



جامعة ابن خلدون تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د
في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي

دراسة ميدانية بشركة نפטال بتيارت بتيارت

الإشراف:

د. ديدة الهواري

الطالبتان:

لزرق فتيحة

مكبرت زينب

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر	د. صدقاوي كمال
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر	د. ديدة الهواري
مناقشا	أستاذ محاضر	د. بلعربي عادل عبد الرحمان

السنة الجامعية: 2021 - 2022

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي بمؤسسة نפטال بولاية تيارت وانطلقت هذه الدراسة من التساؤل المركزي الآتي: هل توجد علاقة بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي داخل مؤسسة نפטال بولاية تيارت؟

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام المقياس من أجل جمع المعلومات من أجل لإمام بموضوع الدراسة بكافة الجوانب. وطبقت الدراسة على عينة من 52 مفردة، وتفسيرها وأسفرت الدراسة على النتائج الآتية:

- توجد علاقة بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي بمؤسسة نפטال بولاية تيارت.
- توجد علاقة بين القيم الاقتصادية والصراع التنظيمي بمؤسسة نפטال بولاية تيارت.
- توجد علاقة بين القيم الاجتماعية والصراع التنظيمي بمؤسسة نפטال بولاية تيارت.

Abstract:

The present study aimed to establish the relationship between organizational values and organizational conflict in Naftal, Tiaret State. This study started from the central question: Is there a relationship between organizational values and organizational conflict within Naftal, Tiaret State?

The descriptive approach was used and the metric was used to gather information in order to familiarize itself with the subject matter of the study in all respects. The study was applied to a sample of 52 individuals, interpreted and produced the following results:

- There is a relationship between organizational values and organizational conflict in Naftal, Tiaret State.
- There is a relationship between economic values and organizational conflict in Naftal, Tiaret State.
- There is a relationship between social values and organizational conflict in Naftal Foundation, Tiaret State.

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أثار لنا دروب العلم والمعرفة و أماننا ووفقتنا في إنجاز هذا العمل.

كما نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل و نخص بالذكر

المشرف: الدكتور ديدة امباري الذي لم يخذلنا بتوجيهاته و نصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا

في إتمام هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر لكل من الدكتور عمارة الجيلالي، والدكتور عرقوب محمد

نتقدم بالشكر لكل من ساندنا وساعدنا في إنجاز هذه المذكرة،

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع واجبة من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح

إلى من شرفني بحمل إسمه والدي رحمه الله تعالى، من بذل الغالي والنفيس في سبيل وصولي لدرجة علمية عالية ورجل قبل أن يرى ثمرة عرسه.

إلى نور عيني وضوء دربي ومهجة حياتي إلى من شجعتني على المثابرة طوال عمري إلى من بها أعلوا وعليها أرتكز إلى القلب معطى أمي ثم أمي ثم أمي من كانت دعواتها و كلماتها رفيق الألق والتفوق في قوله تعالى " ولا تقل لها أفء ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما"

إلى من يذكرهم القلب أن يكتب القلم من قاسموني حلو الحياة ومرها تحت السقوف الواحد إخوتي عابد وحليمة وخاصة الكتكوتة زهرة.

إلى كل من يحمل لقب " بلعربي " وعلى رأسهم كل من أخوالي وخالتي وكل أفراد عائلتهم.

إلى أحسن من عرفني بهم القدر الأصدقاء القدامى وأصدقاء الدراسة إلى كل يدركهم قلبي أقول لهم بعدتم ولم يبعد عن القلب حبكم.

إلى من علموني حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم

إلى من ساعوا من علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العمل والنجاح أساتذتي الكرام وإلى الدكتور ديدة الهواري

لزرق فتيحة

فهرس المحتويات:

أ.....	ملخص الدراسة
ب.....	شكر وتقدير
ج.....	إهداء.
د.....	فهرس المحتويات
ز.....	فهرس الجداول
ح.....	فهرس الأشكال
4.....	مقدمة:

الفصل الأول: تقديم الدراسة

4.....	1- الإشكالية:
6.....	2- أهمية الدراسة:
7.....	3- أهداف الدراسة:
7.....	4- مفاهيم الدراسة:
11.....	5- الدراسات السابقة:

الفصل لثاني: القيم التنظيمية

17.....	تمهيد:
18.....	1- تعريف القيم التنظيمية:
19.....	2- خصائص القيم التنظيمية:

- 3- مراحل تطور القيم التنظيمية : 20
- 4- أهمية القيم التنظيمية : 24
- 5- مصادر القيم التنظيمية : 26
- 6- تغير القيم التنظيمية : 28
- 7- معايير القيم المقترحة حسب المدخل الأخلاقي المدرج في هذه الدراسة: 29
- 6- خلاصة: 33

الفصل الثالث: الصراع التنموي

- تمهيد: 35
1. أنواع الصراع: 35
2. مصادر الصراع وأسبابه: 38
- 3- مراحل الصراع التنظيمي : 39
- 4- الآثار الايجابية والسلبية للصراع: 42
- 5- النظريات المفسرة للصراع التنظيمي: 43
- محددات نتائج الصراع على المجتمع: 45

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- 1- الدراسة الاستطلاعية: 48
- 2- الدراسة الأساسية: 57
- 3- الأساليب الإحصائية: 59

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1	عرض نتائج الدراسة:	62
	عرض نتائج الفرضية العامة:	62
2-2	عرض نتائج الفرضيات الجزئية:	63
2-1-2	عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:	63
2-2	عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:	64
3	مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:	65
3-1	مناقشة الفرضية العامة:	65
3-1	مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:	66
3-2	مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:	67
	مناقشة عامة:	68
	خاتمة:	70
	قائمة المراجع:	72
	الملاحق:

فهرس الجداول:

- الجدول رقم 01 : مراحل تطور القيم التنظيمية (عجال، 2010، ص48) 24
- الجدول رقم 02: المقارنة بين النظريتين . (بلال، 1999، ص 151 .) 46
- الجدول رقم 03: يمثل تقسيم حسب الجنس في الدراسة الاستطلاعية 52
- الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب السن 53
- الجدول رقم 05: يوضح العلاقة بين الفقرة والدرجة الكلية 54
- الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: 58
- الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب السن: 58
- الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المحصل عليها : 59
- جدول رقم (09) يوضح العلاقة بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي داخل المؤسسة 62
- جدول رقم (10) يوضح العلاقة بين القيم الاقتصادية والصراع التنظيمي داخل المؤسسة: 63

فهرس الأشكال:

- 27 [شكل رقم: \(1\) نموذج التنشئة التنظيمية \(قريشي، 2007، ص 45\)](#)
- 41 [الشكل 02: مراحل الصراع التنظيمي The Conflit Process](#)
- 42 [الشكل 03: الآثار الايجابية والسلبية للصراع.](#)
- 50 [شكل 04: يمثل الهيكل التنظيمي لوحدات نافطال.](#)

مقدمة :

تشهد المؤسسات الاقتصادية العالمية اليوم تغييرا على مستوى أنساقها الداخلية لخارجية وذلك نظرا للتطور التكنولوجي السريع، فالمؤسسة الاقتصادية أنشأت من اجل تحقيق أهدافا على المدى القصير والمتوسط والبعيد ولا يكون هذا إلا من خلال قواعد وقيم ومعايير واتجاهات تحدد مسبقا على شكل تخطيط مدروس وواعي وهادف بحيث يتوجب عليها إعادة النظر في كافة الهياكل المتواجدة بداخلها والممارسات الموجودة والتوجه نحو بناء وترسيخ ثقافة تنظيمية وتنافسية قادرة على تشجيع العاملين وإشعارهم بالتنافس وتحقيق الأهداف المرجوة، والحث على السلوكيات الإيجابية كقيم تحقق التعاون والتنسيق والاتصال الفعال ودعم النسيج الاجتماعي داخل والنفسي والتركيز على استمرارية العمل.

فالأفراد في المؤسسة تعتبر القيم الأساس الذي ينظم العلاقات وترسم الأهداف المختلفة، وحسب العلماء والباحثين في مجال علم النفس التنظيم أن القيم تأخذ عدة مدلولات منها الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية بالجانب المنظمي، فالمؤسسة أنشأت لتحقيق أهداف عامة وخاصة وتؤدي الدور الخاص بها من أجل تحقيق المنفعة الاقتصادية، وهناك من الخبراء من فسر القيم على أنها: المال والأفراد والموارد والوقت والوسائل، واعتبارها أكثر الأصول أهمية ما يجعل منها أنها موردا نادرا يتنافى عليه الأفراد من أجل لحصول عليها فمفهوم القيمة يختلف من فرد لآخر ومن مؤسسة لأخرى وتبقى حسب التصورات والثقافة الخاصة بكل مجتمع.

فالمجتمع الغربي الرأس مالي له اهتمام بالقيم الاقتصادية أكثر من أي قيمة أخرى ونجد هذا في النظريات الاقتصادية الكبر كنظرية آدم سميث في مقولته دعه يعمل دعه يمر ونظريات الإدارة العلمية أو التقسيم الإداري أو نظريات العلاقات الإنسانية أو نظريات النظم تتحدث عن القيمة الاقتصادية وكيفية إدارتها وتختلف وجهات النظر في تفسيرها، ومن منظور آخر ترى

اتجاهات علمية أن هناك صراعات ناجمة عن تفاعل هذه القيم كمدخلات في المؤسسة، تنتج عنها صراعات اقتصادية أو علائقية ضمن خصوصيات نسقية معينة فالصراع يعكس ثقافة المنظمة وثقافة الأفراد والقيم التي تنشأ عليها بناء على تراكمات سوسيو ثقافية لها طرح فكري متراكم مستمد من المجتمع وباعتبار المؤسسة تنظيم اجتماعي مصغر خاضع لعوامل وظروف ومتغيرات خارجية ويشهد الكثير من اختلاف القيم وتمايزها أين تصبح المؤسسة مجالاً لصراع هذه القيم من جانب وتحديات خارجية أخرى من جانب آخر خاصة لما تكون المؤسسة في قطاع تنافسي هام أو مصدراً لدخل الاقتصادي الوطني هذا ما استدعى ضرورة البحث والتقصي الدائم حول مسألة القيم التنظيمية والصراع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية، وتضمنت هذه الدراسة خمسة فصول تم التطرق في الفصل الأول إلى شرح الإطار المفاهيمي للدراسة وتفسير الدراسة انطلاقاً من خلفياتها المفاهيمية اللغوية والاصطلاحية إضافة إلى الأسباب الداعية لدراسة الموضوع الراهن مع ذكر أهميته والأهداف النظرية والميدانية المرجوة من خلال النزول الإمبريقي واختبار الفرضيات، أما بالنسبة للفصل الثاني فقد تم التطرق فيه إلى ذكر أهم العناصر الخاصة بكلا المتغيرين أما فيما يخص الفصل الثالث تم التطرق فيه إلى ذكر المنهج المستخدم والعينة التي تم اختيارها من أجل القيام بالدراسة والأدوات المستخدمة لجمع المعلومات، أما الفصل الرابع تم فيه عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة وفي الفصل الخامس والأخير تم التطرق فيه إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الفرعية والدراسات السابقة وتقديم اقتراحات علمية بناء على ما تم استنتاجه في هذه الدراسة.

الفصل الأول:

تقديم الدراسة

1- الإشكالية:

تعتبر القيم الاجتماعية من بين الأبعاد للحكم على مجتمع ما إذا كان متطوراً أو سائراً في طريق النمو نظراً لما لها من أهمية داخل المجتمع، باعتبارها المنهج الصحيح والقاعدة الأساسية التي يحتكم إليها الفرد، فموضوع القيم الاجتماعية يعتبر من المواضيع الهامة والجادة التي درسها الباحثين في مجال علم الاجتماع وعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي ومختلف العلوم الأخرى من ناحية المضامين والطرق وأساليب تطبيقها ولا زالت تتطلب اليوم البحث والتدقيق في مختلف موضوعاتها كونها تواكب عملية التغيير الاجتماعي والثقافي، وما أنتج هذا الأخير من قيماً جديدة يشهدها الأفراد فقد أصبحت اليوم كل فئة من شرائح المجتمع تحمل قيماً معينة وذلك من خلال الأدوات المساعدة في نقلها كتكنولوجيا الإعلام والاتصال، باعتبارها سلاح ذو حدين في تنمية ونقل واكتساب القيم فهذه الأخيرة تعتبر نظاماً فرعياً في المجتمع من جانب ومعياراً للحكم على التصرفات والعلاقات أو كل ما يقوم به الفرد والمجتمع من جانب آخر، فالقيم أصبحت الشغل الشاغل لدى الكثير من الباحثين في مجال التنظيم والمؤسسات وماذا تنتج وماذا تسوق وبماذا تحتفظ وكيف تحقق المنفعة وتجعل الأمور في صالحها من خلال هذه القيم فقد أصبحت اليوم كأداة إستراتيجية للتطور والتقدم والسيطرة وتحقيق الرفاهية كما يتأثر سلوك الأفراد العاملين في المنظمات عادة بالقيم التي يحملونها لأنها تعد الأساس الذي تقام عليه ثقافة المجتمعات، وكذلك لأنها الأساس الصلب الذي تقام عليه ثقافة الفرد، لأنها ليست مفاهيم مجردة وإنما تعكس ترابط عاطفي شديد التعقيد فالعمال يتحاورون ويتجادلون ويتنافسون بناء على قيم معينة حيث تتجسد هذه القيم في البناء والعادات الاجتماعية السائدة داخل المؤسسة.

وتعمل كضابط وموجه لسلوكهم كما تعمل كدليل أو مرشد للأفراد في تصرفاتهم وتؤثر في الأحكام التي يطلقونها على المواقف والأحداث والأشياء. فالمنظمات التي لديها منظومة قيم إيجابية وواضحة تكون هي قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات في عصرنا المليء

بالتحديات إذ أصبحت ثقافة التجديد فيه هي الثقافة السائدة. فاختلاف القيم من جهة وأهداف العاملين من جهة أخرى يولد بعض الصراعات والآثار السلبية التي سوف تتعكس بدورها صميم العلاقة الإيجابية بين المنظمة والعاملين بها وبالتالي على جودة الأداء وطبيعة المخرجات التنظيمية.

وفي ظل هذه السياقات لازالت المؤسسة الجزائرية تعاني من بيئة المنظمة من فوضى وأصبح العاملون يشعرون بالتشتت والارتباك وأصبح ولائهم وانتماؤهم مشتتين وغير واضحين حتى انه في بعض الأحيان أصبح من الممكن أن يتخلى العامل عن مؤسسته وزيادة صراعات بسبب عدم وجود ثقافة وهوية واضحة للمنظمة، نتيجة ضعف ولائهم وانتماؤهم لها. بسبب عدم حالة الصراعات الكثيرة والتناقض بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها قد ولد بعض الآثار السلبية التي تتعكس على جودة الأداء الكلي وعلى طبيعة المخرجات التنظيمية وهذا يعود الى عدم استحضار القيم الإيجابية للأفراد وتعزيز مكانتها بين العاملين في المنظمة، ففي ظل مراحل التغيير المتعاقبة التي عرفتتها المؤسسات الجزائرية لم يقد أصحاب القرار بغرس قيم ايجابية تساعد في عملية بناء وتطور الفعل التنظيمي للعمال بل اكتفوا بعملية التنظيم الداخلي للمؤسسة والتركيز على الجانب المالي، مهملين بذلك محور هام من محاور التنمية، وهو الاهتمام لجانب القيمي للعمل والعمال الذي ينعكس بدوره على تطوير أفعالهم بشكل ايجابي داخل المنظمة.

فكان هذا ملاذا لتفشي الكثير من القيم السلبية كالإهمال والروح الإتكالية وعدم المثابرة في العمل وعدم احترام الوقت. وهذا ما أكدته العديد من الدراسات التي اهتمت لمؤسسة الجزائرية فالقيم هي هاما للشخصية ومعيارا أساسا للحكم على صحة واعتلال السلوك فالمؤسسات اليوم أيا كانت أنشطتها وأحجامها ومسمياتها أصبح ينظر إليها على أنها مراكز أو مواقع يتنافس فيها العمال ويحكم فيها الأقوياء وتستغل فيها الفرص وتضطنح فيها المواقف وتتصارع فيها

الأفكار وتتناقض فيها القيم والمصالح ما يفتح هذا مجالاً من الصراعات سواء الكامنة أو العلنية أو المصلحية أو القيمة وقد يجعل هذا العمال في تناقض دائم. وبناء على ما سبق يتم طرح التساؤل المركزي الآتي:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمي والصراع التنظيمي داخل مؤسسة نفعال بولاية تيارت بولاية؟

وينبثق عن هذا التساؤل المركزي الأسئلة الفرعية التالية:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي بمؤسسة نفعال بولاية تيارت؟

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم الاجتماعية والصراع التنظيمي بمؤسسة نفعال بولاية تيارت؟

- فرضيات الدراسة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمي والصراع التنظيمي داخل مؤسسة نفعال بولاية تيارت.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم الاقتصادية والصراع التنظيمي.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم الاجتماعية والصراع التنظيمي بمؤسسة نفعال بولاية تيارت

2- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية القيم التنظيمية، وأثرها في سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وإن كانت هذه الأهمية لا تتوقف على الأفراد فحسب بل هي أساس وجوه الثقافة

التنظيمية لأي مؤسسة، وبالتالي فإن هذه القيم تعتبر كموجه معيار للسلوكيات والأفعال، وتكبح بعض التصرفات الخاطئة، وهذا ما يبرر سعي الإدارة إلى غرس قيم تنظيمية إيجابية في المؤسسة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة أما مبررات اختياري لهذا الموضوع، فتعود إلى الحالة التي تعيشها مؤسساتنا، من جانب القيم التنظيمية، وما تعانيه من صراعات، ونزاعات أثرت على مردوديتها وكفاءة العاملين إلى غير ذلك من الآثار السلبية التي عطلت مسار تطورها.

3- أهداف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي أهداف يسعى الباحث التوصل إلى تحقيقها والإجابة عن السؤال الذي طرحه مستعينا في ذلك بمنهج علمي يستلزم استعمال أدوات بحث معينة بطريقة علمية وموضوعية وتسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري لمفهوم القيم التنظيمية والصراع التنظيمي.

- الكشف عن أبعاد القيم التنظيمية المبحوثة في الدراسة .
- التعرف على مدى ممارسة القيم التنظيمية داخل المؤسسة.
- التعرف على اختلاف القيم التنظيمية بين الإدارة و العاملين.
- الكشف عن دور القيم التنظيمية في نشوء الصراع العمودي داخل المؤسسة.

4- مفاهيم الدراسة:

القيم التنظيمية:

يعرفها كل من فرانسيس ومايك وود كوك: " بأنها الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات، فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ، والمهم وغير المهم" (الخرزاعلة، 2008، ص45).

والقيم التنظيمية هي: القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توحيد سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم : المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين...إلخ" (العميان، 2005، ص312). وذكر العميان (2002، ص312) بأنها "اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين.

تعريف القيم values: عرفت القيم بعدة تعريفات منها: أحكام مكتسبة من الظروف الاجتماعية يتشربها الفرد ويحكم بها وتحدد مجالات تفكيره وتحدد سلوكه وتؤثر في تعامله، فالصدق والأمانة والشجاعة الأدبية والولاء وتحمل المسؤولية كلها قيم يكتسبها الفرد من المجتمع الذي يعيش فيه، وتختلف القيم باختلاف المجتمعات بل الجماعات الصغيرة. (محمد مصطفى زيدان، 1979، ص193)

هي مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات، وتساعدهم في تحديد الشيء الصحيح والخاطئ، ومن ثم تحديد الكيفية التي يتم بها إنجاز الأشياء الصحيحة. (ثائر سعدون، 2016، ص 154)

كما عرفت القيم بأنها "قناعات عامة حول السلوك المناسب. (صالح مهدي حسن العامري وآخرون، 2008، ص 83)

وفي تعريف آخر ذكرت القيم على أنها "التزام عميق من شأنه أن يؤثر على الاختيارات بين بدائل الفعل".

وفي تعريف آخر ذكرت بأنها "مفهوم يدل على مجموعة من الاتجاهات المعيارية المركزية التي تتكون لدى الأفراد في المواقف الوجدانية فتجدد له أهدافه العامة في الحياة والتي تتضح

من خلال سلوكه العملي أو اللفظي. (فروق عبد فلية والسيد محمد عبد المجيد، 2009، ص 190)

في حين عرفها أبو نيل أنها " نظام معقد يتضمن أحكام تقييمية إيجابية أو سلبية تبدأ من القبول إلى الرفض وذات طابع فكري ومزاجي نحو الموضوعات والأشخاص والمواقف الاجتماعية". (الجموعي مؤمن بكوش، 2013، ص 77)

كما عرفت القيم بأنها ' نتيجة تنقية أو تصفية لاحقة، تتم خلال عملية التفاعل مع البيئة الطبيعية والإنسانية" (امطانيوس نايف مخائيل، 2016، ص 16)

أما مجد عرسان الكيلاني فيرى القيم محطات ومقاييس نحكم بها على الأفكار والأشخاص والأشياء والأعمال والموضوعات والمواقف الفردية والجماعية من حيث حسنها وقيمتها أو من حيث سوءها وعدم قيمتها وكراهيتها، أو في منزلة مهنية بين هذين الحدين". (محمد بومخلوف، 2013، ص 59)

أورد المدهون والجز راوي في تعريفهما للقيم التنظيمية بأنها " القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل إذ تحمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

في حين يرى مقدم أن القيم التنظيمية "تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك. ففي نظره المؤسسات الناجحة هي التي تتميز بنظام جيد للقيم". (مشاعل بنت ذياب العتيبي، 2009، ص 11)

في حين عرفها الصدام" هي تعبير عن هوية وفلسفة وخصائص المنظمة الداخلية، فهي تتوفر معايير التي تتخذ بها المنظمة قراراتها والطريقة التي تعبر بها عن سلوكها التنظيمي والطريقة التي تحفز بها سلوك العاملين فيها".

أما النعموني فينظر إلى القيم على أنها تعبر عن طريقة تفكير المؤسسة وتحركاتها المعتادة والتي تكون في أغلب الأحيان معلومة- لو جزئيا- من طرف أعضائها". (بكوش ليلي، محجر ياسين، 2017، ص 560)

التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية:

هي مجموعة القيم التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتنظم العلاقات في بيئة العمل وهي تعكس ثقافة المؤسسة، وتعبر عن أهدافها واتخاذ قراراتها، والقيم التنظيمية المعنية في هذه الدراسة:

قيمة الانضباط في العمل: ونعني بها مدى الالتزام والانضباط داخل المؤسسة، كاحترام توقيت العمل، والالتزام بقرارات وتعليمات المسؤولين.

قيمة العدالة: ونعني بها المساواة والإنصاف في كل ما يتعلق بالموظفين من تقسيم للمهام، وترقيات وتوزيع الحوافز والمكافآت، وعدم التمييز في التعامل معهم.

قيمة المشاركة في اتخاذ القرار: ونعني بها مدى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الهامة داخل المؤسسة.

تعريف الصراع التنظيمي:

لغة: هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق.

اصطلاحا: مأخوذ من كلمة اللاتينية "conflicyus" والتي تعني النظامين معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق. (البلوي، ص04، الساعة 16.00، يوم 12-12-2015)

تعريف مارش وسيمون: " الصراع هو عبارة عن حالة اضطراب، وتعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل". (الشماع، كاظم محمود، 2000، ص40).

تعريف محمد عاطف غيث: " كفاح حول القيم، والسعي من اجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف الأضداد إلى تحييد أعدائهم أو القضاء عليهم". (غيث، 2005، ص82)
التعريف الإجرائي: هو نتيجة لاختلاف الأفكار والأهداف والعلاقات بين طرفين بينهم علاقة عمل.

5-الدراسات السابقة:

- دراسة ناصر قاسيمي 2005/2004:

رسالة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الإنسانية والاجتماعية بقسم علم الاجتماع بجامعة الجزائر بعنوان:

"الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري"، إشراف الدكتور مصطفى بونفتوش، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج نوجزها فيما يلي:

1. تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية، وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم، والتي تؤثر في فعالية التسيير، فكلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي.

2. أن ابتعاد الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات ووجود عدة عوائق للاتصال أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.

3. أن أهم ما يميز إدارة المنظمة في الجزائر من خلال دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر اختلاف خصائص البناء الاجتماعي، وكلها متغيرات تؤثر في توجهها نحو النجاح في تحقيق أعلى مستويات الفعالية أو تمنعها من ذلك.

دراسة محامدية الأمين: القيم التنظيمية و علاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب والرياضة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة المسيلة، 2016.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية المتمثلة في (قيمة التعاون والانتماء والانضباط والعدالة) وأساليب إدارة الصراع الخمسة (التعاون، التنافس، التوسط، التنازل، التجاهل).

وقد أجريت هذه الدراسة في مؤسسة ديوان الشباب والرياضة بالمسيلة، وتم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبيان صمم خصيصا لدراسة موضوع القيم التنظيمية، بالإضافة إلى استخدام مقياس توماس وكولمان لقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة من موظفي ديوان الشباب والرياضة بالمسيلة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وأسلوب التعاون لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وأسلوب التنافس لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وأسلوب التوسط لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و أسلوب التنازل لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة.

• توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و أسلوب التجاهل لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة.
 دراسة شخاب عبد القادر: دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز خنشلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، 2015.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيم التنظيمية في نشوء الصراعات داخل المؤسسة، تم الاعتماد على بالمنهج الوصفي التحليلي مستعينا في ذلك بالمقابلة والاستمارة في اختبار فرضيات الدراسة في دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع خنشلة شملت 98 عاملا وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 أن فرض الانضباط والصرامة في المؤسسة لا يؤدي إلى تمرد العاملين.
 غياب العدالة والمساواة في المؤسسة يساهم في إحداث الصراعات.
 عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يؤثر سلبا على درجة ولائهم للمؤسسة.

دراسة: عثمان قدور (2009): القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على عمال مركب المجارف والرافعات CPJ بقسنطينة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما هي القيم التنظيمية السائدة داخل المركب وعلاقتها بظاهرة الصراعات التنظيمية، وأولوية القيم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين بقسم الإنشاءات المعدنية التابع لمركب المجارف و الرافعات بعين السمارة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبيان وزع على عينة بلغت 80 فردا وخضع للتحليل الإحصائي .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن القيم الاقتصادية هي السائدة داخل المركب، وأنها احتلت المركز الأول لتليها القيم الاجتماعية في المرتبة الثانية.

أوصت الدراسة بضرورة أن تقوم إدارة المركب بنشر وتعزيز القيم التنظيمية التي تعزز من التفاهم والثقة المتبادلة ومراعاة الاختلافات في القيم والثقافات بين العمال وجعل قيم المديرين متناسقة مع قيم العمال وفتح قنوات مباشرة بين الإدارة.

دراسة القيم التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الوادي، 2018.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف عن الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، كما هدفنا من خلالها إلى الكشف عن القيم السائدة داخل المؤسسات الجزائرية وكنموذج على ذلك تمت الدراسة على إداري كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، خلال السنة الدراسية 2017/2018

بنيت الباحثة دراستها بشكل عام حسب مقياس ديف فرانسيس ومايك وودكوك، حيث اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي للبت في آراء عينة الدراسة، وللتحقق من فرضيات البحث تم تبني الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ضم 3 محاور ووزع على عينة بلغت 42 فردا على أساس أسلوب الحصر الشامل، ليتم استرجاع 40 استمارة خضعت لتحليل الوصفي باستخدام التكرارات والنسب المئوية.

توصلت الدراسة إلى إثبات التساؤل الرئيسي الذي بنيت عليه الدراسة لتثبت وجود دور كبير ومهم تلعبه القيم التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي.

القيم الاجتماعية وأثرها على الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية على موظفي شركة البوتاس العربية)

جميل سالم سلمان الفرايه، موسى مفضي شتيوي، وزارة الزراعة، عمان، 2019.

هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض القيم الاجتماعية (التعاون والمسؤولية الفردية والولاء) وأثرها على الصراع التنظيمي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم لجمع بياناتها استبانة شملت على جميع البيانات المطلوبة، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة البوتاس العربية والبالغ عددهم (1740) مفردة، تم اختيار (190) مفردة كعينة للدراسة باستخدام العينة العشوائية الطبقية، 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 البوتاس العربية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لقيم الولاء على الصراع التنظيمي لدى العاملين في الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة إدراك وتعزيز القيم الاجتماعية من قبل متخذي القرار في شركة البوتاس العربية، وعقد دورات تدريبية للموظفين حول مفهوم وأسباب الصراع التنظيمي.

الفصل الثاني:

القيم التنظيمية

تمهيد:

إن للقيم أهمية كبرى سواء على السبيل الفردي المتعلق بالإنسان بحد ذاته أي ذلك الحيز الشخصي الذي من خلاله يستطيع الفرد أن ينظم سلوكياته، ويضبط طريقة تفاعله مع الآخرين وفق قيم اجتماعية، أو على السبيل الجماعي من خلال تحقيق نوع من التوافق والتكامل بين جميع الأفراد، "فالقيم تؤدي وظيفة تنظيمية ترتب حاجيات وأولويات المجتمع بتخليصه من الفوضى التي يعيشها أفرادها" فالقيم تؤدي وظيفة تنظيمية ترتب حاجيات وأولويات المجتمع بتخليصه من الفوضى التي يعيشها أفرادها". (عبد العليم، 2003، ص 136)

كذلك تتجسد من خلالها صورة الحياة الاجتماعية للفرد والمجتمع، على حد سواء لذلك فإن أهمية القيم لا بد أن يعبر عنها من خلال منظور فردي ابتداءً، تنعكس صورته في النتائج الاجتماعية لتمثلات مجموع الأفراد انتهاءً.

1- تعريف القيم التنظيمية :

ينطوي مفهوم القيم التنظيمية على معانٍ متعددة فليس هناك تعريف محدد و دقيق وبالرغم من الإختلافات بين المفكرين في تحديد تعريف محدد لمفهوم القيم إلا أن هناك إتفاقاً بينهم من ناحية المضمون .

تعرف القيم بأنها : " اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، ... " (العميان، 2005، ص 112)

و يرى "مقدم" أن القيم التنظيمية : تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة و توفر الخطوط العريضة لتوجه السلوك و هي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك و صنع القرارات . " (مقدم، 1994، ص 150)

كما يمكن تعريفها بأنها: « مجموعة من المعتقدات و الاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارونها هؤلاء المديرين لإيمانهم بصحتها و تحدد النهج الذي ينتهجونه في انجازهم لأعمالهم و إدارتهم لمنظماتهم و اتخاذهم لقراراتهم . " (أدريسي، الغالبي، 2009، ص 68)

أما "أنز" فقد عرفت القيم التنظيمية بأنها: " المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة و تحديد ما يجب في إدارة المنظمة وانجاز الأعمال والاختيار بين البدائل و تحقيق أهداف المنظمة . " (الخرزاعلة، دس، ص ص 45 - 46)

يمكن تعريف القيم التنظيمية " بأنها هي مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وهي التي تعبر عن فلسفتها وتوفر الخطوط لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات". (الزهراني، 2010، ص 08)

" هي التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتعبر عن ثقافة المنظمة، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات ". (بوخدير، 2005، ص 146)

2- خصائص القيم التنظيمية :

تتميز القيم التنظيمية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- تختص القيم الإدارية بتنمية الجانب الروحي وتعامل الفرد بالإنسانية السامية التي تشركه في اتخاذ القرارات حسب الاستعداد الفكري والمقدرة العقلية ."

- تعمل القيم التنظيمية على احترام النظام وتحديد المسؤوليات كما تحترم السلطة الرسمية والتنظيم الرسمي والهيكل التنظيمي وتعمل على تحقيق الطاعة بها". (داودي، 2004، ص 25)

- " تعتبر القيم التنظيمية عاملا إنسانيا يحاكي في الفرد وعيه وينمي فيه قدراته الفكرية ويجعله فردا مسؤولا عن قراراته في التنظيم ومطيعا للإجراءات الرسمية فيه. "

- " يجب أن تكون القيم متنسقة مع بعضها البعض، حيث أن القيم التي تنطلق في اتجاهات متعددة تكون هدامة. "

- " يجب أن تكون القيم محدودة العدد فمحاولة تبني عدد كبير من القيم ستكون مبددة للجهود ومربكة. " (القيوتي، 2009، ص 179).

- " يجب أن تكون القيم عملية فالقيمة التي لا يمكن أن تترجم الى واقع تصبح ضعيفة، لذا يجب أن لا تلزم الإدارة نفسها بقيم مستحيلة."
- " ينبغي أن تعزز القيم الأداء فهي عبارة عن وسيلة تمكينية فهي أدوات لتشكيل المنظمة من أجل أن تحقق أهدافها الأدائية." (الخرزاعلة، د س، ص 45)
- " يجب أن تكون جذابة وتدعو للفخر ليرتقي الموظفون من خلال قيم المنظمة. "
- " تكون قيم العمل قابلة للتدوين حتى تصبح هذه القيم واضحة بالقدر الكافي حتى يتم الالتزام بها، إن القيام بتدوين القيم له ثلاثة فوائد: إذ هو يؤدي إلى توضيح الصورة العقلية لهذه القيم، كما أنه يثير النقاش حولها، ويزود أعضاء المنظمة برسالة قابلة للاتصال."
- يجب أن تكون القيم عبارة عن قواعد ومبادئ متناسقة فيما بينها ومنسجمة ومعدودة حيث تخدم نفس الأهداف وبفعالية عالية وتشعر الموظفين بالفخر عند تبينها فكلما زادت قيمة وأهمية هذه القيم لديهم ازدادت فعالية أداءهم وتحسنت سلوكياتهم نحو الإدارة وفيما بينهم، إضافة إلى تدوين هذه القيم في لوائح تساعد في الالتزام بها ومعرفتها من قبل جميع الفاعلين داخل التنظيم.
- (الخرزاعلة، د س، ص 45)

3- مراحل تطور القيم التنظيمية :

لقد مر تطور القيم التنظيمية بعدة مراحل وهذا خلال تطور الفكر التنظيمي من أهمها:

المرحلة الأولى: وهي المرحلة التي كان التعامل فيها مع الإنسان على أنه آلة وتمثلها مرحلة الإدارة العلمية، التي نشأت وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية، في الفترة التي بين 1900 و1920 وكان فريديريك تايلور الرائد الأول لنظرية الإدارة العلمية التي بناها على أربعة أسس هي:

- الاختيار العلمي للعاملين وذلك باختبار الفرد بطريقة تناسب العمل، ويجب أن يدرّب عليها بالطريقة المصممة والسليمة.
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين، وقيام الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين وإطلاع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكولة إليهم .
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.
- تطور حقيقي للإدارة بتجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة، ومعرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.

- أما ماكس فيبر فقد تمثلت مساهمته في النموذج البيروقراطي، فالإدارة البيروقراطية تمثل النمط الخالص للهيمنة الشرعية وتتدرج سلطة المؤسسة على الكفاءة، النموذج المثالي للتنظيم، حيث تفترض أن الرجال والنساء، هم مصادر مثلهم مثل أي مصدر آخر وأنهم آلات محفزة تدريجياً بواسطة النقود. (عجال، 2010، ص 46)

المرحلة الثانية : بدأت هذه المرحلة كامتداد للمرحلة الأولى، وتحت نفس المنحى الذي كانت تهدف إليه المرحلة الأولى في البداية حيث ركزت على عوامل فيزيقية مثل الإضاءة، التهوية الرطوبة وفترات الراحة، إلا أن النتائج كانت غير متوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد وحساس هو الروح المعنوية ودرجة الانسجام بين العمال "ليطلق على الدراسات التي قام إلتون مايو بمدرسة العلاقات الإنسانية"، والتي تهتم بالقيم الاجتماعية، والنفسية، وقيم التعاون والتحفيز إلى غير ذلك من القيم الأخرى.

المرحلة الثالثة: هذه المرحلة ظهرت استجابة لظهور الاتحادات المهنية، ففي الخمسينيات كان هناك نقص حاد في المنتجات و الأيدي العاملة، وكل شيء يتم صناعته تقريباً، كان من الممكن أن يباع بكل سهولة، مما أدى إلى انخفاض كبير في الكفاءة

والإبداع، في هذه الظروف اكتسبت الاتحادات المهنية القوة اللازمة للحد من الخسارة، التي كادت تلحق بالمنظمات، في هذه الفترة كذلك قامت أعداد كبيرة من الإدارات باستثمار قدر من الجهود من أجل احتواء الاضطراب والمحافظة على السلام، لان القيم السائدة في هذا العصر كانت قيما مناوئة مع تحول من المواجهة إلى التوفيق وذلك اعتمادا على وجهة نظر الإدارة عن سياسة الموقف، في هذه المرحلة أيضا أصبحت القيم المتأصلة في الحياة الزراعية في ما قبل عصر الصناعة مثل الاجتماع في العمل، واستغلال الفرص والأجر المنصّف موضع سخرية وبخاصة في البلدان الصناعية القديمة مثل بريطانيا، وكان من المشكوك فيه معرفة من المسؤول عن القيم التنظيمية هل هو قادة النقابات الاتحادية أم هم الإداريين . (عجال، 2010، ص 46)

المرحلة الرابعة: إرتبطت هذه المرحلة بمساهمات دوغلاس ماكيجور McGregor من Dougla خلال كتابه " الجانب الإنساني في المنظمة" حيث افترض نمطين للسلوك الإنساني هما (X) و (Y) . (Y) يتمثل النمط الأول في (X) فالإنسان سلبي بطبيعته لذلك يجب مراقبته، والعمال يكرهون تحمل المسؤولية ويعطون الأولوية للأمن الوظيفي ويظهرون مستوى متدني من الطموح، أما النمط الثاني هو (Y) فيفضل فيه العمال ممارسة الرقابة والضبط الذاتي، ولديهم القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية ولمعظمهم قدرات إبداعية خلاقة . ويرى ماكيجور أن يستند المديرون إلى النمط الايجابي حول الإنسان في تنمية القيم التنظيمية وما إلى ذلك من أمور تتصل بمجال العمال.

المرحلة الخامسة: عرفت هذه المرحلة تطور القيم التنظيمية إلى ظهور نظرية الإدارة بالأهداف، وأهم مزايا الإدارة بالأهداف تحديد الأهداف بوضوح متناه، والأهداف هي الموجه وهي المراقب.

المرحلة السادسة: في هذه المرحلة ظهر مفهوم التطوير التنظيمي ريتشارد بيكهارد Bechard Richard يرى التطوير التنظيمي بأنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل، والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط. كذلك يعتبر هيرزبرغ Herzberg من أبرز رواد هذه المرحلة، يرى بأن الدافعية من شأنها أن تحسن الإنتاج لارتباطها بالجوانب الذاتية للفرد والتي توفر له شعورا ايجابيا، يدفع به لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية. (عجال، 2010، ص 48)

في هذه المرحلة بدأ الاهتمام بظروف العمل أي تحليل الجوانب غير الإنسانية فيه " فكل عمل لا يتكيف الفرد معه ولا يحسن اختياره، له انعكاسات مضرّة"، ومن خلال فكرة التطوير التنظيمي أصبح بالإمكان تطبيقا تغيير الثقافة التنظيمية من خلال التطوير الذاتي.

المرحلة السابعة : هي عبارة مزيج مؤلف من لمراحل السابقة وأهم قيمة شائعة فيه هي البقاء للأصلح ظهر في هذه المرحلة نموذج إدارة الجودة الكلية، ويعد نموذجا ميدانيا وعمليا في مجله، يركز على الأداء المتخصص و يعتمد على التدريب والتعليم والتخطيط الاستراتيجي، ويبنى على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد. (عجال، 2010، ص 48)

والجدول التالي يلخص مراحل تطور القيم التنظيمية:

جدول رقم (1) : مراحل تطور القيم التنظيمية (عجال، 2010، ص 48)

المرحلة	الفكرة	القيمة الثقافية
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له آثاره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	الأمر السياسية في المنظمات
الخامسة	التنظيم / التوازن الفردي	الانجاز ملك (الانجاز في القمة)
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقع	لا تأت الأشياء الجيدة بسهولة

4- أهمية القيم التنظيمية :

يمكن إعتبار القيم التنظيمية من متطلبات التنظيم الحديث لأنها تحمل العناصر الأساسية التي تتبني عليها سلوكيات الموظفين فيها وطرق إستجاباتهم لها، وتؤكد مراحل تطورها أنها تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة في السلوك التنظيمي وأجد الجوانب الهامة في دراسته، فالقيم تتمتع بأهمية كبيرة في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات وفيما يلي نتطرق لبعض النقاط التي تتمحور فيها أهميتها:

" تعتبر القيم قوة محرّكة ومنظمة للسلوك ". (القيوتي، 2009، ص 109)

" تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات، حيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم ."

" تبرز القيم الاختلافات الحضرية بين المجتمعات مما يؤثر بشكل واضح على السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد . " (العميان، 2005، ص 109)

" إعتبار القيم بمثابة المعيار الثقافي الذي يمكن من عقد مقارنات بين الممارسات السلوكية كما يمكن من المفاضلة بين الأشياء والمواقف المختلفة ."

" إيجاد نوع من التقارب والتفاعل بين المراكز والأدوار وبين الرؤساء والمرؤوسين مما يزيد فرص الثقة والمشاركة ."

" تنمية وعي الموظفين والتزامهم، وتعزيز انتماءهم مما يؤثر ايجابيا على أدائهم ."

" تعتبر القيم العامل الأساسي لتوحد وتماسك الثقافة العامة الرئيسية داخل التنظيم."

" تكوين إطار مرجعي للاستعانة به واستخدامه عند ممارسة نشاطات المنظمة ."

" تمنح العاملين بالمنظمة شعورا بالهوية الخاصة ."(عساف، 1999، ص 144)

" كما تلعب القيم دورا أساسيا في تحديد السلوك المرغوب بإتباعه، حيث يلقن العاملون القيم

التي يرغب التنظيم بها، والتي تسهم في تحقيق أهدافه . " (عجال، 2010، ص 46)

" إن القيم التنظيمية المعقلنة بمثابة المحرك الأساسي لسلوك وقواعد توجه حسب مقتضاياتها

كما يقول سعيد عبد الرحمان "هي التي تكمن في خلق السلوك وتعطيه المعنى والنوعية ."

(قطامين، 1996، ص 78)

5- مصادر القيم التنظيمية :

للقيم التنظيمية عدة مصادر من أهمها :

التعاليم الدينية:

" يعتبر الدين أحد أهم المصادر التي يستمد منها الأفراد و المنظمات قيمهم، فمن أمثلة القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي : حديث الرسول صلى الله عليه و سلم حول إتقان العمل: « إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه»، وهذا يؤكد على أهمية قيم الجودة والفعالية في المنظمات، والتي يجب على العاملين الالتزام بها و العمل وفقها." (قريشي، 2007، ص 44)

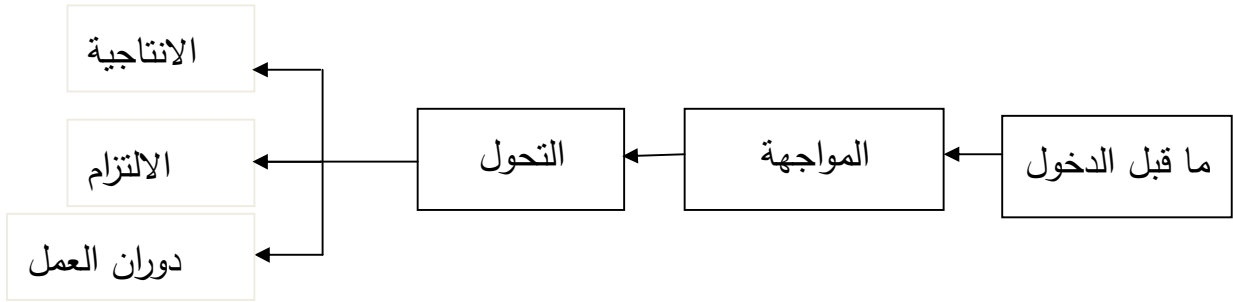
كذلك هناك العديد من الآيات الكريمة التي تحدثت عن الأمانة وعظم مكانتها، وحثت المسلم على الالتزام بها باعتبارها من مكارم الأخلاق. لذلك فالإنسان الذي يقدم مصلحته على مصلحة العمل أو على مصلحة المسلمين فقد خان الأمانة، كذلك الأمر بالنسبة لعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. و الآيات و الأحاديث في فضل الأمانة كثيرة، لذلك يعد موضوع الإدارة الأمانة من أهم القضايا و أكثرها جاذبية بالنسبة للمنظرين و الممارسين في حقل الإدارة، فهناك العديد من العلماء المسلمين الذين كتبوا في موضوع الإدارة وجعلوا الأمانة عنصرا من أهم عناصر نجاحها.

الخبرة السابقة: تعتبر الخبرات التي يمر بها الأفراد أثناء قيامهم بأعمالهم ذو أهمية كبيرة، فهي تسهم في ظهور قيم جديدة و العمل وفقها، وتؤكد مراحل تطور الفكر الإداري تغير القيم وفقا للتجارب و الخبرات التي مرت بها التنظيمات، فالمنظمة التي واجهت صعوبات مالية نتيجة المخاطرة و المبادرة تعطي قيمة كبيرة لتجنب المخاطرة.

التنشئة الإجتماعية والتنظيمية :

" إن للتنشئة الإجتماعية دورا كبيرا فيها حيث أن الفرد يكتسب قيمه بشكل أساسي من قبل أفراد أسرته، وتشير مراحل النمو النفسي و الاجتماعي إلى العلاقة الوثيقة بين الفرد وأسرته، بحيث تبدأ هذه العلاقة بالأم لتشمل الأب والإخوة و الجيران و زملاء اللعب، وكذلك اتصالهم بأفراد المجتمع الذي يعيشون فيه ،وبالتالي فإن المجتمع (الأسرة، الزملاء..الخ) يعمل على تلقين الأفراد قيما معينة، وفي مقابل ذلك تعمل المنظمة - باعتبارها مجتمع مصغر- من خلال عملية التنشئة التنظيمية بنثبيت القيم الضرورية للعمل، وذلك بتدريب العاملين وتعليمهم الكثير عن المنظمة و أهدافها و قيمها وكل ما يميزها عن غيرها من التنظيمات الأخرى، و غالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية تستمر ساعات أو أيام حسب نوعية و حجم المنظمة، و يتعرف العاملون من خلالها على حقوقهم و واجبات و مزايا عملهم حتى يصبحوا أقدر على العمل و التعامل وفقا للقيم التنظيمية السائدة ." (قريشي، 2007، ص 45)

شكل رقم: (1) نموذج التنشئة التنظيمية (قريشي، 2007، ص 45)



" ففي مرحلة ما قبل الدخول مثلا: يتم تدريب و تعليم الطلبة الخريجين من كليات الأعمال القيم و الاتجاهات و السلوكات التي ترغب بها منشآت الأعمال، وبعد دخول الفرد الجديد إلى المنظمة يبدأ في مرحلة المواجهة، حيث يواجه الفرد احتمال عدم التوافق بين توقعاته حول

عمله وزملاءه ورئيسه والمنظمة بشكل عام والواقع، فإذا وجد الفرد بأن توقعاته صحيحة نوعاً ما، فإن مرحلة المواجهة تؤكد المدركات الأولية في المرحلة الأولى، وحينما تختلف التوقعات عن الواقع فإن الفرد يمر بعملية تنشئة تنظيمية للتخلص من افتراضاته السابقة، وأخيراً فإن الفرد الجديد يجب عليه التعامل مع أية مشاكل تكتشف أثناء مرحلة المواجهة، وقد يعني ذلك المرور بعدة تغييرات، ولذلك يطلق على هذه المرحلة بالتحول، ويمكن القول بأن عملية التحول قد تمت عندما يصبح العامل الجديد شاعراً بالثقة بنفسه وقادراً على إنجاز عمله بنجاح. " (القيوتي، 2010، ص 158)

وبذلك تعتبر التعاليم الدينية والخبرة السابقة والتنشئة الاجتماعية والتنظيمية مصادراً يستقي منها الفرد قيمه التنظيمية والتي يهدف من خلالها إلى إشباع حاجاته المختلفة، فهو يستمد من التعاليم الدينية قيماً مثل: إتقان العمل، الأمانة... وتكشف له الخبرة السابقة والتجربة عن حقائق معينة توجهه إلى تفضيل قيم عن أخرى، كذلك من خلال التنشئة الاجتماعية والتنظيمية يتم تعليم وتلقين الأفراد القيم التي توجه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف.

من كل هذا نجد أن التعاليم الدينية هي المصدر الأساسي للقيم أما التنشئة الاجتماعية والتنظيمية والخبرة السابقة هما مصدران ثانويان، لأن التنشئة الاجتماعية والتنظيمية تتم من خلال تلقين القيم التي يحثنا عليها ديننا الحنيف من خلال القرآن الكريم والسنة المطهرة. (القيوتي، 2010، ص 158).

6- تغيير القيم التنظيمية :

إن القيم هي التي تحدد السلوك الإيجابي أو السلبي فلابد للمنظمات أن تهتم بطبيعة القيم الموجودة لدى أفرادها، والتعرف عليها حتى لا يكون هناك تعارض بين الأفراد أنفسهم من جهة، وبينهم وبين المنظمة من جهة أخرى، فالمنظمات تعمل جاهدة على إيجاد قيم إيجابية مشتركة

بين مختلف العاملين، وكلما كان هناك توافق وانسجام بين قيم الأفراد كلما ساهم ذلك في تحقيق أهداف المنظمة والعكس صحيح.

" ويعتبر التطوير التنظيمي أحد أهم الأسس التي يتم من خلالها تغيير قيم الأفراد."

كما يمكن " أن تتغير القيم عبر الوقت، فالتغييرات التشريعية في النواح التقنية والاجتماعية والسياسية، وكل التغييرات التنظيمية التي تحدث، تؤدي فعلا إلى أن يحمل الفرد تعريفات جديدة لما هو صحيح واعتقادات جديدة ما دام علماء السلوك والمديرون مستمرين في تطوير فهم أفضل لهياكل السلطة وغيرها من النواحي التنظيمية الأخرى." (فرنش، جونير، 2000، ص 124)

" أما بشأن مقارنة القيم بالاتجاهات من حيث التغير فنجد أن القيم تتميز بثبات نسبي أكبر من الاتجاهات، فالقيم لا تتغير بالسرعة التي تتغير بها الاتجاهات، ويعود ذلك إلى أن القيم تمثل قنوات راسخة في أغلب الأحيان و بالتالي نجد أن تغيير القيم غالبا ما يرتبط بوجود القيم السلبية و التي لا تواكب تطور المنظمة و محاولة تغييرها إلى قيم إيجابية تتوافق مع أهدافها، أما التغير فهو عملية تحدث ببطء وترتبط بالوقت." (قريشي، 2007، ص 58)

7- معايير القيم المقترحة حسب المدخل الأخلاقي المدرج في هذه الدراسة:

بناء على ما تقدم ذكره من مراحل هذه الدراسة، يمكن تأسيس معايير للقيم الأخلاقية تعكس التزام الموارد البشرية في سلوكها واتجاهاتها، والقيمة التي توليها للقيادة والعمل والمؤسسة، حيث سيتم التركيز على إثبات مصداقية كل معيار في حياة الفرد، وبيان مدى تأثيره في مستوى الأداء البشري. وبالتالي، يمكن وضع معايير تحدد القيم الأخلاقية المنشودة في كل المستويات التنظيمية كما يلي:

1.7. معايير القيم المرتبطة بالقيادة :

يرتبط هذا النوع من المعايير بالقيادة الإداريين للمؤسسة، ويُعنى بضبط سلوك الفرد القائد، باعتبار أن نوع سلوكه يؤثر في أدائه، وفي أداء الموارد البشرية العاملة تحت سلطته. ويبدأ تأثير هذا النوع من المعايير الأخلاقية، من أعلى هرم السلطة في المؤسسة متجهاً إلى أسفله، فهو يهدف إلى تهيئة المناخ الأخلاقي للمستويات العليا من التنظيم. وهذه المعايير هي قيم أخلاقية نهائية يجدر بالفرد القائد الوصول إليها. (حسن، 1999، ص 214)

2. الحياد: تجعل الفرد القائد غير متحيز لرأي معين في إصداره لقراراته، بعيداً عن التسرع والتعسف والتقليد الأعمى. (داودي، 2004)

1. تقسيم العمل: وذلك حسب قدرات وإمكانيات الموارد البشرية، دون إهمال رغباتها وميولاتها في العمل.

التخصص الوظيفي: وتقتضي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فالاختيار يكون وفق الخبرة الفنية والإدارية، والتعيين يتم طبقاً لاختبارات الكفاءة.

- **معيار الالتزام:** ويستند على فكرة الإلزام (Obligation)، التي تعتبر القاعدة الأساسية لكل النظام الأخلاقي، ويرتبط هذا المعيار بتحقيق الفرد القائد لقيمتي:

تحمل المسؤولية: وتعني تعهد الفرد بتنفيذ الأعمال المعهودة إليه بأقصى قدراته، مع تحمله تبعات ما يحدث عن ذلك.

الرقابة الذاتية: في نفسه وتنميتها في نفوس الموارد البشرية العاملة تحت إمرته، بما يضمن السير الحسن للعمل في وجود الفرد القائد وفي غيابه.

معيار العدل: أي مدى تقيد الفرد القائد بالحق في علاقاته مع الموارد البشرية، في كل عمل أو قول أو حكم أو وضع القوانين والنظم. (داودي، 2004)

1. المساواة: التي ينصف بها نفسه والموارد البشرية العاملة تحت إمرته، من غير أن يعطي نفسه منافع أكثر، أو يعرضها لمضار أقل.

2.7. معايير القيم المرتبطة بالعمل:

يرتبط هذا النوع من المعايير بالموارد البشرية التنفيذية، ويعنى بضبط سلوك الفرد في تنفيذه للقرارات المعهودة إليه، باعتبار أن نوع سلوكه يؤثر في أدائه، وفي أداء المؤسسة ككل. ويتركز تأثير هذا النوع من المعايير في أسفل هرم السلطة في المؤسسة، فهو يهدف إلى تهيئة المناخ الأخلاقي للمستويات الدنيا من التنظيم. وفيما يلي عرض لهذه القيم الأخلاقية النهائية (المعايير)، وما يرتبط بها من قيم أخلاقية وسيلة:

معيار الإتيقان : أي مدى تحكم منفذ القرار في المهام الموكلة إليه، وسعيه لارتقاء درجات الإتيقان والإبداع في عمله.

معيار الانضباط: هو درجة التزام منفذ القرار بالمهام الموكلة إليه، وحرصه على تأديتها بالكيفية وفي الوقت المناسبين. ولكي يحقق الفرد منفذ القرار هذا المعيار، يجب أن يتحلى بقيمته:

تثمين الوقت: لأن الالتزام بالوقت في أداء العمل من تمام الإتيقان فيه، والأجر إنما يكون مقابل العمل في مواعيد محددة. (الغفيلي، 2001، ص 18)

الطاعة: تعني امتثال الأمر بفعل الأمور، وامتثال النهي باجتناب المنهي، فأى عرقلة في تنفيذ القرار من طرف الموارد البشرية تعني مقاومة التغيير أو العصيان.

معيار الإرادة: أي شدة القوة النفسية للفرد منفذ القرار، التي تمكنه من اعتماد قرار ما وتنفيذه، ويخدم الفرد في تحقيقه لهذا المعيار.

3.7. معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة:

يطبق هذا النوع من المعايير على كل الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، سواء كانت طبيعة المهام التي تؤديها إدارية أو تنفيذية، ويعنى بضبط سلوك الموارد البشرية العاملة في كل المستويات التنظيمية، باعتبار أن نوع سلوكها هو المحدد الرئيسي لكفاءة التنظيم ككل. وعليه، فإن تأثير هذا النوع من المعايير، يشمل كل مستويات هرم السلطة في المؤسسة، فهو يهدف إلى تهيئة المناخ الأخلاقي العام السائد في المؤسسة. وفيما يلي، عرض لهذه القيم النهائية (المعايير)، وما يرتبط بها من قيم أخلاقية وسيلة:

معيار الولاء: أي شدة ارتباط واندماج الموارد البشرية مع المؤسسة، لأن لهذا الرابط النفسي أثر بالغ على اندماج الموارد البشرية في العمل، وتبنيها لقيم المؤسسة، ورغبتها في بذل قصارى جهودها لصالحها، والمحافظة على عضويتها فيها. ويخدم الموارد البشرية في تحقيقها لهذا المعيار. (الغفيلي، 2001، ص 18)

الانتماء: هو شعور إيجابي يدفع الفرد لاستدماج مبادئ المؤسسة وقيمها، في أقصى شدته يؤدّ توحيد الفرد مع المؤسسة، بحيث يتمسك بها وينوذ عنها. (الحنفي، 2003، ص 315)

معيار الحرية: هو مدى قدرة الموارد البشرية على فعل الأشياء أو تركها في المؤسسة بإرادتها الذاتية، ويخدمها في تحقيق هذا المعيار، تحليها بقيمتي:

الاستقلالية: هي انفراد الموارد البشرية بتدبير الأمور المتعلقة بعملها في المؤسسة بنفسها، دون الخضوع لوصاية أو رقابة.

الطموح: هي رغبة شخصية للنجاح، تتجلى في سلوك الفرد من خلال بحثه عن التفوق في تحقيق أهدافه المادية والمعنوية المنشودة.

معيار الرشادة: هو حسن تصرف الموارد البشرية في توظيفها للموارد المتاحة في المؤسسة، ومدى توفيقها في الاختيار بين البدائل الممكنة. (بن البشير، شايب، 2005، ص 02)

6- خلاصة:

من خلال ما تطرقنا له في الفصل السابق من محاولة لتحديد مفهوم القيم التنظيمية ومراحل تطورها فالقيم التنظيمية هي جزء لا يتجزأ من التنظيم يدر بها أفرادها وتظهر في تفاعلاته حيث مرت بمراحل رئيسية تضمنت كل مرحلة مجموعة من القيم التي كان لها دور في تحقيق النجاح وهذه المراحل هي المرحلة العقلانية ثم العاطفية ومرحلة المواجهة والإجماع في الرأي والإدارة بالأهداف والتطوير التنظيمي، ويمكن اعتبار القيم التنظيمية من متطلبات التنظيم الحديث لأنها تحمل العناصر الأساسية التي تنبني عليها سلوكيات الموظفين فيها وطرق استجاباتهم لها، وتؤكد مراحل تطورها أنها تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة في السلوك التنظيمي وأجد الجوانب الهامة في دراسته، فالقيم تتمتع بأهمية كبيرة في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات.

الفصل الثالث:

الصراع التنظيمي

تمهيد:

حظي الصراع باهتمام واسع النطاق من قبل العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية، فقد اعتبرت المدرسة الكلاسيكية الصراع أمراً خطيراً يعبر عن الظاهرة السيئة التي غالباً ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل، فهي حالة غير طبيعية لا بد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على المنظمة، بينما نظر رواد المدرسة الحديثة على أنه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة سواء ما تعلق بالأفراد أو الجماعات أو المنظمة ككل.

1. أنواع الصراع:

تتنوع التقسيمات المختلفة للتمييز بين الصراعات بتعدد المعايير والتناولات والاختصاصات، وكذا المؤشرات المستخدمة من قبل الباحثين، وفي هذا الصدد تمكن الإشارة فيما يلي إلى مجموعة من معايير وتقسيمات بين الأنواع المختلفة للصراعات.

أ- من حيث مسبباته:

- صراع العلاقات:

يتولد هذا الصراع بسبب وجود انفعالات سلبية قوية، سواء نتيجة عن سوء فهم أو نتيجة لوجود صور نمطية معينة أو لسوء الاتصالات أو لفقرها، أو لتكرار أنماط سلوكية سلبية، وغالباً ما تؤدي هذه المشكلات إلى ما يسمى بالصراعات غير واقعية. وهذه النقطة تذكرنا بتصنيفات لويس كوزر للصراع، بين صراع واقعي وصراع غير واقعي. وهكذا فإن صراعات العلاقات غالباً ما يؤدي بشكل واقعي أو غير واقعي إلى تصعيد الصراعات التحطيمية والمدمرة. وهذا بالفعل ما رأيناه عند ماركس في صراع علاقات الإنتاج بين الطبقة البورجوازية التي تمتلك رأس المال وطبقة البروليتارية التي لا تمتلك سوى قوة العمل. وما رأيناه عند أصحاب الماركسية المحدثه، وصراع العلاقات السلطوية السياسية بين المسيطرين على السلطة والنفوذ والمكانة العليا

(الطبقة العليا والوسطى)، وبين المسيطر عليهم (الطبقة الدنيا) وهم من لا يملكون سوى قوة العمل والإذعان لأوامر ونواهي السلطة العليا. (محمود، 1997، ص72)

- صراع المعلومات:

تحدث هذه الصراعات عندما تفتقد الأطراف المعلومات الضرورية اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة، أو عندما يتم تزويدهم بمعلومات مغلوبة. أو عندما يختلفون حول أهمية المعلومات، أو الاختلافات في تفسيرها، أو عندما يصل الأفراد إلى تقييمات مختلفة بصورة جذرية لنفس المعلومات، وهنا تجدر الإشارة إلى أن حدوث صراعات المعلومات قد لا تكون ضرورية الحدوث لأنها قد تقع نتيجة سوء الاتصالات، أو انعدامها بين أطراف الصراع. (محمود، 1997 ص 73)

- صراع الاهتمامات:

يعتبر هذا الصراع من أكثر الصراعات شيوعاً. وذلك لأنه يحدث داخل أي مجال سواء كان مالياً، أو دينياً، أو أخلاقياً، أو اجتماعياً، وقد يكون صراع الاهتمامات واقعياً ظاهراً أو باطنياً، مباشراً أو غير مباشر، ففي المجال التنظيمي يتمثل في زيادة معادلات التنافس المهني والإداري بين الأفراد، وزيادة معدلات التبادل الثقافي والاجتماعي حسب نسب الاستهلاك الثقافي لهم. بالإضافة إلى العوامل والمؤثرات الخارجية هناك العديد من المؤثرات الداخلية التي تساعد على شيوع هذا النوع من الصراع، ومنها طبيعة الأفراد والمستوى الثقافي الذي يتمتع به كل فرد منهم، والخلفية التاريخية والاجتماعية، والظروف الاجتماعية والاقتصادية الخاصة بأطراف الصراع. (محمود، 1997 ص 73)

- صراع المصالح:

يذكرنا هذا النوع من الصراع بقضايا وتحليلات ماركس حول الصراع الطبقي، حول المصالح المتناقضة بين الطبقة المسيطرة (البرجوازية) والطبقة المسيطر عليها (البروليتارية). وكذا بطروحات الماركسية المحدثه وصراع المصالح المتناقضة، والمتمثلة في الصراع على الموارد النادرة والقوة والنفوذ والمكانة المتمثلة في السلطة.

وغالبا ما يحدث صراع المصالح عندما يتبنى طرف أو أكثر موقفا يسمح بحل واحد لمواجهة حاجاتهم. ففي سبيل إشباع حاجاتهم ومصالحهم، وهكذا تحدث هذه الصراعات ذات الأسس المتداخلة حول قضايا موضوعية، أو حول موضوعات نفسية، ويزداد الأمر تعقيدا عندما تكون مصالح أو مكاسب شخص ما نسبية تشكل خسائر لشخص آخر. وهو ما يشار إليه أحيانا بتعبير "المكسب خسارة" أي أن مكسب طرف يعد خسارة للطرف الآخر. (محمود، 1997 ص 76)

- صراع القيم:

- تمت الإشارة إلى صراع القيم في البحوث النفسية الاجتماعية، أثناء الحديث عن ظاهرة اللامعيارية (الأنوميا) في كتابات كل من إميل دوركايم، تالكوت بارسونز وروبرت ميرتون. وقد عرفه ويلر Weller بأنه: " تضاد بين اتجاهين أساسيين من اتجاهات القيم كالتضاد الذي يحدث في القيم المنبثقة عن التنظيم الاجتماعي وتلك التي ترتبط بمثل إنسانية أشبه من أن تكون مثالية ".

وهي الصراعات التي ترتبط بالقيم، وتسببها المعتقدات القيمية، أو النظم العقيدية. ولما كانت القيم عبارة عن معتقدات يستخدمها الأفراد لإعطاء معنى لحياتهم، تشرح ما هو جيد أو سيء صواب أو خطأ، عادل أو ظالم، فإنه ينبغي الإشارة إلى أن القيم المختلفة في حد ذاتها لا تشكل صراعا. فالأفراد يمكنهم العيش معا في انسجام مع وجود نظم قيمية مختلفة بينما الصراعات

القيمية تثار عندما يحاول أحد أطراف الصراع فرض مجموعة محددة من القيم على غيره من الأطراف، أو عندما يدعوا إلى إتباع نظام قيمي محدد لا يسمح بالاختلافات العقيدية (محمود، 1997 ص 76).

ب- من حيث درجة ظهوره:

ت- يصنف تشارد ولتون في دراساته للتنظيمات الصناعية الصراعات إلى نوعين: صراعات ظاهرة وصراعات كامنة، تتميز الصراعات الظاهرة بأن لها خاصية عقلانية ومنظمة، ومن مظاهرها الإضراب والتخريب وتكون في صورة تنظيمية كالاتحادات العمالية والنقابات، بينما الصراعات الكامنة لها خاصية شخصية وغير منظمة، ومن الأساليب المعبرة عنها: الرفض، عدم الرضا، الشكوى، سوء الظن، الكره والحق. (Loflamme, 1979, p.p 33.34)

2. مصادر الصراع وأسبابه:

ينشا الصراع التنظيمي في الأساس نتيجة أسباب تنظيمية عملية تتعلق بالمنظمة وأسباب شخصية تتعلق بالموظف نفسه، يمكن تصنيف هذه الأسباب كالاتي (علي محمد، ص 45):

أ- أسباب عملية تنظيمية:

1- رغبة كل طرف من الأطراف في الحصول على نصيب معين من مصادر محدودة توجد لدى المنظمة.

2- مشاكل ناتجة عن عدم وضوح الاتصال بين الأطراف المعنية داخل المنظمة.

3- اختلاف في المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات.

4- اختلاف الأفراد داخل المنظمة في نظرهم وإدراكهم للأمور، والقضايا المختلفة مثل

تباين ثقافتهم، قيمهم واتجاهاتهم.

5- تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة.

6- تداخل الاختصاصات والمسؤوليات.

7- هيكلية النظم على شكل وحدات متفرقة.

8- عدم الالتزام بالقواعد والسياسات.

ب- أسباب شخصية:

1- الشعور بالإحباط، نتيجة لوجود عائق ما يحول دون تحقيق الفرد لهدف أو غاية معينة يسعى إليها بدافع تلبية حاجات معينة.

2- تعارض أهداف الفرد، فالفرد قد يكون لديه دافعان أو أكثر يعيق احدهما الآخر لتحقيق الهدف.

3- تعارض الأدوار وغموضها، فالفرد في حياته ينتسب إلى جماعات عديدة، وهذا بالطبع يتطلب منه القيام بأدوار مختلفة قد تكون متعارضة أو متضاربة.

4- مشكلات العمل، كعدم الشعور بالرضا في عمله، أو التعارض بين أساليب وإجراءات العمل، أو تعارض أساليب العمل مع معتقداته وقيمه، أو عدم قدرته على تحسين أدائه وشعوره الدائم بالتوتر والضغط.

5- تعددت التنظيمات غير الرسمية، فكما ازدادت هذه التنظيمات في عددها وتنوعت واختلفت في قيمها، كلما مثل ذلك مبررا للتنازع والصراع بينها.

6- المغالاة في إبراز محاسن الأسلوب التنافسي والتوسع في دعمه وتطبيقه. (العويسات،

2002، ص 06)

3- مراحل الصراع التنظيمي :

يمر الصراع سواء على المستوى الفردي أو على المستوى التنظيمي بعدة مراحل اجمع عليها الكثير من علماء الإدارة، وهي (واصل، 2006، ص 42) :

أ- مرحلة الصراع الكامن Latent Conflit :

وهي المرحلة التي لا يدرك فيها الأطراف وجود صراع ظاهر، وتتمثل بعدم الرضا وعن الوضع الراهن، وقد لا تكون سببا في بدء الصراع. وهناك بعض الظروف السابقة التي قد ترتبط بالصراع الكامن وتخلق الفرص المناسبة لظهور الصراع، مثل الاعتماد المتبادل في العمل، والسياسات التنظيمية غير المحددة، وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد والاختلاف حول أهداف المنظمة، وصعوبات الاتصال، والقيم الشخصية لأفراد التنظيم.

ب- مرحلة إدراك الصراع Perceived Conflit :

في هذه المرحلة تتم بلورة الشخص أو الجماعة لموضوع الصراع وتشخيص الأمور لإدراك السبب الذي أدى إليه، ومن ثم تكوين الموقف والاستجابة له بشكل ما.

ج- مرحلة الشعور بالصراع Felt Conflit :

وفي هذه المرحلة تشعر الأطراف المتصارعة إلى جانب أنهم على وعي بوجود الصراع، بحالة من التوتر والغضب والانزعاج، وقد لا يشعر أحد الأطراف بهذه الحالة ويكون الصراع في هذه المرحلة شخصيا يمكن تهدئته أو تخفيفه.

د- مرحلة إظهار الصراع Show Conflit :

يتولد الصراع من الإدراك والشعور إلى واقع ذلك عندما تصل الأمور إلى ذروتها ويبدأ كل طرف من الأطراف بإظهار صورة مختلفة من السلوك أثناء المناقشة أو أي موقف من مواقف الصراع سلبا أو إيجابا ويحتمل أن تحتوي هذه المرحلة على استعدادات لحل الصراع من خلال الأساليب المختلفة (عاطف، دون تاريخ، ص75).

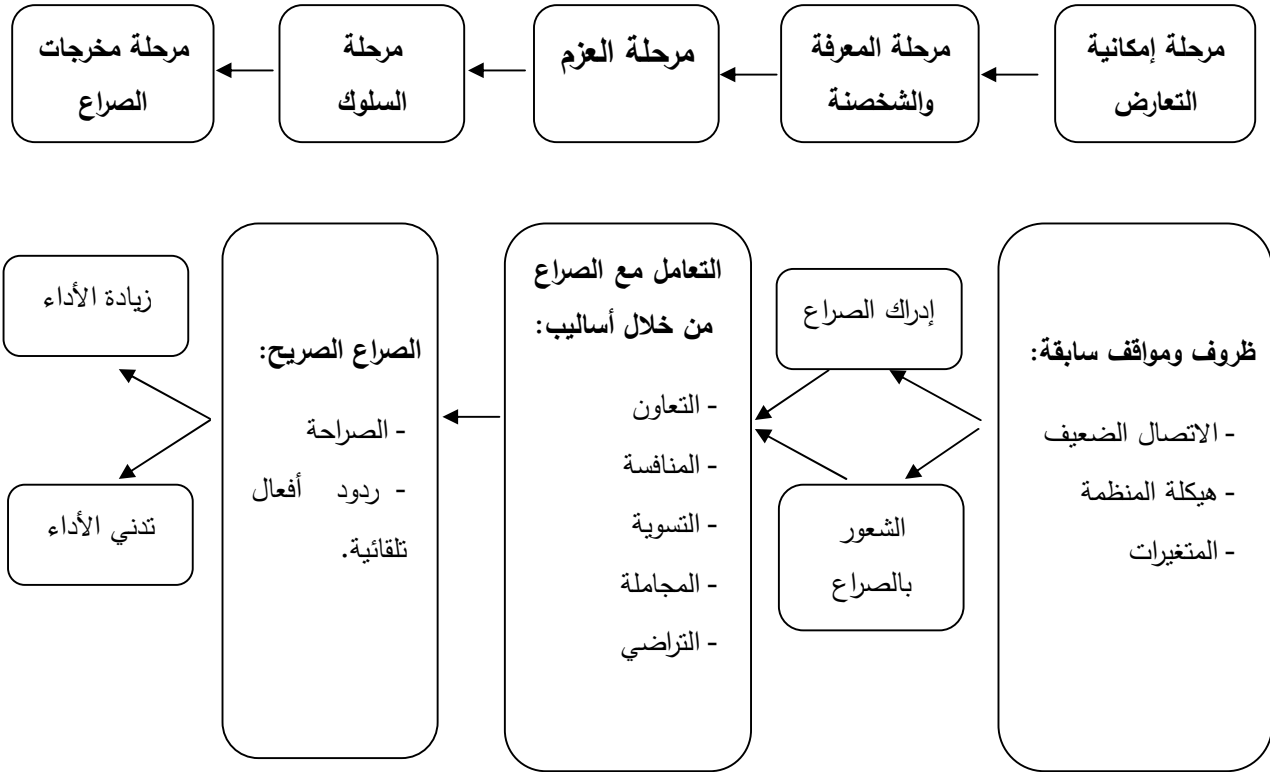
هـ- مرحلة مخرجات الصراع:

وهذا يتصل بظروف ما بعد ظهور الصراع سواء تم التعامل معه بالإظهار أو الكبت فإذا كانت نتائج إدارة الصراع مرضية لطرفي الصراع، فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد والجماعات، أما إذا انتهت إدارة الصراع إلى حل لم يرضي الطرفين،

فسيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع، وهذه الحالات الكامنة من الصراع تتجمع وتتراكم في أشكال جديدة وتظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة.

وأوضح روبنز أن مراحل تطور الصراع بين الأفراد والجماعات وداخلها هي عملية ديناميكية، وقد وضح نموذجا يظهر أن عملية تطور حدوث الصراع تمر عبر خمس مراحل.

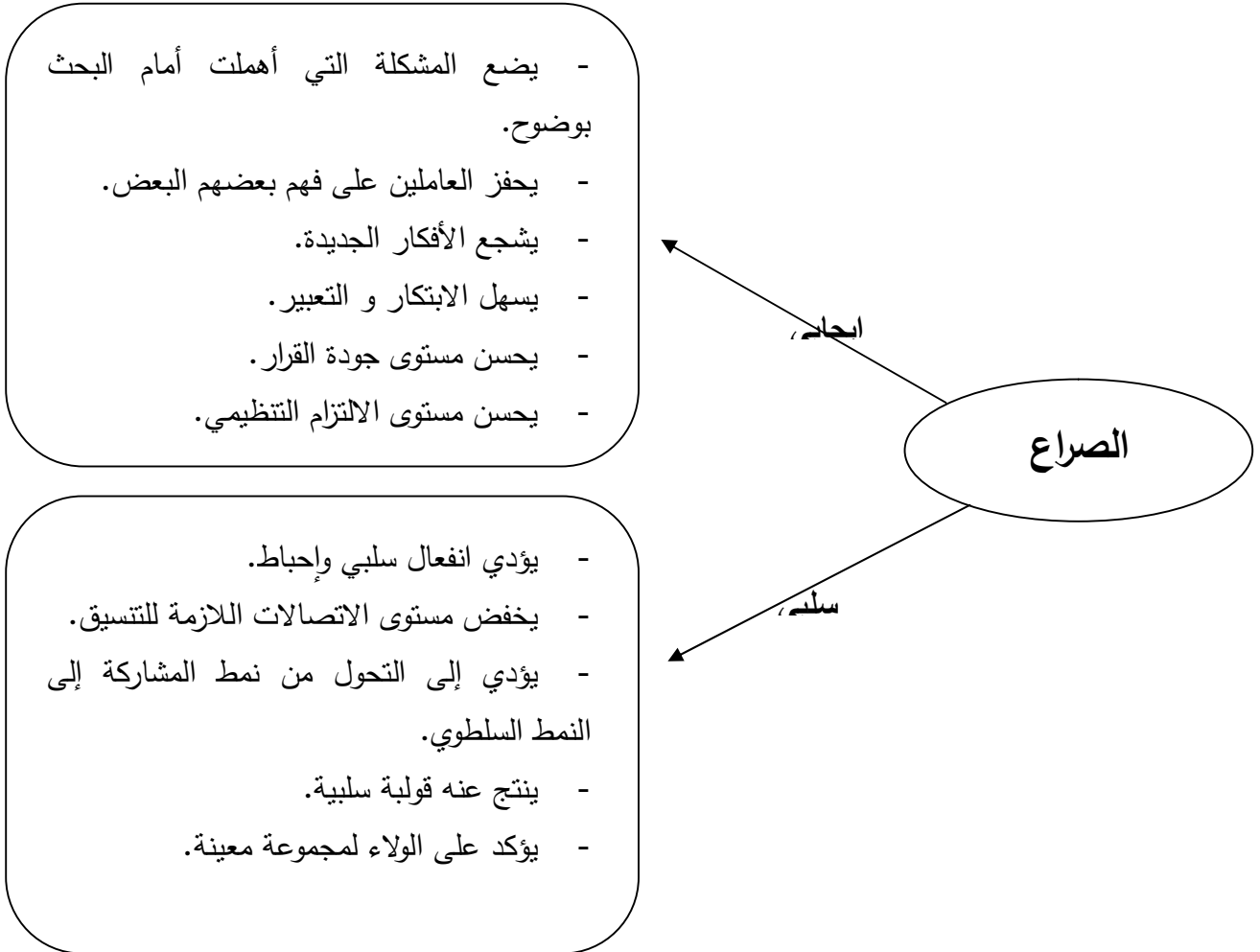
(Robbins, Stephen 2007, P: 386)



الشكل 01: مراحل الصراع التنظيمي The Conflit

ويتضح من الشكل السابق أن عملية حدوث الصراع وتطوره بين الأفراد وداخل الجماعات في المنظمة وفق نموذج (روبنز) يحدث وفق خمس مراحل رئيسية متسلسلة (عاطف، دون تاريخ، ص 76) وهي:

1. مرحلة إمكانية التعارض والتناقض.
 2. مرحلة المعرفة والشخصنة.
 3. مرحلة العزم.
 4. مرحلة السلوك.
 5. مرحلة مخرجات الصراع.
- 4- الآثار الايجابية والسلبية للصراع:



الشكل 02: الآثار الايجابية والسلبية للصراع.

أ- النظرة السلبية للصراع:

أنصار هذه النظرية هم رواد النظريات الكلاسيكية، و التي نظرت للصراع على انه انحراف Aberration فوفقا للنظرة الميكانيكية للمنظمات و رؤيتها على أنها نظم مغلقة فان الصراع لا يجب أن يوجد، ثم جاءت حركة العلاقات الإنسانية والتي كانت أكثر واقعية في نظرتها للصراع، حيث اعترفت بوجوده، على الرغم من اعترافها بوجوده إلا أنها اعتبرته أيضا انحراف حيث يعتبره Mayo بمثابة المرض للمنظمة (بورغدة، 2005، ص 25).

ب- النظرة الايجابية للصراع:

يرى Stephen أن نظرتة للصراع حلت محل النظرة المدمرة، واعترفت بأهمية الصراع ومدى ضرورة وجود كمية من الصراع المسيطر عليه Conflict Controlled داخل المنظمات، أما Robbins فيرى أن الصراع البناء يكون ضروري وذو قيمة للمنظمة فبدون الصراع نجد أن المنظمة تواجه عددا قليلا جدا من التحديات الجديدة New Challenges ولا تولد أفكار جديدة وتصاب باللامبالاة والركود.

وهذه النظرة الايجابية للصراع يدعمها الفكر الإداري الحديث ففي احد البحوث الحديثة التي أجريت على الإدارات العليا والوسطى للمنظمات وجدت أن إدارة الصراع أصبحت وظيفة متساوية الأهمية مع وظائف الإدارة الأخرى مثل التخطيط والتحفيز واتخاذ القرارات، ووجدت أن المديرين ينفقون حوالي 20 بالمائة من وقتهم لإدارة الصراعات. (عوض، 2008، ص 35)

5- النظريات المفسرة للصراع التنظيمي:

1- نظرية رالف دارندورف في تفسير الصراع Dahrendorf (1929):

توضيحات النظرية:

1- جماعات المجتمع مجبرة على التجمع في صورة اتحادات تشكل منظمات رسمية،

بينما يشكل العاملون في بناء هذه الاتحادات تجمعيين من المراكز :

أ- **السيادة Domination**: جماعة تملك السلطة وتأمّر.

- ب- **الخضوع Subjection**: جماعة لا تملك السلطة وهي مأمورة.
- 2- كل تجمع من هذين التجمعين يملك مصالح كامنة.
- 3- تفصح هذه المصالح الكامنة عن نفسها في شكل مصالح ظاهرة في ظروف فنية وسياسية و اجتماعية معينة.
- 4- تتعارض هذه المصالح بعضها مع البعض فيكون ذلك الصراع الطبقي.
- 5- يتوقف انفجار الصراع الطبقي وعنفه على مدى تواجد ظروف موقفية معينة.
- 6- بما أن المجتمع عبارة عن مجموعة من الاتحادات المتنافسة متضاربة المصالح فهو دائما مجهز بمنبع للديناميكية والتغير الاجتماعي المستمر. (الراجعي، 2012، ص 52)

تفسير دارندورف للصراع:

- ينطلق داهرنورف في تفسيره لنظرية الصراع من خلال مفهوم السلطة والعلاقات السلطوية فحسب، فأساس الصراع هو التفاوت في توزيع السلطة والمراكز السلطوية.
- ماهية السلطة عنده تتماثل والمفهوم الفيبري لها من حيث امتلاكها فرصة إصدار الأوامر مع توقع الانصياع لها.
- يشمل الصراع كل العناصر التي لها صفة التناقض، وسواء تجلت العلاقات التناقضية، في حالة عنف أو سلم وهدوء، فإنها ترتبط بمصدر الصراع وهو التمايز السلطوي، وتتم بلورتها تحت ظروف معينة فالأوضاع الاجتماعية والسياسة المتمثلة في الحرمان مثل حرية التعبير عن الرأي، والظروف النفسية التي تظهر في حالات الحرمان الكلي أو النسبي.
- الاهتمام بالعلاقات التي تتميز بالتناقض والتضاد، وتفسير ما ينشأ عنها من صراع. (الراجعي، 2012، ص 55)

2- نظرية لويس كوزر Lewis Coser:

اعتمد في تفسيره للصراع على فكرة العرض والطلب. فمثلاً ينشأ الصراع عند زيادة عدد طالبي العمل عن الفرص المتاحة. (بلال، 1999، ص 151.)

محددات نتائج الصراع على المجتمع:

1- نمط البناء الاجتماعي:

اعتبر كوزر أن البنيات الاجتماعية تختلف في:

- أنماط الحراك الاجتماعي.
- أنواع نظم صمام الأمان الموجودة بها.
- مدى السماح بالصراع وانتظامه.
- درجة التحام الجماعات، ومستوى المشاركات الجمعية، وكذلك طول الصراع. (بلال، 1999، ص 151.)

2- أنماط المواضيع التي يقع حولها الصراع:

أ- مواضيع الشرعية الاجتماعية: عدم الاتفاق عليها، يؤدي إلى مستويات عالية من الصراع.

ب- مواضيع حقيقية: مثل الفشل في إشباع حاجات معينة.

ج- مواضيع غير حقيقية: مثل المواضيع التي تتضمن حاجة إلى خفض توتر عام.

3- وظائف الصراع:

- 1- يقدم استقرار للعلاقات الاجتماعية.
- 2- يعيد الحيوية للمعايير الموجودة في المجتمع.
- 3- يقدم ميكانيزم لإعادة واستمرار التكيف ومواءمة القوة.
- 4- ينمي اتحادات وائتلافات جديدة .

- 5- يقلل العزل الاجتماعي.
 6- يساهم في المحافظة على خطوط حدود الجماعة.
 7- يؤدي إلى نسق اجتماعي أكثر مرونة واستقرار وتكامل.
 مقارنة بين النظريتين:

الجدول رقم 02: المقارنة بين النظريتين . (بلال، 1999، ص 151 .)

الصراع	دارندروف	كوزر
أهمية الصراع	الصراع جوهري لأي تنظيم اجتماعي.	جانب من جوانب الحياة في جميع المجتمعات.
أساس الصراع	التفاوت في السلطة و المراكز السلطوية (كما الصراع الطبقي) لكن يشمل صراعات لأسباب أخرى تختلف عن امتلاك وسائل الإنتاج.	الكفاح حول القيم، و المطالبة بالمكانة النادرة والقوة والموارد. وهدفه: يتحدد حسب هدف الجماعات المتصارعة (تخفيف من حدة الضرر أو الإصابة أو التخلص من المنافس).
مستوى التحليل	المجتمع و التغير الاجتماعي. داخل التنظيمات غير الاقتصادية مثل صراع المديرين والمرؤوسين...	المجتمع. في التنظيمات الصغيرة والكبيرة ويكون ذلك بدراسة وظائف الصراع نفسها، والأضرار والمعوقات والخلل الوظيفي الناجم عنه.
مدى الصراع	مستمر	مستمر

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية من أهم العناصر التي يجب على الباحث القيام بها من أجل التحقق من فرضيات الدراسة، وضبط نتائجها، وفي هذا الفصل سنتناول الجانب المنهجي المعتمد عليه في الدراسة بالإضافة إلى التعرف على الخصائص السيكمترية للأداة (الصدق والثبات)، ثم الانتقال إلى الدراسة الأساسية بوصف عينتها وتحديد أدوات الدراسة وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

عند القيام بأي دراسة علمية لابد علينا من إجراء دراسة استطلاعية تساعدنا في تحديد أبعاد البحث و التأكد من جدوى الدراسة، كما توفر لنا ملائمة و مناسبة البيانات و المعلومات التي نتحصل عليها، من طرف الأفراد المستقصى منهم الذين ستطبق عليهم الدراسة الاستطلاعية.

▪ أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تمكن أهدافها في:

- التعرف على إمكانية تطبيق الدراسة الميدانية وأخذ صورة أولية عنها.
- بناء أدوات الدراسة و التحقق من خصائصها السيكمترية.
- تم القيام بالدراسة الاستطلاعية على عينة من عمال مؤسسة نفضال.

▪ المنهج المستخدم في الدراسة:

إن اختيار المنهج في أي بحث علمي يرتبط أساسا على طبيعة الموضوع أو طبيعة مشكلة الدراسة، ونظرا لطبيعة موضوعنا فإن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي التحليلي المناسب للدراسات المرتبطة بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية والاجتماعية بحيث يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها

كيفيا أو كميا، لأن من الأهمية أن تتوفر لدى أي باحث وصف دقيق لما يقوم بدراسته من ظواهر قبل أن يمضي في خطوات واضحة لحل المشكلات التي اقتضت دراسته.

▪ **حدود الدراسة:**

الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسة نפטال بتيارت، ونقدم في هذا العنصر نظرة شاملة حول المؤسسة محل الدراسة.

أجريت الدراسة الحالية على عينة من موظفين، تم توزيع الاستبيان في مؤسسة نפטال "تيارت" بترخيص من مدير مؤسسة.

▪ **التعريف بمؤسسة نפטال:**

نפטال هي المؤسسة الجزائرية الرائدة في مجال توزيع وتسويق الوقود "بتيارت"، وهي ذات طابع تجاري متفرعة عن مؤسسة الأم سوناطراك، بعد إعادة الهيكلة التي لحقت العديد من المؤسسات العمومية وهذا وفقا للمرسوم 101/08 الصادر بتاريخ 1980/04/06 والذي ينص على إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية.

Entreprise De raffinage Des produits pétroles

وبعد ذلك تم تعديل هذا المرسوم إلى مرسوم ثاني تحت الرقم 189/87 والصادر بتاريخ 1987/08/25 والذي ينص على تقسيم إلى مؤسستين هما: ERDP

NAFTAL : أ/ نפטال

تعني المؤسسة الخاصة بتكرير المواد البترولية ولها وحدات في كل من: سكيكدة، رزينو، حاسي الرمل، حاسي مسعود الجزائر.

NAFTAL : ب/ نפטال

وتعني الخاصة بتوزيع وبيع المواد البترولية بحيث لها حاليا على المستوى الوطني (67) مركز ومستودع للتوزيع بالنسبة للمحروقات والزيوت والمطاط. (44) مركز تعبئة قارورات الغاز.

(16) وحدة تصنيع الزيت.

(53) مستودع للتمويل بالوقود للنقل الجوي والبحري.

(59) مستودع تخزين وتوزيع الغاز.

(1576) محطة خدمات لتوزيع المحروقات منها 901 محطة للخوادم.

(3250) شاحنة للتوزيع و (175) رافعات القارورات.

(14550) نقطة بيع قارورات الغاز.

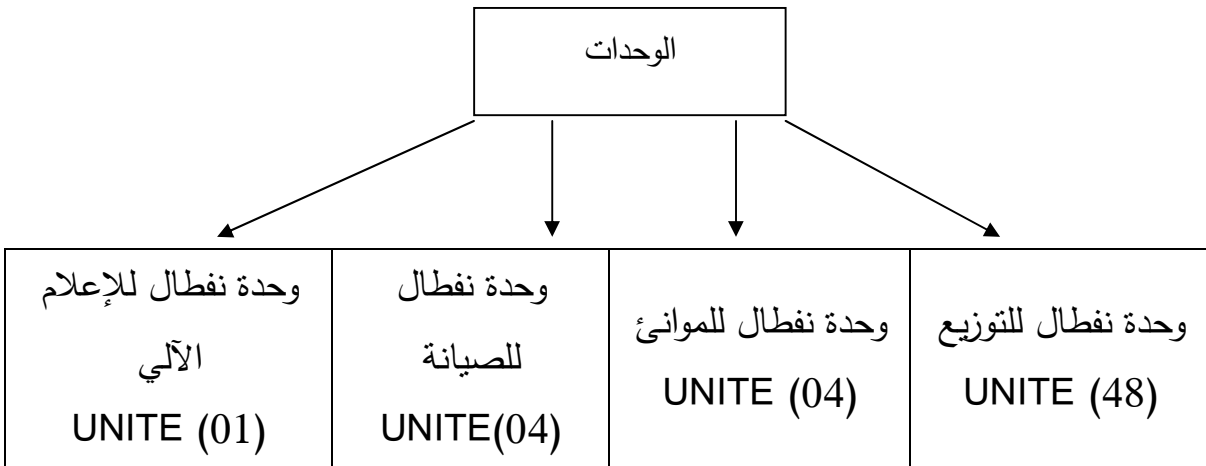
80 / من الاستهلاك الوطني للمواد البترولية يتم توزيعها عن طريق محطات الخدمات.

الوحدات النفطية: تضم نفاطال 48 وحدة على المستوى الوطني 04 وحدات خاصة

بالموانئ 04 وحدات خاصة بالصيانة ووحدة للإعلام الآلي.

أما فيما يخص العمال فهي تشغل 29000 عامل

الهيكل التنظيمي للوحدات النفطية.



شكل (3) : يمثل الهيكل التنظيمي لوحدات نفاطال

1 / وحدات نفضال للتوزيع:

وهي وحدات مكلفة بتنفيذ ووضع سياسة المبيعات التموينيات وتوزيع المواد البترولية وهي متواجدة بكل ولايات القطر الجزائري.

2 / وحدات نفضال للموانئ:

وهي وحدات جهوية للخدمات مكلفة بكل عمليات العبور بالنسبة للمواد التي تستوردها من الخارج و المتواجدة ب: وهران، الجزائر، سكيكدة، وعنابة.

3 / وحدات نفضال للصيانة:

وهي وحدات جهوية للخدمات كذلك مكلفة بعمليات الصيانة وتجديد هياكل المؤسسة ومتواجدة ب: وهران، الجزائر، بشار، قسنطينة.

4 / وحدة نفضال للإعلام الآلي:

وهي وحدة مكلفة بتنفيذ ووضع سياسة معلوماتية بالمؤسسة ومتواجدة بالعاصمة. منتجات مؤسسة نفضال: تتمثل منتجات نفضال في:

1 / الفحم والزيوت الموجهة للطيران والبحرية

2 / غاز البترول المميع

3/ الزفت BITUMES

4 / العجلات المطاطية.

5GPL CARBURANT / سير غاز

6GAZ NATURAL CARBURANT / غاز طبيعي فحمي.

▪ مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة موظفي مؤسسة نفضال بكل الفئات السوسيومهنية.

▪ الحدود الزمانية للدراسة:

- المجال الزمني للدراسة:

دامت الدراسة الاستطلاعية 2022/05/18 إلى غاية 2022/05/19

▪ عينة الدراسة:

تم إجراء الدراسة استطلاعية على عينة من موظفين في مؤسسة نفضال، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. في الجدولين الموالين سنعرض تقسيم العينة حسب الجنس والعمر في الدراسة الاستطلاعية.

الجدول رقم (03): يمثل تقسيم حسب الجنس في الدراسة الاستطلاعية

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
40%	12	ذكر
60%	18	أنثى
100,0%	30	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم (3) المتعلق بمتغير الجنس، أن أكبر نسبة من المبحوثين هي من فئة الإناث بنسبة 60% وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بنسبة الذكور التي لا تتعدى 40 % من إجمالي العينة.

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب السن:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
38-26	20	66.66%
50-39	4	13.33%
63-51	6	20%
المجموع	30	100,0%

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (1) المتعلق بمتغير السن نجد أن:

- 20 عاملا بنسبة 66.66 % أعمارهم تتراوح ما بين 38-26 سنة.

- 06 عمال بنسبة 13.33 % أعمارهم تتراوح ما بين 50-39 سنة.

- 4 عمال بنسبة 13.33% تتراوح أعمارهم بين 63-51 سنة.

▪ أدوات الدراسة:

مقياس القيم التنظيمية:

تمت الاستعانة بمقياس القيم التنظيمية للباحث عثمان قدور (2009) والذي يضم 30

عبارة.

جدول رقم 05: يوضح العلاقة بين الفقرة والدرجة الكلية.

علاقة الفقرة مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	القيم التنظيمية
,825**	1	
,825**	2	
,412**	3	
,348**	4	
,465**	5	
,676**	6	
,584**	7	
,465**	8	
,370**	9	
,609**	10	
,585**	11	
,643**	12	
,562**	13	
,590**	14	
,886**	15	
,578**	16	
,180*	17	
,886**	18	
,886**	19	
,378**	20	
,483**	21	
,496**	22	
,531**	23	
,484**	24	

,64**	25	
,57*	26	
,72**	27	
,47**	28	
,511**	29	
,40**	30	

المتغير	معامل ألفا كرونباخ
القيم التنظيمية	0.79

تشير المعطيات الواردة في الجدول أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تقدر بـ 0,79 بهذا يمكن القول أن الأداة تتمتع بدلالات صدق وثبات ع تبرر استخدامها في الدراسة الأساسية.

المتغير	قوتمان
القيم التنظيمية	0.95

استبيان الصراع التنظيمي:

تمت الاستعانة باستبيان الصراع التنظيمي للباحثة نورة عبد الكريم.

جدول رقم 05: يوضح العلاقة بين الفقرة والدرجة الكلية.

رقم الفقرة	علاقة الفقرة مع الدرجة الكلية
1	,222*
2	,289*
3	,252**
4	,316**
5	,444*
6	,585**
7	,497**
8	,410**
9	,600**
10	,621**
11	,572**
12	,396**
13	,222*
14	,748**
15	,472**
16	,466*
17	,520**
18	,609**
19	,302*
20	,551**
21	,502**
22	,394*
23	,676**

صدق وثبات الاستبيان:

المتغير	معامل ألفا كرونباخ
الصراع التنظيمي	0.91

تشير المعطيات الواردة في الجدول أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بقيمة قوتمان تقدر بـ 0.91 بهذا يمكن القول أن الأداة تتمتع بدلالات صدق وثبات مقبولة تبرر استخدامها في الدراسة الأساسية.

المتغير	قوتمان
الصراع التنظيمي	0,90

2- الدراسة الأساسية:

تعد إجراءات اختيار مجتمع الدراسة من الخطوات الضرورية لإجراء البحث الميداني التطبيقي، وحسب دراستنا فإن مجتمع دراستنا يتكون من مجموعة من العمال بمؤسسة نفضال، وعددهم 245 عاملا على اختلاف مستوياتهم المهنية.

عينة البحث:

تتكون عينة بحثنا من 52 عاملا بمؤسسة نفضال على اختلاف مستوياتهم المهنية تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

خصائص عينة الدراسة:

تشكل خصائص العينة مدخل مناسب للمعرفة العناصر والمكونات المجتمع الدراسة وذلك من خلال تحديد الكمي لخصائصها والذي يمكننا من التحليل المعطيات التي تم جمعها حول فرضيات الدراسة وتوضح خصائص العينة من خلال محور الذي يتكون من خمسة أسئلة حول متغيرات الشخصية للمبحوثين .

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
ذكر	21	40.38
أنثى	31	59.61
المجموع	52	100,0

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم (1) المتعلق بمتغير الجنس، أن أكبر نسبة من المبحوثين هي من فئة الإناث بنسبة 59.61 % وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بنسبة الذكور التي لا تتعدى 40.38 % من إجمالي العينة.

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب السن:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
من 20 إلى 25	7	13,5
من 26 إلى 35	12	23,1
من 36 إلى 45	20	38,5
من 46 فما فوق	13	25,0
المجموع	52	100,0

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (2) المتعلق بمتغير السن نجد أن:

- 20 عاملا بنسبة 38.5 % أعمارهم تتراوح ما بين 36 إلى 48 سنة.
- 13 عاملا بنسبة 25 % أعمارهم تتراوح ما بين 46 فما فوق.
- 13 عاملا بنسبة 18.57% تتراوح أعمارهم بين 51-63 سنة.
- 12 عاملا بنسبة 23.1 % أعمارهم تتراوح ما بين 26 إلى 35 سنة.

- 7 عمال بنسبة 13.5 % أعمارهم تتراوح ما بين 20 إلى 25 سنة.
يتضح لنا من خلال الجدول رقم (02) أن معظم أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 36-45 سنة وهذا يدل على التواجد المعتبر للشباب على مستوى المؤسسة ولهذا يمكن القول أن وجود نسبة عالية من الشباب تمثل قوة فعالة تكمن في المورد البشري القادر على الإبداع ما يسمح بزيادة أداء المؤسسة.

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المحصل عليها :

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
5.45	3	متوسط
28.84	15	ثانوي
65.38	34	جامعي
100	52	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن الفئة التي تمتلك شهادة جامعية 65.38% في حين نجد أن 28.84% لديهم مستوى ثانوي، كما نجد 5.45% من المبحوثين لديهم شهادة التعليم المتوسط.

3- الأساليب الإحصائية:

تعتبر الأساليب الإحصائية من أهم وسائل تحليل البيانات الخامة إلى نتائج ذات معنى، والتي تساعد في تحليل وتفسير موضوع الدراسة ثم الحكم عليها بكل موضوعية، ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية:

-برنامج SPSS وهو من أهم الأساليب الإحصائية الأكثر دقة وموضوعية.

معادلة سبيرمان براون.

معامل ألفا كرومباخ.

- معامل الارتباط بيرسون.

الفصل الخامس:

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

تم التطرق في هذا الفصل إلى النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية وهذا بعد جمع المعطيات الإحصائية وفق الإطار المنهجي المتبع، حيث ترتيب النتائج ضمن جداول مع تحليل ومناقشة النتائج من خلال الرابط بين الجانب النظري والميداني للبحث، ثم عرض الاستنتاج العام وتقديم بعض التوصيات والاقتراحات ثم الانتهاء بخاتمة البحث.

1 عرض نتائج الدراسة:

عرض نتائج الفرضية العامة:

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي داخل المؤسسة:

جدول رقم (09) يوضح العلاقة بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي داخل المؤسسة

المعالم الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
القيم التنظيمية	64	4.20	**0.401	0.01
الصراع التنظيمي	48	3.26		

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح وجود علاقة بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 64، بانحراف معياري 4.20، في حين قدرت قيمة بيرسون بـ 0.401 عند مستوى دلالة 0,01 وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

2- عرض نتائج الفرضيات الجزئية:

2-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم الاقتصادية والصراع التنظيمي:

جدول رقم (10) يوضح العلاقة بين القيم الاقتصادية والصراع التنظيمي داخل المؤسسة:

الدالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعالم الإحصائية
0.01	0.396**	3.01	32	القيم الاقتصادية
		3.26	48	الصراع التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح وجود علاقة بين القيم الاقتصادية والصراع التنظيمي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 32، بانحراف معياري 3.01، في حين قدرت قيمة بيرسون بـ 0.396 عند مستوى دلالة 0,01 وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم الاقتصادية والصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

2-2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم الاجتماعية والصراع التنظيمي.

جدول رقم (11) يوضح العلاقة بين القيم الاجتماعية والصراع التنظيمي.

الدالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعالم الإحصائية
0.01	**0.333	3.02	34	القيم الاجتماعية
		3.26	48	الصراع التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح وجود علاقة بين القيم الاجتماعية والصراع التنظيمي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 34، بانحراف معياري 3.02، في حين قدرت قيمة بيرسون بـ 0.333 عند مستوى دلالة 0,01 وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم الاجتماعية والصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

3-مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

3-1- مناقشة الفرضية العامة:

نص الفرضية توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في الجدول الذي العلاقة بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي، وهذا باستخدام معامل الارتباط بيرسون الذي قدرت قيمته بـ 0.401 عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا ما يعني وجود علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي.

ومن خلال هذه النتائج، وبناء على تصريحات المبحوثين تبين لنا أن عمال المؤسسة دائماً ما تسعى إلى تعزيز قيم الربح وزيادة الإنتاجية في المؤسسة، إضافة إلى محاولتها بعث القيم الاجتماعية بين العمال وتعزيزها من خلال نشر التعاون بين العمال وتحسين العلاقات بينهم من خلال فرض الاحترام.

كما يمكننا إرجاع نتائج الفرضية العامة إلى وجود نوع من التعاون بين عمال المؤسسة، ونشر ثقافة العمل الجماعي والذي أثبتت دراسة ناصر قاسمي والتي أكدت بأنه كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية بين العمال أدى ذلك إلى تراجع الصراع التنظيمي.

كما اتفقت دراستنا مع دراسة عثمان قدور والتي أكدت على أن وجود العلاقة بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي.

كما أكدت الدراسة على أن القيم الاقتصادية تأتي في المرتبة الأولى في تخفيض حدة الصراع لدى العمال، تليها القيم الاجتماعية.

3-1- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم الاقتصادية والصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح وجود علاقة بين القيم الاقتصادية والصراع التنظيمي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 32، بانحراف معياري 3.01، في حين قدرت قيمة بيرسون بـ 0.396 عند مستوى دلالة 0,01 وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم الاقتصادية والصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

وبناء على البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتبين أنه توجد علاقة بين القيم الاقتصادية والصراع التنظيمي داخل المؤسسة، فهي تسعى بشكل دائم إلى تحقيق القيم المضافة وإضافة رأس مال يسهم إعطاء الأولوية لها فما تعيشه الشركات الكبرى والمؤسسات الاقتصادية من تميز وإبداع هو تراكم الرأس مال المادي أو ما يطلق عليه بالرأس مال القيمي الذي يضمن نوعاً من الميزة التنافسية لها وهذه الأخيرة تشير إلى نوعاً من الصراع القائم على التحدي وفرص السوق وبيع السلع والمنتجات أين يصبح الفاعلين لهم خطط واستراتيجيات من أجل القضاء على المنافس الآخر وتحقيق الهيمنة الاقتصادية. وفي هذا الصدد نجد نظرية الصراع الاجتماعي لداهندروف التي ترى بأن الصراع نتاج عن البحث السلطة باعتبارها مورداً هاماً واندر داخل المؤسسة نظراً لقيمتها داخل المؤسسة وما يكون من خلفها من امتيازات خارجها ونظراً لن المؤسسة جزءاً من المجتمع يسعى الفاعلين إلى اكتساب هذه القيمة ويتصارعون عليها من أجل كسبها فالسلطة هي قيمة وفي نفس الوقت مصدراً للصراع بين العمال وما يسعى إليه العمال هو تحقيق هذه القيمة بكل الأساليب والطرق.

3-2- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم الاجتماعية والصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح وجود علاقة بين القيم الاجتماعية والصراع التنظيمي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 34، بانحراف معياري 3.02، في حين قدرت قيمة بيرسون بـ 0.333 عند مستوى دلالة 0,01 وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم الاجتماعية والصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

وبناء على البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتبين أنه توجد علاقة بين القيم الاجتماعية والصراع التنظيمي داخل المؤسسة، فالعمال لهم قيم اجتماعية وثقافات فرعية ويلتقون في مكان واحد ينتج من خلاله تفاعل في هذه العلاقات الاجتماعية التي تشير إلى عناصر تركيبية مستمدة من المحيط الاجتماعي والأسرة والمكانات الاجتماعية ومن خلال هذا يتبين ان العمال لهم صراعات قيمية من خلال ما جلبوه معهم من المحيط الاجتماعي ويؤثر هذا أحيانا على أهداف المؤسسة الداخلية والخارجية وعلى الميزة التنافسية لها في القطاع الاقتصادي.

وانتفتت هذه الدراسة مع دراسة مومن محمد بخاري التي أكدت بأن رفاهية العمل لا تتأثر بطرق العمل الموجودة في المؤسسة، حيث يسعى العمال إلى تحقيق هدفهم وهو ما يجعلهم لا يتأثرون بطرق العمل. وهذا ما تفسره نظرية الصراع الاجتماعي للويس كوزر أن النزاع يحمل طابعا اجتماعيا ومأخوذ من العلاقات الاجتماعية والتي تترك انطباعات نفسية داخل العمال هذا ما يجعل من العمال أنهم يعيشون صراعات اجتماعية ومنهية سببها الجانب الاجتماعي ما يفتح المجالب أمام سيادة التنظيم الغير الرسمي.

مناقشة عامة :

يتبين من خلال هذه النتائج الإحصائية أن القيم الاقتصادية لها علاقة وطيدة جدا بمتغير الصراع بحيث أصبحت القيم الاقتصادية لها مدلولات اجتماعية مستمرة من وجود الأنظمة الاقتصادية العالمية ويكون هذا من خلال القيمة المضافة التي تحقق الميزة التنافسية، فالمجتمعات الرأس مالية اليوم تركز على القيم المادية كالسلع المادية ومن زاوية جانب أخرى تعتبر القيم التنظيمية مجموعة المعايير التي تنظم العلاقات بين العامل داخل المؤسسة وتنسق بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على الصعيد الداخلي والخارجي، كما ان القيم الاجتماعية لها دور فعال وهي ذات جانبيين، الجانب الأول هو إضفاء نوعا من الصراع لما تكون العلاقات شخصية بين العمال أين يفتح هذا مجالا للصراع.

خاتمة

خاتمة:

تعتبر القيم التنظيمية الإطار المنظم لشبكة العلاقات المهنية داخل المؤسسة والمحافظة على سيرورتها واستمراريتها وتحقيق أهدافها، وقد تبين خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة أن هناك قيم اجتماعية وقيم تنظيمية تتفاعل فيما بينها ما ينتج عن ذلك صراعات قيمية على كافة المستويات الإدارية فتضارب القيم وتتناقضها على مستوى الواقع المعاش أصبح يؤثر بكثر على أهداف المؤسسة وعلى أنشطتها الداخلية والخارجية كما يجعلها كذلك تشهد نوعا من التغيير لكنه غير هادف نظرا لغياب الرؤية الاستراتيجية داخل المؤسسة الجزائرية، فما أكد عليه الخبراء والباحثين في دراستهم الميدانية مثل دراسة جمال غريد وعلي الكنز وسعيد شخي أن العنصر الشائع داخل المؤسسة هو تلك القيم الاجتماعية التي تحكم العلاقات المهنية دون القيم التنظيمية في بعض الأحيان ما جعل من المؤسسة تدخل في صراعات غير منتهية وعدم تطابق القيم النظرية للمؤسسة مع القيم المطبقة كما نجد في هذا الصدد دراسة بوتلجة غياث أن العامل الجزائري لها قيم نظرية سامية يدعوا إلى تحقيقها لكن الواقع المعاش له يثبت ويبين عكس ذلك، أين يطرح هذا إشكالا عميقا يستوجب الدراسة الدائمة وتوفير التغذية الرجعية وفتح المجال أمام الدراسات والبحوث من أجل الوصول إلى الصراع القيمي داخل المؤسسة الجزائرية.

قائمة المراجع

- قائمة المراجع:

1. بدوي منير محمود: مفهوم الصراع في الأصول النظرية - الأسباب والأنواع-، مجلة دراسات مستقبلية، العدد 03، جويلية 1997، مصر.
2. بورغدة حسن: إدارة الصراعات التنظيمية، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية، سطيف، 2005.
3. جمال الدين العويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومه، الجزائر، 2002.
4. خليل محمد حسن الشماع، خطير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
5. راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجماعية للنشر، الاسكندرية، 2004.
6. عبد المنعم جابر البلوي: الصراع التنظيمي، المكتبة الالكترونية شبكة الوتين، ص04، الساعة 16.00، يوم 12-12-2015.
7. عبد الوهاب علي محمد: السلوك الإنساني في الإدارة، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة، دون تاريخ.
8. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر 2005.
9. هاني بن ناصر الراجحي: التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية .

10. واصل جمال الدين: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2006.
11. إبراهيم فهد الغفيلي، العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث لتطوير الموارد البشرية: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية-الرؤى والتحديات، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، الرياض-السعودية، يومي: 30-31 أكتوبر 2001 م.
12. الطيب داودي أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09-10 مارس 2004 .
13. أحمد بن البشير محمد ومحمد بن شايب، " La flexibilité des entreprises Algériennes, un instrument d'intégration à l'économie mondiale. مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، يومي: 03-04 ماي 2005 .
14. أحمد قطامين : التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية" مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية"،: دار مجدلاوي، عمان، 1996 .
15. الخزاولة عبد الله عقلة مجلي، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد، الأردن، دون طبعة، دون سنة.

16. عبد الرحمن حسن، الأخلاق الإسلامية وأسسها، الجزء الأول، دار القلم، دمشق، سوريا، الطبعة الخامسة، سنة 1999 .
17. عبد الله بن أحمد سالم الزهراني، دراسة تحليلية لنموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 1430 .
18. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وهران، عمان، 1999 .
19. عبد المنعم الحنفي، الموسوعة النفسية: علم النفس والطب النفسي في حياتنا اليومية، القاهرة-مصر، مكتبة مدبولي، الطبعة الثانية، سنة 2003.
20. عمار بوخدير، القيم التنظيمية دراسة استطلاعية بمؤسسة إسباك، في مجلة: الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 2، سطيف، 2005 .
21. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط 5، 2009.
22. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط3، 2005 .
23. مسعودة عجال، القيم التنظيمية وعلقتها بجودة التعليم العالي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم النفس العمل و السلوك التنظيمي، (رسالة غير منشورة)، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2009-2010 .

24. وائل محمد صبحي ادريسي و طاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، جزء2، دار وائل، عمان، ط1، 2009.

25. وندل فرنش وسيرييل بيل جونير: تطوير المنظمات (تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة)، ترجمة وحيد بن أحمد الهندي، مراجعة أحمد عبد الرحمن أحمد، السعودية: معهد الإدارة العامة، 2000 .

محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط3، 2005.

الملاحق

