرة على سير التنظيم، فهي تخفيف من حدة شعور العامل بالتعب والملل والإحباط النفسي خلال عمله وتزيد من شعوره بالأمن والطمأنينة والاستقلالية وإخفاء كل أشكال التعارض الموجودة داخل العمل والقضاء على أغلب الخلافات القائمة بين العاملين، فهي بمثابة قواعد للضبط داخل الشركة، حيث يؤكد "فينجان" على أهمية تبني القيم في هرم السلطة التنظيمية لأنها تؤثر تأثيراً مستمراً وفعلاً على سلوك الأفراد، فقيم التعاون والمسؤولية الفردية والولاء تشكل أهمية كبرى لدى العاملين وأنه من الصعب تخيل وجود عاملون تكون معاملتهم خالية من هذه القيم<sup>(2)</sup>.

إن الوصول إلى الوضع الأمثل في تبني هذه القيم غاية صعبة المنال لوجود عدة عوامل تعمل على ضعف القيم التنظيمية ومنها: طبيعة الإجراءات وغموض القوانين والأنظمة المتعلقة بإنجاز الأعمال، وانعدام المساواة والعدالة بين الموظفين، وسيطرت التجاذبات العشائرية والحزبية على العلاقات بين العاملين، وانعكاس المشكلات المجتمعية والمعيشية في المجتمع على أعضاء التنظيم؛ كتردي الأوضاع الاقتصادية وارتفاع الأسعار، وضعف برامج التأهيل والتدريب ذات العلاقة بأخلاقيات العمل، ونقص الخبرة لدى القيادات الإدارية في إدارة العلاقات الإنسانية<sup>(3)</sup>.

#### أسباب الصراع التنظيمي:

حظي موضوع الصراع التنظيمي باهتمام واسع من قبل الباحثين وكان هنالك تبايناً واضحاً في تعريفه، فهو أحد أهم التحديات الأساسية التي تواجهها المنظمات على اختلاف أشكالها، وهنالك العديد من الأسباب والظروف التي تؤدي لظهور علاقات الصراع بين العاملين؛ منها اختلاف أدوارهم ومكانتهم والاختلاف في السن والنوع والتعليم والمظهر والملابس والأدوات الترفية والثقافة<sup>(4)</sup>، كما وينشأ الصراع التنظيمي نتيجةً للعديد من الأسباب منها شخصية وأخرى تنظيمية، فمن الأسباب الشخصية: ضعف إدراك العامل لسلوكه ودوافعه وسوء تقديره للأمور وشعوره بالملل والإحباط بسبب تمييز الغير عنه ببعض الصفات والمزايا، والاختلاف في الميول والدوافع والاتجاهات وال العلاقات غير الطبيعية للعامل مع الزملاء، والاتصالات السيئة بين العاملين والإدارة، والاختلاف الأهداف والقيم وصراع الدور<sup>(5)</sup>، ومن الأسباب التنظيمية لنشوئه: ضعف المشاركة في تتخاذ القرارات، وعدم وجود قواعد وقوانين واضحة للأدوار، والتفاوت في المعايير المتتبعة لتقدير الأداء، وتوزيع السلطة، وتقسيم الأعمال بطريقة عشوائية بعيدة عن مبدأ التخصص<sup>(6)</sup>.

1) بكاي، النوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات (ص 208-210)

2) رشيدة، دور القيم التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي (ص 27-29)

3) الحضرا وأخرون، السلوك التنظيمي (ص 61-63)

4) جلبي، علم اجتماع الصناعي (ص 260)

5) اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاسها على الرضا الوظيفي... (ص 47)

6) القريري، السلوك التنظيمي (ص 251-255)

## جوانب الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي ثلاثة جوانب: أحدهما وظيفي إيجابي بناءً وآخر سلبي غير بناءً وقد يكون متوازن أو معتدل.

1 - الجانب الإيجابي الوظيفي: ويظهر بين الجماعات ويرتبط بجوهر العمل، ويعمل على تحسين الإنتاجية وإثارة الأفكار والإبداع وتحسين الأداء، ويساعد على استمرارية المنظمة ونموها ويدفع إلى البحث عن أساليب جديدة للأداء، كما يعمل على اظهار المشكلات الكامنة إلى السطح فتصبح ظاهرة لجميع الأطراف<sup>(1)</sup>، وهذا ما أكدته أنصار النظرية التفاعلية على أن الصراع موجود بصور حتمية وطبيعية في كل المنظمات لا يمكن تجاهله، وهو ظاهرة صحية ومطلوبة لابد من تشجيعها لما لها من أثار إيجابية نحو الإبداع والتجديد وزيادة المنافسة والحد من دكتاتورية أفكار معينة، وما على القيادات الإدارية خياراً سوى قبوله ومعرفة أسبابه والعمل على توظيفه لصالح المنظمة والعاملين بها بما يتحقق مع أهداف الطرفين على أن لا يصل لدرجة عالية حتى لا يصبح عامل هدم<sup>(2)</sup>.

2 - الجانب السلبي غير الوظيفي: هذا الصراع يؤدي إلى الإرباك في الأداء الوظيفي ونتائجـه غير إيجابية، فيظهر المشاعر السلبية ويرفع من حدة الصراع الوجداني والتناقض المتبادل بين العاملين وتدني مستوى الرضا الوظيفي لديهم، لذا ينبغي على إدارة المنظمة أن تعـي هذا النوع وتعمل على معالجة الآثار السلبية الناجمة عنه ومنع حدوثـه<sup>(3)</sup>، وهذا ما أكدـه أنصار النظرية التقليدية الكلاسيكية على أنه ظاهرة غير إيجابية وعلى إدارة المنظمة التخلص منه وإزالته وتقليلـه إلى أدنـى درجة ممكنـة فهو سلوك لاعقـلاني وتخريبي ناتـج عن خـلـل إدارـي، ويجب العمل على توظيف الـقيـادـات ذاتـ الـكـفاءـة والمـدـربـة وتحـديـدـ المـهـامـ المـطلـوبـ أـنـجازـها<sup>(4)</sup>.

3 - الاتجـاهـ المتـوازنـ أوـ المـعـتدـلـ: ونـعنيـ بـذـلـكـ أـنـ الـصـرـاعـ أـمـرـ حـتـميـ لـهـ آـثـارـ السـلـبـيـةـ وـالـإـيجـابـيـةـ فـيـ نـفـسـ الـوقـتـ، فـلـابـدـ مـنـ مـعـرـفـةـ الـصـرـاعـاتـ المـرـغـوبـ فـيـهاـ وـالـعـمـلـ عـلـىـ تـشـيـطـهـاـ وـإـظـهـارـ غـيرـ المـرـغـوبـ فـيـهاـ وـالـتيـ تـعـمـلـ عـلـىـ إـثـارـةـ الـمـشـاـكـلـ وـمـنـ ثـمـ حلـهاـ وـالتـخـلـصـ مـنـهـاـ<sup>(5)</sup>، وهذا ما أكدـهـ أنـصارـ النـظـرـيـةـ السـلوـكـيـةـ (ـالـعـلـاقـاتـ الإـنـسـانـيـةـ)، حيثـ يـرىـ انـصارـ هـذـهـ النـظـرـيـةـ أـنـ الـصـرـاعـ أـمـرـ ضـرـوريـ لـاـ يـمـكـنـ تـجـنبـهـ وـغـيـابـهـ بـيـنـ الـوـحـدـاتـ الـمـخـلـفـةـ يـعـنيـ الثـبـاتـ وـعـدـ النـظـرـ لـلـتـغـيـرـاتـ الـتـيـ تـحـدـثـ فـيـ الـبـيـئةـ الـمـحـيـطةـ وـلـابـدـ مـنـ الـاستـقـادـةـ مـنـهـ لـمـسـطـوىـ مـعـيـنـ، فـهـوـ يـعـمـلـ عـلـىـ التـغـيـرـ وـالـقـدـمـ وـالـتـطـورـ وـيـؤـدـيـ إـلـىـ الـبـحـثـ عـنـ طـرـقـ جـديـدـ فـيـ إـنجـازـ الـأـعـمـالـ، وـمـاـ عـلـىـ الـإـدـارـةـ إـلـاـ أـنـ تـتـعـرـفـ عـلـيـهـ وـتـحـدـدـ الـمـسـطـوىـ الـمـقـبـولـ مـنـهـ بـمـاـ يـحـقـقـ مـصـالـحـهـ وـاهـدـافـهـ فـيـ ظـلـ ظـرـوفـهـ الـقـائـمـةـ<sup>(6)</sup>.

## النظـرـيـةـ الـمـوجـهـةـ لـلـدـرـاسـةـ:

وـكمـدـخـلـ نـظـريـ لـهـذـهـ الـدـرـاسـةـ فإـنـنيـ سـوـفـ أـسـتـنـدـ إـلـىـ النـظـرـيـةـ الـبـنـائـيـةـ الـوـظـيفـيـةـ كـمـاـ جـاءـتـ عـلـىـ يـدـ تـالـكـوتـ بـارـسـونـزـ، الـذـيـ يـرـىـ الـحـيـاةـ الـاجـتمـاعـيـةـ مـنـ خـلـلـ أـفـكـارـ الـبـشـرـ وـمـعـاـيـرـهـ وـقـيـمـهـ، فـالـقـيـمـ هـيـ مـاـ يـعـتـقـدـ النـاسـ عـمـاـ يـجـبـ أـنـ تـكـوـنـ عـلـيـهـ الـحـيـاةـ وـلـهـ تـأـثـيرـ

(1) اللوح، مرجع سابق، (ص14)

(2) العـشـرـ، الـصـرـاعـ التـنظـيمـيـ، (صـ42:43)

3) Schermerhornn. et al. Organizational Behavior(P P:56–60)

(4) الفريـوتـيـ، نـظـرـيـةـ الـمـنـظـمةـ وـالـتـنظـيمـ (ـصـ272ـ270ـ).

5) Schermerhornn. et al. Ibid (P P:63–70)

(6) شـنـةـ، اـسـتـراتـيـجيـاتـ إـدـارـةـ الـصـرـاعـ التـنظـيمـيـ بـالـمـؤـسـسـةـ الصـنـاعـيـةـ الـجـزـائـيـةـ (ـصـ556ـ).

كبير في تحديد أفعالهم، كما فهم بارسونز النظام على أنه أفعال البشر وفقاً لأنساق من الأفعال، وفكرة النسق أو النظام عنده ينشأ من فكرة المماثلة بين النظام الاجتماعي والكائن الحي فالحياة هي نظام اجتماعي من أجزاء مختلفة، فالبشر يقومون بالاختيار والمفاضلة بين أهداف مختلفة واختيار وسائل لتحقيق تلك الأهداف، فالبيئة تحتوي على قيم تحظى بالقبول العام والأفكار التي تؤثر بالأهداف والوسائل، وهو يعبر عن النزعة الطوعية إلى الطرق التي يفيد بها الفرد النسق ككل وهدف كل شخص تحقيق أقصى درجة من الإشباع، فكلما زاد الإشباع زاد تكرار التفاعل حتى تصبح لدى الفاعلين استجابات وتوقعات معينة من بعضهم، وتشكل بيئتهم قواعد ومعايير مع قيم متقدّمة عليها تكون ضماناً لاستجاباتهم<sup>(1)</sup>.

وانطلاقاً من رؤية بارسونز لأي مؤسسة على أنها نسق كلي يتكون من أنساق فرعية يوجد بينها تساند وتبادل من أجل خدمة النسق الكلي وأهدافه ومن هذه الأنساق النسق الثقافي، وكل مؤسسة لها هيكلها التنظيمي وأهدافها الخاصة وعلى مر الأيام يتشكل لها ثقافة خاصة توجه سلوكيات وأفعال القائمين بها، فالقيم الاجتماعية في المؤسسة تعتبر ذات أهمية ولها دور وظيفي في تحقيق الاندماج والانتماء لأفرادها وولائهم للعمل ورغبتهم في الاستمرار والعمل فيها، فبارسونز يؤكد على فكرة أساسية فهو ينفي فكرة الصراع التي تحدث وتعمل على عرقلة أداء هذه الأنساق، وبيانه للميكانيزمات التي تخدم الأنساق في إعادة التوازن والانسجام ويعتبر الصراع داخلها حالة مرضية طارئة<sup>(2)</sup>.

#### منهجية الدراسة واجراءاتها:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحاليلي على اعتباره المناسب لغایيات تحقيق اهداف الدراسة القائمة، فمن خلال هذا المنهج يمكن جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة اجتماعية كما هي في الواقع وفي ظروفها القائمة والكشف عن العلاقة بين مكوناتها بعد تصنيفها وتحليل وتقسيم بياناتها من أجل التوصل إلى نتائج قابلة للتعميم و قريبة للواقع.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركة البوتاس فرع غور الصافي، حيث تحتوي الشركة على أقسام عديدة ويحتوي كل قسم فيها على عدة شعب مهنية وإدارية ومالية، وبعد إجراء مسح ميداني فيها تبين أنها تحتوي على (1740) موظف يتوزعون في أقسام الشركة المختلفة.

وتم اختيار عينة لتمثل في ميزاتها وخصائصها مجتمع الدراسة الكلي الذي يضم مجموعة من الفئات الوظيفية، حيث تم الاعتماد على أسلوب المسح بالعينة العشوائية الطبقية بالاعتماد على متغير الفئات المهنية، وبعد مسح شامل لكل المسميات الوظيفية في الشركة تبين أنها تحتوي على (81) مسمى وظيفي، وبعد معرفة طبيعة عمل كل وظيفة تم تقسيم هذه الوظائف إلى ستة فئات مهنية: الوظائف الإشرافية والإدارية والمالية والمهندسين والفنين والعمال، وبعد تحديد حجم العينة والبالغة (190) مفردة، بما نسبته (10.92%) من مجتمع الدراسة، ثم اختيار عينة عشوائية بسيطة من كل فئة وتقسيم مفردات العينة في كل فئة على جميع الأقسام العاملة.

1) كريب، النظرية الاجتماعية، من بارسونز إلى هابرماس (ص 64-72)

2) عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية (ص 18)

## حدود الدراسة:

يمكن تحديد هذه الدراسة في إطار الحدود التالية:

1- الحد المكاني: شركة البوتاس (مركز الإنتاج) غور الصافي، حيث تأسست الشركة في عام 1956 على الضفة الشرقية الجنوبية من البحر الميت في المملكة الأردنية كمشروع عربي مشترك لاستخراج وتصنيع وتسيير المعادن وأملاح ونترات البوتاسيوم والبرومين، وفي عام 1958 منحت الشركة من قبل الحكومة الأردنية امتياز استثمار أملاح ومعادن البحر الميت حتى عام 2058، وبعد هذا التاريخ تنتقل ملكية المصانع والمنشآت لصالح حكومة المملكة الأردنية، وتعتبر الشركة من ضمن أكبر عشرة شركات لإنتاج مادة البوتاس في العالم الوحيدة في العالم العربي، وقد حققت رقم إنتاج قياسي من البوتاس حيث وصل حجم مبيعاتها في عام 2018 إلى (2.44) مليون طن من مادة البوتاس: العادي والناعم والحببي وفق المعايير الوطنية والعالمية، تقوم الشركة على تقديم العديد من المزايا لموظفيها بهدف إراحة الموظف نفسياً من أجل حل روح المسؤولية الفردية لديه وغرس قيم الانتماء والولاء للشركة وتوجيهه أهدافه بحيث تتماشى مع أهدافها، فمن أهم هذه المزايا: تأمين المواصلات لموظفيها دون تمييز، وتوفير تأمين صحي خاص للموظف ولجميع أفراد أسرته في أفضل المستشفى الخاصة، كما تقدم قروض إسكان مغربية لموظفيها حيث بلغ عدد المستفيدين من هذه القروض حتى نهاية العام 2018 ما يقرب من (1960) موظفاً، ليصل المبلغ الإجمالي من القروض المنوحة إلى (177) مليون دينار أردني، كما تقوم على عمل نشاطات تدريبية مستمرة لزيادة الخبرة والمهارة لموظفيها وفق برنامج تأهيلي وتدريب مدروس<sup>(1)</sup>.

2- الحد الزمني: الفترة الزمنية من 1/4/2019 لغاية 1/10/2019.

الحد البشري: العاملين في شركة البوتاس العربية غور الصافي والبالغ عددهم (1740) عامل، وبعد تحديد العينة والبالغ حجمها (190) مفردة، بما نسبته (10.92%) وهي نسبة كافية لغايات وأهداف الدراسة، تم اختيار (10%) من فئات كل من الوظائف الإدارية والفنين والعمال، أما فئات الوظائف الإشرافية والوظائف المالية والمهندسين ونظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسي الكلي لكل فئة من الفئات الثلاثة وأهمية معرفة رأي كل فئة وحتى تكون النتائج دقيقة قريبة الواقع وقابلة للتعميم، فقد ارتأينا إلى زيادة نسبة العينة من كل فئة، ثم تقسيم مفردات العينة في كل فئة على جميع الأقسام في الشركة، أما الاختيار فكان عشوائياً وذلك بتوزيع الاستبيان بطريقة عشوائية على كل الفئات، وللحافظة على العدد المطلوب وعدم التكرار تم تسجيل الأسماء على ورقة خارجية.

## أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة لجمع البيانات المطلوبة بالاستعانة ببعض الدراسات والمراجع ذات العلاقة، حيث تم صياغة فقرات أداة الدراسة بناءً على أهدافها وأسئلتها التي اشتغلت على ثلاثة أبعاد رئيسة وهي كالتالي:

- البعد الأول: ويحتوي على البيانات الشخصية للموظف.
- البعد الثاني: المؤشرات الخاصة بالقيم الاجتماعية السائدة لدى العاملين وتضمنت: (قيم التعاون، والشعور بالمسؤولية، والولاء)، وقد تم الاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة في صياغة وفقرات هذا البعد.

(1) شركة البوتاس العربية، الملخص التنفيذي للتقرير السنوي (2018، ص 3-17)

- البعد الثالث: المؤشرات المتعلقة بالصراع التنظيمي ذات العلاقة بالعامل، بالاستفادة من الأدب النظري وبعض الدراسات في صياغة فقرات هذا المحور. (دراسة القربيوي 2000، ودراسة اللوح 2008).

#### تجربة الأداة ميدانياً:

بعد الانتهاء من تصميم أداة الدراسة تم إخضاعها إلى التجريب المسبق لمعرفة طولها وزمن التطبيق لتعينتها وأثر ذلك على مستوى استجابات المبحوثين، بعرض تحديد أوجه الضعف والقوة والغموض في مؤشراتها، ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة مكونة من عدد (21) من الموظفين، فتم توزيع الاستبانة عليهم ومناقشته أبعادها وفقراتها مع كل فرد والطلب منهم الإجابة عن جميع الأسئلة والاستفسار عن أي سؤال غير مفهوم أو غامض، وبعد جمع كل الإجابات والملاحظات تم مراجعتها وإدخال التعديلات المناسبة عليها.

#### صدق أداة الدراسة:

##### الصدق الظاهري:

للتأكد من أن الأبعاد التي تضمنت فقرات المقاييس تقيس ما وضعت لقياسه وتغطي كل جوانب الموضوع المدروس، تم عرض أداة الدراسة التي تتكون من (32) فقرة بعد إعداد الصورة الأولية لها على عدد (5) من المحكمين ذوي الخبرة في مجال السلوك التنظيمي من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم علم الاجتماع في الجامعة الأردنية، ونوقشت أداة الدراسة مع كل عضو، فأبدى كل واحد منهم رأيه وملاحظاته واقتراحاته عليها ومن ثم اقتراح التعديلات المناسبة، تم اعتماد معيار (80%) لبيان صلاحية الفقرة، وبناء على آرائهم تم تعديل وتوضيح وحذف بعض الفقرات، وبالتالي أصبح المقاييس يتكون من (30) فقرة، وبالتالي يمكن اعتبار ملاحظات المحكمين وتعديلاتهم دلالة على صدق محتوى الأداة وتعطي صدقًا ظاهريًا.

##### الصدق التمييزي:

من أجل حساب الصدق التمييزي فقد رتبت الدرجات الكلية في كل الاستبانة ترتيباً تنازلياً - من أعلى درجة إلى أقل درجة - وتم تحديد حجم عينة جزئية مقدارها (27%) من المجموعة الدنيا والمجموعة العليا، ثم استخدام اختبار (T) للعينتين المستقلتين لمعرفة الفروق بين المجموعتين المتطرفتين في الدرجة الكلية لأداة الدراسة، وجاءت النتائج كالتالي:  
أولاً: الصدق التمييزي لأبعاد القيم الاجتماعية:

#### الجدول رقم (1)

##### قيم الصدق التمييزي ومستويات الدلالة الإحصائية لأبعاد القيم الاجتماعية:

التفاصيل	مستوى الدلالة	T	DF	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	n	أنواع العينة	المقياس
دال إحصائياً	*.000	24.481	100	2.56	.152	51	المجموعة الدنيا	القيم الاجتماعية
				3.61	.263	51	المجموعة العليا	

يتضح من خلال الجدول (1)، أن قيمة (T) جاءت بدرجة حرية كانت (24.841، 100) لاختبار الصدق التمييزي لأبعاد القيم الاجتماعية، وهي قيمة داله إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على قدرة المقياس على التمييز بين درجات القيم لدى أفراد العينة.

ثانياً: الصدق التمييزي بعد أسباب الصراع التنظيمي:

### الجدول رقم (2)

قيم الصدق التمييزي ومستويات الدلالة الإحصائية لأسباب الصراع التنظيمي:

المقياس	أنواع العينة	n	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	DF	T	مستوى الدلالة	التفاصيل
الصراع التنظيمي	المجموعة الدنيا	51	.362	1.61	100	20.906	* .000	دال إحصائياً
	المجموعة العليا	51	.453	3.31				

يتضح من خلال الجدول رقم (2)، أن قيمة (T) جاءت بدرجة حرية كانت (20.906، 100) لاختبار الصدق التمييزي بعد أسباب الصراع التنظيمي، وهي قيمة داله إحصائياً عند مستوى (0.05)، وهذا يدل على قدرة المقياس على التمييز بين درجات الصراع لدى أفراد العينة.

ثبات أداة الدراسة:

ولتتأكد من ثبات الأداة ومدى صلاحيتها لجمع البيانات اللازمة تم استخدام اختبار معامل كرونباخ ألفا، والجدول (3) يبين

نتائج الثبات:

### الجدول رقم (3)

معامل ثبات أبعاد الاستبانة (Cronbach alpha)

المقياس	البعد	عدد الفقرات	قيمة ( $\alpha$ )
القيم الاجتماعية	التعاون	8	.846
	المسؤولية الفردية	8	.834
	الولاء	8	.870
	المحور كل	24	.858
الصراع التنظيمي	الأسباب الشخصية	6	.780

يوضح الجدول (3) عن ثبات المقياس لأبعاد القيم الاجتماعية، والتي تراوحت أبعاده ما بين (0.834 - 0.870)، أما المحور كل فقد كان معامل الثبات له (.858)، وجاءت قيم معامل الثبات بعد أسباب الصراع التنظيمي (.780)، وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا على تمنع أداة الدراسة بمعامل ثبات عالي وبقدرها على تحقيق الأغراض المنشودة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية التالية:

- استخدام التكرارات والنسبة المئوية (Frequencies & Percent).
- المتوسطات الحسابية (Mean) لتحديد مستوى استجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن متغيراتها.
- الانحرافات المعيارية (Standard Deviation)، لقياس درجة تشتت استجابات وحدة المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابي.
- اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach alpha)، بهدف معرفة مدى ثبات الأداة المستخدمة.
- اختبار (T) لعينتين (Independent Sample T-test)، لقياس الصدق التمييزي.
- اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، لقياس أثر القيم الاجتماعية على الصراع التنظيمي.

### مفتاح تصحيح المقياس:

تم مراعاة أن يتدرج مقياس ليكرت المستخدم تبعاً لقواعد خصائص المقياس، واعتماداً على ما تقدم فإن المتوسطات الحسابية التي توصل إليها البحث سيتم التعامل معها على النحو الآتي وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{القيمة العليا} - \text{القيمة الدنيا} \quad \text{لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات أي: مدى التطبيق} = \frac{3}{3} = 1 \quad \text{وهذه القيمة تساوي طول الفئة.}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من (1.99 - 2.99)، والمتوسط من (2.00 - 2.99)، والمرتفع من (3.00 - 4.00).

**تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:**

**أولاً: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة:**

#### الجدول رقم (4)

**التكارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية لعينة المختارة**

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير	المتغير
93.7	178	ذكر	الجنس
6.3	12	أنثى	
6.7	13	أقل من ثانوي	المستوى التعليمي
20.5	39	ثانوي	
36.4	69	تعليم متوسط	
36.4	69	جامعي	
21.6	41	أقل من 5 سنوات	
15.3	29	من 5-9 سنوات	سنوات الخدمة
12.1	23	من 10-14 سنة	
19.5	37	من 15-19 سنة	
31.6	60	من 20 سنة فأكثر	
26.3	50	من 21-31 سنة	العمر
33.2	63	من 32-42 سنة	
34.2	65	من 43-53	
6.3	12	من 54 سنة فأكثر	
4.7	9	الوظائف المالية	الفئات المهنية
7.4	14	المهندسون	
8.4	16	الوظائف الإشرافية	
17.4	33	الوظائف الإدارية	
21.1	40	الفنيون	
41.1	78	العمال	
100.0	190	المجموع	

يشير الجدول رقم (4) إلى:

- أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من الذكور إذ شكلوا ما نسبته (93.7%)، في حين تشكل الإناث ما نسبته (6.3%)، فالشركة تمثل في تعين الذكور أكثر من الإناث وهذا يعود إلى طبيعة النشاط ونظام العمل الذي تعمل به الشركة الذي يتاسب مع فئة الذكور فهم أكثر قدرة على تدبير أمورهم الشخصية.
- وكان أكبر نسبة من العينة حسب متغير المستوى التعليمي هي فئة (الجامعيون والتعليم المتوسط) بنسبة (36.3%) على التوالي، وأقل نسبة كان من فئة (أقل من ثانوي) بنسبة (6.8%)، ويعود السبب في ذلك إلى أن الشركة تعمل على توظيف أصحاب الكفاءات ومن لديهم الخبرة في عمل الآلة داخل المصنع، كما أنها تهتم بمستوى أداء موظفيها لأن حملة دبلوم فأعلى عادة ما يعتبرون مؤهلين للعمل بفعالية وكفاءة.
- أما متغير سنوات الخدمة فكانت أكثر فئة تكرارا هي فئة (من 20 سنة فأكثر) شكلت ما نسبته (31.6)، يتلوهم فئة ممن مدة خدمتهم في الشركة (أقل من 5 سنوات) وبنسبة مؤوية (21.6)، ويمكن تعليل ذلك إلى أن الشركة تحافظ على أصحاب الخبرة والكفاءة لديها ما يدل على تراكم المهارات والخبرات عبر سنوات العمل، وفي نفس الوقت تعمل على استقطاب الكفاءات حديثة التخرج من الجامعيين الذين يمتلكون المعرفة.
- أن الفئة العمرية المحصورة بين (43-53 سنة) هي أعلى عدداً من مفردات العينة وتشكل ما نسبته (34.2)، ثم الفئة المحصورة بين (32-42 سنة) وتشكل ما نسبته (33.2) ولم يكن من العينة من هو بعمرٍ يزيد عن الستين عاماً.
- إن أكبر تكرارا في العينة حسب متغير الفئات المهنية كان من فئة العمال بنسبة (41.1%)، وأقل تكرار كان من فئة الوظائف المالية بنسبة (4.7%).

#### ثانياً: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن اسئلة الدراسة:

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما مستوى وطبيعة القيم الاجتماعية السائدة لدى العاملين في شركة البوتاس العربية؟.

#### الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن فقرات أبعاد القيم الاجتماعية ككل السائدة لدى العاملين في شركة البوتاس مرتبة ترتيباً تصاعدياً

رقم	الفقرة	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتقاء	الأهمية النسبية
4	التعاون في العمل يكون في مواضيع شخصية واجتماعية	190	2.56	.844	-.057	1
5	يوجد ثقة متبادلة بين العاملين والإدارة	190	2.76	.874	-.528	2
3	التعاون في العمل يكون في مواضيع خاصة بالعمل فقط	190	2.81	.833	-.131	3
2	تعمل الإدارة على إيجاد بيئة محفزة للتعاون	190	2.97	.783	-.497	4
8	قيم التعاون السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ الإبداع والابتكار في العمل	190	2.97	.720	-.313	5
1	بيئة العمل السائدة في الشركة تعاونية يسودها الثقة	190	3.05	.711	-.523	6
7	يتبادر العاملون الأفكار والأراء لتطوير العمل	190	3.07	.686	-.393	7
6	يتبادر العاملون خدماتهم لمساعدة بعضهم لإنجاز أعمالهم	190	3.18	.645	-.671	8

متوسط	-.286	.502	2.93	190	التعاون	
1	-.248	.858	2.84	190	الإدارة تشجع التميز بين العاملين في الشركة	15
2	-.392	.826	2.93	190	يتم تشجيع المبادرات الفردية للأفكار الإبداعية	14
3	-.476	.715	3.02	190	أستطيع الحصول على المعلومات اللازمة لأداء عملي بسهولة	16
4	-.490	.732	3.05	190	أشعر بالمسؤولية عن أخطاء أصحاب القرار	12
5	-.474	.637	3.22	190	أقوم باستثمار كافة الموارد المتاحة لدى أثناء أدائي الوظيفي	13
6	-.202	.618	3.23	190	يتيح لي مسؤولي المباشر في العمل فرصاً لتحمل المسؤولية	11
7	-.598	.646	3.28	190	أعتمد على نفسي في انجاز الأعمال	9
8	-.451	.625	3.30	190	أدرك أنني مسؤول عن تحسين أداء عملي دون الحاجة لتدخل رقابي	10
مرتفع	.151	.467	3.11	190	المسؤولية الفردية	
1	-.406	.851	2.99	190	ولائي للشركة نابع من حرص الإدارة الدائم على أن يأخذ الموظف كل حقوقه دون المطالبة بها	21
2	-.708	.891	3.10	190	لن أتخلى عن عملي في الشركة ولو توفر لي عمل آخر	24
3	-.488	.712	3.14	190	أشعر بالأمان الوظيفي أثناء أداء العمل	17
4	-.810	.674	3.27	190	أشعر بالولاء والثقة والالتزام العالي للشركة	18
5	-.974	.796	3.30	190	أتحدث عن هذه الشركة أمام أصدقائي بأنها شركة كفؤة تسحق بان يعمل المرء بها	23
6	-.958	.728	3.30	190	يزيد ولائي للشركة بسبب إحساسي بالاحترام والتقدير من وظيفي	20
7	-.442	.637	3.34	190	أقوم بتأنية الأعمال الموكلة لي بالكفاءة والفعالية المطلوبة	22
8	-.528	.637	3.37	190	سابقى دوماً مدينا لهذه الشركة ولو اضطررت لترك العمل فيها.	19
مرتفع	-.199	.507	3.23	190	الولاء	
مرتفع	.142	.501	3.09	190	القيم الاجتماعية كل	

يتضح من الجدول (5) لاستجابات أفراد العينة عن أبعاد القيم الاجتماعية، بأن بعد قيم الولاء حصلت على المرتبة الأولى، يليه بعد قيم المسؤولية الفردية في المرتبة الثانية، ثم بعد قيم التعاون في المرتبة الثالثة، كما تظهر بيانات الجدول أعلى بان عينة الدراسة أظهرت أداء مرتفع على أبعاد القيم كل بوسط حسابي (3.09) بانحراف معياري (.501)، وكانت جميع معاملات الالتواء تقع بين ( $\pm 1$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ولا يوجد فيها ميل عن وسطها.  
 وهذا يفسر أن استجابات أفراد العينة عن أبعاد القيم كل السائدة لدى العاملين في شركة البوتاس كانت مرتفعة المستوى، وتعزى هذه النتيجة لوعي العاملين وإدراكهم لأهمية القيم الاجتماعية في العمل وفي مسيرة حياتهم العملية لما لها من آثار ايجابية على أدائهم وفي تحقيق أهدافهم وأهداف الشركة العاملين بها، كما نستخلص من الجدول أعلى بأن الشركة تعنى أهمية القيم السائدة لدى العاملين بها وتعتبرها الأساس لتحقيق أهدافها ومصالحها.

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (إبراهيم 1993)، والتي أشارت إلى أن مستوى القيم السائدة لدى العاملين في مصنع جوان كانت مرتفعة المستوى، فهذه القيم مثل التعاون والولاء وشعور العامل بالمسؤولية الفردية تفوق أهميتها بعض العوامل المادية.

وتتفق هذه نتيجة مع ما جاءت به النظرية البنائية الوظيفية كما عرضها بارسونز إلى أن قيم العاملون داخل أي مؤسسة لها تأثير في تحديد أفعالهم، فهي توجه سير حياتهم العملية والاجتماعية وسط محيط يحتوي على قيم تحظى بالقبول العام وتكون ضمانا لاستجاباتهم، وبعض القيم الاجتماعية السائدة في شركة البوتاس تعتبر ذات أهمية ولها دور وظيفي وتشكل التوجهات المشتركة بين العاملين.

#### قيم التعاون:

يتضح من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لـ(قيم التعاون السائدة بين العاملين)، تراوحت ما بين (2.56 و 3.18)، حيث حاز البعد على متوسط حسابي إجمالي (2.93) وانحراف معياري (0.502)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستويين المرتفع والمتوسط.

وهذا يفسر أن استجابات المبحوثين عن بعد قيم التعاون كانت متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن العاملين في الشركة قد أكدوا على أنهم يتبادلون خدماتهم لمساعدة بعضهم في إنجاز أعمالهم ويتبادلون الأفكار والأراء لتطوير العمل في بيئة العمل تعاونية يسودها الثقة، كما أكدوا وبدرجة متوسطة على أن قيم التعاون السائدة بين الأعضاء تساعد على تهيئة مناخ الإبداع والابتكار والإدارة تعمل على إيجاد بيئة محفزة للتعاون في المواضيع الشخصية والاجتماعية والخاصة بالعمل ما يوجد ثقة متبادلة بين العاملين والإدارة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الزعبي، 2008)، التي أشارت إلى أن قيم التعاون لدى العاملين في القطاع العام في محافظة الكرك كانت متوسطة المستوى، كما تتفق مع نتائج دراسة (العايب، 2009)، والتي نوهت إلى أن قيم التعاون تظهر بشكل متوسط عند العاملين بمركب المجارات والرافعات وتعكس على سلوكهم وتعاملهم فيما بينهم.

#### قيم المسؤولية الفردية:

تظهر بيانات الجدول رقم (5)، أن المتوسطات الحسابية لـ(قيم المسؤولية الفردية السائدة لدى العاملين) تراوحت ما بين (2.51 و 3.30)، حيث حاز البعد على متوسط حسابي إجمالي (3.11) وانحراف معياري (0.467)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستويين المرتفع والمتوسط.

وهذا يفسر أن استجابات المبحوثين عن بعد قيم المسؤولية الفردية السائدة لدى العاملين في الشركة كانت مرتفعة المستوى، ويعزى ذلك إلى أن العاملين أكدوا وبدرجة مرتفعة إلى أنهم يدركون مسؤولياتهم في تحسين أداء عملهم دون الحاجة لتدخل رقابي ويعتمدون على أنفسهم في إنجاز الأعمال ويتتيح لهم مسؤولياتهم في العمل فرصاً لتحمل المسؤولية، فالموظف يقوم باستثمار كافة الموارد المتاحة لديه أثناء الوظيفي ويستطيع الحصول على المعلومات اللازمة لأداء عمله بسهولة ويسهل ويشعر بالمسؤولية عن أخطاء متخذي القرار، كما أكدوا وبدرجة متوسطة أن الشركة تشجع التميز والمبادرات الفردية للأفكار الإبداعية عندهم.

### قيم الولاء :

تشير بيانات الجدول رقم (5)، أن المتوسطات الحسابية لـ (قيم الولاء السائدة لدى العاملين) تراوحت ما بين (2.99 و 3.37)، حيث حاز البعد على متوسط حسابي (3.23) بانحراف معياري (0.507)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستوى المرتفع باستثناء فقرة واحدة جاءت في المستوى المتوسط.

وهذا يفسر أن استجابات المبحوثين عن بعد قيم الولاء السائدة لدى العاملين في الشركة كانت مرتفعة، فالعاملين أكدوا وبدرجة مرتفعة أنهم سيبقون دوماً مدينين لهذه الشركة ولو اضطروا لترك العمل فيها وسيقومون بتأدية الأعمال الموكلة لهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة، فلأنهم للشركة يزيد بسبب شعورهم بالاحترام والتقدير من وظيفتهم، فهم يتحدثون عنها أمام الآخرين بأنها شركة كفؤة تستحق أن ي يعمل الفرد بها، ويشعرون بالولاء والثقة والالتزام والأمان الوظيفي أثناء أداء العمل، ولن يتخلون عن عملهم ولو توفر لأحد هم عمل آخر، كما أكدوا وبدرجة متوسطة أن لأنهم للشركة نابع من حرص الإدارة على أن يأخذ الموظف كل حقوقه دون المطالبة بها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العايب 2009)، والتي أشارت إلى إن قيم الولاء تظهر بمستوى مرتفع بين العاملين بمركب المجارف والرافعات، فالعامل وأشاروا بأنهم يشعرون بالولاء لبعضهم وللمؤسسة التي يعملون بها بما ينعكس على أدائهم ويكون أدائهم مرتفعاً وتتحفظ حدة الخلافات فيما بينهم.

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي مفاده: ما مستوى وطبيعة وجود الصراع التنظيمي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية؟

### الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن فقرات بعد (أسباب الصراع التنظيمي) المحددة لمستوى وطبيعة الصراع التنظيمي مرتبة ترتيباً تصاعدياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي العام	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الانتواء	الأهمية النسبية
26	تحدث الاختلافات والصراعات بين العاملين بسبب الاختلاف في المعتقدات والقيم والأهداف	.091	190	2.34	.664	.049	1
27	المهام المطلوبة غير ملائمة مع قدراتي وشخصي	.350	190	2.25	.907	.170	2
28	أشعر بوجود نوع من الشك وعدم الثقة بين الموظفين	.170	190	2.28	.811	.113	3
29	أشعر بالظلم والتفرقـة في المعاملة	.113	190	2.41	.959	.093	4
25	لا يوجد اهتمام كبير بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين في الشركة	.093	190	2.42	.873	.049	5
30	أشعر بالازدواجية في الأعمال المسندـة لي أثناء أداء العمل	.049	190	2.48	.859	.091	6

تشير بيانات الجدول رقم (6)، والمتعلقة بأسباب الصراع المحددة لمستوى وطبيعة الصراع التنظيمي لدى العاملين في شركة البوتاس، بأن الصراع موجود من وجهة نظر العاملين وبدرجة متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لـ (أسباب الصراع التنظيمي)

تراوحت ما بين (2.22 و 2.48)، حيث حاز البعد ككل على متوسط حسابي إجمالي (2.34) بانحراف معياري (0.664)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستوى المتوسط، كما تشير بيانات الجدول أعلاه بأن جميع معاملات الالتواء تقع بين ( $\pm 1$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ولا يوجد فيها ميل عن وسطها.

وهذا يفسر أن استجابات أفراد العينة عن بعد أسباب الصراع لدى العاملين كانت متوسطة المستوى، ويعزى ذلك إلى أن العاملين أشاروا وبدرجة متوسطة إلى أنهم يشعرون بالازدواجية في الأعمال المسندة إليهم أثناء العمل، ووجود اهتمام متوسط بالعلاقات الإنسانية يؤدي إلى وجود نوع من الشك وعدم الثقة بينهم، والمهام المطلوبة في بعض الأحيان لا تتماشى مع قدراتهم وخصائصهم، وتحدث الصراعات بسبب الاختلاف في المعتقدات والقيم والأهداف، ونستدل من هذه النتيجة أن الصراع التنظيمي ظاهرة موجودة بصورة حتمية في كل المنظمات، وأن إدارة الشركة تعني هذا الامر وتعمل على استغلال المهارات الإنسانية وتعزيز القيم الاجتماعية من قبل أصحاب القرار للتأثير على أطراف الصراع وإظهارصالح المشترك بينهم ولفت نظرهم إلى أن هدفهم واحد وإن اختلفوا فيما بينهم، والشركة تعني الآثار السلبية والإيجابية للصراع سواء كان ذلك على صعيد العامل أو الشركة، فإذا ارتفع مستوى أو انخفض عن المستوى الأمثل فإنه سوف يؤدي إلى خلل في عملها، فهي تستغل آثارها الإيجابية نحو الإبداع والتجدد وزيادة المنافسة بين العاملين بما يتفق مع أهداف الطرفين، ويظهر ذلك من خلال التطور والتقدم والتغيير الحاصل في الشركة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Zalman and Richelle, 2001) ودراسة (Ongori, 2009) ودراسة (Gongera, et al, 2013) التي أشارت إلى أن الصراعات التنظيمية موجودة في المنظمات المدروسة وبدرجة متوسطة، ولها آثارها الإيجابية على هذه المنظمات من حيث: تحسين الأداء ونشر روح العمل الجماعي والتعاون داخل المنظمة، كما وتنتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحنطي، 1993) ودراسة (البيئة المحيطة).

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث الذي فحواه: هل يوجد اثر للقيم الاجتماعية على الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة البوتاس العربية؟

ولاختبار السؤال السابق ومن أجل تحديد علاقات الأثر ما بين متغيرات الدراسة، تم اعتماد مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) كقاعدة لرفض أو قبول السؤال، بمعنى إذا كانت قيمة ( $\alpha$ ) تساوي أو أقل من (0.05) فإننا نجيب بنعم للسؤال، وإذا كانت أعلى من (0.05) فإننا نشير بلا للسؤال، ومن أجل تحديد اثر المتغير المستقل في المتغير التابع فإن الوسائل الأقرب ملائمة لتحديد ذلك الأثر هو وسائل الإحصاء المعلمي (Parametric)، واستخدامها يستلزم الإيفاء بشرطين أساسيين هما:

- التوزيع الطبيعي للبيانات.

بـ- عدم وجود ارتباط عالي وتدخل خطـي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.  
 وللتـأكـد من توافـر الشرطـين المذكـورـين، فـإن الشرـط الأول يـسـتـوفـي باختـاريـ: معـامل تـضـخم التـابـين (VIF) والتـابـين المـسـمـوحـ بهـ (Tolerance)، والـثـانـي يـسـتـوفـي باحتـساب معـامل الـالـتوـاء (Skewness) وـمعـامل التـفـلـطـح (Kurtosis)، وبـعـد إـجـراء المعـالـجـات الإـحـصـائـية تمـ الحصولـ عـلـى النـتـائـجـ المـبـيـنةـ أدـنـاهـ:  
 - معـامل الـالـتوـاء وـمعـامل التـفـلـطـحـ.

#### الجدول رقم (7)

##### معامل الـالـتوـاء (Skewness) وـمعـامل التـفـلـطـح (Kurtosis)

معامل التقاطع Kurtosis	معامل الـالـتوـاء Skewness	المتغيرات	أبعـادـ الـدـرـاسـةـ
1.230	- .286	التعاون	القيم الاجتماعية
-.555	.151	المسؤولية الفردية	
-.224	-.199	الولاء	
-.158	.091	الأسباب الشخصية	الصراع التنظيمي

وـتشـيرـ قـاعـدةـ الـقـرارـ بـأنـهـ إـذـ بلـغـتـ قـيمـةـ معـاملـ الـالـتوـاءـ بـيـنـ (±1)ـ وـقـيمـةـ معـاملـ التـفـلـطـحـ بـيـنـ (±2.58)ـ فـهـذـاـ يـعـنيـ أنـ الـبـيـانـاتـ تـنـوـعـ طـبـيـعـاـ (Hair, et. al,2006).

يـظـهـرـ الجـدولـ (7)ـ بـأنـ جـمـيعـ قـيمـ معـاملـ الـالـتوـاءـ لـمـتـغـيرـاتـ الـدـرـاسـةـ تـقـعـ بـيـنـ (±1)ـ،ـ وـجـمـيعـ قـيمـ معـاملـ التـفـلـطـحـ لـمـتـغـيرـاتـ الـدـرـاسـةـ تـقـعـ بـيـنـ (±2.58)ـ،ـ وـهـذـاـ يـدـلـ عـلـىـ أـنـ الـمـتـغـيرـاتـ تـتـبـعـ التـوزـيعـ الطـبـيـعـيـ.

#### 2- نـتـائـجـ اختـبارـاتـ معـاملـ تـضـخمـ التـابـينـ (ـالـتـابـينـ المـسـمـوحـ بهـ):

#### الجدول رقم (8)

##### اختـبارـاتـ معـاملـ تـضـخمـ التـابـينـ (ـالـتـابـينـ المـسـمـوحـ بهـ)

معامل التـابـينـ المـسـمـوحـ بهـ Tolerance	معامل تـضـخمـ التـابـينـ VIF	المتغيرات	أبعـادـ الـدـرـاسـةـ
.569	1.759	التعاون	القيم الاجتماعية
.368	2.718	المسؤولية الفردية	
.341	2.929	الولاء	

وـتشـيرـ قـاعـدةـ الـقـرارـ إـلـىـ أـنـ قـيمـةـ (VIF)ـ إـذـ تـجاـوزـتـ (10.0)ـ وـقـيمـةـ (Tolerance)ـ أـقـلـ مـنـ (0.05)ـ فـهـذـاـ يـعـنيـ أنـ هـنـاكـ مشـكـلةـ حـقـيقـيةـ تـنـعـلـقـ بـوـجـودـ اـرـتـبـاطـ عـالـيـ وـتـدـاـخـلـ خـطـيـ بـيـنـ الـمـتـغـيرـاتـ المـسـقـلـةـ (Tabachnick & Fidell,2001)  
 وـبـالـنـظـرـ لـلـنـتـائـجـ الـمـتـحـصـلـ عـلـيـهـاـ فـيـ الجـدولـ (8)ـ،ـ يـظـهـرـ أـنـ جـمـيعـ قـيمـ معـاملـ التـضـخمـ كـانـتـ أـقـلـ مـنـ (10.0)ـ،ـ وـقـيمـ التـابـينـ المـسـمـوحـ بهـ أـكـبـرـ مـنـ (0.05)ـ،ـ وـعـلـىـ هـذـاـ الأـسـاسـ يـمـكـنـ القـولـ أـنـ الشـرـوـطـ المـطلـوبـةـ قدـ تـحـقـقـتـ.

هل يوجد أثر للقيم الاجتماعية على الصراع التنظيمي لدى العاملين في شركة البوتاس؟

**الجدول رقم (9)**

**أثر القيم الاجتماعية على الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة ( $\geq 0.05 \alpha$ )**

مستوى الدلالة	قيمة (t)	قيمة (Beta)	المتغير المستقل (القيم الاجتماعية)
.310	1.252	.099	التعاون
.612	.659	.060	المسؤولية الفردية
.001*	3.338	-.237	الولاء
		3.344	قيمة الثابت (constant)
		.053	قيمة (R2)
		10.612	قيمة (F)
		1, 188	درجات الحرية (DF)
		*.001	مستوى الدلالة

تشير بيانات الجدول رقم (9)، إلى أن القيم تمارس تأثيراً معنوياً في الصراع، وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة ودرجة حريتها والبالغة (10.612) على التوالي، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05 \alpha$ )، وهو ما يشير إلى معنوية الأنماذج الإحصائي الخاصة بهذا السؤال.

ويبين الجدول (9) بأن المتغير المستقل (القيم الاجتماعية) يفسر ما نسبته (0.056) من التغييرات الحاصلة في المتغير التابع (الصراع التنظيمي)، وذلك من خلال قيمة معامل التحديد (R2)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (العايب، 2009)، عن وجود علاقة بين القيم الاجتماعية والصراع التنظيمي بنسبة (66.66%).

ولمعرفة أي الأبعاد داخل القيم الاجتماعية كانت سبب التغييرات الحاصلة في الصراع، فقد اظهر الجدول أعلاه بان بعد قيم الولاء كان هو سبب تلك التغييرات، وذلك يتضح من خلال قيم (t) و (Beta) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05 \alpha$ )، وتدل قيمة (Beta) على أنه بزيادة وحدة واحدة من متغير الولاء يؤدي إلى انخفاض ما نسبته (23.7%) من متغير الصراع التنظيمي، أما قيم التعاون وقيمة المسؤولية الفردية فكانت غير داله إحصائياً عند مستوى (0.05  $\geq \alpha$ )، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة عبد القادر (2005)، والتي أشارت إلى أن بعض القيم تؤثر في الصراع الحاصل داخل المؤسسة، وبالاعتماد على ما سبق فيمكننا كتابة معادلة الانحدار الخاصة بالسؤال السابق كما يلي:  $Y = 3.344 + (-0.237) * \text{الولاء}$ .

**الاستنتاجات:**

1- أشارت النتائج إلى أن بعد قيم الولاء التنظيمي قد احتل المرتبة الأولى بالأهمية بين أبعاد المتغير المستقل بمتوسط حسابي بلغ (3.23)، يليه بعد التعاون وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد المسؤولية الفردية.

2- اظهرت النتائج أن الصراع التنظيمي موجود لدى العاملين في الشركة وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي إجمالي (2.34).

3- بينت النتائج أن أهم سبب لنشوء الصراع التنظيمي لدى العاملين في شركة البوتاس هو: الازدواجية في الأعمال المسندة اليهم أثناء أداء العمل.

4- توصلت النتائج إلى أن القيم الاجتماعية (الولاء، والتعاون والمسؤولية الفردية) تمارس تأثيراً معنوياً على الصراع التنظيمي.

5- أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة لبعد قيم الولاء على الصراع التنظيمي.

#### الوصيات:

1- على متذدي القرار في شركة البوتاس إدراك أهمية القيم الاجتماعية في منظمات الأعمال؛ لما لها من أهمية بالغة في تخفيف حدة الاضطرابات والتوترات بين العاملين.

2- عقد دورات تدريبية للموظفين حول مفهوم وأسباب الصراع التنظيمي وأهمية القيم الاجتماعية في تخفيف آثاره.

3- أن يكون هنالك وصفاً دقيقاً للعمل وتحديد طبيعة المهام المطلوب تنفيذها من قبل العاملين؛ بحيث لا يحدث ازدواجية في الأعمال المسندة إليهم.

4- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين في الشركة؛ للتأثير الإيجابي على العاملين.

5- العمل على التوفيق بين كافة الأطراف في القيم والأهداف؛ لتحقيق المنافع المشتركة بما يحقق المصلحة العامة للشركة.

#### المصادر والمراجع

#### المراجع العربية:

إبراهيم، طاعت لطفي، (1993)، العلاقات الإنسانية والرضا في العمل (دراسة نظرية وميدانية في مصنع النسيج بمدينة بني سويف)، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة بنى سويف، القاهرة.

بكاي، عبد المجيد، (2016)، النوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، (دراسة ميدانية بمستشفى العيون صدقة الجزائر) (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر، الجضرا، بشير واحمد، مروة، وأبو هنطش، أحمد والطاهر، جنان (1995)، السلوك التنظيمي، ط2، مجلد 1، منشورات جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين ص 1: 368.

جلبي، عبد الرزاق، (2007)، علم اجتماع الصناعي، ط(1)، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.  
حريم، حسين (1997)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، ط(1) عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.  
الحنطي، محمد فالح، (1993)، إدارة الصراع التنظيمي: أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، مجلة دراسات للبحوث، الجامعة الأردنية، 20 (1)، ص 31-67.

خمار، زبيدة وبوطون، محمد، (2014)، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، عناية-الجزائر، 1(2)، ص 34-53.

رشيدة، دفاف (2014)، دور القيم التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة - دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر.

الزعبي، خالد يوسف، (2008)، أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك. مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، 122 (1)، ص 3-59.

الشایب، ممتاز، (2013)، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مدير المدرس الأساسية والثانوية الحكومية في مدينة دمشق، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 11 (1) ص 180: 160.

شركة البوتاس العربية، (2018)، الملخص التنفيذي للتقرير السنوي، عمان،الأردن.

شنة، محمد رضا، (2014)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية،

.571- 545(1 ب)، ص

- طارق، طه، (2007)، السلوك التنظيمي في بيئه العولمة والانترنت، ط1، القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- عاشوري، ابتسام، (2015)، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة مديرية العامة)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خضر، بسكرة، الجزائر.
- عبد القادر، شخاب، (2015)، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة (دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خضر، بسكرة، الجزائر.
- عبد، فاروق والسيد، محمد، (2009)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط(1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العياب، رابح، (2009)، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي (دراسة ميدانية على العمال العاملين بمركب المجارف والرافعات C.P.G قسنطينة)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة.
- القريوتى، محمد قاسم، (2012)، السلوك التنظيمي ( دراسة السلوك الإنساني والفردي والجماعي في المنظمات المختلفة )، ط(6)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- القريوتى، محمد قاسم (2000)، نظرية المنظمة والتنظيم ،ط1، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- القهيبوي، ليث، (2015)، اثر انماط الصراع على التكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 15(1)، ص 215-228.
- كاضم، خضر والغريجات، حمود، (2009)، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط (1)، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- كريبي، أيان، (1999) النظرية الاجتماعية، من بارسونز إلى هابرماس، (ترجمة محمد حسين غلوم)، عالم المعرفة عدد 244، (العمل الأصلي نشر في عام 1978).
- اللوح، أحمد يوسف، (2008) الصراعات التنظيمية وانعكاسها على الرضي الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين
- ماهر، محمود عمر، (1993) سيكولوجية العلاقات الاجتماعية، ط(2)، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- المعشر، زياد، (2005)، الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية نحو أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 1(2)، 40- 68.

#### قائمة المراجع المرورمنة:

- Abdelqader, S. (2015), The role of organizational values in conflict within the organization, field study in Electricity and Gas Distribution Company, (in Arabic) (unpublished master thesis), University Mohamed Khider, Biskra, Algeria.
- Abdo, F. & Al-Sayed, M. (2009), Organizational behavior in managing educational institutions (in Arabic), 1st edition, Amman, Dar Al Massira For Publishing , Printing & Distribution.
- Al-Ayyab, R. (2009), Organizational values and their relationship to organizational conflict, field study of the workers working in the C.P.G. shovels and crane, Constantine (in Arabic) (unpublished master thesis), University of Constantine, Constantine.
- Al-Huneiti, M. F. (1993), The organizational conflict Management: Its causes and methods of its administration in public and private institutions in Jordan (in Arabic), Journal of Research Studies, University of Jordan, 20 (1), pp. (31-67).

- Al-Khadra, B., Ahmad, M., Abu Hantash, A. & Al-Taher, J. (1995), organizational behavior (in Arabic), 2nd edition, volume (1), publications of Al-Quds Open University, Jerusalem, Palestine, pp. (1): 368.
- Al-Louh, A. Y. (2008), the organizational conflicts and their reflection on job satisfaction A comparative study of the viewpoints of workers at Al-Azhar and Islamic Universities (in Arabic) (unpublished master thesis) Islamic University , Gaza- Palestine.
- Al-Ma'shar, Z. (2005), Organizational Conflict An applied study towards methods of managing organizational conflict in government departments in the southern governorates of Jordan (in Arabic), Jordan Journal of Business Administration, 1(2), pp. (40-68).
- Al-Qarioti, M. Q. (2000), Organizations and Organization Theory (in Arabic), 1st edition, Amman: Dar Wael For Publishing and Distribution.
- Al-Qarioti, M. Q. (2012), Organizational behavior (the study of human, individual and group behavior in different organizations), (in Arabic), 6th edition, Amman, Dar Al-Shorok For Publishing & Distribution.
- Al-Shayeb, M. (2013), Conflict between social and organizational values among primary and secondary public-school principals in Damascus (in Arabic), Association of Arab Universities Journal for Education and Psychology, 11 (1), pp. 180:160.
- Al-Quhaiwi, L. (2015), The Impact of the Conflict Patterns on the Organization Empowerment of the Employees in the Jordanian Phosphate Company (in Arabic), Zarqa Journal for Research and Studies in Humanities, 15 (1), pp. (215-228).
- Al-Zo'bi, K. Y. (2008), The effect of adherence to cultural and organizational values on the level of job performance of workers in the public sector in Kerak Governorate (in Arabic), Journal of King Abdulaziz for Economics and Administration, 22/ (1), pp. (3-59).
- Arab Potash Company (2018), Executive summary of the annual report (in Arabic), Amman- ordan.
- Ashouri, I. (2015), Organizational commitment within the organization and its relationship to the organizational culture(in Arabic, field study in Bureau of Promotion and Real Estate Management in Djelfa, the General Directorate (in Arabic), (unpublished master thesis), University Mohamed Khider, Biskra, Algeria.
- Bakai, A. (2016), Cultural diversity and its relationship to organizational values within multi-nationalities organizations in Algeria, field study in Hospital Ophthalmology friendship Cuba Algeria (in Arabic) (unpublished doctoral thesis), Badji Mokhtar University, Annaba, Algeria.
- Hareem, H. (1997), Organizational behavior; the behavior of individuals in organizations (in arabic), 1st edition, Amman: Dar Zahran For Publishing & Distribution.
- Ibrahim, T. L. (1993), Human relations and job satisfaction, theoretical and field study in Textile factory in Beni Suef (in Arabic) (unpublished doctoral thesis), Beni-Suef University, Cairo.
- Jalabi, A. (2007), Industrial sociology (in Arabic), 2nd edition, Alexandria, Dar Elmaarefa Elgameaia.
- Kadem, K. & Al-Frejat, H. (2009) Organizational behavior is a contemporary concept (in Arabic), 1st edition, Amman: Ithraa Publishing & Distribution.
- Khamar, Z. & Bototan, M. (2014), The role of the organization's culture in improving job performance (in Arabic), Journal of Financial, Accounting and Managerial studies, Annaba, Algeria, 1 (2), pp. (34-53).

- Kreib, A. (1999) Modern Social Theory: From Parsons to Habermas, (Translated by Muhammad Hussein Ghuloom) (in Arabic), knowledge world, Issue (244), (the original work was published in 1978).
- Maher, M. O. (1993), Psychology of social relationships (in Arabic), 2nd edition, Alexandria: Dar Elmaarefa Elgameaia.
- Rashida, D. (2014), The role of organizational values in improving the job performance of workers within the organization, field study in Hodna mills institution in M'sila (in Arabic), (unpublished master thesis), University of M'sila,M'Sila, Algeria.
- Shanna, M. R. (2014), Strategies for managing organizational conflict in the Algerian Industrial Corporation (in Arabic), Journal of Human Sciences, 42 (1 b), pp. 545 571.
- Tariq, T. (2007) Organizational behavior in the environment of globalization and the Internet (in Arabic), 1st edition, Cairo, El Dar El Gamaya For Publishing & Distribution.

**المراجع الأجنبية:**

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. L. (2006) Multivariate Data Analysis Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River .
- Gongera, Enock George, Julius B. Miroga, Assumpta N. Omweri (2013) " Organizational Conflict Management Strategies on Employee Job Satisfaction: A Case Study of Nzoia Sugar Company". European journal of business and management, 5(3):177-186.
- Karsh, B, Boosk, B, & Sainfort,F, (2005) "Job and Organizational Determinants Of Nursing HomeEmployee Commitment, Job Satisfaction and Intent to Turnover". Ergonomics, 48 (10), August 2005, PP 1260- 1281.Usa
- O M Hotepo, 2A S SAsokere, I A Abdul-Azeez1, 2S S A Ajemunigbohun (2010)" Empirical Study of the Effect of Conflict on Organizational Performance in Nigeria" Business and Economics Journal, 3(1):1-9.
- Ongori Henry (2009) "Organizational conflict and its effects on organizational performance ". Research journal of business management. 2(1):16-24.
- Schermerhorn J., Hunt J. and Osborn R. (2000), "Organizational Behavior", 7th Ed., John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (2001). Using Multivariate statistics (4th Ed.). Boston, MA : Allyn and Bacon