



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص : علم الاجتماع تنمية وتسيير المواد البشرية



عنوان المذكرة

## القيم التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر

إعداد : إشراف :

✍️ نحاح كريمة

✍️ شهرة نعيمة

- أ. هيشور محمد لمين

السنة الجامعية :

2016/2015

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي وسع كل شيء علما والذي هدانا لهذا،  
وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك، وعظيم سلطتك حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، إذا  
وقفنا لإتمام هذا العمل ويسرت لنا الحسير، اللهم تقبل منا هذا وأنت راض عنا.  
ففي هذا المقام لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف

هيشور محمد ملتن

الذي كان سندا لنا، والذي لم يخل علينا بنصائح القيمة وتوجيهاته الصائبة، فله منا كل  
الاحترام والتقدير لصبره علينا خلال انجازنا لهذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدنا من قريب وبعيد على إتمام هذه المذكرة ونخص  
بالمذكر الأستاذ عربات وياحي، اللذان قدما لنا الدعم اللازم

كما نتوجه بالشكر إلى كل عمال مكتبة الجامعة، كما لا يفوتنا أن تقدم بـشكرنا لكل عمال  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كما نتوجه بالشكر الجزيل لعمال مؤسسة اتصالات

الجزائر.

## اهداء

إلى التي لم أخذل أملها ووفيت بعهدي لها  
إلى من غمرت قلبي محنائها وأثارت دربي بدعائها  
إليك أمي

إلى من شقى من أجل أن يفتح لي درب الحياة  
إلى من انتظر وأمل في هذا النجاح بفارغ الصبر  
إليك أبي

إلى من قدموا لي يد العون وكانوا مصدر سعادتي إخوتي (شيد، كريم، لامية، غنية، محمد  
حفظهم الله، ورحاهم

إلى جدي وجدتي

إلى من كانوا قدوة لي وساندوني خالاتي صليحة، نوزة، زهرة، حوزية، صبرينة وأولادها، خيرة  
وأبنها عبد الله

إلى كل صديقاتي سعدية، جهيدة، مليكة، سهام، نجاة، حليلة، نخته، فاطمية، فرحة، فريدة،  
نصيرة، أحلام، محجوبة

وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

## إهداء

إلهي لا يطيب الليل والنهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الجنة

إلا برويتك الله جل جلالك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من جلله الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار.

إلى من أحمل اسمه باقتضار أطال الله في عمره وزينه بثوب الرحمة والوقار.

### أبي العزيز الله محمد الله

إلى من سكنت روحها روعي، إلى ملاكي في الحياة ومعنى الحب والحنان

إلى من كان دعاؤها سر مجاحي وحنانها يلثم جراحني.

### أمي الحبيبة الله فاطمة الله

إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة إلى من كانوا سندي المتن عليهم أعتد

أخي الله عبد العزيز الله وحميد الله عبد القادر الله

وأخواتي الذين يشاركونني بسمة الحياة وخاصة لأخوتي، راوية، جوهر، مباركة الله

إلى حبوباتي وكتايت العائلة الله نوال و فريال الله

إلى زوجة عمي و أبنائها خاصة الله رياض الله

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء صدقاتي الله فطيمة، فاطمة، عينة، نعيمة، بشرى

، سعدية، سمية، خالدية، مليكة، حسية،

إلى زميلتي في العمل التي كانت سندي المتن الله نعيمة الله

إلى كتايت العائلة وخاصة الله زوان، هديل، حسام ومراهم، عبد المؤمن وحنان، نوزو،

هية، خلود وسجود، نور الأشواق

إلى من نسيهم قلبي وتذكرهم قلبي

كرمة (جهيدة)

## فهرس المحتويات

الشكر

الإهداء

مقدمة

### الفصل الأول :الإطار النظري للدراسة

- أولا :الإشكالية.....01
- ثانيا : الفرضيات.....03
- ثالثا : أسباب ومبررات اختيار الموضوع .....03
- رابعا : أهمية الدراسة .....04
- خامسا : أهداف الدراسة .....04
- سادسا : مفاهيم الدراسة .....04
- سابعا : الدراسات السابقة .....07

### الفصل الثاني : القيم التنظيمية

- تمهيد

- أولا : المرتكزات الأساسية للقيم التنظيمية.....14
- ثانيا : خصائص القيم التنظيمية .....14
- ثالثا : أنواع القيم التنظيمية .....15
- رابعا : مراحل القيم التنظيمية .....16
- خامسا : مصادر القيم التنظيمية .....18
- سادسا : تكوين القيم التنظيمية .....18
- سابعا : أثر القيم التنظيمية على منظمات الأعمال .....19

19.....ثامنا :أهمية القيم التنظيمية

20.....تاسعا : نظريات القيم التنظيمية

خلاصة

### الفصل الثالث : الصراع التنظيمي

- تمهيد

34.....أولا :خصائص الصراع التنظيمي

34.....ثانيا : مكونات وأنواع الصراع التنظيمي

35.....ثالثا : مصادر الصراع التنظيمي

38.....رابعا : مراحل الصراع التنظيمي

38.....خامسا : أسباب الصراع التنظيمي

40.....سادسا : مستويات الصراع التنظيمي

42.....سابعا : إستراتيجيات الصراع التنظيمي

44.....ثامنا : آثار الصراع التنظيمي

47.....تاسعا : مراحل تطور نظرية الصراع التنظيمي

خلاصة

### الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

53.....أولا : مجالات الدراسة

54.....ثانيا : المنهج المستخدم في الدراسة

54.....ثالثا : أدوات جمع البيانات

55.....رابعا : أساليب الدراسة

56.....خامسا : مجتمع البحث

## الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً : عرض وتحليل بيانات الدراسة ..... 59

ثانياً : مناقشة وتفسير النتائج ..... 94

01 – مناقشة وتفسير النتائج ..... 94

02 – مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة ..... 97

ثالثاً : النتيجة العامة للدراسة ..... 98

التوصيات والاقتراحات ..... 99

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	59
02	توزيع أفراد العينة حسب السن	60
03	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	61
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	62
05	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	63
06	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	64
07	يوضح القرار الجماعي والقرار الفردي داخل المؤسسة	65
08	يوضح اتخاذ القرارات الجماعية داخل العمل	66
09	يوضح التوضيح والإفصاح عن المعلومات	67
10	يوضح القيم السائدة داخل المؤسسة	68
11	يوضح الجنس ومشاركة العمال الجماعية في اتخاذ القرارات	69
12	يوضح توسيع مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات	70
13	يوضح قيام المشرف بالتوجيه أثناء العمل	71
14	يوضح اختلاف القيم بين العاملين	72
15	يوضح القرارات الفردية التي تؤدي إلى حدوث خلافات	73
16	يوضح السن والقرار الجماعي في تعزيز مشاعر الاحترام	74
17	يوضح القيام بمهام متعددة داخل مجال العمل	75
18	يوضح العمل الجماعي والحد من الخلافات بين العاملين	76
19	يوضح المستوى الوظيفي والتعامل مع أقطاب الصراع	77
20	يوضح المهام المطلوب إنجازها داخل مجال العمل	78
21	يوضح دور العمل الجماعي داخل المؤسسة	79
22	يوضح خصائص العمل الجماعي	80
23	يوضح مساهمة العمل الجماعي داخل المؤسسة	81
24	يوضح تمثيلات العمل الجماعي	82
25	يوضح الجنس وتقييم العمل الجماعي	83
26	يوضح السن وتقديم المساعدة	84
27	يوضح العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين	85
28	يوضح العمال داخل المؤسسة على علم ودراية بالقوانين	86
29	يوضح إلتزام العمال	87
30	يوضح احترام مواعيد الدخول والخروج في العمل	88
31	يوضح كيفية التعامل مع الغياب	89
32	يوضح تمكين العاملين والحفاظ عليهم	90

91	يوضح الرغبة في بذل مجهود أكبر	33
92	يوضح المستوى الوظيفي وتطبيق اللوائح والقوانين	34
93	يوضح الأقدمية والبقاء في العمل	35

#### قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
37	مصادر الصراع التنظيمي في المنظمات	الشكل رقم 01
40	نافذة جوهاري (الصراع التنظيمي )	الشكل رقم 02
46	الأثار السلبية والإيجابية للصراع	الشكل رقم 03
47	وجهة نظر التقليدية للصراع	الشكل رقم 04

تميزت الساحة الاقتصادية الدولية في وقتنا الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات، حيث أبرزت هذه التحولات السوسيواقتصادية تحديات جديدة تواجهها منظمات الأعمال، وأصبحت بيئة الأعمال أكثر تعقيداً وتشابكاً من أي وقت مضى، لذلك تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى صياغة استراتيجيات تنسيبية تمكنها من البقاء والاستمرار في دنيا الأعمال، ويتطلب ذلك التركيز والاهتمام بالقضايا التنظيمية الداخلية الداعمة من أجل بلوغ المساعي التنظيمية وتحقيق الأهداف المرجوة.

وتعيش المنظمات في عصرنا هذا تسارعا مطردا في كافة مجالات الحياة الاقتصادية والتكنولوجية والفنية، وفي ظل هذا التسارع تسعى المنظمات إلى تحقيق ما تضعه من أهداف باستخدام كافة الإمكانيات والموارد المتاحة.

نظرياً، يمكن القول أن المورد البشري يعتبر من أهم مقومات المنظمة وعماد تطورها وتقدمها، فهو ركيزة الرخاء والنجاح الاقتصادي والتنفيذي للمنظمة، لذا يتطلب الأمر العناية الكافية بمتطلبات هذا العنصر الفاعل في حياة المؤسسة، والمحافظة عليه والسعي لتطويره، من أجل السير نحو الأفضل .

إنّ الاختلاف والتميز في عالم المنظمات يعود بشكل أكثر على فاعلية الأفراد في تجسيد أهداف المنظمة، وهذا لا يتحقق إلا في ظل بيئة تنظيمية صحية تطلق العنان للقدرات البشرية والطاقات الإبداعية.

ويمكن القول أيضاً أن معيار التميز التنظيمي يستند تحديداً وبدرجة كبيرة إلى القيم التنظيمية السائدة داخل كل منظمة، والتي تشير إلى مجموعة المعتقدات التي توجه الأفراد داخل المنظمات نحو السلوك المرغوب والمقبول من أجل ضبط الأهداف و توجيه الأفكار .

إنّ هذه القيم سواء الشخصية أو التنظيمية والتي يعتنقها الأفراد أو الفئات السوسيو-مهنية في عالم الأعمال لها تأثير قوي ومباشر على سلوكهم وأعمالهم، وعلاقاتهم الشخصية، بالإضافة إلى أنها تعكس درجة التماسك والتعامل بين الأفراد، بحيث يتضح أن لكل مؤسسة لديها مجموعة من القيم سواء كانت هذه القيم في الإدارة الوسطى أو العليا أو التنفيذية، وأن أي منظمة لا تستطيع أن تعمل بكفاءة وفعالية بدون التفاعل والتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة ومستوياتها المختلفة، فالأفراد والجماعات تعتمد على بعضها البعض لأغراض متعددة مثل تبادل المعلومات والآراء والتعاون والتشاور والاستفسار، وهذه الاعتمادية والترابط يمكن أن يؤدي إلى التعاون والتماسك، أو في بعض الحالات إلى حدوث سوء تفاهم الذي يسفر في نهاية المطاف إلى ما يعرف بالصراع التنظيمي.

وهذه الظاهرة التنظيمية أصبحت منتشرة وموجودة في كافة المؤسسات، وهي تعتبر عن إحدى إفرازات التفاعل الاجتماعي والإنساني في البيئة التنظيمية، وقد لاقت هذه

الظاهرة اهتمامًا بالغًا من طرف المتخصصين في الفكر التنظيمي، حيث انصبوا بالبحث والدراسة والتحليل عن انعكاسات الصراع التنظيمي على المؤسسة، وعلى مستوى العلاقات الفردية والجماعية.

بديهيًا أن كل مؤسسة إلا ويتغلغل الصراع في أحضانها بدرجات متباينة، والمؤسسة الذكية هي التي تستفيد منه وتستخلص منه الدروس، أو أن تحول الصراع وكل الممارسات النزاعية الضارة إلى نقاط يمكن أن تشكل جسور التعاون بين الفاعلين التنظيميين، وبمعنى آخر تلجأ إلى التسوية الودية والتعامل بذكاء تنظيمي مع هذه الظاهرة لتستفيد من إيجابياتها.

لا تستطيع أي منظمة أن تشتغل في أجواء تنظيمية صحية خالية من الصراعات بين مختلف الفئات السوسيو مهنية، وذلك نتيجة التواصل والتفاعل داخل بيئة العمل، حيث أن الأجراء المستخدمون يتبادلون المعلومات، والخبرات، والأفكار، والقيم، وهذه الاعتمادية يمكن أن تؤدي إلى التماسك التنظيمي، وإما إلى الصراع التنظيمي الذي يعد ظاهرة تنظيمية موجودة في معظم المنظمات الاقتصادية وبدرجات متفاوتة.

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي للقيم التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت، ونظرا لأهمية موضوع دراستنا هذه فقد تم تقسيمها إلى خمسة فصول كالتالي :

حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري والتصوري للدراسة والذي تضمن الإشكالية، الفرضيات، وأسباب اختيار الموضوع، بالإضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة، ومفاهيمها والدراسات السابقة، أما في الفصل الثاني تناولنا فيه القيم التنظيمية والذي تضمن المرتكزات والخصائص، والأنواع وأهم النظريات، وفي الفصل الثالث تناولنا فيه الصراع التنظيمي والذي تضمن الخصائص والمكونات ومصادر الصراع بالإضافة إلى إستراتيجيات ونظريات الصراع، وفي الفصل الرابع تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة والذي تضمن محالات الدراسة، المنهج، أدوات جمع البيانات وأساليب الدراسة، ومجتمع البحث، أما في الفصل الخامس تناولنا فيه عرض وتحليل ومناقشة النتائج والذي تضمن عرض وتحليل بيانات الدراسة، ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء فروضها والدراسات السابقة، بالإضافة إلى النتيجة العامة للدراسة.

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

أولا : الإشكالية .

ثانيا : الفرضيات .

ثالثا : أسباب ومبررات اختيار الموضوع .

رابعا : أهمية الدراسة .

خامسا : أهداف الدراسة .

سادسا : مفاهيم الدراسة .

سابعا : الدراسات السابقة .

## أولاً: الإشكالية

إنّ التحولات والتغيّرات المستمرة والمتسارعة التي يشهدها العالم تؤثر على سير المؤسسات الاقتصادية باعتبارها ركيزة ورافعة التطور ومحور هذه التحولات، فهي تسعى للتغيير المستمر في الأساليب المنهجية والتقنيات العملية لمواجهة التحديات والتكيف معها، وذلك بالانتقال من آليات التسيير الكلاسيكي إلى قواعد التسيير الحديث الذي يعتمد على المرونة الإستراتيجية، وحل المشكلات التنظيمية بطريقة علمية .

وتتميّز الساحة الاقتصادية الدولية في وقتنا الحالي بتطورات هائلة في مختلف المجالات، حيث أبرزت هذه التحولات السوسيو- اقتصادية تحديات جديدة تواجهها منظمات الأعمال، وأصبحت بيئة الأعمال أكثر تعقيداً وتشابكاً من أي وقت مضى، لذلك تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى إعادة صياغة استراتيجيات تسييرية تمكنها من البقاء والاستمرار في دنيا الأعمال، ويتطلب ذلك التركيز والاهتمام بالقيم التنظيمية الداعمة من أجل بلوغ المساعي التنظيمية وتحقيق الأهداف المرجوة .

ولهذا يمكن القول إن سلسلة التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ساهمت بطريقة مباشرة في إعادة النظر إلى القيم التنظيمية داخل المؤسسة، خصوصاً ما يتعلق بقيم العامل وخصائصه السيكو- ثقافية والتي تتجلى مباشرة في ثقافة العمل داخل المؤسسة.

وباعتبار أن الفرد يعتبر عنصراً مهماً في وصول المنظمات إلى تحقيق أهدافها فإن ذلك يعني ضرورة تفعيل شبكة الاتصالات بين أعضاء التنظيم، والحفاظ على القيم التنظيمية الموجودة في المؤسسة، والتي أصبحت تشكل موضوع رئيسي وهاما باعتبارها تلعب دوراً أساسياً في توجيه وتحديد السلوك التنظيمي، وقد تبلورت من خلال العديد من الدراسات والأبحاث العلمية التي أكدت عليها في هذا المجال.

ولكي نفهم السلوك الإنساني بوضوح لا بد من التعرف على القيم والقواعد السلوكية للأفراد، وأن لها تأثير على أداء العاملين والمنظمة من خلال المكانة التي يعطيها الأفراد للعمل، انطلاقاً من قيمهم الشخصية التي تؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة على بيئة العمل، والتي شهدت في وقتنا الحاضر تشابكاً وتعقيداً في أنشطتها و يختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها وفق العديد من المتغيرات، فالبعض يعتقد بقيم المشاركة وذلك من خلال فتح فرص المشاركة في اتخاذ القرار وتوسيع دائرة تبادل الأفكار والآراء، بالإضافة إلى الاهتمام بقيم العمل الجماعي من خلال وضع الأهداف بصورة جماعية والعمل على تحقيقها والتفاعل و التعاون على أداء العامل وفق الإجراءات و القوانين المعمول بها وكذا الإهتمام بتشجيع قيم الالتزام وذلك من خلال العلاقة التبادلية بين المنظمة والفرد ومدى شعورهم و إدراكهم لتوازن بين الجهود المبذولة و المكافآت التي يحصلون

عليها وكذا القوة النسبية لمطابقة أهداف وقيم المنظمة مع أهداف و قيم الفرد، وكذلك رغبة الفرد في استمراره بالعمل مع المنظمة.

إن عملية التفاعل التي تتم بين العمال فيما بينهم داخل المنظمة لا تؤدي دائما إلي الاتفاق والتفاهم، بل تؤدي في بعض الأحيان إلي حدوث ما يعرف بالصراع التنظيمي الذي هو في العصر الحالي أهم التحديات التنظيمية التي تواجه مختلف المنظمات، والصراع ظاهرة موجودة في كل المؤسسات مهما كانت وعلى المؤسسات الاعتراف به كظاهرة طبيعية وعادية، فهو ما ينتج من اختلاف حاد بين جهتين نتيجة وقوف جهة متمثلة في فرد أو جماعة في وجه تجسيد أهداف ورغبات جهات أخرى، هذه الأهداف قد تكون في صورة مطالب مادية أو الرغبة في الحفاظ أو بسط السلطة، كما قد تكون المطالب المعنوية تتمثل في التقدير والاحترام.

ويظهر الصراع في شكل نزاعات داخلية أو بين منظمة والمنظمات الأخرى التي تتعامل معها، وأن درجة التكيف تختلف من فرد لأخر، ومن أهمها غموض الدور والذي يتمثل في نقص المعلومات المتاحة لتأدية الأهداف المتوقعة، وجهل الأفراد بالسلوكيات المطلوبة أثناء تأدية الأهداف المتوقعة، وجهل الأفراد بالسلوكيات المطلوبة أثناء تأدية العمل، كما يترتب عليها مجموعة من العوامل مثل عدم الاستقرار الوظيفي، انخفاض درجة الرضا عن الوظيفة، بالإضافة إلى صراع الدور والذي يتمثل في تغيير توقعات الأدوار وتغيير في معايير الأداء والمكافآت، وقد تترتب عليه ضغوط سلبية وهي عدم القدرة على الإنجاز والقلق والإحباط، وكذا التغيب عن العمل، وعدم احترام القوانين الداخلية وإجراءات العامة، التسبب الوظيفي، واللامبالاة.

وتشهد المؤسسات الجزائرية على غرار باقي مؤسسات دول العالم ظاهرة الصراع التنظيمي الذي يرتبط في حالات عديدة بالاختلاف القيمي بين المجموعات العمالية، والتباين في العادات والتقاليد والمعايير المنظمة، ولذا فإن كل منظمة لديها مجموعة من القيم تختلف عن الأخرى، وأن تنوع القيم داخل المنظمات سيؤدي إلى ظهور صراعات فيما بين القوى التنفيذية داخل المؤسسة، مع العلم أن إدارة الصراع التنظيمي والتخفيف من حدته قد أصبح من أبرز المهام الإستراتيجية التي تسعى إليها المؤسسة الحديثة، ذلك أنها تأخذ وقتًا طويلا في مواجهته.

وسنحاول ضمن هذه الدراسة تشخيص ومعرفة القيم التنظيمية الغالبة والسائدة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وكيفية الحد من الصراعات، وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل التالي :

**إلى أي حد تسهم القيم التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت ؟**

ويتفرع عن هذا التساؤل المركزي مجموعة من التساؤلات الفرعية :

1- إلى أي حد تسهم قيم المشاركة في الحد من الصراع التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت؟

2- إلى أي حد تسهم قيم العمل الجماعي في الحد من الصراع التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت؟

3- إلى أي حد تسهم قيم الالتزام في الحد من الصراع التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت؟

**ثانيا: الفرضيات**

**الفرضية العامة:**

تسهم القيم التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت.

**الفرضيات الجزئية :**

1- تسهم قيم المشاركة في الحد من الصراع التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت.

2- تسهم قيم العمل الجماعي في الحد من الصراع التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت.

3- تسهم قيم الإلتزام في الحد من الصراع التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت.

**ثالثا: أسباب ومبررات إختيار الموضوع**

- أسباب ذاتية:

- قلة الدراسات السسيولوجية على مستوى المحلي ومنه كانت الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار القيم التنظيمية والصراع التنظيمي في وسط التنظيمات، ومحاولة إثراء المكتبة العلمية بمثل هذه المواضيع.

- محاولة معرفة مدى اهتمام المسؤولين بالقيم التنظيمية

- الوقوف على أوجه التصور التي تعاني منها القيم التنظيمية في مؤسستنا والتي تساهم بدورها في الحد من الصراع التنظيمي .

- محاولة التوسع أكثر في موضوع القيم التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

- الرغبة في التعرف على القيم التنظيمية السائدة بالإضافة إلي التعرف على الكيفية التي تنتهجها المؤسسة

**أسباب موضوعية :**

- التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية وما يجري بداخلها و كيفية تسيير إدارتهاو العمليات و الظروف السائدة بها.

- يعتبر موضوع القيم التنظيمية و الصراع التنظيمي من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال .

- التعرف على الإجراءات الرئيسية التي تتبعها المؤسسات من أجل ترسيخ قيم تنظيمية قادرة على إدخال المزيد من التحديث في أساليبها التنظيمية .

- إدراج موضوع القيم التنظيمية والصراع التنظيمي ضمن مجال تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

- تكمن أهمية هذه الدراسة باستكمال بعض النقص الحاصل في موضوع الصراع التنظيمي، ومحاولة الوقوف على طبيعة القيم السائدة في المؤسسة.

- تساعد على الإطلاع على واقع القيم التنظيمية في المؤسسة، وكذا إبراز الأهمية التي تكسبها لرقى المنظمات وكيفية الحد من الصراعات التنظيمية والعوامل المسببة لها .

- الإهتمام بموضوع القيم التنظيمية والصراع التنظيمي يساهم في إثراء المكتبات وذلك لقلّة الدراسات التي إهتمت بهذه الأخيرة .

- تلعب القيم التنظيمية دوراً هاماً في تحديد اتجاهات القادة والعاملين فيها .

- إثراء المعرفة العلمية حول القيم التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي فهذا الموضوع لم ينل الإهتمام الكافي .

#### خامساً: أهداف الدراسة

- الكشف عن مدى إسهام القيم التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

- معرفة كيف تسهم القيم التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي.

- التعرف على القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة.

- التعرف على أنماط إدارة الصراع التنظيمي السائدة في المؤسسة .

- معرفة القيم المتبعة داخل المؤسسة لتفادي الصراع .

- التعرف على أساليب الصراع التنظيمي التي تنشأ داخل المؤسسة .

- تقديم مقترحات لإدارة الصراع التنظيمي تستفيد منها المؤسسة .

#### سادساً: مفاهيم الدراسة

##### 01 - القيم التنظيمية:

##### مفهوم القيم :

يعرف "نوبس" nobbs القيم على أنها مجموعة مبادئ وضوابط سلوكية أخلاقية

تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة إذ تصبها في قالب ينسجم مع

عادات وتقاليد وأعراف المجتمع. ( غياب ، 2010 ، ص 15 )

ويمكن تعريف القيم التنظيمية : بأنها الإعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في

المنظمات فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ، والمهم وغير المهم لذا فالقيم تشكل

السلوك وبالتالي فإن قيم الأفراد الذي يتمتعون بالأدوار القوية داخل المنظمة تشكل شخصية

المنظمة. (عجال ، 2010 ، ص 36 )

ويعرفها "التركي" : هي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم علي توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. (التركي، 2002، ص 10 )

ويعرفها "جانس أرسنوبير هلفر": بأنها مجموع الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويؤمنون بها ، تعمل كموجه لهم في سلوكهم. (بويابة محمد الطاهر، 2004، ص 65 )

ويعرفها "كليمان" القيم التنظيمية : بأنها مجموعة من الفلسفات والإفتراضات والمبادئ والتوقعات والإتجاهات وقواعد السلوك التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة. (ناصر دادي ، 2003 ، ص 110 )

وتعرف " كاتي أنز" : القيم التنظيمية على أنها المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى لها المنظمة في تحقيق أهدافها. (بويابة، 2004، ص65 )

وتعرف القيم التنظيمية في منظمات الأعمال: هي عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تصبح هي قيم المنظمة نفسها. (أحمد جاد عبد الوهاب ، 2000 ، ص 44 )

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا :أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمؤسسة ،وتعمل علي توجيه سلوك الموارد البشرية ضمن الظروف التنظيمية المختلفة،فهي بمثابة قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب وبين المرغوب فيه من سلوكيات وهي المعيار الذي يحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو مواضيع ومواقف ومعتقدات، وتصديق الفرد بما هو صح أو خطأ، مقبول أو غير مقبول وبالتالي تصبح هي قيم المنظمة نفسها.

### المفهوم الإجرائي:

هي الموجهات السلوكية والمبادئ المعرفية التي تحدد سلوك العامل في المؤسسة، وبالتالي تصبح القيم بمثابة معايير تفاضلية تقن عمل الأفراد والفئات السوسيو مهنية داخل المجال التنظيمي .

## 02 - الصراع التنظيمي

### مفهوم الصراع التنظيمي :

لغة: الخصومة والمنافسة ،النزاع المشادة .

اصطلاحا: يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى أثار تمزقية . ( عبد المجيد لبصير ، 2010 ، ص 220 )

ويعرفه "فاروق مداس": بأنه نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف معين وتعتبر هزيمة الخصم شرطا ضروريا للتواصل إلى الهدف، ويظهر في عملية صراع الأشخاص بشكل واضح من ظهور الهدف المباشر. (فاروق مداس، 003 ص14 )

ويعرفه "هلال": بأنه التعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية. ( هلال ، 1996 ، ص 14 )

وقد عرف "بولدوك": الصراع التنظيمي بأنه الوضع التنافسي بين طرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما، ويرغب كل منهما في الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل. (ديري، 2011، ص 95 )

ويعرفه "كوسر": بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل الترقية المهنية، الإجر الحوافز، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم، أو القضاء عليهم. ( معن محمود عياصرة، 2008 ، ص 18 )

ويعرفه "السالم": على أنه ردود الأفعال التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل بيئية أو ذاتية لا يكون قادرا على التكيف معها بقدراته الفعلية. ( السالم مؤيد ، 1999 ، ص 35 )

**تعريف إدارة الصراع التنظيمي :** وهي العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع ، وأبعاده وتحديد مستوياته ( زهير بوجمعة شلابي ، 2011 ، ص 15 )

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن :

الصراع التنظيمي هو نزاع نفسي يعاني منه الفرد نتيجة لتصارع وتعارض المطالب الخارجية والداخلية بالنسبة للفرد، ويقصد هنا عدم الإستقرار الناتج عن القلق والتردد الذي يصاب به الفرد أو تصاب به الجماعة أوحتى المنظمة نتيجة موقف الصراع.

وهو نتيجة لمعارضة واختلاف الآراء أو المصالح أو الاعتبارات بين طرفين لهم علاقات مباشرة مرتبطة بمحيط عملهم ، بحيث يعمل كل طرف على عرقلة الطرف الآخر للوصول إلى تحقيق الأهداف .

**المفهوم الإجرائي :** الصراع التنظيمي هو تناقض المصالح والمشاعر والاتجاهات والأفكار، الذي يؤدي إلى التخاصم وعدم التفاهم والنزاع وسيطرة شخص على آخر، ويمكن أن يصل إلى المواجهة والتخريب من أجل الوصول إلى المكانة المرجوة.

سابعاً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

### 01 - الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: الصراع في المؤسسة الإستشفائية لعين أزال - سطيف - لطالب صلاح عنتر ( 2010/2009 )

- التساؤل الرئيسي: ماهي أسباب الصراع بين الممرضين في المؤسسة الإستشفائية ؟  
- الفرضيات:

- 01- يؤدي التنافس على المصالح إلى الصراع بين الممرضين في المؤسسة الإستشفائية
  - 02- يؤدي عدم وضوح الصلاحيات إلى الصراع بين الممرضين في المؤسسة الإستشفائية.
  - 03 - يؤدي غموض الدور إلى الصراع بين الممرضين في المؤسسة الإستشفائية.
- أهمية الدراسة:

تبحث هذه الدراسة في ظاهرة إنسانية جد هامة "الصراع" ويعالج هذا البحث الصراعات لفئة سوسيومهنية وهي فئة الممرضين، وكذا لمعرفة الأسباب الحقيقية للصراع يمكن الإدارة من رسم أساليب معينة لإدارته بصورة علمية للحفاظ على توازن المؤسسة الإستشفائية، ومنه تساهم الدراسة أيضا في زيادة وعي إدارتنا بأهمية الصراع أي لموضوعنا أهمية علمية.  
- نتائج الدراسة:

- إن الممرضين غير راضين عن بعضهم البعض بسبب استخدام النفوذ واحتكار السلطة و استخدام الوساطة، وكذلك التنافس على الإمتيازات، كل هذا أدى إلى عدم الرضا هذا يدل على وجود الصراع.

- التداخل في المهام يعتبر مؤشرا قويا لعدم وضوح الصلاحيات ويؤدي إلى الصراع .
- الإتجاهات بين الشباب والكهول بسبب الفارق في السن .
- العينة: فئة الممرضين في مستشفى عين أزال - سطيف -
- المنهج: المنهج الوصفي.
- أدوات جمع البيانات: الإستمارة والملاحظة.

الدراسة الثانية: دراسة نجاة قريشي ( 2006 ) بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، دراسة لاتجاهات الإطارات المسؤولة بمؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية - بسكرة - رسالة ماجيستر في علم الإجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على إتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة المهام وإدارة العلاقات وإدارة البيئة في المنظمة مجال الدراسة، وكذلك التعرف على إتجاهاتهم نحو الفعالية التنظيمية من خلال بعض المؤشرات الداخلية والخارجية.

- نتائج الدراسة:

- 1- نتائج متعلقة باتجاهات الإطار المسؤول نحو القيم التنظيمية المختلفة:  
- وجود اتجاهات إيجابية بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو القيم التنظيمية.  
- وجود اتجاهات إيجابية على مستوى مفردات الدراسة نحو الفعالية التنظيمية.
- 2- نتائج متعلقة بدراسة العلاقة: أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطار المسؤول نحو القيم التنظيمية السائدة بأبعادها الإدارية واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم ، أي كلما كانت هناك ممارسة عالية للقيم التنظيمية المدروسة كلما زادت الفعالية التنظيمية.

**الدراسة الثالثة:** دراسة عثمان قدور ( 2008 ) بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي ، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات بقسنطينة .  
رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي .  
- أهداف الدراسة:

تهدف لمعرفة القيم السائدة لدى العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات بولاية قسنطينة، وبيان كيف يمكن لأفراد مختلفين في قيمهم من أن يزاولوا مهامهم وأثر ذلك في ظهور الصراع.

التقليل من حدة الصراع التنظيمي وليس إلغائه وجعله إيجابيا ، معرفة العلاقة بين القيم التي يحملها الفرد والصراع فيما بينهم وبين الإدارة .

نتائج الدراسة:

- إن غالبية العمال المنفذين بالمؤسسة هم كبار في السن مما يوحي بأنهم مستقرون .
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك إتجاها إيجابيا لدى المبحوثين نحو تغيرات الدراسة ويثير إلي مدى الإهتمام الذي يعطيه أفراد عينة الدراسة للموضوع.
- أوضحت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وجود عقارب بين كل من أبعاد القيم الاقتصادية (الربح والإنتاج ) والقيم الإجتماعية (التعاون والإنتماء) .
- أوضحت النتائج أهمية القيم الاقتصادية مقارنة بالقيم الإجتماعية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة الأساسية .

## 02 - الدراسات العربية:

**الدراسة الأولى:** دراسة عبد الواحد (2008) بعنوان "الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات الغير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء" .  
- هدفت الدراسة إلى أن يتعلم المديرين والعاملون كيفية التعامل مع مواقف الصراع وإيجاد تصور عن أنسب الأساليب في التعامل مع الصراع في هذه المؤسسات .

وقد أجريت الدراسة على المؤسسات الغير الحكومية في قطاع غزة وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (234) مفردة من مدرء هذه المؤسسات، وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة الإستبيان .

وتوصلت الدراسة إلى أنه من الممكن أن يختار المدير في الحياة العملية أحد الأساليب لإدارة الصراع التنظيمي ومن الطبيعي أن يختلف تأثير تلك الأساليب في تحقيق الجوانب الإيجابية في إدارة الصراع التنظيمي ، كما أن أغلب المدرء يميلوا لاستخدام أسلوب التعاون، وقد تبين في الدراسة بأن هذا الأسلوب يعمل على زيادة إحساس العاملين والمدرء بفاعلية الإدارة عن طريق خلق ودعم الرغبة في العمل وزيادة درجة الإلتماء الوظيفي .

- وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي المدرء وتدريبهم لتغيير سلوكياتهم نحو استخدام أساليب التعاون في إدارة الصراع .

**الدراسة الثانية:** دراسة الزومان (2001) بعنوان "أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحوالتغيير التنظيمي في المملكة العربية السعودية "

- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيم التنظيمية كدافع نحو تعزيز الإتجاه إلى التغيير التنظيمي لدى المديرين ، وتكون مجتمع الدراسة من كل من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين ، ومن في حكمهم في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض وبلغ حجم العينة (450) مديرا واستخدمت الباحثة مقياس القيم التنظيمية المعد من قبل (فرانسيس وودكوك).

ومن خلال نتائج الدراسة : تبين وجود ثمانى قيم تنظيمية في الأجهزة الحكوميةالمبحوثة وهي :القوة و الفعالية والعدالة وفرق العمل والقانون والنظام والدفاع واستغلال الفرص والمنافسة،وأظهرت النتائج أيضا انقسام المديرين حول مدى وجود قيم المكافأة و الصفوة والكفاءة و الاقتصاد في الأجهزة التي يعملون بها و كشفت النتائج ذلك عن وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين المرتبة الوظيفية التي يشغلها المدير وكل من قيمتي الكفاءة والعدالة واستغلال الفرص،كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من قيم الفعالية وفرق العمل والنظام والقانون واستغلال الفرص والعدالة والدفاع وبين إتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي،وكان من أهم التوصيات:التأكيد على أن المديرين دعم ومساندة التغيير التنظيمي،إضافة الى توفير الثقافة التنظيمية الملائمة التي تساعد قيمتها على تعزيز وتشجيع التغيير التنظيميلا بد من تحليل القيم التنظيمية والوقوف على المواطن القوة والضعف فيها .

## 103/ الدراسات الأجنبية :

الدراسة الأولى : دراسة هوفستيد (1998) بعنوان: تحليل الاتجاهات والقيم والثقافة التنظيمية .

- هدفت الدراسة الى معرفة التصنيف بين الاتجاهات والقيم والثقافة التنظيمية في أفكار المفحوصين في إحدى المؤسسات في مجال التأمين بهولندا.

- تحديد العبارات في مفهوم ماذا ينبغي قياسه من خلال الاستبيان لكي تقاس وجهة النظم الحقيقية للمفحوصين في دراسة الثقافة التنظيمية وأن يتجه التحليل الى مستوى الوحدات التنظيمية وليس الافراد , حيث توصلت الدراسة الى أن هناك سبعة متغيرات من اصل (120) متغير لها دلالة إحصائية مع مكونات الثقافة التنظيمية , وهي مناخ الاتصالات والاتجاهات نحو محتوى العمل, القيم إزاء بيئة العمل, القيم حول نوعية العمل , الاتجاهات نحو الرئيس المباشر, الاتجاهات نحو ضغوط العمل, القيم حول محتوى العمل .

- وجد ان الاسئلة حول الممارسات التنظيمية لم ترتبط بشكل ذو دلالة إحصائية مع الاتجاهات أو القيم ومع الاتجاهات نحو الرئيس المباشر او مع ضغوط العمل، واتضح ايضا ان القليل يبدو متأثرا بالاتجاهات نحو الرئيس المباشر او مع ضغوط العمل, كما اظهرت الدراسة أن الظروف والعمل الارادي يمكن ان يؤثر في الثقافة التنظيمية بشكل عام دون التأثير سلبا او ايجابيا في اتجاهات العاملين .

- ان الاتصالات والتعاون هما المجالان اللذان يمكن ان يؤثر العمل الارادي من خلالها سلبا او ايجابا في الثقافة التنظيمية و اتجاهات العاملين .

- أظهرت نتائج الدراسة أن الأسئلة الخاصة بالاتجاهات والأسئلة الخاصة بالقيم لها ارتباطات مختلفة بالاتجاهات تربط بالاتصالات ومحتوى العمل, والرئيس المباشر وضغوط العمل، أما القيم ترتبط بنوع العمل وبيئة العمل .

**الدراسة الثانية:** دراسة روبي (1994) بعنوان " العلاقة بين المرونة في الضغط النفسي وبين إستراتيجية إدارة الصراع لدى مديري المدارس " .

وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها المدراء وبين عاداتهم النفسية وقد تكونت عينة الدراسة من (59) مديرا في ثلاثة ولايات أمريكية، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبيانين، استبيان توماس وكليمان واستبيان المرونة في الضغوط بالإضافة إلى بعض المعلومات من المقابلات الشخصية .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن هناك علاقة مهمة بين المزاج الشخصي وبين الإستراتيجية المستخدمة في إدارة الصراع .

**الدراسة الثالثة:** دراسة بيلي بعنوان " العلاقة بين إستراتيجية إدارة الصراع والضغوط النفسية المتوقعة عند المعلمين في المدارس الثانوية بولاية تكساس الأمريكية، حيث تم استخدام استبيانين وشملت الدراسة (86) معلما.

ومن نتائج تلك الدراسة أوضح المعلمون أن الأكثر إستراتيجيات استخداما هي إستراتيجية التعاون ثم التجنب وأخيرا إستراتيجية الإجبار وهناك علاقة بين استخدام هذه الأخيرة وبين المعلمين الذين لديهم درجات عالية من الضغوط النفسية .  
موقع البحث ضمن الدراسات السابقة :

بعد عرض الدراسات السابقة سواء المحلية أو العربية أو الأجنبية يمكن القول هذا الموروث الثقافي والتراث العلمي على اختلافه وتنوعه قد زاد من الأهمية العلمية للموضوع، حيث اتضح لنا مدى أهمية القيم التنظيمية في رسم معالم الإستراتيجية التنظيمية وتفعيل الخطط الإدارية، وبمعنى آخر، نرى أهمية المدخل القيمي في تفسير ودراسة سلوك المؤسسات والأفراد، ومن جهة أخرى فهذه الدراسات قد بصرتنا بالعديد من الخطوات البحثية حيث استفادنا منها في صياغة الفرضيات وتحديد بعض المفاهيم وتوظيف بعض الأدوات المنهجية كالاستمارة، كما كانت للباحث استفادة من هذه الدراسات في كثير من المسائل النظرية والميدانية، فضلا عن أنها دعمت تحاليلنا بفيض من الحقائق عن الظاهرة المبحوثة ، لهذا يمكن القول عموما أن الدراسات السابقة ساهمت في إثراء الإطار النظري والميداني للدراسة الحالية .

كما تبين لنا أن جميع الدراسات السابقة والدراسة الحالية تناولت بشكل عام موضوع القيم من خلال أبعاد وتعريفات مختلفة، وقد اختلفت الدراسات من خلال تناولها للمتغير الثاني لدراستنا ، واتفقت إلى حد كبير مع المتغير الثاني الذي هو الصراع التنظيمي اتفاق جميع الدراسات على استخدام المنهج الوصفي لتطبيق إجراءات الدراسة وهناك من استخدم الاستبيان لجمع المعلومات وهناك اختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وهذه الاختلافات تخص الفئة المطبق عليها جميع الدراسة واختلفت في جميع القطاعات .

تنوعت البيئات والحدود المكانية بين جميع الفئات المطبق عليها الدراسة .

هوامش الفصل الأول :

- 01 - أحمد جاد عبد الوهاب ( 2000 ) : السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات العمل ، ط 01، جامعة منصوره، جمهورية مصر العربية.
- 02 - التركي ( 2002 ) : واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي والأهلي "دراسة ميدانية مقارنة القيم في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة ملك السعود الرياض، المملكة العربية السعودية، غير منشورة .
- 03 - السالم مؤيد ( 1999 ) : القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، مجلة العلوم الاجتماعية ، مجلد16، الكويت.
- 04 - بوياية محمد الطاهر ( 2004 ) : دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية ، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل ، جامعة قسنطينة، الجزائر .
- 05 - عبد المجيد البصير ( 2010 ) : موسوعة علم الاجتماع ، ومفاهيم السياسة والاقتصاد والثقافة العامة ، دار الهدى ، عين ميلة الجزائر .
- 06 - فاروق مداس ( 2003 ) : قاموس المصطلحات علم الاجتماع ، دار مدني، الجزائر.
- 07 - معن محمود عياصرة، مروان نبي أحمد ( 2008 ) : إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، طبعة 01، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 08 - هلال محمد عبد الغني ( 1996 ) : إدارة الأزمات مركز تطوير الأداء والتنمية، دس، القاهرة، مصر.
- 09 - ناصر دادي ( 2003 ) : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دراسة نظرية تطبيقية ، دار المحمدية ، الجزائر.ص 110 .

## الفصل الثاني : القيم التنظيمية

تمهيد

أولا : المرتكزات الأساسية للقيم التنظيمية .

ثانيا : خصائص القيم التنظيمية .

ثالثا : أنواع القيم التنظيمية .

رابعا : مراحل القيم التنظيمية .

خامسا : مصادر القيم التنظيمية .

سادسا : تكوين القيم التنظيمية .

سابعا : أثر القيم التنظيمية على منظمات العاملين .

ثامنا : أهمية القيم التنظيمية .

تاسعا : نظريات القيم التنظيمية .

خلاصة

## تمهيد :

يعد العنصر البشري العنصر الحيوي والفعال في استمرارية وسيرورة المؤسسة وأهم ركيزة تقوم عليها مختلف المؤسسات، حيث لا يمكننا التحدث عن وجود المؤسسة في غياب العنصر البشري ، إذ يعد العامل الأساسي المساهم في تحريك العجلة الاقتصادية إلى الأمام، لذلك لابد إعطاء هذا العنصر القدر الأكبر من الاهتمام حتى يتسنى للمؤسسة تحقيق أهدافها المتعددة، ولا يكون ذلك إلا عن طريق وضع قيم تنظيمية كونها تسهم في تكوين اتجاهات الأفراد، فمعرفة القيم التنظيمية أصبحت من متطلبات التنظيم الناجح، إذ أن القيم ليست مجرد اعتقاد فكري ولكنها تأكيد لم يتسم به الفرد من أفعال ومواقف واتخاذ لقرارات حاسمة .

ففي هذا الفصل نتناول المرتكزات الأساسية للقيم التنظيمية، وخصائصها وتكوينها، وأثرها على العاملين في المنظمات، وأهم مصادرها ومراحلها، وأهميتها وأهم النظريات المفسرة لها.

### أولاً: المرتكزات الأساسية في تكوين القيم التنظيمية :

تعد القيم هي المعيار الحقيقي للمجتمع، فالمجتمعات تختلف باختلاف قيمها، بحيث تجعلها قادرة على التعامل مع الآخرين ومع التنظيم الذي يعيش فيه من خلال عدة عوامل أهمها :

- الأسرة :تعتبر المصدر الأساسي في تكوين القيم لدى الأشخاص وخصوصاً في المراحل السنية من العمر، حيث يكتسب منها الأساسيات من الاحترام والتقدير والحب والعطف. ويرى " أنتوني روبينز " أن نجاح الأم والأب في الأسرة التقليدية له دور أكبر في برمجة الجزء الأكبر من قيمنا الأصلية، بما يعبرون به دائماً عن قيمهم بإخبارنا بما يردون وبما لا يردون أن نقوم به ونفعله ونؤمن به. ( روبينز، 2000 ، ص 461 )

- التعليم :يعتبر الركيزة الأساسية في إحداث تغيير في حياة الأفراد وتغيير بعض المفاهيم والمعتقدات إلى مفاهيم أخرى، وتكوين قيم جديدة لديهم. ويرى "الخلف الجوهري" أن التعليم عنصر أساسياً في تكوين القيم حيث يساهم في تفتيح الأذهان وتغيير الأفكار القديمة وتبني قيم جديدة تتناسب والتغيرات الثقافية المتجددة. (الخلف الجوهري ، 1994 ، ص30 )

- المجتمع: للمجتمع دور كبير في تكوين القيم لدى الأفراد ، فالمجتمع هو البيئة التي يعيش فيها الفرد، ويتأثر ويؤثر فيها نتيجة علاقة مشتركة مع الآخرين، داخل حدود أو نطاق معين يميزه عن غيره من المجتمعات .

- الملاحظة : للملاحظة دور في تكوين القيم لدى الأفراد ، فملاحظة الفرد للأشخاص في تصرفاتهم وطريقة أداء أعمالها، فهي تؤثر عليه في تبني قيمتهم أو ما يرى أنه يناسبهم تلك الأعمال .

ويرى "عامر" أن احتكاك الفرد مع الآخرين في حياته اليومية وما يشاهده من سلوكهم إنما يعكس قيماً معينة هو يتبع أو يقلد بعض القيم التي توجد عندهم.(عامر، 1994، ص147)

### ثانياً : خصائص القيم التنظيمية

- إنها إنسانية : لا يمكن قياسها كالموجودات .
- إنها نسبية : أي تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته ورغباته ، وتربيته وظروفه ومن زمن إلى زمن ومن مكان لآخر من ثقافة لأخرى . ( فوزية ديات ،1990- ص24- 30 )
- تؤثر في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم .
- معروفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد التنظيم لأنها تشبع حاجاتهم.
- ذات طبيعة ذاتية اجتماعية .
- أنها ذات طبيعة عامة وسط مجتمع التنظيم .(بلقاسم سلاطينة وآخرون ،2013،ص50 )
- تجريدية : القيم معان مجردة تتسم بالموضوعية والاستقلالية تتضح معانيها الحقيقية في السلوك الذي تمثله والواقع الذي يعيشه الفرد .

- القيم متدرجة : ومعنى تدرج القيم أنها تنتظم في سلم قيمى متغير ومتفاعل، حيث ترتب القيم عند الفرد ترتيبا هرميا تهيمن بعض القيم علي بعضها الأخر. (ماجد زكي الجلاذ، 2007، ص31)  
- وجود مساحة عريضة من القيم تتناسب وأنواع المواقف التي يمكن للفرد المفاضلة والإختيار من بينها .

- إمكانية التغيير في بناء القيم التنظيمية إذ أنها لا تتخذ مرتبة ثابتة في نفس الفرد، بل ترتفع وتنخفض . (صفاء مسلماني ، 2009، ص133)

- الإعلام : للإعلام دور مهم في التأثير علي الاتجاهات وأراء الناس، حيث يلعب الإعلام من تلفزيون، إذاعة، صحافة دور كبير في التكوين وتغيير بعض القيم والعادات الاجتماعية ويرى بعض أن قيام الإعلام بنقل أنماط السلوك المقبول في المجتمع والقيم الأصلية ومساندتها تؤدي إلي امتصاص أبناء المجتمع لهذه القيم والمعايير الاجتماعية، وبالتالي إكساب شخصية ذات سمات معينة، وفي بحث تم إجراؤه حول التلفزيون والتنشئة الإجتماعية، تبين أن مشاهدة التلفزيون تؤثر علي اكتساب القيم الإجتماعية أو تغييرها تبعا لإختلاف المضمون القيمي للبرامج التلفزيونية .(الزومان، 2001، ص13)

### ثالثا :أنواع القيم التنظيمية :

رغم أن الاختلاف بين المؤلفين حول تصنيف القيم التنظيمية إلا أن هناك إتفاق بينهم من ناحية المضمون ، وأن الإختلاف ليس جوهريا بتقسيم القيم وتصنيفها إذ صنف "زوليف ، العضالية "القيم التنظيمية إلي أربع أصناف :

أ- القيم النظرية : هي القيم التي عند الفلاسفة والعلماء متمثلة بإهتمامهم الحصول علي حقيقة الأشياء .

ب - القيم الإقتصادية : هي القيم التي تتعلق بالعان أو الربح يرمى الفرد الحصول عليه .

ج - القيم الإجتماعية : هي القيم التي يحرص الفرد فيها علي تكوين علاقة إجتماعية مع الأفراد واعتزازه بالانتماء للجماعة دون غيرها .

د: القيم الجمالية : وهي القيم تتعلق بالجمال ، سواء الشكل والألوان و تناسقها .(زوليف العضالية، 1996، ص226)

أما " فرانسيس وودكوك" فقد قسما القيم التنظيمية إلي إثنتي عشر قيمة تنظيمية، صنفت تحت أربع قضايا رئيسية هي :

- قيم إدارة الإدارة : تعني التي يجب علي المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة ) والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي القوة ، الصفوة والمكافأة .

- قيم إدارة المهمة : يقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة باداء العمل وتحقيق الأهداف ، والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي:الفعالية ، الكفاية و الاقتصاد .

- قيم إدارة العلاقات: وبموجبها تتعاون المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول علي أفضل إسهام من موظفيها ، حيث إن العمل لا يمكن أدائه من دون التزام هؤلاء الموظفين

والقيم التي تتبع إدارة العلاقات هي: العدل، فرق العمل، والقانون والنظام.  
- قيم إدارة البيئة : وتعني أن يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها، وكيفية التأثير على هذه البيئة، والقيم التي تتبع إدارة البيئة هي : الدفاع، التنافس، و استغلال الفرص. ( فرانسيس وودكوك ، 1995 ، ص41، 42 )

وهناك قيم تنظيمية نذكر منها :

- القيم الدينية: وهي اهتمام الأفراد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري، وتتمثل في عبادة الخالق وطاعته وتنفيذ أوامره وطلب رضاه ، وفي ممارسة العبادات والواجبات الدينية، وخصوصا في المجتمع الإسلامي .

- القيم السياسية : وهي ميل الفرد وحصوله على القوة ،فهو شخص يسعى إلى السيطرة والتحكم في الأشياء و الأشخاص . (العديلي ناصر، 1990، ص 130-131)

#### رابعا : مراحل تطور القيم التنظيمية خلال الفكر الإداري

تمت القيم التنظيمية عبر سبع مراحل رئيسية هي كما يلي:

**المرحلة الأولى :** تتمثل القيم على أساس معاملة الإنسان بأنه شبيه بالآلة ، حيث تتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية، ولقد بدأ تحليل هذه القيم "ماكس فيبر" من خلال نظرية البيروقراطية ، والتي قصد بها النموذج المثالي للتنظيم ، حيث افترض أن الرجال و النساء هم مصادر مثلهم مثل أي مصدر آخر وأنهم آلات يحفزون تدريجيا بواسطة النفود (فرانسيس وودكوك، 1990، ص20)

**المرحلة الثانية:** بدأت هذه المرحلة من القيم التنظيمية على أثر نتائج دراسات مصنع هاوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية ، وتعد محاولة "التون مايو" وأعوانه في التجارب المعروفة باسم تجارب الهاوترون التي أجبرت في شركة وسترن كتريك في شيكاغو، أول المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل كالإضافة والتهوية والرطوبة والضوضاء، وتعد هذه الدراسة أول دراسة تقدر بالسلوك الإنساني في التنظيم. (النمر و آخرون ، 1997، ص66)

ويشير "حبتور" إلى معارضة "مايو" لأفكار "تايلور" فيما يتعلق بالحافز المادي، فبينما يضعه " تايلور " في مقدمة الحوافز نجد أن " مايو " يضعه في المرتبة الثالثة بعد العامل النفسي والعضوي . ( حبتور ، 2000 ، ص 117 )

**المرحلة الثالثة :** ظهرت هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية استجابة لظهور الاتحادات المهنية و ليس من قبل الإدارة ، فقد اكتسبت النقابات العمالية قوة بسبب الخسارات الكبيرة في المنظمات الناتجة عن الفوضى و التعطيل، فكان لابد للإدارة من إتباع أساليب أخرى غير أساليب العراك للتوصل إلى حل المشكلات التي تواجهها فظهرت الحرية في بيئات الأعمال. (فرانسيس ، 1990 ، ص 21)

**المرحلة الرابعة :** قائمة على أساس الحرية في العمل ،ففي عام 1920 نشر "دوجلاس ماكجريجور" DAUJLAS MCJREJOR ، كتابة الجانب الإنساني في المنظمة، حيث وضع

أنماطاً مثالية حول طبيعة الإنسان وسلوكه وصف واحد منها بنظرية (X) والثاني بنظرية (Y) ، فنظرية (X) ترى بأن الإنسان بطبيعته سلبي لا يجب العمل و إنه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل .

وأن العقاب والتهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان عن العمل، ولا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان وأن الأخبار والمزايا المادية أهم حوافز العمل.

أما نظرية (Y) فهي تفرض أنها تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية كبشر، ليست الإدارة التي تتحمل المسؤوليات وتوجيه العاملين نحو أهدافها بل ذلك مغروس في نفوس العاملين، إن الإنسان يطلب الحرية في العمل وهو يفضل أن يكون قائداً وليس تابعا كما أمنت بأن الإنسان يعمل أملاً في المكافآت لا خوفاً من العقاب. (القيوتي، 1989، ص 39-40)

**المرحلة الخامسة :** بدأت هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية مع ( نظرية الإدارة بالأهداف ) والتي يعود الفضل الأول لإظهارها إلى العالم " بيتر دركر " .

وأهم مزايا الإدارة بالأهداف تحديد الأهداف بوضوح متناه، المعرفة والمهارات والتفكير والابتكار، الأهداف حقيقية ومرشدة إيجابي للعمل ، لا فوقية لأحد على أحد .

الأهداف هي الموجه وهي المراقب . ( المنيف ، 1993 ، ص 396 )

**المرحلة السادسة :** ظهر مفهوم التطوير التنظيمي من تطور القيم التنظيمية على الرغم من الاختلاف الكبير حول مفهوم ونظريات التطوير التنظيمي، إلى أن " ريتشاد بيكهارد " يرى التطوير التنظيمي بأنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط، والتطوير التنظيمي يبرز مجموعة وسائل التدخل للتغيير والمهارات والنشاطات لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة . ( الطجم ، 1416 هجري ، ص 80 )

من هنا فإن التطوير التنظيمي يشمل الجوانب الرسمية فهو يهتم بالأهداف كما يهتم بالجوانب السلوكية المتعلقة بالإتجاهات والقيم وغيرها .

**المرحلة السابعة :** تعتبر المرحلة مزيجاً من الأفكار للمراحل السابقة من حيث تنوع الإتجاهات في عالم الإدارة .

وقد ظهر في هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري نموذج إدارة الجودة الكلية، حيث يعد نمودجا ميدانيا وعمليا في مجمله يركز على الأداء المتخصص، ويعتمد على التدريب والتعليم والتخطيط الإستراتيجي ، ويبني على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الواحد. ( النمر وآخرون ، 1997 ، ص 90 )

**خامسا : مصادر القيم التنظيمية**

بما أن القيم داخلية للإنسان وتعتمد على خبراته في نموها وتطورها فقد اتفق العلماء على أن أهم مصادر القيم هي :

- **المصدر الاجتماعي :** أي أن الفرد جزء من المجتمع الذي يعيش فيه، وعليه فإن قيمه تختلف عن قيم شخص آخر في مجتمع آخر.

- **المصدر الديني :** يعتبر المصدر الرئيسي لكثير من القيم الإنسانية فقد جاء القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف بالأسس القيمية التي تربط المجتمع المسلم بشكل خاص والمجتمع الإنساني بشكل عام من حيث صدق المعاملة ، وعدم الغش والمسؤولية والطاعة. (محمد يوسف القاضي ، 2015 ، ص 86 )

- **الخبرة :** تستمد القيم التنظيمية وسبل رسوخها وأهميتها ووزنها من خلال الخبرة التراكمية لدى الفرد في معرفتها والاعتماد بها، فالسجين مثلا له تقدير خاص للحرية يعكس الطليق الذي لم يذق الحرمان من حريته والمؤمن يجد متعة في أداءه للعبادات والمعاملات القائمة على مخافة الله وتقواه في هذا المجال وهكذا .

- **جماعة العمل :** بالرغم من وجود العلاقة بين المصدر الاجتماعي للقيم ومصدر جماعات العمل إلا أن ذلك المصدر للقيم يتقرر اعتياديا من قبل جماعة أو فريق العمل ، والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه وليس بالأخلاقيات الاجتماعية العامة، حيث أن جماعة العمل يتكون لديها بمرور الزمن تقاليد وعادات وقيم خاصة بها وتقرضها على أعضائها .

فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة العمل يتعرض لضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزلة أو عدم التعامل معه وعدم دعوته لجلساتهم، مما يجعله اعتياديا ينصهر في بوتقة القيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان العمل ، ولذا فإن جماعة العمل تعد أحد المصادر الأساسية لترسيخ القيم لدى الأفراد. ( خبضر كاظم حمود ، 2002 ، ص 86 – 87 )

#### سادسا : تكوين القيم التنظيمية

- تتكون القيم لدى الفرد من خلال التجارب التي يخوضها في حياته .
- تتغير القيم بنفس الطريقة التي تكونت بها أي من جراء تفاعل الفرد مع بيئته الخارجية .
- تتكون القيم نتيجة للتفاعل بين الأفراد الناتج عن إعطاء معاني متباينة للظواهر .
- تفاعل أفراد المجتمع يؤدي إلى رسوخ القيم الدينية، الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية .
- هذه القيم تمثل الإطار العام لسلوك الفرد داخل التنظيم وهذه القيم أيضا تؤثر على إدراك الموظفين لمدى كفاءة الأسلوب الإداري المتبع ، الأنماط القيادية للتنظيم وواجباته، ومسؤوليات الأفراد والجماعات، وبالتالي تحديد نمط السلوك المتبع. ( عبد الله بن عبد الغني الطجم ، 2003 ، ص 98- 99 ) .

#### سابعا : أثر القيم التنظيمية على منظمات العاملين

ويذكر "مقدم" :

- تؤثر القيم التنظيمية على أنشطة المديرين والأفراد الذين يشتركون صنع القرارات، لذا يعمل هؤلاء على تطوير وتعديل القيم التي يمتلكونها في منظماتهم بما يحقق الأهداف المطلوبة .

- أن القيم التنظيمية التي تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم، تحصد عدد من الفوائد الهامة وتحقق أقل الأخطاء في العمل وأعلى درجات الإلتزام الوظيفي ، وتشمل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية وتصبح المبادئ السلوكية للعاملين .

- أن تأثير القيم في السلوك يتوقف على قوة الحاجات من جهة، وهذا الارتباط القيم بالحاجات، ومن جهة أخرى يتوقف على الظروف الخارجية وقوتها .

ومعنى ذلك أن الفرد يتأثر في تقويمه للأشياء بأوضاع معينة ومعايير خاصة تملئها عليها الظروف المحيطة ببيئته الدينية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وهذه التي تحدد السلوك والتصرفات. (مقدم ، 1994، ص173 )

ويرى "عامر" أن الوصول للقيم التي تؤثر في صنع القرار المطلوب يجب أن تحدد من خلال :

- تحديد الأهداف : حيث يؤثر الحكم على القيم عند اختيار وتوزيع الأولويات على العمل المطلوب إنجازه .

- تحليل البيانات : تؤثر القيم التي يحملها الفرد على نوع المعلومات التي يجمعها وثقته في مصادرها ، وإدراكه لمعانيها وتفسيره لها .

- وضع البدائل : يتدخل الحكم القيمي عند التفكير في البدائل، فلا يفكر في بدائل تتناقض مع القيم التي يؤمن بها .

- تنفيذ القرار : تؤثر القيم التي يحملها المديرون على اختيار الوسائل الملائمة لتنفيذ القرار الذي وقع عليه الاختيار .

- التقييم والمتابعة : يتدخل الحكم القيمي عند بحث النتائج وتقويم درجة فعاليتها وقياس الأخطاء أو الفروق . ( عامر ، 1994 ، ص 151 )

#### ثامنا : أهمية القيم التنظيمية

- تحتل القيم التنظيمية المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي . (محمد قاسم القريوتي ، 2003 ، ص 161 )

- القيم التي تسود أي منظمة لها تأثير على سلوك الفرد العامل في المنظمة.

- تعزز استقرار النظام الاجتماعي في المنظمة. ( حسين حريم ، 2006 ، ص 26 )

- هي أساس فهم الاتجاهات والدوافع وتؤثر على إدراكاتنا .

- تحدد الأهداف والسياسات ، بحيث يجب أن تكون متوافقة مع القيم .

- تؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح .

- فهم القيم السائدة في أي مجتمع يسهل فهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد .
- تحتكم إليها المنظمة في تقويم سلوكيات العاملين. ( محمود السلطان العميان، 2005، ص 109)
- مستقبل المنظمة يتحدد من خلال التنمية المستمرة للقيم الإيجابية التي توجه السلوك ودور القيادة هو إرساء وتدعيم منظومة القيم .
- القيم هي أساس إرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه إيجابي مستقبلي .
- الهدف من إرساء القيم التنظيمية هو تدعيم المنظمة المستقبلية .
- ونستخلص بأن القيم التنظيمية في المنظمة كالعادلة ، المشاركة ، الإحترام المتبادل ، والثقة في العاملين ، التشجيع على الإبداع والمرونة ، تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين ومنه استقرار المنظمة. ( أمل مصطفى عصفور، 2008، ص 117).

### تاسعا : نظريات القيم التنظيمية

النظريات الكلاسيكية لدراسة القيم : وسوف ندرج في هذا المحور مايلي :

#### 01/ الرؤية الماركسية للقيم :

إن الاقتصاد الماركسي يستند إلى إيديولوجية طبقية ، حين يؤكد الماركسيون على " طبقة الإنتاج " وعلى أن عهد الثورة الاجتماعية سوف يفتح حين تتغير علاقات الإنتاج أو حين تبلغ " قوى الإنتاج " درجة معينة في تاريخ تطورها ، فتحدث الثورة كي تنادي بحل هذا التناقض القائم على العلاقات الملكية بين طبقة " تملك ولا تعمل " وطبقة " تعمل ولا تملك " وليست هذه الثورة إلا مجزرة جماعية ، وظاهرة حتمية في التعبير الشرعي وفي تغيير قانون العمل ، وتأكيد هذا التغيير الاجتماعي الحتمي ، بإزالة الظلم الاجتماعي وانتصار البروليتاريا واندحار البرجوازية ، وإعلان انتهاء ورفع استغلال الإنسان لأخيه الإنسان . وقد استعمل "ماركس" كلمة البراكسيس و هي كلمة يونانية ، للدلالة بها على فعل الحركة و النشاط الإنساني البناء، وحسب ماركس فإنها تلعب دورها في تطور الإنسان عنده وبالقدر الذي يكون فيه النشاط الجماعي و التقني الاقتصادي حكما للفعل النظري و "الادبيولوجية " و أساسا لها، وان الإنسان يغترب عن نفسه نوايا وعمليا في جل ميادين الحياة، الدين، الميتافيزيقا و الأخلاق. ويعرض فيها عن وعيه الحقيقي وكل مشاكله ولكنه يخضع لها رغما عنه بواسطة القيم التي يؤمن بها فقط، وهي أثار الطبقة التي يعيش فيها وما يترتب عنها من مصالح ولا يقصد بها القيم الإنسانية كما يرى أن طبقة العمال بحركتها تستطيع القضاء على هذا الإغتراب الإنساني وأن تجعل الواقع أساس القيم لها ، فقد أشار "ماركس" مرارا إلى أنها توجد أخلاق للسادة ولا للعبيد ، ولكن الأخلاق السائدة هي التي يضعها السادة للعبيد كي تحقق لهم الاستيلاء عليهم واستغلالهم أحسن استغلال ، ويتركونها إذا لم تساعدهم على بلوغ أهدافهم .

لذلك يذهب "ماركس" إلى أن القيم النظامية ماهي إلا قيم الطبقة الحاكمة، ولقد عبر "ماركس وانجلز " عن ذلك بقولهما : {الأخلاق، الدين، الميتافيزيقيا، وكل العناصر الأخرى والأشكال المطابقة لها من الوعي، لم تعد تحفظ صورة الإستقلال فليس لها تاريخ

أو تطور ، ولكن الناس يتغير نتائجهم المادي وهذا التغيير المادي بدوره تعبير عن وجودهم الحقيقي وتفكيرهم ونتائج فكرهم { ، كما ذهبوا إلى أن الإنتاج الفكري يتغير بقدر تغير الإنتاج القومي .

وفي هذا المنحنى نجد **انجلز** يؤكد على أن عملية التصنيع هو تحديث للاتجاهات والقيم حيث تشجع المهنة الاتجاه إلى تحديث القيم، حيث يدفع تطور الثقافة والتعليم إلى اكتساب الكثير من الخبرات والجديد من المعارف والتصورات .

فماركس يذهب في كتابه المشهور ( نقد الاقتصاد السياسي ) إلى أن العمل هو أبسط المفهومات المتعلقة بأنشطة الإنسان وفي الإنتاج وسائل عيشه، وأنه هو نشاط هادفمناجل إشباع الحاجات الإنسانية، ومن ثم يصبح العمل أمر ضروري وملزم لوجود الإنسان ، فهو جماعة جهود الإنسان والتي تتمثل في كلمة واحدة هي الثقافة، فالعمل هو أصل الثقافة وأصل المجتمع ، كما أن العمل هو تلك المقولة التطورية الهائلة، التي حققت انتقال السمات الإنسانية والخصائص البشرية .

وبذلك يؤكد **ماركس** على العنصر التكنولوجي وما يفرزه من قيم أثناء عملية الإنتاج من خلال علاقات الإنتاج، والبناء الاقتصادي للمجتمع يتألف من تلك العلاقات الإنسانية كما أن البناء الاقتصادي للمجتمع يستند البناء الأعلى كالسياسة والفن والفلسفة والأخلاق والقيم والتشريع .

## 02 / الرؤية البنائية الوظيفية للقيم :

ومن رواد البنائية الوظيفية الذين أسهموا في دراسة القيم الإجتماعية: **تالكوتبارسونز**، **ماكس فير** و**زيميل**، إذ يعتبر **بارسونز** من أهم رواد البنائية الوظيفية الذين تحدوا الماركسية ولكن في الوقت نفسه تأثر بالإسهامات الرائدة لكل من ( **دوركهايم**، **فيبر**، **زيميل** ) ومن جهة أخرى يتكامل حوارهم مع الاتجاه الماركسي حول التحديث والعولمة على صعيد آخر.

وفيما يلي توضيح لما جاء به كل من :

- **دوركهايم** .

- **تالكوتبارسونز** .

- **ماكس فيبر** .

**أ/ : إميل دوركايم ( 1858 - 1915 )** : إن الإسهامات الرائدة **لدوركايم** في مجال " الحداثة والعولمة " تعتبر على قدر كبير من الانفتاح بصورة عامة لما يسمى الآن بالعولمة ، وكانت إسهامات " دوركايم " التأثير الواضح في الرؤى النظرية اللاحقة التي تنتمي للمدرسة الأنثروبولوجية الفرنسية .

لقد صب " دوركايم " جل اهتمامه بما سماه بالحياة الدولية ولم يهتم بقضية الثقافة الثقافية على حدى ، فتحدث حول تفوق مجتمعات قومية محدودة فيمل يتعلق بالحياة الدولية التي تخضع لها المجتمعات الفردية ، وقد حاول "دوركايم " الإجابة على سؤال مفاده : كيف بإمكان المجتمعات المختلفة ثقافيا أن تشكل إطارا أخلاقيا واحدا ؟

وذلك من خلال تركيزه على مشكلة الفرد والمجتمع والحادثة الغربية في ذلك العهد ، ولقد انطلق من إسهاماته في إبراز دور القيم في تحديد السلوك الإجتماعي، فقد وجه انتباه السوسولوجيين إلى أهمية القيم ورفض العملية التقييمية على مستوى الفرد، وذهب إلى تأكيدها على المستوى الاجتماعي، فالمجتمع في رأيه ظاهرة أخلاقية والأخلاق ظاهرة اجتماعية .

كما أن هناك فكرة الاعتقادات المشتركة أو القيم العامة التي تحدث عنها لتعريف الشعور الجمعي، وفي كتابه " تقسيم العمل في المجتمع " يدرس كيف تؤثر التغيرات التكنولوجية في نسق القيم وطبيعة النظام الأخلاقي وهذا ما يسميه دوركايم - بالتضامن العضوي - وفي المقابل يعتبر - التضامن الألي - متأصل في نسق القيم العامة التي تعطي الشرعية لأهداف الجمعية وتحدد المسؤولية، أما التضامن العضوي فهو ناتج عن التداخل في العلاقات لنسق مركب من تقسيم العمل .

كما حلل "دوركايم " الدين في علاقته بالمجتمع في كتابه " الأشكال الأولية للحياة الدينية " أكد على أن القيم تلعب دور ميكانيزمات للتضامن الاجتماعي ، فقد اهتم بالجوانب الداخلية والاستدماجية لأنساق القيم والمعايير أثناء دراسته للدين، وأن القيم هي المقولات الأساسية للإدراك ، وفي بحثه عن أصل القيم توصل إلى انه لا فرق بين المثالية والواقعية ، فالقيم المثالية في رأيه لا تختلف عن القيم الواقعية، اي ان الناس يرون ان المجتمع مقدس ويعبر عنه رمزيا، بمعنى ان القيم والمثل عن الواقع الاجتماعي والأشياء المقدسة ما هي إلا رموز عن المجتمع ، وبذلك لا يمكن فصل نسق القيم عن الطبيعة الحقيقية للمجتمع .

وحسب "دوركايم " فالإنسان إنسانان : إنسان اجتماعي وإنسان فردي يكون الجسم، وكل واحد منهما له حياته النفسية الفردية الخاصة ، والوقائع الفردية ناتجة عن تغيير عضوي كالجوع أو الألم بينما الوقائع النفسانية الاجتماعية تكون الاكتساب ، وبذلك تكون المعرفة العلمية والأخلاق والأفكار واللذة ذات طبيعة اجتماعية يحاول الإنسان من خلالها الارتفاع إلى أشكال المثالي المتعدد ، وإذا حذفنا الحياة الاجتماعية زال كل شيء يميز الإنسان عن أوحش الحيوانات .

وهنا يصل بنا إلى أن القيمة تتضمن الإلزام والقابلية للرجعة فيها، والتي يجب أن تتجلى بنوع من الموضوعية التي نتمكن من التطلع إليها ، كما أن مصدرها الرئيسي هو المجتمع ، فهو " ذات قيمة تعبر عن نفسها في الوعي الفردي من جهة وموضوع قيمي يمنح الأفراد مثلا أعلى يطمحون إليه من جهة أخرى " .

فالقيم في نظره وقائع اجتماعية، يتسبب الوعي الجماعي في ظهورها وهي التي يقوم عليها المجتمع ، فهي بالنسبة له مثلا عليا لا يستطيع الاستغناء عنها ، وتفسير القيم يكون من منظور الواقع الاجتماعي، هذه القيم ذات الأهمية البالغة في المنطق الذي يضبط تفكيرنا والأخلاق التي تنظم سلوكنا والعلم المنور لعقولنا والفن الذي نرى به جمال الكون .

إن هذه القيم نابعة من الجماعة التي تنتمي إليها ، فالإنسان البدائي مثلا لا يستطيع العيش في المدن، ومبادئ العقل ليست مطلقة لأنها تختلف من مجتمع لآخر ، كما أن هذا الأخير هو الذي يفسر لنا ظهور العقل وما يتعلق به ، وهو الذي يفسر ظهور الأخلاق بل هو الذي ينتجها ويفرضها علينا ، فاكتماب الإنسان لأخلاق تكون من خلال ملاحظته لوسطه الاجتماعي، ولما كانت التربية هي التي تمنح المبادئ الأخلاقية لسلوكيات الأفراد، يكون الضمير الأخلاقي الفردي مصدره الوعي الجماعي، وبذلك يكون "دوركايم" قد اعتبر المجتمع مصدرا لإنسانية الإنسان .

- **نظرية الاتفاق القيمي :** ولقد أشار إلى هذه النظرية كل من "كونت" و "اميل دوركايم" وتقرر هذه النظرية أن النظام يقوم على وجود حد أدنى من القيم الأخلاقية أو الفنية أو الجمالية ، وتذهب إلى أن هناك وحدة مشتركة من القيم يتفق حولها الناس إلى جانب الأساليب المستخدمة لتحقيقها ، ليكون سلوك الأفراد محكوما بتلك المستويات القيمية ، مما يضع حدا للمصالح المتصارعة ويعمل على توافقها وانسجامها .

إلا أن " دوركايم " ينظر إلى أن النظرية من جانب ضعفها كمنظرية عامة باعتبار ان الناس لا يتوافقون موافقة مطلقة حول هذه القيم مما ينتج عنه ظهور الانحرافات والصراعات فالإتفاق حسب "دوركايم " يقل عن تقسيم العمل الذي يؤدي إلى التمايز والصراع الطائفي . كما رفض " دور كايم " جوهر إدعاء كونت , وذهب إلى أن النسق الواحد يتألف من الأفكار والأخلاقيات لا يكون ممكنا إلا في مجتمع بسيط نسبيا وغير متمايز, ففي المجتمعات المتميزة إلى حد كبير لا يمكن أن يكون هناك إتفاق على القواعد الأخلاقية المفصلة على أنه من ممكن أن يكون هناك اتفاق على بعض القيم الأخلاقية التي تحدد قواعد السلوك المرعية " .

غير أنه باعتبار الاتفاق القيمي شرطا وحيدا لتدعيم النظام الاجتماعي , يجعل من هذه النظرية غير كافية، فهي لم تفسر كيف يكون الاتفاق القيمي بغض النظر عن وجود البناء الاجتماعي، ولم تفسر أيضا كيف يستمر النظام في حالة وجود هذا الاتفاق بين أعضاء المجتمع، فلو قررت هذه النظرية على أن الإتفاق على القيم المشتركة له درجة معينة وهو شرط ضروري وعامل من عوامل النظام الاجتماعي لكان لها صدق أكبر.

**ب/ : تالكوتبارسونز: (1902)**

حاول بارسونز في مقالة بعنوان " مكان القيم المطلقة في النظرية السوسولوجية " بناء محتوى نظرية فيبر، حيث انتقد الموقف الوضعي، وأكد على السلوك الإنساني بأنه يمكن في ألفاظ القيم المقبولة من الإنسان، واهتم بارسونز بهذه القيم باعتبارها عناصر أساسية للفعل وبأنها تفسر طبيعة العلاقة والغاية، ويقصد بارسونز بمفهوم الغاية، ليست الغايات الإمبريقية وإنما غايات أخرى خارجة عن نطاق الواقع الإمبريقي، وهي الغايات المتسامية أو الغايات المطلقة وهي مؤسسة على نظريات البيئة والميتافيزيقية، والهدف

الأساسي من هذه الغايات المطلقة هو تبرير الغايات الإمبريقية وتحديد ووضع القيم في الغايات المرغوبة للفعل.

وينطلق بارسونز في تفسيره للنظم من منطلق البنائية الوظيفية، ويبدو هذا واضحا في تحليله فهو يرى النظام (order) يمثل عنصرا هاما " يتكون من مجموعة من المتغيرات المتساندة، وتساند ما هو إلا نظام العلاقات القائمة بين الأجزاء المكونة للنسق . مفهوم النظام لديه أحادي المعنى، فهو يحتوى على حكم معياري أي (التعايش السلمي في ظل شروط القدرة ) كما يشير إلى التوازن الموجود داخل النسق في مواجهة المؤثرات الخارجية وذلك من أجل حفظ استمراره .

ومن هذا المنطلق يرى " بارسونز " أن الغايات المطلقة يجب أن ينظر إليها على أنها تشكل نسق تكاملي وهو نسق القيم، وهذا النسق العام للغايات المطلقة هو الذي يحدد الواجب ويضع المعايير التي تحدد فعل الفرد ويرسم علاقة بعضها ببعض الآخر، ودور عالم الاجتماع نحو نسق القيم هذا يجب أن يكون محاولة لتحديد ما هي أنساق القيمة المطلقة المناسبة لفهم الفعل في مجتمع معين، وفي زمان محدد .

ونجد " بارسونز " في كتابه " النسق الاجتماعي " على أنساق الفعل وليس على فعل مفرد، ويذهب إلى تقسيم هذه الأنساق إلى ثلاثة أنواع وهي :

01 - الأنساق الاجتماعية .

02 - الأنساق الشخصية .

03 - الأنساق الثقافية .

ويميز بين جوانب رئيسية ثلاثة للفعل يطلق عليها الجوانب الإدراكية أو المعرفية والانفعالية والتقويمية إذ تميل هذه التوجهات إلى تشكيل نسق توجيهي للقيم، مما يلزم الفرد لإتباع مجموعة القواعد المنظمة .

ويشير الجانب الإدراكي والمعرفي عند " بارسونز " إلى تحديد الفاعل وتعريفه للموقف في ظل مصالحه، ويشير الجانب الانفعالي إلى حاجة الفاعل للإشباع، أما الجانب التقويمي فيشير إلى اختيار الفاعل وتنظيمه للبدائل المختلفة .

ويميز " بارسونز " بين ثلاثة جوانب للقيمة في الأنساق الثقافية ، الأول يتمثل في نسق الأفكار والمعتقدات (الإدراكي)، والجانب الثاني نسق رموز الخبرة (الانفعالي) والجانب الثالث نسق القيم (التقويمي)، بحيث تتخلل هذه المتغيرات النمطية كل مستويات الحياة الاجتماعية فتحدد شكل التكامل الاجتماعي في المجتمع وتصف مقاييس القيمة، فحسب " بارسونز " لوصف نسق اجتماعي معين يجب البدء بتصنيف نسق القيمة المركزي وعلاقته بقيم المشاركة لتتمكن من معرفة كيف أن هذه القيم تحققت داخل جوانب متنوعة في الحياة الاجتماعية، أي الأنساق الفرعية للمجتمع والمتمثلة في النسق الاجتماعي و النسق الثقافي والنسق الشخصي .

ج/ : ماكس فيبر ( 1864 - 1920 )

لقد اتجه جوهر علم اجتماع القيم عند " فيبر " نحو الاهتمام بثلاث محاور أساسية للقيمة والتقييم وهي :

- 1 - القيمة كموضوع للدراسة السوسيولوجية .
- 2 - المنهج في دراسة نسق القيم .
- 3 - الدراسة التجريبية للقيم .

وفيما يلي شرح لكل من هذه العناصر :

أولاً : القيمة كموضوع للدراسة السوسيولوجية :

يهدف علم الاجتماع حسب " فيبر " إلى فهم الفعل الاجتماعي بغرض الوصول إلى فهم أساليبه ونتائجه ، وهنا يظهر اهتمامه بالقيم والمعايير التي تشكل الفعل الاجتماعي، فالوصول إلى تحديد معنى الفعل يكون بدراسة لنسق القيمة التي هي جوهر علم الاجتماع. كما أكد على ضرورة تحرير علم الاجتماع من حكم القيمة ، ولا يعني هذا كما فسره البعض بحذف موضوع القيمة من الدراسات السوسيولوجية ولكن يقصد به " فيبر " أن علم الاجتماع ليست له وظيفة معيارية .

ثانياً : المنهج في دراسة نسق القيم

وضع " فيبر " معنى الفعل الاجتماعي بمفهومه الشهير ( الفهم ) ويقصد به " فهم أنساق المعاني الثقافية ، وكذلك المعاني الدفاعية والمقصودة من الفرد الفاعل في مواقف معينة، وهذا يعني أن الفهم ما هو إلا وسيلة للبحث السوسيولوجي والذي يهدف إلى تقديم علاقة بين القيم والفعل في موقف معين " .

ولقد طور " فيبر " طريقتين للوقوف على معنى الفعل الاجتماعي وهما :

- 1 - المشاركة عن طريق التقمص .
  - 2 - النموذج المثالي .
- أما بالنسبة للأنظمة التشريعية فقد ميز بين ثلاثة نماذج :

- 1 - السلطة العقلية .
- 2 - السلطة التقليدية .
- 3 - السلطة الملهمة .

ثالثاً : الدراسة التجريبية للمنهج :

يذهب " فيبر " إلى أن العلاقة بين القيم الدينية والأنساق الاقتصادية أدت إلى ظهور الرأسمالية الحديثة، فلقد اعتبر أن القيم عاملا محركا وديناميا في دفع عجلة التغيير الثقافي والتاريخي إلى جانب متغيرات أخرى كالتكنولوجيا والموارد المادية، إلا أنه قاس متغيرا واحدا عزله عن بقية المتغيرات لينظر في مدى تأثيره على الظاهرة .

ومن هنا نجد " فيبر " يؤكد على علاقة جدلية بين الثقافة والسلوك الاقتصادي ، فحسب رأيه تأثر الثقافة على السلوك الاقتصادي كما تتشكل بدورها به، فهو يرى " أن ظهور الأخلاق البروتستانتية يسرت ظهور النزعة الرأسمالية، التي أسهمت بدورها في كل من الثورة الصناعية والديمقراطية "، حيث يرى أن ظهور البروتستانتية كان عاملا حيويا في تحديث أوروبا وأن الأخلاق البروتستانتية هي العامل الحاسم في تحقيق التنمية الاقتصادية فيها .

وخلاصة معنى ما وصل إليه " فيبر " أن النسق القيمي يستمد من الدين ومصادره دينية بحتة وليس من الأوضاع الاقتصادية كما جاء بها " ماركس " أو اجتماعية كما سنوردها عند "دوركايم" أو سيكولوجية عند بعض العلماء السيكلوجيين ، كما أن فيبر لم تأثر هذه الظروف على نسق القيم ، لكنه لا ينظر لهذه الظروف على أنها المحور الأساسي الذي تدور حوله القيم والتغيرات الاجتماعية ، وبناء على معطيات " فيبر " حول تكوين أنساق القيم التي تحدث فيها عن التغيير الاجتماعي وهي :

- دور الكاريزما ( القيادة الملهمة ) في التغيير الاجتماعي ، نتناول "فيبر" جزء كبير في كتاباته دور الكاريزما في التغيير الاجتماعي حيث ميز بين ثلاث أنواع من أنساق قيمية أو اعتقادات تحدد دور سمات السلطة وشرعية القوة التي تلعب دورا في التغيير الاجتماعي .

- دور الدين ونسق القيم كعامل دافع للتغيير الاجتماعي، وهو ما يطلق عليه اسم ( نظرية الاخلاق البروتستانتية ) فيوجه " فيبر " اهتمامه لوصف نسق جديد من القيم وكيف انها تشكل مجتمعا جديدا ، كما يبين دور القيم الدينية في دعم الفعل الاقتصادي ، فالقيم في نظره تتحول إلى اتجاهات الأفراد طبقا للمثل الدينية، ثم أن هذه القيم الدينية والاتجاهات تعطي الحركات الدينية قوة ثورية لتحدث بذلك تغييرا اجتماعيا ثقافيا، فهو يرى في الحركات الدينية قوة دينامية ثورية في التاريخ .

ومن خلال دراسته للمجتمعات ما قبل الصناعة والمكانة الاجتماعية والحرك الاجتماعي توصل إلى أن نسق القيم يساعد بقوة في الحفاظ على الرفاه الاجتماعي، ويشجع على التراكم الاقتصادي بأساليب عدة .

النظريات المعاصرة للقيم :

**01 - نظرية التغير القيمي :**

نشأت هذه النظرية نتيجة للرؤى النظرية حول الحداثة وما بعد الحداثة ، وكشف عنها المسوح الأوربية الأربعة المتتالية والتي أجريت على القيم ، قام بها كل من "أبرمسون" و " أنجلهارت " ( 1995 ) ، وتقوم هذه النظرية على فرضيتين هما : الندرة والتنشئة ، وأفادت المسوح في اختبار هذين الفرضيتين من أجل مصداقية النظرية التي ظلت لفترة زمنية طويلة محطة اهتمام الباحثين أثناء تفسيرهم لتغيرات القيم أثناء وبعد تغير الحداثة .

**فرضية الندرة :** توضح هذه الفرضية علاقة القيم ذات الأولوية لدى الأفراد بالظروف الاجتماعية والاقتصادية ، وتنسب مبادئها من نظرية "ماسلو" لاحتياجات وتدرجها الهرمي، الذي يبين أن القاعدة والتي تمثل الحاجات النفسية الأولية للأفراد مقارنة بالحاجات الاجتماعية والثقافية التي في رأس الهرم ، ويزداد الأمر اختلافا كلما تحركنا فيما وراء الحاجات كما أن الحاجات الفسيولوجية تحتل " المرتبة الأولى حيث تتطلب الإشباع والتحقق قبل الحاجات الأخرى ، وبعد إشباع وتحقق هذه الحاجة تبدأ حاجة للأمن والأمان في السيطرة ، وعند هذه النقطة يهتم الفرد بالجوانب المادية النفسية ، ثم تبدأ الحاجة للانتماء وحب الظهور كمرحلة ثالثة .

لقد ظلت هذه الفرضية في هذه النظرية تلعب دورا أساسيا في تفسير التغير القيمي من الخمسينات حتى أوائل الستينات ، إلى أن أسفرت نتائج البحوث عن نقد قوي لها و أعلنت عن عدم جدوى هذه الفرضية، بل وعدم جدوى النظرية ككل في تفسيرها للتغير القيمي، فلقد اهتمت الفرضية الأولى بالتغير الثقافي على المستوى الشامل، واستخدمت المدخل الكمي لدراسة التغير الثقافي في علاقته بالأمان الوجودي الذي يرتبط في حد ذاته بقيم ما بعد الحداثة .

**فرضية التنشئة :** وتشير هذه الفرضية إلى أنه لا يمكن إخضاع العلاقة بين البيئة الاقتصادية والاجتماعية و أولويات القيم للضبط المباشر بسبب التباعد الزمني بينهما ، كما تشير إلى التدرج من حيث الكم في تغير القيم سواء الفردية أو المجتمعية ، حيث يرتبط التغير بالسن فيكون التغير بمعدل أعلى في مرحلة الشباب، حيث تستبدل القيم التقليدية بالقيم الحديثة ، كما أن الأجيال التي تكون أكثر أمانا اقتصاديا خلال سنوات التنشئة تصير أكثر تعلما للقيم ما بعد الحداثة في توجيهاتهم ومع مرور الوقت يزداد عدد المتبنين لهذه القيم على المستوى العالمي .

إن هذه الفرضية ذات مصداقية استمدتها من " إسهامات علماء السلوك أمثال " بيكر " و "دلتون " و "كيس" ، وتوصلت إلى نتيجة مؤداها أن القيم التقليدية وقيم الحداثة تتشكل نتيجة للندرة الاقتصادية .

**02 - نظرية الفعل الاتصالي عند يورجينهابرماس :**

وتتناول الدراسة رؤية سوسيولوجية قدمها " يور جين هابر ماس " حول العلاقة الراهنة بين السلطة وبين الثقافة والتحديث ، فهي تعتبر خطوة مهمة عن طريق تطوير أساس الرؤية النقدية لمدرسة فرانكفورت، من خلال جعلها قادرة على تحليل ونقد المتغيرات العالمية الحديثة .

فإن هذه النظرية تقرر أن الاتفاق يعتبر شرطا كافيا لتدعيم النظام الاجتماعي فستكون أقل قوة من النظريات السابقة، بينما إذا أقرت وجود درجة معينة من الاتفاق على القيم المشتركة يعتبر شرطا ضروريا للنظام الاجتماعي فإنها تصبح أكثر قبولا وملائمة. ولمل كان الصعب للوصول إلى تحقيق اتفاق قيمي وأخلاقي موحد لدى جميع البشر من منظور فلسفي، كان هدف " هابر ماس " هو الدعوة لتبني طريقة أخلاقية جديدة، تحقق وعي الاتصال عن طريق النقاشات الحرة والرشيده، التي يتصل من خلالها الأفراد والمجتمعات إلى معايير أخلاقية موحدة من خلال الرضا والقبول وليس من خلال القوة والتسلط وفرض الهيمنة .

كما يذهب إلى ضرورة التنظيم المشروط للعلاقات الاجتماعية، ويقصد به أن المعايير الأخلاقية التقليدية لا تمنع من تطوير القواعد الجديدة التي تحظى بالقبول الدولي، ومن جهة ثانية ينتقد فئة علماء ما بعد الحداثة الذين يذهبون إلى أن الصفوة الحاكمة هي التي تستخدم قواعد أخلاقية معينة لتحقيق الضبط في النظام الاجتماعي الذي تتحكم فيه، فهو يرى أنه بالإمكان الوصول إلى وعي أخلاقي دون الذي تفرضه السلطة الحاكمة عن طريق الهيمنة والتسلط، كما يرفض هؤلاء عن اختفاء المعايير العالمية الأخلاقية التي تشكل سلوك الأفراد نحو خالقهم .

فالفعل الاتصالي يقوم على المعايير والقيم التي تقوم بدورها بتحقيق هذا الغرض ، فالمجتمع ينهض على مجموعة من المعايير والقيم . ( حداد صونية ، 2011، ص 165 - 172 ) .

### خلاصة

نستنتج مما سبق أن القيم التنظيمية مجموعة من المبادئ والقواعد والضوابط والأفكار والمعتقدات والاتجاهات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة، ويتفقون عليها فيما بينهما ويحكمون تصرفاتهم المادية والمعنوية.

وهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان العمل أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، وتعتبر مجموعة القيم التي يحملها العمال داخل المنظمة أو مجموعات الاتجاهات والمهام والواجبات والسلوكيات التي يقوم بها العمال في مجال تحديد الأهداف التنظيمية .

- 1 - أمل مصطفى عصفور ( 2008 ) : قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر .
- 2 - الطجم عبد الله عبد الغني ( 2003 ) : السلوك التنظيمي ، المفاهيم النظرية والتطبيقات، طبعة 4 ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية .
- 3 - القريوتي محمد قاسم ( 1989 ) : السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، طبعة 04، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
- 4 - العديلي الناصر محمد ( 1990 ) : السلوك الانساني والتنظيمي ، د ط ، معهد الإدارة ، الرياض .
- 5 - المنيف ابراهيم عبد الله ( 1993 ) : الإدارة ( المفاهيم ، الأسس ) ، د ط ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، الرياض .
- 6 - الخلف الجوهر عبد المحسن ( 1994 ) : القيم القرابية في الأسرة السعودية ، دراسة ميدانية في المنطقة الوسطى ، رسالة ماجستير جامعة الملك سعود ، الرياض .
- 7 - النمر سعود محمد وآخرون ( 1997 ) : الإدارة العامة : الأسس والوظائف ، د ط ، الناشر جامعة سعود كلية العلوم الإدارية ، الرياض .
- 8 - الزومان موزي محمد ( 2001 ) : أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، الرياض .
- 9 - بلقاسم سلاطينية وآخرون ( 2013 ) : الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، طبعة 01، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع ، بئر خادم الجزائر .
- 10 - حبتور عبد العزيز صالح ( 2000 ) : أصول ومبادئ الإدارة العامة ، د ط ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
- 11 - حسين حريم ( 2006 ) : مبادئ الإدارة الحديثة ، النظريات ، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة ، طبعة 01 دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
- 12 - حداد صونية ( 2011/2010 ) : علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العمال ، دراسة ميدانية بمصنع الغزل والنسيج بباتنة ، شهادة دكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الحج لخضر باتنة - الجزائر، غير منشورة .
- 13 - خيضر كاظم ( 2002 ) : السلوك التنظيمي ، طبعة 01 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
- 14 - روبينز انتوني ( 2000 ) : قدرات غير محدودة ، ترجمة مكتبة جرير ، الرياض .

- 15 - زويلف مهدي العضايلة علي محمد ( 1996 ) : إدارة المنظمة نظريات وسلوك، د ط دار مبدلاوي، عمان - الأردن .
- 16 - صفاء مسلماني ( 2009 ) : علم الاجتماع التربوي نظرة معاصرة، د ط، الإسكندرية - مصر .
- 17 - عامر سعيد ياسين ( 1994 ) : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، د ط، مركز سيرفس للاستشارات ، القاهرة - مصر .
- 18 - عبد الله بن عبد الغني الطجم ( 2003 ) ، مرجع سبق ذكره ، ص 98 - 99
- 19 - فوزية ديات ( 1990 ) : القيم والعادات الاجتماعية ، د ط ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، بيروت - لبنان .
- 20 - فرانسيس ومايك وودكوك ( 1990 ) : ترجمة عبد الرحمان أحد الهيجان، مراجعة وحيد أحمد الهندي ، دار المريخ ، السعودية .
- 21 - مقدم عبد الحفيظ ( 1994 ) : علاقة القيم التنظيمية والفردية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك ، مجلة العلوم الاجتماعية ، مجلد 16 ، الكويت .
- 22 - محمد قاسم القريوتي ( 2003 ) : مرجع سبق ذكره.
- 23 - محمود سلمان العميان ( 2005 ) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 03، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
- 24 - ماجد زكي الجلاد ( 2007 ) : تعلم القيم وتعليمها، ط 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- 25 - محمد يوسف القاضي ( 2015 ) : السلوك التنظيمي، ط 01، الأكاديميون للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان - الأردن .

## الفصل الثالث : الصراع التنظيمي

تمهيد

أولا : خصائص الصراع التنظيمي

ثانيا : مكونات وأنواع الصراع التنظيمي

ثالثا : مصادر الصراع التنظيمي

رابعا : مراحل الصراع التنظيمي

خامسا : أسباب الصراع التنظيمي

سادسا : مستويات الصراع التنظيمي

سابعا : إستراتيجيات الصراع التنظيمي

ثامنا : آثار الصراع التنظيمي

تاسعا : مراحل تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري

خلاصة

## تمهيد :

إن العنصر البشري ومنذ كينونته يعيش في صراع دائم ، وهذا الصراع إما أن يكون داخليا أو خارجيا ناجما عن تفاعله مع ما يحيط به، فهو في صراعه مع ذاته إنما يريد إثبات نفسه ووجوده عن طريق تحقيق رغباته الفكرية والأمنية والاجتماعية والاقتصادية، أما في صراعه مع ما يدور حوله من أفراد وجماعات حتى الطبيعية فهي ناجمة عن إمكانية حدوث نوع من الإحباط الداخلي لديه نابع من شعوره بأن ما يحيط به سوف يحرمه في تحقيق غايته وأهدافه ، ويمكن أن يصبح لهذا الصراع انعكاسات شخصية تمثل في الصراع الانفعالي، والذي يتضمن صعوبات في التفاعل بين الأفراد نتيجة الغضب وعدم الثقة والكره والخوف والرفض .

ففي هذا الإطار نتناول خصائص الصراع التنظيمي ومكوناته وأسبابه، ومراحله، مستوياته وإستراتيجياته والآثار المرتبة على ذلك، ومراحله والنظريات المفسرة له.

### أولاً : خصائص الصراع التنظيمي

- هناك خصائص أساسية لصراع التنظيمي وهي :
- أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر .
  - وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع .
  - وجود عدم توافق وحالة من التوتر بين أطراف الصراع.
  - أن أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.
  - يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة الطرف الآخر.
  - تظل نتائج الصراع غير معمولة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.( العتيبي، 2006، ص 13 )
  - ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه ، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من سبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف .
  - يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمّنة. ( العميان، 2004، ص 366 )

### ثانياً : مكونات وأنواع الصراع التنظيمي

- 01 - مكونات نشوء الصراع التنظيمي :** هناك مكونات رئيسية لنشأة ظاهرة الصراع التنظيمي وهي :
- المثير : هو تلك العوامل التي تقضي إلى إثارة الصراع سواء كانت عوامل من البيئة أو المنظمة أو الفرد .
  - الاستجابة : فيتضمن ردود فعل نفسية وجسمية أو سلوكية اتجاه الصراع .
  - التفاعل : ويتم بين العوامل المثيرة للصراع والمستجيب لهذه العوامل، وينشأ من هنا الصراع . ( العتيبي ، 2006 ، ص 37 )

### 02 - أنواع الصراع التنظيمي:

- يمكن تصنيف أنواع الصراع التنظيمي كالتالي:
- وفقاً لاتجاهاته، أو وفقاً للتنظيم، أو وفقاً للتخطيط.
- 1 - الصراع التنظيمي وفقاً لاتجاهاته :**
- وقد ذكر " الديب " عن أنواع الصراع التنظيمي وفقاً لاتجاهاته وهي كما يلي :
- الصراع التنظيمي الأفقي : يحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة العمل أو وحدة تنظيمية واحدة ، أو بين جماعات أو أحداث تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد، ودون أن يكون لبعضها سلطة أو سيطرة على الآخرين، وترتبط فيها بعلاقة أو أداء اعتماد مشترك .
  - الصراع التنظيمي الرأسي : يقع هذا الصراع بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة . ( الديب ، 1987 ، ص 11 - 12 )

## 2 - الصراع التنظيمي وفقا لتنظيمه :

- الصراع المنظم : organized conflict وهو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا ، ويتم استخدام إجراءات المفاوضات الرسمية وحين تفشل في تحقيق الأهداف يتم اللجوء إلى الإضراب أو أي عقوبات جماعية، ومثال على ذلك هو صراع النقابات العمالية مع المنظمة .

- الصراع غير المنظم : unorganized conflict وهو الصراع الذي يستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع ، مثل الشكوى والتذمر، التأخر عن العمل، الغياب عن العمل وترك العمل. ( الدهان ، 1992 ، ص 151 )

## 3 - الصراع التنظيمي وفقا للتخطيط :

أما " رو ، وبيرس " فيميزان النوعين التاليين :

- الصراع المخطط أو الإستراتيجي : وهو الصراع المقصود، والذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعه، وينتج مثل هذا الصراع عادة عن تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو المجموعة ، ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصما، والهدف عادة هو الحصول على امتياز على الخصم بالنسبة لموارد المنظمة .

- الصراع غير المخطط : وهو الصراع العفوي غير المقصود ، والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف وأوضاع مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي. ( rue and byars . 1989 . p . 248 )

## ثالثا : مصادر الصراع التنظيمي

يرى " عاشور " بأن هناك اختلافا في نتائج الصراعات وما يطرأ عليها من تغيرات ، فهناك مواقف الصراع التي تبدأ بخلاف على أمور بسيطة ثم تنتسج لتشمل جوانب أخرى ، وهناك مواقف الصراع التي تتصاعد فيها حدة الصراع بين الأطراف بسرعة، وتستخدم فيها الأطراف أساليب تحقق من خلالها أضرار كبيرة لبعضها البعض .

ويذكر " عاشور " بأن هناك أربعة عوامل تؤثر في الاختلافات في وجهات النظر في أطراف الصراع وبالتالي تؤثر في مدى حدته وهي :

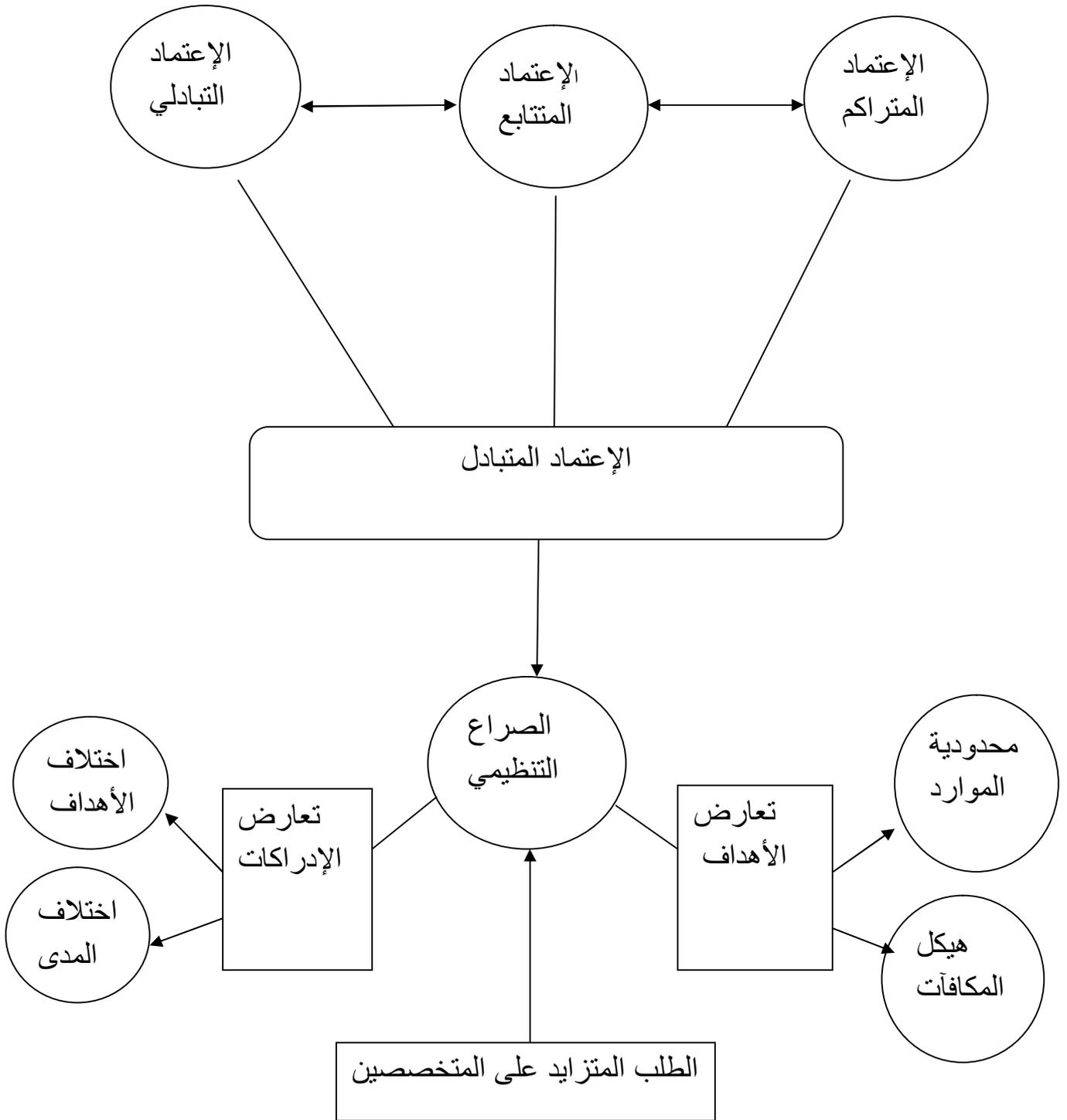
1 - إدراك الأطراف لحدة الصراع وأثاره : فكلما أدركت أطراف الصراع أن مدى التناقض بينهما كبيرا وأن الضرر والخسارة التي ستلحق بهم جراء مواقف الطرف الآخر كبيرة، كلما زاد هذا من احتمال اتخاذهم لمواقف متطرفة من الصراع .

2 - قوة أطراف الصراع : فكلما كانت القوة التي يتمتع بها احد أطراف الصراع كبيرة، كلما زاد هذا من احتمال استخدامه لهذه القوة، إنما في تصعيده، أو في إرغام الطرف الآخر على تقديم تنازلات .

3 - سلوك الأطراف الأخرى في مرحلة الصراع :أي مدى تأثير سلوك كل طرف من الأطراف ، فقيام واحد من الأطراف بالنبل من الطرف الآخر ، فهذا يدعو لاستخدام الطرف الآخر أساليب أثر عدوانية .

4 - شخصية أطراف الصراع : حيث تتأثر الإستراتيجيات التي تستخدمها أطراف الصراع بصفاتهم الشخصية |، فالأفراد ذوي الصفات الشخصية التي تنصف بالجمود الإدراكي فهم يميلون إلى تصعيد الصراع ، كما أن الأفراد من ذوي صفات عدم الثقة غالبا ما يستخدمون أساليب انتقامية و استغلالية، أما المسالمون و المعتمدون على الآخرين فيستخدمون استراتيجيات تعاونية (عاشور 1990، ص267)

الشكل رقم (01) يمثل : مصادر الصراع التنظيمي في المنظمات



المصدر : ( جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمان إدريس ، 2004 ، ص 494 )

#### رابعاً / مراحل الصراع التنظيمي :

1 - مرحلة الصراع الضمني : يكون هناك مصدر أو سبب للصراع ويحتمل إن يتطور منه الصراع، ولكن لم يحدث بعد، وإنما لا يزال مدفوناً. حيث تنتج توترات عن طريق التواصل في النظام وبنائه، أو في متغيرات شخصية تتعلق بالأفراد العاملين (محمد حسن العميرة 1999، ص 225 )

وفي هذه المرحلة لا يدرك فيها الفرد وجود الصراع، وذلك بعد الرضا عن الوضع الراهن، وتختلف الفرص المناسبة لظهور الصراع :

الاعتماد التبادل في العمل، تعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد، الاختلاف حول الأهداف و صعوبات الاتصال. (سلامة عبد العظيم حسين ، 2004 ، ص 219)

2 - مرحلة إدراك الصراع : يتولد الحساس لدى مجموعة واحدة على الأقل بأن هناك أحداث ما أو ظروف معينة تقود إلى خلق الصراع ،وفي هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك ملاحظة وجود الصراع، حيث أن المعلومات التي تلعب دوراً هاماً بين الأفراد والجماعات، وذلك بسبب خلل الاتصالات أو سوء الفهم بين الأفراد أو الجماعات حول موقف ما .(المومني ، 2011، ص 49)

3 - مرحلة الشعور بالصراع : وتمثل هذه المرحلة تداخلاً واضحاً مع المرحلة السابقة ، وغالباً ما يصعب الفصل بينهما ، وتتولد أشكال القلق المشجعة على الصراع، وهكذا يتبلور الصراع بشكل أوضح و أكثر تغييراً عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه. (خليل حسن، 2000، ص 300)

4 - مرحلة الصراع العلني : يمارس الفرد و مجموعة العمل هنا الصراع بشكل ظاهري و يتضح في عدة صور كالمجابهة و العدوات و المشاحنات العلنية التي تحرمها القواعد التنظيمية، وتعتبر مرحلة قصيرة، فلاحظ أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها، وهنا يتم الصراع وتكون فيها مطالب متباينة ، حيث يقوم كل طرف بالرد علنياً على الطرف الآخر ، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة. (العميان ، 2004 ، ص 385)

#### خامساً / أسباب الصراع التنظيمي :

1 - وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة : إن اعتماد اتخاذ القرارات على عدة جهات يجعل إمكانية التناقض أكبراً نظراً لاختلاف الآراء و المفاهيم حول كثير من الأمور أما إذا كانت القرارات تتم بشكل فردي دون الاعتماد على الآخرين فإن احتمالات ظهور التناقضات تكون أقل ، وكذلك فإن اختلال التوازن في السلطات الممنوحة للفرقاء المعنيين بإصدار قرار معين يزيد من ظهور التناقضات و الصراعات .

2 - اختلاف الأهداف و القيم :فوجود أشخاص لديهم أهداف وقيم مخالفة يؤدي إلى علاقات غير تعاونية تسودها التناقضات ، الأمر الذي من شأنه الإضرار بالمصالح العامة، وكذلك

فإن ازدواجيته العضوية، بمعنى أنه كلما كان الفرد ينتمي لجماعتين تختلف أهدافها أو يشغل وظيفتين مختلفتين يزيد من إمكانية التعارض

3 - اختلاف الإدراك : إن اختلاف مدركات الأفراد و انتماءاتهم تجعلهم يرون نفس الظواهر بطرق مختلفة ، وكذلك لصفة المدركات بالأهداف و القيم .

4 - غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق : إن عدم الدقة في تحديد الأدوار المعطاة للأفراد و السلطات اللازمة للقيام بها من شأنه أن يوقع الأفراد في حيرة تجعلهم غير قادرين على التصرف، و يثيرون التناقضات مع زملاء العمل بدلا من أن يتعاونوا معهم .

5 - ندرة الموارد و محدوديتها : فكلما كانت الموارد كلما احتدم النزاع، و كانت فرصة الصراعات أكبر و العكس صحيح .

6 - طبيعة بعض الأشخاص : فهناك أشخاص بطبيعتهم ميالون للعدوانية ، وعدم التعاون مع الآخرين ، ويمتازون بمراسهم الصعب و الحاد، الأمر الذي يجعل التعامل معهم أمرا صعبا ، ويزيد من احتمال ظهور التناقضات.

7 - عدم الرضا عن العمل : فعدم رضا الشخص عن وظيفته أو عن موقعه التنظيمي الوظيفي الذي تحدد التعليمات و اللوائح يؤدي إلى مظاهر متنوعة مثل التغيب عن العمل عدم الإتقان للمهارة المطلوبة، وإلى عدم التعاون مع الآخرين، مما يؤدي نهائيا إلى ترك العمل إذا تطور التناقض إلى درجة يصعب معها الاستمرار في العمل. (سامر جلة، 2009، ص 163-164)

- وهناك أسباب أخرى :

**01 - أسباب داخلية :** وقد تكلم زميل عن ثلاثة أسباب أساسية للصراع التنظيمي :

1 - صرع بين أعضاء الهيئة الفنية والتسلسل الرئاسي: حيث يرتبط هذا النوع بمجموعة من العوامل أهمها الفروق الوظيفية ، الفروق في العمل، التعليم الرسمي، المكانة المهنية.

2 - الصراع داخل الإدارة العليا : إن ظروف مزاولة عمل كل طرفين داخل المجلس أو خارجه يؤدي إلى ظهور خلاف بين الفريقين ، وقد ساعد على اتساع الخلاف بينهما عدم توفر الكفاءة الإدارية لدى بعض الأعضاء المنتخبين .

3 - الصراع بين العمال والإدارة: يمكن أن يكون كامنا منذ فترة سابقة فالإدارة تهدف دوما إلى استغلال طاقة العمال لتحقيق أقصى ربح ممكن، ومن العوامل التي أسهمت في اتساع فجوة الصراع هو أن الإدارة لم تفلح في استقطاب العمال لصالحها وامتصاص انفعالاتهم. (مجدي أحمد بيومي ، 2009 ، ص 73 )

**02 - أسباب خارجية :** إن عدم وضوح الرؤية في ممارسة المهام في المنظمة يؤدي إلى الاختلاف في تحديد مفاهيم الأشياء ، وعدم توافق في الأهداف وذلك لوجود الفروق الفردية

بين أفراد المنظمة ، إضافة إلى التعصب للرأي، والحرص على المنافع الخاصة والتنافس على الموارد محدودة يؤدي إلى نشوء صراعات داخل التنظيم . ( مدحت محمد أبو النصر، 2009 ، ص 93 - 94 )

### سادسا : مستويات الصراع التنظيمي

#### 01/ الصراع داخل الفرد : ويتمثل ذلك الصراع فيما يلي :

أ - صراع الهدف : وينشأ ذلك الصراع عندما يكون الفرد في موقف للاختيار بين هدفين أو أكثر، حيث قد يكون الهدفين إيجابيين أو سلبيين أو أحدهما إيجابي والآخر سلبي .  
ب - صراع الدور : نقصد بالدور ما تتوقعه الجماعة من الفرد وينشأ هذا النوع من الصراع حينما يكون هناك مجموعتين أو أكثر من الضغوط التي يعاني فيها الفرد في نفس الوقت كالأستاذ الجامعي، الذي يقوم بتصحيح أوراق الامتحانات نجد الذي يستحق النجاح فهل يراعي ضميره في ذلك أم يراعي عاطفة الأبوة، وكذلك عندما يطلب الرئيس من المرؤوس عملا سينا يتعارض مع القيم الأخلاقية .

02 : الصراع بين الأفراد : وينشأ هذا المستوى من صراع بين فردين أو أكثر بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره وتعتبر نافذة جوهاري من النماذج الشائعة في تحليل ديناميكية التفاعل بين الفرد و الآخرين ، حيث تظهر هذه النافذة نوعين من المعلومات المتاحة عن الذات "أنا" والمعلومات المتاحة عن الآخرين "أنت" على النحو التالي :

#### الشكل رقم (02) : نافذة جوهاري

3 المنطقة المظلمة	1منطقة النشاط الحر
4 المنطقة غير المعروفة	2 المنطقة المخفية

معروفة للآخرين

غير معروفة للآخرين

المصدر : ( محمد الصيرفي، 2009 ، ص 70 )

ومن الشكل رقم (02) نلاحظ أنه :

أ - بالنسبة لمنطقة النشاط الحر: يكون السلوك و الأفكار معروفة بالنسبة لجميع الأطراف ومن ثم لا يحدث صراع، حيث يراني الناس بالطريقة التي أرى بها نفسي.  
ب - بالنسبة للمنطقة المختفية : يرى الفرد نفسه ولا يراه الآخرون ، حيث يخفي الفرد المعلومات عن الآخرين بسبب خوفه من ردود أفعالهم أو الرغبة في القوة أو السيطرة وبالتالي يوجد هنا احتمال لحدوث الصراع .

ج - بالنسبة للمنطقة المظلمة: وهي تمثل السلوك و الأفكار الغير معروفة للفرد، ولكنها معروفة للآخرين ، فقد يكون الفرد مثيرا لغضب الآخرين دون أن يدرك هو ذلك، ومن ثم فإن هناك احتمال لحدوث الصراع .

د - بالنسبة للمنطقة غير معروفة : فهي تشير إلى السلوك و الأفكار الغير معروفة بالنسبة للفرد، و بالنسبة للآخرين أي أنها تشمل المشاعر والمهارات المكبوتة واللاواعي، و بالتالي يحدث الصراع هنا سبب سوء الفهم الذي يحدث بين الفرد و الآخرين.

**03 - الصراع بين المجموعات :** ويظهر هذا النوع من الصراع في عدة مجالات في المنظمة منها

- الصراع بين مستويات السلطة ، الإدارة العليا و الوسطى و المباشرة .
- الصراع بين الإدارات الوظيفية إنتاج، تسويق، أفراد.
- الصراع بين الوظائف التنفيذية و الوظائف الاستشارية .
- الصراع بين التنظيم الرسمي و الغير الرسمي .
- الصراع بين المنظمات في حالة قيام أحدهما بوضع عراقيل و معوقات أمام المنظمات الأخرى.

- ويرجع الصراع بين المجموعات إلى عوامل عديدة منها :

- الاعتماد المتبادل في العمل .
- غموض الوسائل و الأهداف.
- المنافسة على الموارد المحدودة .(محمد الصيرفي ، 2009 ص 70-73)

**04 - الصراع على مستوى التنظيم :** يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي، وقد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم، وكذلك الصراع يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة و الامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم، مما يؤدي إلى عدم رضا فئات أخرى، وبالتالي التعبير عن سخطها وعدم الرضا بمختلف الوسائل و الصور المتاحة. (محمد حسن حمادات، 2007، ص 83)

كما يظهر الصراع بين الوحدات التنظيمية مثل الإدارة أو القسم في عدة مجالات في المنظمة منها :

- الصراع بين مستويات السلطة (العليا و الوسطى و التنفيذية ) .
- الصراع بين الإدارات الوظيفية .
- الصراع بين الوظائف التنفيذية و الاستشارية .
- الصراع بين الموظف ورئيسه. ( أحمد الخطيب ، عادل سالم معاينة ، 2009 ص 482 )

#### سابعا : إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :

يعتبر الصراع التنظيمي من الأمور المتعارف عليها في حياة أي منظمة إدارية ناجحة ، حيث يقضي المديرون ما نسبته 20% من وقتهم في إدارة الصراعات ، والعمل على إيجاد حلول مناسبة لها داخل منظماتهم ، ولفهم إستراتيجيات الصراع لابد من التطرف إلى ما يعرف بنماذج إدارة الصراع التي طورها " توماس " عام 1967 ويتضمن هذا النموذج عنصرين أساسيين هما ( التعاون ، التشدد ) .

كما تستطيع الإدارة وكذلك المدير الاستعانة بها لممارسة أنماط وأساليب إدارية تظهر براعة في عملية إدارة الصراع وهذه الأنماط هي :

**1 - التنافس ( competing ) :** متشدد غير متعاون ، يحاول طرف أن يحقق مصلحته الخاصة على حساب مصلحة الطرف الآخر ، ويكون الموقف ربح وخسارة .

**2 - التساهل ( accommodating ) :** وهو على النقيض من التنافس غير متشدد متعاون ، يحاول طرف تحقيق مصلحة الطرف الآخر حتى وإن كان على حساب مصلحته ويكون الموقف خسارة و ربح . lose / win

**3 - التجنب ( avoiding ) :** ( غير متشدد ، غير متعاون ) فيتجاهل طرف ما مصلحته ومصلحة الطرف الآخر ، ويكون الموقف خسارة . وخسارة تتراوح ما بين التعاون و التشدد .

**4 - التضامن ( COLLABORATING ) :** ( متعاون ) يحاول الطرف تحقيق مصلحته ومصلحة الطرف الآخر ، ويكون الموقف هنا ربح ، و ربح ( WIN ، WIN ) .

**5 - التسوية: ( COMPROMISE ) :** ويكون هنا الحل الوسط أي التعاون والحزم من كلا الطرفين كل منهما يحقق الربح في جزء والخسارة في جزء ويكون الموقف ربح وخسارة و ربح وخسارة WIN.LOSE / WIN.LOSE .

إن اختيار النموذج الجيد الذي يتناسب مع كل موقف يتطلب من الإدارة الدراسة العلمية والتحليل والمسح التنظيمي الجيد للمنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية وذلك للتعرف على مصادر هذه الصراعات، ومن ثمة استخدام الأسلوب أو النموذج الأنسب .

**فالنموذج التنافسي في حل الصراعات التنظيمية يتناسب استخدامه مع المواقف التالية :**

- 1 - عند الرغبة في اتخاذ قرار سريع وذلك لأمر مهم .

- 2 - في حالة إحداث تغييرات .
  - 3 - في حالة فشل النماذج الأخرى .
  - 4 - عند تدني مستوى الثقة التنظيمية .
- أما نموذج التساهل و يتناسب مع المواقف التالية :**
- إذا توفرت لدى الإدارة الرغبة الأكيدة في المحافظة على العلاقات داخل المنظمة .
  - في حالة رغبة المنظمة في حل الصراع .
  - عند الرغبة في معرفة آراء العاملين .
  - في حالة الرغبة في تنمية مهارات الأفراد العاملين .
- أما نموذج التجنب لحل الصراعات فملائم للمواقف التالية :**
- إذا توصل أطراف الصراع إلى أن الصراع ليس بذى أهمية .
  - إذا كان الصراع يحتاج لوقت طويل .
  - إذا رغب كل طرف في تهدئة الموضوع .
- أما نموذج التضامن فهو ملائم للمواقف التالية :**
- لإيجاد حلول للمشكلات المزممة .
  - للحصول على الاجتهادات في حل المشكلات .
  - تبادل الخبرات والمشاعر .
- أما نموذج التسوية فهي أسلوب قادر على التعامل مع المواقف التالية :**
- إذ كانت النتيجة التوصل إلى اتفاق في حالة تمتع كل طرف بموقف قوي .
  - لإيجاد حلول مرضية للطرفين ومؤقتة .
- وكذلك لم يتوقف الباحثون في هذا المجال عند هذا الحد من إستراتيجيات ونماذج الحلول للصراعات التنظيمية ، بل تم التوصل إلى وضع تصنيف آخر لإستراتيجيات الصراع بهدف التخفيف منه وإيجاد حلول جديدة تؤدي إلى تجنب آثار سلبية ، وتتمثل هذه التصنيفات لإستراتيجيات الصراع في :
- **تجنب موضوع الصراع:** باستخدام أنماط الإهمال أو الفصل بين الأطراف أو التفاعل المحدود
  - **التهدئة :** وذلك في محاولة التقليل من نقاط الخلاف والتركيز على وجود المصالح المشتركة والأهداف الواحدة .
  - **استخدام القوة :** وهذا يتطلب تدخل السلطة العليا ، ولكن لا يفضل اللجوء إلى هذا الأسلوب مباشرة ، بل يجب أن يكون الحل الأخير بعد الفشل كل الأساليب السابقة .
  - **المواجهة :** أي محاولة التعرف على المصارعة المشتركة بين الأطراف والتركيز عليها باستخدام أنماط الاتصال بين الموظفين وتبادل وجهات النظر وطرح الأفكار، ومن ثم

تركيز على الأهداف العليا للمنظمة الإدارية من خلال اللقاءات والاجتماعات الدورية (موسى اللوزي، 2012، ص 97 - 103).

**ثامنا: آثار الصراع التنظيمي :**

### 1- الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي :

- تشجع الصراعات على التفكير في حلول غير تقليدية لمشكلات التي تواجهها المنظمات، ويؤدي ذلك إلى حلول الإبتكارية الخلاقة .

- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع قد يفتح طرقا جديدة ودائمة الاتصال، مما يعمق الثقة ، ويوفر المعلومات ويساعد على سهولة انسيابها. (الباقي ، 2001، ص197 )

- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية لدى بعض الأفراد ، خاصة ذوي الميول العدوانية ، ( الحنيطي ، 1993 ، ص 32 )

- قد يتيح الصراع فرصة للتنافس، بين أطراف الصراع بما قد يسهم في تسهيل عملية التغيير القائم لما هو أفضل .

- الصراع خبرة للإدارة والعاملين فيها، يستفاد منها في حل الصراعات مستقبلا . (المهدي وهيبة ، 2000 ، ص 230 ).

- إيجاد نوع من الرضا المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارات في المنظمة عند إدارة الصراع وعلاجه . (الرفاعي، 1980، ص 93 )

- يولد المزيد من الطاقة لدى الأفراد ، حتى إذا لم تكن النتائج بناءة فإنه يوقظهم ويحركهم .

- يعتبر الصراع عاملا أساسيا في تحقيق البقاء التنظيمي وإحداث التغيير.(العبيدي، 1980 ، ص 93 ) .

- يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والتحفيز في المنظمة .

- يساعد الصراع على توجيه أنظار المنظمات وخاصة في مستوى الإدارة العليا والوسطى، مع زيادة قدرتها على التعامل مع الأحداث والمواقف الصعبة. (حسين التهامي، 2013 ، ص 124 ) .

### 2 - الآثار السلبية للصراع التنظيمي :

- يؤدي إنخفاض كفاءة وظيفية الاتصال بين الأطراف المصارعة .

- يعمل على نمو التيارات الخصومة والعداوة بين العاملين .

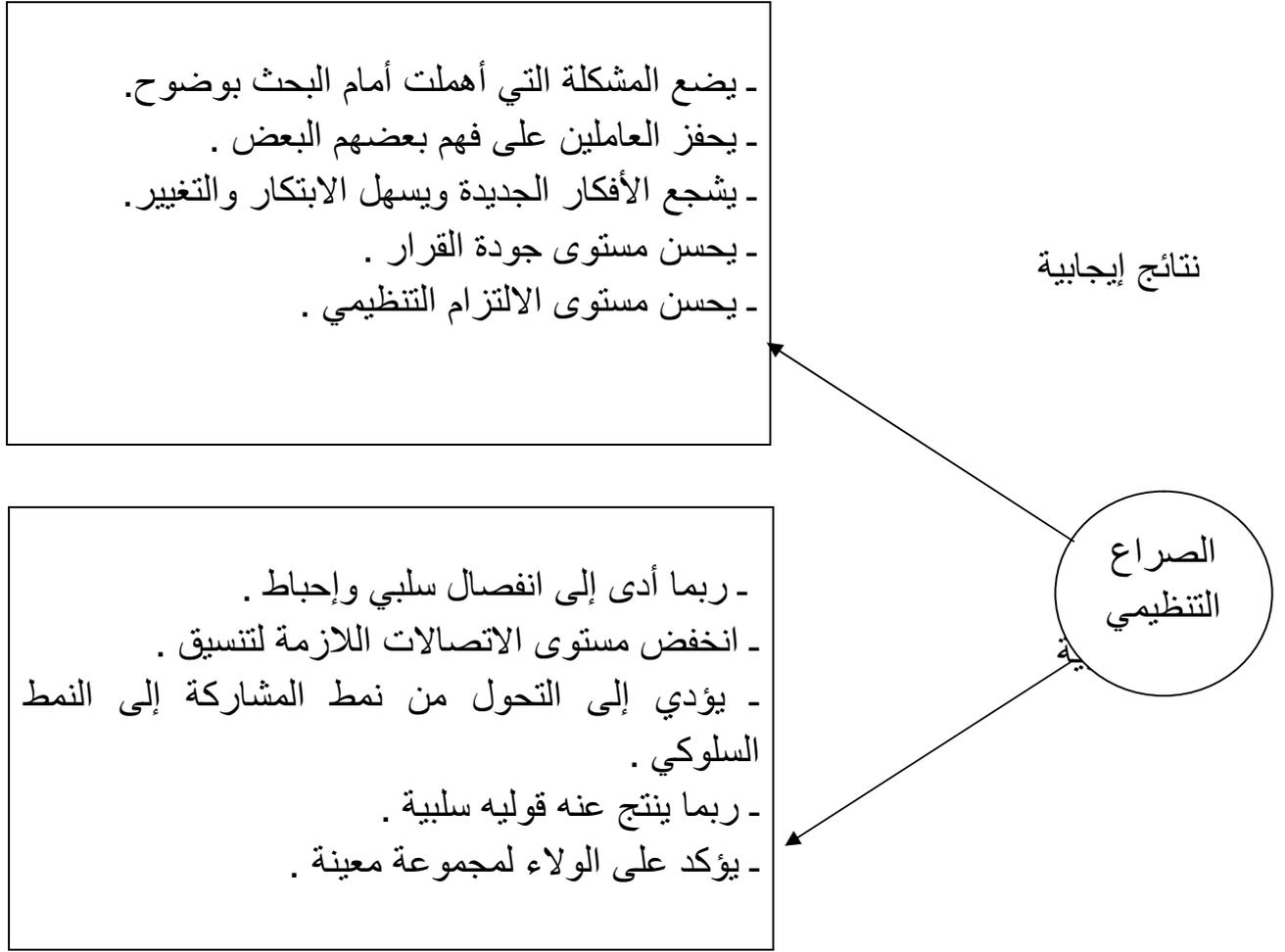
- إن الصراع الطويل أو العنيف بين العاملين ، قد تكون له آثار سيئة على صحة وتفكير الأطراف المتصارعة . (جبر وجود ، 1999 ، ص 281-282 ).

وأضاف " عبد الوهاب " الآثار السلبية التالية :

- تفكك وظهور التكتفات داخل الجماعة .

- تصبح كل المجموعة أكثر ترابطاً، وتتلاشى أي آثار الفوارق الخبرة والمهارة أو الإقدمية بين أعضاء الجماعة الواحدة .
- تعمل كل مجموعة على زيادة الجهود المبذولة (بغرض تحقيق النصر على الأعداء) وتقل الأنشطة الترفيهية داخل الجماعة.
- يتسم سلوك كل جماعة اتجاه جماعة أخرى بعدم اللياقة ، فيكثر الكذب والغيبة والنميمة، وتزداد الأحقاد بين الجماعتين .
- تقوم كل جماعة بإظهار عناصر قوتها ومحاولة إظهار أعضائها بصورة ممتازة أمام الآخرين.
- سيادة روح الشك وعدم الثقة على التركيز على الإنجازات الفردية للعاملين على حساب الإنجازات الجماعية .
- ارتفاع معدل دوران العمل .
- انخفاض روح الفريق ومستوى التعاون والتنسيق بين أفراد المنظمة. (عبد الوهاب، 2000، ص 220 )

الشكل رقم (03) : يمثل الآثار الإيجابية والسلبية للصراع



المصدر : ( زهير بوجمعة شلابي ، 2011 ، ص 124 )

تاسعا : مراحل تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري

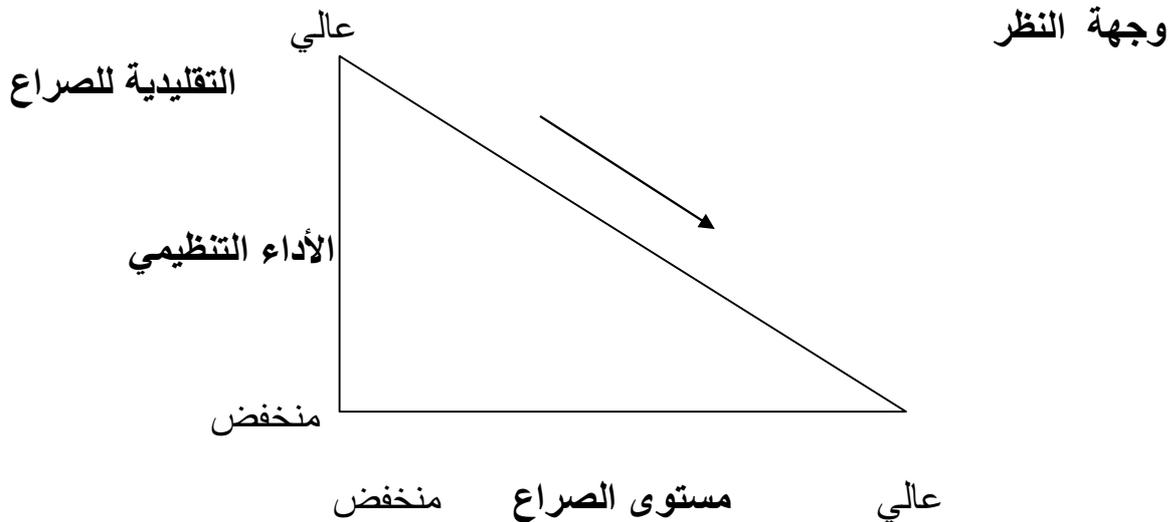
الصراع ظاهرة إنسانية علي مستوى الفرد او مستوى الجماعة ,ويعتبر الصراع أمرا صحيا علي مختلف الأصعدة والمستويات، ويتم عندما يحصل التفاعل بين الأدوار المختلفة التي يقوم بها الأفراد سواء بشكل فردي أو جماعي، وتختلف وجهات النظر حول الصراع، حيث ان هناك إتجاها تقليديا نظر إلي الصراع علي أنه حالة سلبية، وهناك إتجاها سلوكيا لموضوع الصراع باعتباره أمرا طبيعيا الحدوث في التنظيمات المختلفة، كما أن هناك نظرة حديثة للصراع تجد أن الصراع شئ يجب تشجيعه. وفيما يلي استعراض للنظريات المتعلقة بالصراع:

### 01 : النظرية التقليدية للصراع

يعتبر أصحاب هذا الاتجاه أن ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية سيئة وغير مريحة لذلك فقد اتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليها أو علي الأقل تجنبها وعدم الحديث عنها وتجاهلها .

وقد ظهر هذا الاتجاه التقليدي النصف الأول من القرن الماضي، ولا شك في أن مثل هذا الاتجاه نحو الصراع، وهذه الآراء نحوه تؤدي إلي إعاقة التعامل مع الصراع الموجود حكما داخل المنظمات، وبالتالي عدم القدرة علي حله كلما وجد بصورة إيجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم.

وتفترض هذه النظرية بأن الأداء التنظيمي قد انخفض بمعدل ثابت مع زيادة الصراع، وهو ما يتضح من الشكل رقم (04) :



المصدر : جبر وأحمد جودة ( 1999 ، ص 249 )

### 02 : النظرية الحديثة ( التفاعلية ) للصراع

يري أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية، ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة وتعتبر انعكاسا إيجابيا نحو التجديد والإبداع في المنظمة إذا ما تمت بمستوي معين، كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه باعتبار أن الصراع يطور شيئا من التحدي والإثارة، خاصة عندما يجد المدرون أن المنظمة وصلت إلي درجة لا توجد فيها أفكار جديدة تستحق الإهتمام، أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويمكن أن تتم الاستفادة من الصراعات بشكل إيجابي يؤدي إلي التقدم والتطور والتغيير .

### 03 : النظرية السلوكية للصراع

وتبنى أصحاب هذه النظرية فكرة أن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه، وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة.

نستنتج مما سبق أن الصراع التنظيمي يعبر في بعض جوانبه عن حالة عدم الاتفاق سواء تتعلق بالفرد نفسه أو بين فردين أو أكثر أو بين الجماعات أو الأقسام أو الإدارات داخل المؤسسة، نتيجة لاصطدام المصالح أو تعارض الأهداف أو تداخل صلاحيات أو الأنشطة أو لندرة الموارد والتنافس عليها ، ويعود لبعض الجوانب المتعلقة في ممارسة السلطة وسوء العلاقات التنظيمية وتسلب طرف على أطراف أخرى، وما يصاحب ذلك من أفعال وأثار ضارة بالمؤسسة والتي قد تحد من فعاليتها، بحيث يعمل كل طرف على عرقلة الطرف الآخر للوصول إلى تحقيق الأهداف .

- 01 - أحمد الخطيب ، عادل السالم ( 2009 ) : الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ، ط 01 ، عالم المكتب الحديث ، الأردن .
- 02 - الباقي صلاح الدين ( 2001 ) : السلوك التنظيمي، طبعة 01، الدار الجامعي للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية .
- 03 - الحنيطي محمد فالح ( 1993 ) : الصراع التنظيمي أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، مجلة العلوم الإنسانية ، الجامعة الأردنية، المملكة الهاشمية الأردنية ، العدد 01.
- 04 - الديب مدحت محمد ( 1987 ) : جوانب في الصراع التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة، المجلد 11 ، العدد 03 ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان - الأردن .
- 05 - الدهان أميمة ( 1992 ) : نظريات منظمات الأعمال ، د ط ، مطبعة الصفدي، عمان الأردن .
- 06 - الرفاعي محمد الرفاعي ( 1980 ) : مشكلة الصراع في التنظيمي ، مجلة الإدارة، العدد 04 ، مصر .
- 07 - العتيبي طارق بن موسى ( 2006 ) : الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات النظر لضباط المديرية العامة للجوروات لمديرية الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية. غير منشورة.
- 08 - العبيدي عبد الله سعد ( 2000 ) : الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة ، دراسة استطلاعية لأسبابه وأثاره وسبل إدارته، رسالة ماجستير، مقدمة لجامعة ملك سعود، الرياض، السعودية.
- 09 - العميان ( 2004 ) : السلوك السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 02 .
- 10 - المهدي سوزان وحسام وهيب ( 2000 ) : استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، مجلة كلية التربية ، العدد 24 ، الجزء 04، جامعة عين الشمس ، مصر .
- 11 - المؤمني جميل ( 2011 ) : المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط 02 ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 12 - حسين التهامي ( 2013 ) : التفكير الابداعي، ط 01، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر .

- 13 - جبر وجود ( 1995 ) : السلوك الإنساني في المنظمات، ط 01، المنصورة جمهورية مصر العربية.
- 14 - خليل حسن الشماع ( 2000 ) : نظرية المنظمة ، ط 01 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 15 - سلامة عبد العظيم حسين ( 2004 ) : اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الحديثة، طبعة 01، دار البتراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن
- 16 - سامر جلدة ( 2009 ) : السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط 01، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
- 17 - عاشور احمد الصقر ( 1995 ) : السلوك الإنساني في المنظمات ، د ط ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر.
- 18 - عبد الوهاب ( 2000 ) : مرج سبق ذكره.
- 19 - محمد حسن العمارة ( 1999 ) : مبادئ الإدارة المدرسية ، ط 01 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
- 20 - محمد حسن حمادات ( 2007 ) : وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية التوتتر، الأزمات، الصراع، التغيير، الوقت، التنمية الإدارية، ط 01 ، دار حامد للنشر والتوزيع عمان - الأردن .
- 21 - محمد الصيرفي ( 2009 ) الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى الجماعات، الجزء الثالث ، د ط، المكتب الجامعي الحديث .
- 22 - مدحت أبو النصر ( 2009 ) : إدارة وتنظيم الاجتماعات لمدخل تطور العمل بالمنظمة، ط 01 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة - مصر.
- 23 - مجدي أحمد بيومي ( 2009 ) : الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي ، مدخل في علم الاجتماع ، د ط ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر.
- 24 - موسى اللوزي ( 2012 ) : التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 5 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن .

## الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولا : مجالات الدراسة.

ثانيا : المنهج المستخدم في الدراسة.

ثالثا : أدوات جمع البيانات.

رابعا : أساليب الدراسة.

خامسا : مجتمع البحث.

## تمهيد :

تكتسي الدراسة الميدانية أهمية بالغة في البحوث السوسولوجية، فهي وحدها القادرة على كشف تفاصيل الواقع المدروس وضبطه ، وبالتالي تقييم مدى صحة الفرضيات التي انطلق منها البحث، من أجل تقييمها على الظواهر المتشابهة أو نفيها إذ لم تتحقق في الواقع.

ولهذا يأتي هذا الفصل لعرض الإجراءات المنهجية التي اعتمدها في البحث للانتقال من المستوى النظري إلى المستوى التطبيقي وذلك بالتركيز على أهم المحاور الأساسية والمتمثلة في مجالات الدراسة وطبيعة المنهج المستخدم والأدوات المعتمدة في جمع البيانات من الواقع المدروس مجتمع البحث.

أولا : مجالات الدراسة

- المجال الجغرافي :

ويقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني ، وفي هذه الدراسة اقتصرنا على " مؤسسة اتصالات الجزائر " بولاية تيارت ، وهي مؤسسة اقتصادية حديثة النشأة تأسست بموجب قانون 03 - 2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإصلاح البريد والمواصلات ، تسعى لتحقيق الربح وتقديم خدمات مختلفة للعملاء ومن بين الخدمات التي تقدمها هي الهاتف والانترنت للجمهور وخدمات خاصة للمؤسسات العمومية، وبدأت رسميا نشاطها في 01 جانفي 2003 لها مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة .

حيث تقع في شارع معروف أحمد بتيارت، يحدها من الشمال مركز تصفية الدم والكلى، ومن الشرق والجنوب مباني خاصة ، أما غربا يحدها طريق معروف أحمد. تبلغ مساحتها 12000 كلم .

- المجال الزمني :

عرفت دراستنا الميدانية ثلاث مراحل هي :

المرحلة الأولى : قمنا بجولات استطلاعية للاتفاق مع الأطراف المعنية بالدراسة وخاصة المدير ، من 21 جانفي 2016 إلى 27 جانفي 2016 أي تم الاتفاق على الدراسة الميدانية.

المرحلة الثانية : بعد موافقة المدير قمنا بزيارة استطلاعية قصد التعرف عليها والتي كانت في 01 فيفري 2016 إلى 06 فيفري 2016 .

وجمع المعلومات حولها فيما يخص موقعها الجغرافي وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى عدد عمالها وكيف يسير العمل فيها.

المرحلة الثالثة : وهي آخر مرحلة قمنا بها بعد ضبط الاستمارة مع الأستاذ المشرف وتحكيمها مع مجموعة من الاساتذة ، ثم اجراء بعض التعديلات عليها ، ثم توزيعها في شكلها النهائي على أفراد العينة يوم 17 مارس 2016 وتم جمعها في 18 مارس، وتم استرجاعها كلها.

- المجال البشري :

تضم مؤسسة اتصالات الجزائر 45 عاملا، يتوزعون على المصالح والأقسام منقسمون كالآتي :

إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	المجموع
13	15	17	45

ثانيا : المنهج المستخدم :

للقيام بأي دراسة علمية والوصول إلى الحقيقة والبرهنة على تحقيقها ووجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من المناهج.

ونظرا إلى أن دراستنا تستهدف التعرف على مساهمة القيم التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي في اتصالات الجزائر ، فقد استخدمنا في هذه الدراسة " المنهج الوصفي " والذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (عمار بوحوش 2009، ص 109) .

ثالثا : أدوات جمع البيانات

- **الملاحظة :** تعتبر الملاحظة إحدى أدوات جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتسبة، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية والتقارير ، ويمكن للباحث تويب الملاحظة وتسجيل ما يلاحظه الباحث من البحوث سواء كان كلاما أو سلوكا.( رشيد زرواتي، 2008، ص218)

ولقد أفادتنا الملاحظة في النقاط التالية :

- الاطلاع ومعرفة الأشياء على حقيقتها دون الشعور العينات أنهم مراقبون .
- جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن تلك الظاهرة من خلال ملاحظتها في حالتها الطبيعية .
- ملاحظة ردود أفعال المبحوثين بصفة حقيقة .
- توفير المجالات والقصاصات الإشهارية وكلها بصدد التعريف بخدماتها وترويجها.
- كما تركز مؤسسة اتصالات الجزائر توفير بيئة مريحة من حيث النظافة.
- بالإضافة إلى توفيرها لأجهزة التكيف بشكل لائق .

## - الاستمارة :

تعتبر الاستمارة من الوسائل المهمة للمتخصصين في البحوث الاجتماعية ، فهو وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الاسئلة المطبوعة في استمارة خاصة يطلب من المبحوث الإجابة عنها ، وتعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية ، أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد، وكذلك تستخدم لجمع البيانات الميدانية التي تعذر جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات الأخرى . ( رشيد زرواتي ، 2008 ، ص 182 )

ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة بهدف معلومات دقيقة وصريحة .  
- وقد قمنا بتقسيم الاستمارة إلى أربعة محاور أساسية :

**المحور الأول :** خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وتناولنا فيه : السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوضعية المهنية .

**المحور الثاني :** خاص بقيم المشاركة مكون من 07 - 16 سؤال، هدفنا من خلالها معرفة كيف تسهم قيم المشاركة في الحد من الصراع التنظيمي .

**المحور الثالث :** خاص بقيم العمل الجماعي مكون من 17 - 26 سؤال، هدفنا من خلالها معرفة كيف تسهم قيم العمل الجماعي في الحد من الصراع التنظيمي .

**المحور الرابع :** خاص بقيم الالتزام مكون من 27 - 35 سؤال، هدفنا من خلالها معرفة كيف تسهم قيم الالتزام في الحد من الصراع التنظيمي .

## رابعاً : أساليب الدراسة :

**الأسلوب الكيفي:** هو الأسلوب الذي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، كما يهدف إلى الكشف عن الدلالات والمعاني التي تحملها البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل البحث .

**الأسلوب الكمي :** هو الأسلوب القائم على محاولة التعليق على المعطيات الكمية، وإبراز علاقتها بما تم عرضه في الجوانب النظرية للدراسة والتعبير عن الظاهرة بلغة الأرقام . (إبراهيم البيومي ، 2008 ، ص 165 )

## خامسا : مجتمع البحث

- **مجتمع البحث** : يعرف " عبيدات " مجتمع البحث أنه : جمع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث وبذلك فإن مجتمع البحث هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونوا لموضوع مشكلة الدراسة.

ويتكون مجتمع دراستنا من 45 عاملا في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت .

ولكون حجم مجتمع دراستنا صغير والذي يتكون من 45 عاملا، وبالتالي لا يوجد إطار دقيق يمكن اختيار العينة عشوائيا .

لذا اعتمدنا على " **المسح الشامل** " ويتمثل هذا الأسلوب في جمع بيانات ومعلومات عن متغيرات قليلة لعدد كبير من الأفراد، ويطلق هذا الأسلوب في كثير من الدراسات من أجل:

- وصف الوضع القائم للظاهرة بشكل تفصيلي ودقيق .

- مقارنة الظاهرة موضوع البحث بمستويات ومعايير يتم اختيارها للتعرف الدقيق على خصائص الظاهرة المدروسة.

- تحديد الوسائل والإجراءات التي من شأنها تحسين وتطوير الوضع القائم .

ويطلق أسلوب المسح الشامل عادة على نطاق جغرافي كبير أو صغير من أجل الحصول على نتائج دقيقة، وبنسب خطأ قليلة وتمكينه من تعميم نتائجه على مجتمع الدراسة (أحمد عارف العساف، 2015 ص 136- 137 )

### خلاصة

لقد تم في فصلنا هذا الإجراءات المنهجية للدراسة المتبعة في إجراءات الدراسة الميدانية للدراسة الحالية، فقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدنا على أدوات الدراسة والمتمثلة في الملاحظة والاستمارة، بالإضافة أيضا إلى مجتمع البحث والذي تضمن المسح الشامل وذلك لوصف الظاهرة بشكل تفصيلي دقيق، بالإضافة إلى هذا فإن هذه الأدوات والمنهج ومجتمع البحث، ساعدتنا في ضبط الواقع المدروس، وتحليله بشكل دقيق.

هوامش الفصل الرابع

- 01 - رشيد زرواتي ( 2008 ) : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، طبعة 03 ، ديوان المطبوعات ، الجزائر.
- 02 - عمار بوحوش ، محمود ذنبيات ( 2009 ) : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، د ط، ديوان مطبوعات الجامعة، بن عكنون - الجزائر.

## الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

أولاً : عرض وتحليل بيانات الدراسة .

ثانياً : مناقشة وتفسير نتائج الدراسة .

01 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها .

02 - مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة .

ثالثاً : النتيجة العامة للدراسة .

تمهيد :

من خلال الدراسة النظرية السابقة والمتعلقة بأهم المداخل النظرية والدراسات السابقة حول موضوع القيم التنظيمية و الصراع التنظيمي، نتناول في هذا الإطار عرض قراءة وتحليل النتائج المتعلقة بالمحاور الثلاث من البيانات الشخصية وكذا المتعلقة بقيم المشاركة والعمل الجماعي وأيضا قيم الالتزام.

أولا : عرض وتحليل بيانات الدراسة

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم ( 01 ) :يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الجنس
%44.44	20	ذكر
%55.66	25	أنثى
%100	45	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول (01) والمتعلقة بالجنس أن غالبية الأفراد في مجتمع البحث إناث بما يمثل نسبة 55.56%، مقارنة بالذكور الذين يمثلون نسبة 44.44% من مجتمع البحث .

ويرجع هذا التفاوت الضئيل في التوزيع حسب الجنس إلى طبيعة العمل بالمؤسسة وخاصة أنها مؤسسة خدماتية تجارية، وهذا ما يتلائم مع كل من العنصرين الذكور والاناث من حيث الحاجة إلى قدرات وإمكانيات كل منهما في هذا المجال الخدماتي، ويتركز هذا بالتحديد في مؤسسة إتصالات الجزائر حسب الملاحظات المستقاة من الواقع .

الجدول رقم ( 02 ) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن .

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		السن
44,44%	20	من 20 - 29
28.90%	13	من 30 - 39
13.33%	06	من 40 - 49
13.33%	06	من 50 فأكثر
100%	45	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية في الجدول ( 02 ) والخاصة بالسن أن غالبية أفراد العينة يتركز سنهم في الفئة العمرية ( من 20 - 29 ) بنسبة 44.44% والفئة العمرية ( 30 - 39 ) بنسبة 28.90 %، في حين نجد أن نسبة 13.33 % يتركز سنهم في الفئة العمرية ( 40 - 49 ) ونسبة 13.33 % في الفئة العمرية ( 50 فأكثر ) .

باستقراء هذه المعطيات الرقمية، نجد أن غالبية أفراد المجتمع يتركز سنهم في الفئة ( 20 - 29 ) ويرجع هذا إلى محاولة المؤسسة بالاعتماد على فئة الشباب وفتح مجال لتوظيف يد عاملة مؤهلة ، وخاصة أن المؤسسة أعمالها كثيرة وتحتاج إلى الدقة في العمل وبذل جهد أكبر لتلبية احتياجات الزبائن .

الجدول رقم ( 03 ) :يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية .

النسبة المئوية	التكرار	العينة الحالة العائلية
33.33%	15	أعزب
62.23%	28	متزوج
4.44%	02	مطلق
/	/	أرمل
100%	45	المجموع

توضح المعطيات الإحصائية في الجدول ( 03 ) والتي تدور حول الحالة العائلية أن نسبة 62.26 من مجتمع البحث متزوجين ، أما العزاب بنسبة 33.33% ،فحين بلغت نسبة المطلقين 4.44%.

من خلال ماسبق ذكره نستنتج أن غالبية العمال متزوجين ، وهذا راجع إلا أنهم يتمتعون باستقرار نفسي وشخصي ، وهذا ما يلزمهم بضرورة التمسك بالعمل لأنه مصدر رزقهم وإعانة أسرهم.

أما العزاب و نسبتهم 33.33% وهذا راجع إلى الظروف الاجتماعية والاقتصادية وخاصة غلاء مستوى المعيشة ، الأمر الذي يكون له تأثير على عملهم ومستوى أداثهم، وبالأخص عدم استقرارا الجانب المعنوي لديهم .

الجدول رقم ( 04 ) :يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

النسبة المئوية	التكرار	العينة المستوى التعليمي
00	00	ابتدائي
%11.10	05	متوسط
%28.90	13	ثانوي
%60	27	جامعي
%100	45	المجموع

يبين التحليل الإحصائي في الجدول ( 04 ) والخاص بالمستوى التعليمي أن نسبة 60% من العينة جامعيون، بينما نجد نسبة 28.90% حاصلين على مستوى ثانوي، في حين نجد نسبة 11.10% لهم مستوى متوسط، بينما ينعلم العمال ذو المستوى الابتدائي.

من خلال ما سبق ذكره يتضح لنا غالبية العمال جامعيون وهذا راجع إلى أن طبيعة العمل إداري يستلزم وجود فئات مؤهلة علمياً ذات شهادات عالية، لأنه كلما زاد المستوى التعليمي زادت فرصة التوظيف، وزادت قدرات ومهارات العمال .

الجدول رقم ( 05 ) :يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي .

النسبة المئوية	التكرار	العينة المستوى الوظيفي
%28.90	13	إطارات
%33.33	15	أعوان تحكم
%37.77	17	أعوان تنفيذ
%100	45	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن توزيع أفراد العينة في المؤسسة وفقا للمستوى الوظيفي تشير إلى أن فئة عون تنفيذ بلغت نسبتهم 37.77% ، في حين بلغت فئة أعوان تحكم الذي بلغت نسبتهم 33.33%، أما فئة الإطارات بلغت نسبتهم 28.90%.

ويرجع هذا الاختلاف المتفاوت بين المستويات الوظيفية، إلى أن المؤسسة خدماتية تجارية، ولهذا نجد أن أعوان التنفيذ وأعوان التحكم أكثر من الإطارات، لأن المؤسسة بحاجة إليهم لتلبية احتياجات الزبائن .

الجدول رقم ( 06 ) :يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية .

النسبة المئوية	التكرار	العينة الأقدمية
37.77%	17	أقل من 05 سنوات
28.90%	13	من 05 - 10 سنوات
33.33%	15	من 11 فأكثر
100%	45	المجموع

تبين الشواهد الرقمية الواردة في الجدول رقم ( 06 ) والتي تدور حول الأقدمية في العمل ، حيث نجد نسبة 37.77% من مجتمع البحث أقدميتهم أقل من 05 سنوات ، في حين نجد نسبة 33.33% أقدميتهم من 11 سنة فأكثر، أما نسبة 28.90% أقدميتهم تتراوح بين 05 - 10 سنوات .

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن غالبية العمال أقدميهم في العمل أقل من 05 سنوات وهذا راجع إلى فتح باب التوظيف في السنوات الأخيرة، وبما أن المؤسسة حديثة النشأة فإن أقدمية العمال في العمل من 11 سنة فأكثر، وهذا راجع إلى امتلاكهم خبرات ومؤهلات سابقة .

الجدول رقم ( 07 ) : يوضح القرار الجماعي والقرار الفردي داخل المؤسسة .

النسبة المئوية		التكرار	العينة الاحتمالات	
77,78%	22,22%	10	الرضا عن العمل	نعم
	55,56 %	25	الانسجام والتفاعل	
	6,68%	03	ضعف الروح الجماعية	لا
	4,44%	02	نقص العلاقات الإنسانية	
	11,10%	05	ضعف الاتصال التنظيمي	
	% 100	45	المجموع	

تشير الدلائل الإحصائية الكمية في الجدول ( 07 ) والتي تخص القرار الجماعي والقرار الفردي داخل المؤسسة توصلنا إلى أن أغلبية العينة المتمثلة بنسبة 77,78% يعتقدون أن القرار الجماعي أفضل من القرار الفردي وهذا ما يؤدي إلى التفاعل والانسجام ، في حين نجد نسبة 22.22% يعتقدون أن القرار الجماعي أفضل من القرار الفردي وهذا راجع إلى الرضا عن العمل ، بينما نجد نسبة 11.10% لا يعتقدون أن القرار الجماعي أفضل من القرار الفردي وهذا راجع إلى ضعف الاتصال التنظيمي، بينما نجد نسبة 6.68% لا يعتقدون أن القرار الجماعي أفضل من القرار الفردي وهذا ما أدى إلى ضعف الروح الجماعية ، وأيضا نجد نسبة 4.44% لا يعتقدون القرار الجماعي أفضل من القرار الفردي وهذا بسبب نقص العلاقات الإنسانية .

ومن خلال ماسبق ذكره يتضح لنا أغلبية أفراد العينة يفضلون القرار الجماعي من ناحية.

الأداء عن القرار الفردي وهذا راجع إلى أن هناك مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.

الجدول رقم ( 08 ) :يوضح اتخاذ القرارات الجماعية داخل العمل .

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
44.44%	20	الشعور بالانتماء للمؤسسة
22.23%	10	الشعور بالامن والراحة النفسية
33.33%	15	الرضا عن العمل
100%	45	المجموع

توضح الشواهد الكمية في الجدول رقم ( 08 ) أن نسبة 44.44% يقرون بأن اتخاذ القرارات الجماعية داخل العمل تجعلهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة، باعتبارها تحرص على مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وتحسيهم بأنهم أعضاء فاعلين داخل جماعة العمل، وتحقيق أهداف الفرد من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

في حين نجد نسبة 33.33% يقرون بأن اتخاذ القرارات الجماعية داخل العمل تجعلهم راضين عن العمل، وهذا يعني أن العمال تسود بينهم علاقات تعاون وليس لهم غموض في المهام والأنشطة ، بينما نجد نسبة 22.23 % يرون أن اتخاذ القرارات الجماعية داخل العمل تجعله يشعرون بالأمن والراحة النفسية، وهذا يعني أن العمال مستقرين في عملهم وليس لديهم مشاكل ونزاعات ولديهم القدرة على بذل جهد أكبر .

الجدول رقم ( 09 ) : مركب يربط بين المستوى الوظيفي والتوضيح والإفصاح عن المعلومات والإجراءات الخاصة بالمؤسسة .

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		المستوى الوظيفي
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	التوضيح عن المعلومات
77,78%	35	26,66%	12	22,22%	10	28,90%	13	نعم
22,22%	10	11,11%	05	11,11%	05	/	/	لا
/	/	/	/	/	/	/	/	أحيانا
100%	45	37,77%	17	33,33%	15	28,90%	13	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول رقم ( 09 ) الذي يربط بين المستوى الوظيفي التوضيح والإفصاح عن المعلومات ، تبين لنا أن غالبية أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 77.78% مقسمين إلى ثلاث مستويات وظيفية، إذ نجد نسبة 28.90% إطارات يقرون بأن المؤسسة تسعى للإفصاح والتوضيح عن المعلومات والإجراءات الخاصة بالمؤسسة ، وذلك لتفادي الصراعات والمشاكل بين العمال داخل المؤسسة ووضوح المهام والأنشطة المطلوب إنجازها وهذا ما صرح به أحد المبحوثين ، بينما نجد نسبة 26.66% أعوان تنفيذ يرون بأن المؤسسة تسعى إلى التوضيح والإفصاح ، أما أعوان تحكم يقرون بأن المؤسسة تسعى للتوضيح والإفصاح عن المعلومات الخاصة بالمؤسسة والتي بلغت نسبتهم 22.22% وهذا يعني أن المؤسسة تسعى لتحقيق رضا العمال وأمنهم وراحتهم، أما الذين أجابوا بلا نجد أعوان تحكم والتي بلغت نسبتهم 11.11% وأيضا نسبة 11.11% لأعوان تنفيذ الذين يقرون بأن المؤسسة لا تسعى للإفصاح والتوضيح عن المعلومات والإجراءات الخاصة بالمؤسسة، وهذا راجع إلى أن العمال يشعرون ببعض الغموض في المهام ونقص الاتصال مع الإطارات.

الجدول رقم ( 10 ) :يوضح القيم السائدة داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
31.11%	14	- المشاركة في اتخاذ القرار
40%	18	- الانضباط والالتزام
15.56%	07	- تحفيز العاملين
13.33%	06	- تحقيق القيم الفردية
100%	45	المجموع

توضح الشواهد الكمية في الجدول رقم ( 10 ) والمتعلق بالقيم السائدة داخل المؤسسة، تبين لنا أن نسبة 40% من مجتمع البحث يرون أن القيم السائدة داخل المؤسسة تستند إلى الانضباط والالتزام، بمعنى أن أغلب العمال ملتزمون بأوقات العمل ومنضبطين وهذا راجع إلى صرامة المؤسسة والمراقبة الدائمة والقيم الشخصية وتحسين صورة المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى تفادي الخلافات والنزاعات فيما بينهم . في القابل نجد نسبة 31.11% يرون أن هذه القيم تستند إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تفتح للعمال فرص المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداء بأرائهم بما يخدم مصالح وأهداف المؤسسة، في حين نجد نسبة 15.56% يقرون بأن القيم السائدة داخل المؤسسة تستند إلى تحفيز العاملين وهذا راجع إلى بذل مجهودات والرفع من مستوى الأداء ورفع الروح المعنوية، وكذلك نجد نسبة 13.33% من مجتمع البحث يرون أن هذه القيم السائدة داخل المؤسسة تستند إلى القيم الفردية، بمعنى أن اختلاف القيم بين العاملين من حيث السلوك والأداء ، وهذا قد يؤدي إلى صراعات وتناقضات بينهم .

الجدول رقم ( 11 ) :مركب يربط بين الجنس ومشاركة العمال الجماعية يقلل من النزاعات

المجموع		إناث		ذكور		الجنس مشاركة العمال يقلل من النزاعات
		ن	ت	ن	ت	
84,44%	38	40%	18	44,44%	20	نعم
15,56%	07	15,56%	07	/	/	لا
/		/		/	/	أحيانا
100%	45	55,56%	25	44,44%	20	المجموع

توضح من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (12) الذي يربط بين الجنس ومشاركة العمال الجماعية في اتخاذ القرارات تبين لنا أن غالبية أفراد العينة أجابو بنعم بنسبة 84.44%، إذ نجد نسبة 44.44% ذكور ونسبة 40% إناث يرون أن مشاركة العمال الجماعية في إتخاذ القرارات يقلل من النزاعات، وهذا يدل على أن هناك مشاركة بين العمال في إتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة مما يجعل العمال يشعرون بأنهم أعضاء فاعلين داخل المؤسسة، بينما نجد نسبة ضئيلة أجابوا بلا وهم إناث بنسبة 15.56% يعتقدون أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات لا تقلل من النزاعات وهذا راجع إلى أن هؤلاء يفضلون العمل الفردي، وخاصة أن بعض العائلات يفضلن العمل بشكل فردي .

الجدول رقم ( 12 ) :يوضح توزيع مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار

التكرار -	النسبة المئوية	العينة	
		الاحتمالات	
17,78%	08	حضور الاجتماعات	نعم
20%	09	تقديم اقتراحات جديدة للعمل	
33,33%	15	المناقشة الجماعية	
15,56%	07	غموض الدور	لا
/	/	صراع الدور	
13,33%	06	حدوث خلافات	
100%	45	المجموع	

يوضح من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (12) والمتعلق بتوسيع مشاركة الموظفين في إتخاذات القرارات أن أغلب أفراد العينة أجابوه بنعم بنسبة 71.11% يتضح لنا أن نسبة 33.33% يقرون بتوسيع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات أنها بالمناقشة الجماعية، وهذا يعني أن المؤسسة تولي أهمية المشاركة للموظفين واحتراماً لهم. و20% يقرون بأن المشاركة تتم بتقديم اقتراحات جديدة للعمل، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تسعى إلى تقبل اقتراحات العمال حتى يكون هناك تغيير في أداء العمل بأقل وقت وجهد، في حين نجد نسبة 17.78% يقرون بأن المشاركة تتم بحضور الاجتماعات، بمعنى أن حضور العمال الاجتماعات يسهل مهمة الأداء وتوضيح المهام والأنشطة المطلوب إنجازها والحد من الصراعات بين العاملين .

أما الذين أجابوا بلا بنسبة 15.56% من مجتمع البحث يقرون أن المؤسسة لا تهتم بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين ولديهم غموض في الدور وهذا يعني أن العمال غير راضين الوظيفة وبالتالي نقص المعلومات المتاحة لتأدية الأهداف المتوقعة وجهل الأفراد والسلوكيات المطلوبة أثناء تأدية العمل، ونسبة 13.33% يقرون بأن المؤسسة لا تهتم بتوسيع دائرة المشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وحدوث خلافات، وذلك راجع إلى بعض الأشخاص يصعب التعامل معهم وهذا يزيد من احتمال ظهور الخلافات والتناقضات بين العاملين , وهذا حسب ما صرح به أحد المبحوثين .

الجدول رقم ( 13 ) :يوضح قيام المشرف بتوجيه أثناء العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات	
		واضحة نعم	غير واضحة
77.78%	35		
22.22%	10		
/	/	لا	
100%	45	المجموع	

توضح الشواهد الكمية في الجدول رقم (13) والمتعلق بتوجيه المشرف أثناء العمل تبين لنا أن أغلبية أفراد العينة أجابو بنعم بنسبة 100% والمتمثلة بنسبة 77.78 % من مجتمع البحث يقرون بأن توجيهات المشرف واضحة، وهذا يعني أن أغلب العمال راضين عن توجيهات المشرف وهذا من شأنه يساهم في وضوح الأدوار والسلطات ويجعل العمال قادرين على أداء المهام وتجنب الخلافات والصراعات، ونسبة 22.22% يقرون بأن توجيهات المشرف غير واضحة، وهذا راجع إلى المشرف في حد ذاته أو طبيعة الفرد إذ نجد بعض العمال غير راضين ومستقرين في عملهم لذلك يكون لهم غموض في المهام وصعوبة التكيف مع الوضع، وهذا صرح به أحد المبحوثين .

الجدول رقم ( 14 ) : يوضح اختلاف القيم بين العاملين

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
42,22%	19	الصراع بين العاملين	نعم
26,67%	12	عدم الاستقرار	
20%	09	الاختلاف والنزاع	
11,11%	05		لا
100%	45		المجموع

تشير الدلائل الإحصائية الكمية في الجدول رقم (14) المتعلق باختلاف القيم بين العاملين تبين لنا أن اغلب أفراد العينة اجابو بنعم بنسبته 88.89% إذ يقرون بأن اختلاف القيم يؤدي إلى الصراع بين العاملين بنسبة وهذا راجع إلى جملة من الأسباب من بينها غموض في الأدوار ونقص المعلومات المتاحة لتأدية العمل، وعدم الرضا عن العمل، بالإضافة إلى تعدد المهام والتي من شأنها تخلق نوع من الضغط للعمال خاصة وان المؤسسة تستقطب كم هائل من الزبائن ومراعاة متطلباتهم، ونسبة 26.67% من مجتمع البحث يقرون ان اختلاف القيم يؤدي إلى عدم الاستقرار بمعنى أن اختلاف القيم بين العاملين يجعلهم يجدون صعوبة في التكيف مع بعضهم البعض وحدث سوء تفاهم بينهم حيث نجد 20% من مجتمع البحث يقرون بان اختلاف القيم بين العاملين يؤدي إلى الاختلاف والنزاع ، معنى إن آراء وأفكار العمال وسلوكا تهم تختلف من شخص لآخر لذلك يحدث خلاف ونزاع فيما بينهم، وهذا من شأنه إحداث صراعات بين العاملين وعدم الاستقرار فيما بينهم .إما الذين اجابو بلا بنسبة 11.11% من مجتمع البحث لا يقرون باختلاف القيم بين العاملين بمعنى أن العمال لديهم قيم آراء وأفكار مشتركة فيما بينها، مما ينتج عن هذا اتخاذ قرارات سليمة و السعي إلى تعزيز مشاعر الاحترام بين العاملين، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة للزبائن وهذا من خلال المقابلة التي أجريناها مع نائب المدير.

الجدول رقم ( 15 ) : يوضح القرارات الفردية التي تؤدي إلى حدوث خلافات داخلية

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
/	/	نعم
%100	45	لا
%100	45	المجموع

توضح الشواهد الكمية في الجدول رقم (15) و المتعلق بالقرارات التي تتم بشكل فردي تؤدي إلى حدوث خلافات داخلية في المؤسسة تبين لنا أن اغلب أفراد العينة أجابوا بلا بنسبة 100% من مجتمع البحث إذ نجد أن بنسبة 100% يقرون بان القرارات تتم بشكل فردي لا تؤدي إلى حدوث خلافات داخلية في المؤسسة، وهذا يعني أن القرار يأخذ من طرف الإدارة وممثل العمال (النقابة) ينوب عن العمال ويهتم بشؤونهم و الدفاع عن حقوقهم وهذا من شأنه أن يحد من الخلافات بين العاملين ، وهذا ما أكده لنا نائب المدير من خلال المقابلة التي أجريناها معه.

الجدول رقم ( 16 ) : مركب يربط بين السن والقرار الجماعي

المجموع		50 فأكثر		من 40 - 49		من 30 - 39		من 20 - 29		السن القرار الجماعي
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
95,56%	43	13,33%	06	13,33%	06	28,90%	13	40%	18	نعم
4,44%	02	/	/	/	/	/	/	4,44%	02	لا
100%	45	13,33%	06	13,33%	06	28,90%	13	44,44%	20	المجموع

من الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (16) الذي يربط بين السن والقرار الجماعي في تعزيز مشاعر الاحترام تبين لنا أن غالبية أفراد العينة اجابو بنعم بنسبة 95.56% مقسمين إلى 04 فئات عمرية، إذ نجد بنسبة 40% من مجتمع البحث تتراوح أعمارهم من 20-29 29.20% بمعنى أن هذه الفئة من الشباب يقرون أن القرار الجماعي يعزز من مشاعر الاحترام بين العاملين وهذا راجع إلى العلاقات الإنسانية السائدة بين العاملين والرفع من روحهم المعنوية فعادة ما نجد الشباب يحترمون آراء كبار السن وهذا من شأنه أن يحفز العاملين و الرفع من مستوى الأداء، وبنسبة 28.90% من مجتمع البحث تتراوح أعمارهم من 30 - 39 يقرون بان القرار الجماعي يعزز من مشاعر الاحترام، بمعنى هذا راجع إلى مدى تقبل القرار .

الجدول رقم ( 17 ) : يوضح القيام بمهام متعددة داخل جماعة العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
13,33%	06	تنتمي لجماعة العمل	نعم
8,90%	04	التشابه في المهنة	
24,44%	11	مراعاة شعور الآخرين	
31,11%	14	العمل في نفس المصلحة	
22,22%	10	لا	
100%	45	المجموع	

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (17) المتعلق بالقيام بمهام متعددة داخل مجال العمل تبين لنا أن أغلب أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 77.78% بأنهم يستطيعون القيام بمهام متعددة داخل مجال العمل ، إذ نجد 31.11% أرجعوا ذلك إلى العمل في نفس المصلحة، وهذا يعني أن أداء الوظيفة حسب طبيعة العمل ، و 24.44% من مجتمع البحث أرجعوا ذلك إلى مراعاة شعور الآخرين، وهذا يعني دليل على روح المساعدة وزيادة الثقة بين العاملين ومراعاة ظروفهم ، و 13.33% أرجعوا ذلك إلى الانتماء لجماعة العمل، بمعنى هذا راجع إلى تماسك وحدة العمال، والولاء للمؤسسة، وتحسين سمعتها، في حين نجد 8.90% أرجعوا ذلك إلى التشابه في المهنة.

أما الذين أجابوا بلا 22.22% من المجتمع البحث لا يستطيعون القيام بمهام متعددة داخل مجال العمل بمعنى هذا راجع إلى شعور العمال بالضغط بسبب كثرة الزبائن وزيادة متطلباتهم يشعر العامل بالضيق وبالتالي يصبح غير راضي عن العمل وغير مستقر.

الجدول رقم ( 18 ) : يوضح العمل الجماعي والحد من الخلافات

النسبة المئوية	التكرار	العينة
----------------	---------	--------

		الاحتمالات	
17,77%	08	قوة فريق العمل	نعم
35,56%	16	التفاعل الايجابي بينالعاملين	
26,67%	12	المناقشة لإحتواء الوضع	
20%	09	اللغة المشتركةبين العاملين	
/	/		لا
100%	45		المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (18) والمتعلقة بالعمل الجماعي والحد من الخلافات بين العاملين تبين لنا أن أغلب أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 100% من المجتمع البحث يقرون بأن العمل الجماعي يحد من الخلافات بين العاملين، إذ نجد 35.56% أرجعوا ذلك إلى التفاعل الإيجابي بين العاملين ، بمعنى راجع إلى زيادة التعاون بين العاملين والتفاهم ،وتعزيزمشاعر الاحترام فيما بينهم ، و26.6% ارجعوا ذلك إلى المناقشة لاحتواء الوضع ، بمعنى اشتراك العمال والإبداء بأرائهم والسعي إلى إزالة الغموض وتجنب كل الخلافات، و20% أرجعوا ذلك إلى اللغة المشتركة بين العاملين ، وهذا يعني أن لها دورة التواصل بين العاملين ، إذ نجد أن العمال ذوي المستوى العالي يجدون أكثر من لغة على غرار أصحاب المستوى المتوسط والثانوي ، مما ينعكس سلبيا على أدائهم وصعوبة الفهم فيما بينهم .

في حين نجد 17.77% ارجعوا ذلك إلى قوة فريق العمل، بمعنى هذا دليل على العلاقات الإنسانية التي تسود بينهم ، والظروف والإمكانيات المتاحة لهم مما يشجعهم على تحفيز وتحسين الخدمة ، وتجنب كل ما من شأنه أن يحدث صراعات وخلافات بين العاملين

الجدول رقم ( 19 ) : مركب يربط بين المستوى الوظيفي والتعامل مع أقطاب الصراع

المستوى الوظيفي	إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	المجموع
-----------------	--------	------------	-------------	---------

ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	التعامل مع أقطاب الصراع
35,56%	16	4,45%	02	11,11%	05	20%	09	الحوار والتفاهم
22,22%	10	6,66%	03	11,11%	05	4,45%	02	التسوية السلمية
20%	09	11,11%	05	4,45%	02	4,45%	02	تطبيق القوانين الصارمة
22,22%	10	15,55%	07	6,66%	03	/	/	معاقة الأطراف
100%	45	37,77%	17	33,33%	15	28,90%	13	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (19) الذي يربط بين المستوى الوظيفي والتعامل مع أقطاب الصراع تبين لنا 20% إطارات يسعون إلى الحوار والتفاهم , بمعنى تشخيص الحالة والتعرف على أهم الأسباب المؤدية إلى الصراع وإيجاد حلول لمعالجة المشكلة، و 4.45% يسعون إلى التسوية السلمية، وتطبيق القوانين الصارمة بمعنى هذا راجع إلى تدخل طرف ثالث يسوى بينهم ، ويتوصل إلى حل يرضي الطرفين، أما تطبيق القوانين الصارمة يكون من خلال تبني إستراتيجياتكاستعمال القوة والمواجهة . في حين نجد 11.11% أعوان تحكم يسعون إلى التسوية السلمية والحوار والتفاهم بمعنى التخفيف من شدة الصراع باستخدام أساليب التهدئة والرؤية والاتصال، و 6.66% يقرون بمعاقة أطراف وذلك راجع إلى تقديم إنذارات شفوية أو كتابية أو الفصل من العمل، وهذا ما أكده نائب المدير، و 4.45% يقرون بتطبيق القوانين الصارمة، بمعنى الالتزام بالقوانين ولا يجوز مخالفتها . في حين نجد 15.55% أعوان تنفيذ يقرون بمعاقة الأطراف و 11.11% يقرون بتطبيق القوانين الصارمة، و 6.66% يقرون بالتسوية السلمية، وهذا يعني إيجاد حلول مرضية للطرفين .

فحين نجد 4.45% يقرون بالحوار والتفاهم، وهذا من خلال استخدام أنماط الاتصال وتبادل وجهات النظر وطرح الأفكار بين العاملين، ثم التركيز على الأهداف من خلال اللقاءات والاجتماعات وهذا ما أكده نائب المدير .

الجدول رقم ( 20 ) : يوضح المهام المطلوب انجازه داخل مجال العمل

--	--	--

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
66.67%	30	- الاتفاق الجماعي حول المهام المكلف بها
33.33%	15	- إظهار الآراء الشخصية عند أداء المهام
100%	45	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (20) المتعلق بالمهام المطلوب إنجازها داخل مجال العمل تبين لنا 66.67% من المجتمع البحثي يقررون بالاتفاق الجماعي حول المهام المكلف بها ، وذلك من خلال وضوح المهام والأهداف والتفاعل والتعاون بين العاملين، وتحسين قنوات الاتصال و33.33% يقررون بإظهار الآراء الشخصية عند أداء المهام ، وهذا راجع إلى مدى تقبل آراء العاملين وطرح وجهات نظرهم .

الجدول رقم ( 21 ) : يوضح دور العمل الجماعي داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
11.11%	05	- التساوي في تحمل المسؤولية اتجاه الأعمال
11.11%	05	- بروز روح الاتكال في إنجاز الأعمال
55.56%	25	- زيادة التعاون بين العمال
33.33%	15	- تحقيق التعاون بين الزملاء
100%	45	المجموع

توضح البيانات الكمية في الجدول رقم (21) المتعلق بالعمل الجماعي تبين لنا أن 55.56% من المجتمع البحث يقررون بأن العمل الجماعي يسهم في زيادة التعاون بين العمال وهذا من خلال التحفيزات المادية والمعنوية التي تقدمها لهم المؤسسة، والعلاقات الإنسانية التي تسود بينهم، و33.33% يقررون بتحقيق التقارب بين الزملاء العمل وهذا راجع إلى التفاهم وزيادة الثقة بين العاملين وحل المشاكل والخلافات فيما بينهم .

في حين نجد 11.11% يقررون بالتساوي في تحمل المسؤولية اتجاه الأعمال المنجزة، بروز روح الاتكال في إنجاز الأعمال، بمعنى، أن هناك وظائف مهمة وصعبة تحتاج إلى الدقة بحيث تسود أغلب المؤسسات روح الاتكال وهذا ما جعل أداء المؤسسة يتدهور وعدم ارتقائها.

الجدول رقم ( 22 ) : يوضح خصائص العمل الجماعي داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
40%	18	- إثراء المهام
22.22%	10	- القيام بمهام متعددة
17.78%	08	- صعوبة القيام بالمهام المكلف بها
20%	09	- حدوث سوء تفاهم داخل العمل
100%	45	المجموع

توضح البيانات الكمية في الجدول رقم (22) المتعلق بالعمل الجماعي داخل المؤسسة تبين لنا أن 40% من مجتمع البحث أرجعوا ذلك إلى ارتداء المهام وذلك من خلال التنوع في الأساليب وطرق العمل و22.22% يقرون القيام بمهام متعددة، وهذا راجع إلى تعدد الأدوار حيث يقوم الشخص بعدة أدوار، ولا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية و20% يقرون بحدوث سوء تفاهم داخ العمل، بمعنى الفرد يقوم بأشياء مخالفة لقواعد وقوانين المؤسسة في حين نجد 17.78% يقرون بصعوبة القيام بمهام المكلف بها، وهذا يعني من خلال نقص المعلومات المتاحة لتأدية المهام وانخفاض درجة الرضا عن الوظيفة وغموض الأهداف وتضاربها، والصعوبة في التكيف.

الجدول رقم ( 23 ) : يوضح مساهمة العمل الجماعي في الحد من المشكلات والخلافات

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
31.11%	14	- حل المشكلات المتعلقة بالأداء
44.44%	20	- الراحة النفسية والاجتماعية للعاملين
24.45%	11	- حل الخلافات والتناقضات
100%	45	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (23) المتعلق بمساهمة العمل الجماعي تبين لنا أن 44.44% من المجتمع البحثي يقرون بالراحة النفسية والاجتماعية للعاملين، وذلك من خلال اهتمام المؤسسة بعمالها وتوفير كل الإمكانيات المتاحة والتي من شأنها القدرة على تحسين الأداء وقت وبأقل جهد، مما يجعلهم يشعرون بالرضا، 31.11% يقرون بحل المشكلات المتعلقة بالأداء، بمعنى معالجة المشكلات التي يواجهونها في العمل . في حين نجد 24.45% يقرون بحل الخلافات والتناقضات، وهذا راجع التعاون والتضامن بين العاملين ، والتغلب على كل أشكال الصراع .

الجدول رقم ( 24 ) : يوضح تمثيلات العمل الجماعي

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
66.67%	30	- عملا مريحا
22.22%	10	- عملا مجهدا
11.11%	05	- عملا مزعجا
100%	45	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول (24) المتعلق بتمثلات العمل الجماعي تبين لنا أن 66.67% من المجتمع البحث يقرون بأن العمل الجماعي عملا مريحا، وهذا يعني أن العامل راضي عن ظروف العمل والمؤسسة، ويشعر بالراحة النفسية، وعدم حدوث مشاكل وخلافات بين العاملين، و22.22% يقرون بأن أن عملا مجهدا، وهذا يعني تعدد المهام وكثرة المتطلبات يخلف للعامل نوع من الضغط والإجهاد. في حين نجد 11.11% يقرون بأن العمل مزعج بمعنى من خلال الصراعات التي تنشأ بين العاملين .

الجدول رقم ( 25 ) :مركب يربط بين الجنس وتقييم الأداء داخل جماعة العمل

المجموع		إناث		ذكور		الجنس
ن	ت	ن	ت	ن	ت	تقييم الأداء
53,35%	24	40%	18	13,33%	06	يتم بطريقة فردية
24,45%	11	6,67%	03	17,78%	08	يتم بطريقة جماعية
22,22%	10	8,89%	04	13,33%	06	يسوده صراع وخلاف
/	/	/	/	/	/	يسوده تفاهم واحترام
100%	45	55,56%	25	44,44%	20	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول (25) لنا أن نسبة 40 % من مجتمع البحث إناث يقرون بأن تقييم الأداء يتم بطريقة فردية وهذا بمعنى أن أغلب العلامات يفضلن العمل الفردي حتى لاينشأ بينهم نوع من الخلاف، وأن نسبة 17,78% ذكور يقرون بأن الأداء يتم بطريقة جماعية وهذا راجع إلى طرح وجهات النظر في مابين العمال الذي يؤدي إلى القوة والتماسك، و نسبة 13,33% ذكور يقرون بأن تقييم الأداء يتم بطريقة فردية يسوده الصراع والخلاف لأن العامل يشعر بالراحة وعدم التوتر وهذا من شأنه يقلل من الصراعات .

أما الذي يسوده الصراع وخلاف راجع إلى صعوبة التكيف مع الوضع أو عدم وضوح الأدوار ونسبة 8,89% إناث يقرون بأنه يسوده الصراع والخلاف في حين نجد 6,67% إناث يقرون بأنه يتم بطريقة جماعية، بمعنى أن العمل الجماعي يسوده روح التعاون وكل منهم يراعي شعور الآخر

الجدول رقم ( 26 ) :مركب يربط بين السن وتقديم المساعدة

السن	من 29- 20		من 30 - 39		من 40- 49		50 فأكثر		المجموع	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
تقديم المساعدة	17	37,78%	13	28,90%	06	13,33%	06	13,33%	42	93,33%
لا	03	6,66%	/	/	/	/	/	/	03	6,67%
المجموع	20	44,44%	13	28,90%	06	13,33%	06	13,33%	45	100%

توضح البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم (26) الذي يربط بين السن وتقديم المساعدة تبين لنا أن أغلب أفراد العينة أجابوا بنعم 93.33 من مجتمع البحث يقرون بتقديم المساعدة إذ نجد 37.78 تتراوح أعمارهم من 29 – 20 يقرون بتقديم المساعدة، بمعنى هذه الفئة أغلبها شباب باعتبارهم يتمتعون بقوة حيوية يسعون إلى التعاون 28.99 يقرون بتقديم المساعدة تتراوح ما بين 30 -39، وهذا راجع إلى العلاقات الودية بين العاملين و الاحترام والتفاهم فيما بينهم , 13.33 تتراوح أعمارهم من 40 -49، ومن 50 فأكثر، بمعنى هذان الفئتان تسعيان إلى تقديم الدعم إلى الفئات الأخرى باعتبار أن لديهم خبرات سابقة في العمل، في حين نجد 6.66% أجابوا بلا تتراوح أعمارهم من 20 – 29 بمعنى هذه الفئة تشعر بضغط في العمل وعدم استقرار داخلي .

الجدول رقم ( 27 ) : يوضح العلاقة بين الرئيس والمرؤوس

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
4.45%	02	- التعارض والاختلافات
24.44%	11	- الانتباه في سياقات العمل
71%	32	- إحترام التسلسل الوظيفي
100%	45	المجموع

توضح الشواهد الكمية في الجدول رقم (27) المتعلق بالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين تبين لنا أن 17.11% من المجتمع البحث يقرون باحترام التسلسل الوظيفي، بمعنى أن ينفذ ما هو مطلوب منه، ولا يكلف نفسه بانشغالات أخرى و 24.44% الانتباه في سياقات العمل، حتى لا يقع في مشاكل و أخطاء .

وهذا يعني أن بعض الوظائف تتطلب من العامل الملاحظة الدقيقة تستدعي منه الانتباه حتى حين نجد 4.45 يقرون بالتعارض و الاختلاف، وهذا راجع إلى مدى تقبل وجهات النظر، فمن خلال هذا ينشأ نوع من التعارض والاختلاف الذي يؤدي في النهاية إلى ما يسمى بالصراع .

**الجدول رقم 28 :** يوضح العمال داخل المؤسسة على علم ودراية بالقوانين الداخلية

النسبة المئوية		التكرار	العينة	
			الاحتمالات	
77,78%	48,88%	22	الانضباط في العمل	نعم
	28,90%	13	عدم الوقوع في المشاكل	
	22,22%	10	المطالبة بالحقوق	
/		/	لا	
100%		45	المجموع	

توضح الشواهد الكمية الموجودة في الجدول رقم (29) المتعلق بالدراسة بالقوانين الداخلية للمؤسسة , تبين لنا أن أغلب أفراد العينة أجابو بنعم بنسبة 100% من مجتمع البحث يقرون بالدراسة بالقوانين، إذ نجد 48.88% يقرون بأن ذلك يؤدي إلى الانضباط في العمل، وذلك من خلال إحترام مواعيد الدخول والخروج، وتنفيذ المهام المطلوب إنجازها في الوقت المحدد وتحمل المسؤولية، و28.90% يقرون بعدم الوقوع في المشاكل، ويعنى ذلك حتى لا يكون هناك سوء تفاهم أو حدوث صراع .

في حين نجد 22.22% يقرون المطالبة بالحقوق، بمعنى في حالة تطبيق قانون لا يخدم مصالحهم يلجأ العمال إلى المطالبة بحقوقهم

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
6,67%	03	مراقبة الحضور	نعم
8,89%	04	مراقبة أداء العمال	
13,33%	06	الالتزام بأوقات العمل	
6,67%	03	انجاز العمل في مواعيده	
64,44%	29	لا	
100%	45	المجموع	

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (29) المتعلق بالالتزام العمالي أن أغلب أفراد العينة أجابوا بلا، وذلك بنسبة 64.44% من مجتمع البحث، حيث أن العمال يقرون بأن البعض من الفئات المهنية غير ملتزمة بأوقات العمل، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى خلق ظواهر سلبية في المجال التنظيمي، بمعنى آخر أنهم غير ملتزمين بسبب السائدة الظروف داخل المؤسسة، فكل شخص ويشعر بنوع من الانسحاب النفسي وعدم الرضا، وهو ما يؤدي إلى التمرد على الأعراف والقوانين الداخلية للمؤسسة، أما الذين أجابوا بنعم نجد نسبة 13.33% من مجتمع البحث يقرون بوجود الالتزام واحترام أوقات العمل ومواعيد الدخول والخروج، ونسبة 8.89% من أفراد العينة يقرون بوجود الرقابة لأداء العمل، ويكون هذا من خلال تعيين مشرف يهتم بمراقبة العمال، في حين نجد نسبة 6.67% من المجتمع الإحصائي يقرون بمراقبة الحضور وإنجاز العمل في المواعيد، ويكون ذلك عن طريق تسجيل قائمة الحضور والغياب، ومراقبة أداء العمال.

الجدول رقم ( 30 ) : يوضح احترام مواعيد الدخول والخروج في العمل

النسبة المئوية		التكرار	العينة	الاحتمالات
82,22%	24,44%	11	احترام القوانين الداخلية	نعم
	42,22%	19	القيم الشخصية	
	15,56%	07	احترام وتقديس الوقت	
17,78%		08		لا
100%		45		المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (30) المتعلق باحترام مواعيد الدخول أن نسبة يقرون باحترام المواعيد وهذا راجع إلى مدى التزامهم وصرامتهم في العمل، 82.22% يقرون بأن احترام مواعيد الدخول والخروج راجع إلى القيم الشخصية 42.22% إذ نجد بمعنى العامل يحس بالمسؤولية في العمل، لذلك لا بد له من احترام هذه المواعيد، ونسبة يقرون بأنه راجع إلى احترام القوانين الداخلية بمعنى أن المؤسسة تسعى إلى 24.44%

إطلاع العامل على كل القوانين المتعلقة بالمؤسسة، حتى لا يكون هناك سوء تفاهم، في حين يقرون باحترام وتقديس الوقت، وهذا يعني أن العامل يعرف الوقت ويشعر 15.56% نجد بالرغبة في العمل ولديه ولاء وانتماء للمؤسسة، أما الذين أجابوا بلا بلغت نسبتهم 17.78% أقروا بأنهم لا يحترمون مواعيد الدخول والخروج، بمعنى هؤلاء العمال لا يتحملون المسؤولية وغير ملتزمين وهذا راجع إلى عدم استقرارهم داخل المؤسسة ولديهم ظروف خاصة.

الجدول رقم ( 31 ) : يوضح كيفية التعامل مع الغياب

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
82.22%	37	- إنذار شفوي
17.78%	08	- إنذار كتابي
/	/	- لا شيء
100%	45	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (31) والمتعلق بكيفية التعامل مع الغياب أن 82.22% يقرون بأن المؤسسة تتعامل معهم في حالة الغياب بالإنذار الشفوي، بمعنى توبيخ العمال وتحسيسهم بعدم المسؤولية وتحذيرهم بأهم العواقب، بينما نجد نسبة 17.78% يقرون بأن المؤسسة تتعامل معهم بإنذار كتابي، وهذا راجع إلى استخدام كل الأساليب مع العامل، تضطر المؤسسة إلى بقاءه تحت المتابعة في حالة ما إذا يبقى داخل المؤسسة أو يفصل منها نهائياً.

الجدول رقم ( 32 ) :يوضح تمكين العاملين والحفاظ عليهم

النسبة المئوية		التكرار	العينة الاحتمالات	
88,89%	33,33%	15	الخبرة الوظيفية	نعم
	46,67%	21	المهارة والكفاءة	
	8,89%	04	الانضباط في العمل	
11,11%		05	لا	
100%		45	المجموع	

توضح البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم (32) تبين لنا أن أغلب أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 88.89% من مجتمع البحث، حيث يقرون بأن المؤسسة تسعى إلى تمكينهم والحفاظ عليهم، إذ نجد أن 46.67% يقرون بالمهارة والكفاءة بمعنى من خلال استثمار مآلديهم من قدرات واستعدادات، ونسبة 33.33% يقرون بالانضباط في العمل، وهذا يعني أن لديهم خبرات سابقة في العمل لذلك نجدهم ملتزمون، ونسبة 8.89% يقرون بالانضباط في العمل وذلك لتفادي النزاعات وتحسين جودة الأداء، أما الذين أجابوا لا 11.11% من مجتمع البحث يقرون بأن المؤسسة لا تسعى إلى تمكينهم والحفاظ عليهم بمعنى ذوي هذا المستوى لا يمتلكون خبرات ومؤهلات سابقة وأقدمية في العمل، وليس لديهم مستوى تعليمي عالي .

الجدول رقم ( 33 ) :يوضح الرغبة في بذل مجهود أكبر

النسبة المئوية	التكرار	العينة		
		الاحتمالات		
66,67%	11,11%	05	تشعر بأنك جزء من المؤسسة	نعم
	26,67%	12	لأنك تحصل على علاوات أكثر	
	28,89%	13	توافق الأهداف الشخصية والتنظيمية	
33,33%	20%	09	عدم وضوح الأدوار	لا
	13,33%	06	تعدد المهام	
100%	45	المجموع		

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (33) تبين لنا أن أغلب أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 66.67% من مجتمع البحث يقرون بالرغبة في بذل مجهود أكبر بمعنى هذا راجع إلى التحفيز التي تقدمها لهم المؤسسة وتحسيسهم بأنهم أعضاء فاعلين داخل جماعة العمل.

إذ نجد 28.89% يقرون بتوافق الأهداف الشخصية والتنظيمية بمعنى أن العامل يبذل قصار جهده، وتوظيف ماله من قدرات وإمكانيات، وذلك لتحقيق أهدافه من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى، ونسبة 26.67% يقرون بالحصول على علاوات أكثر، وهذا راجع إلى ما تقدمه المؤسسة للعمال من تحفيزات تجعلهم أكثر نشاط وحيوية، في حين نجد 11.11% يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة، وهذا يعني أن العامل لديه ولاء وانتماء للمؤسسة، مما يجعله راضي ومستقر، ويسعى إلى تحسين سمعة المؤسسة .

أما أجابوا بلا 33.33% من مجتمع البحث يقرون بعدم الرغبة في بذل مجهود أكبر وهذا راجع إلى عدم إهتمام المؤسسة بمنظمات العمال وإحتياجاتهم. إذ نجد 20% يقرون بعدم وضوح الأدوار، بمعنى العامل في هذه الحالة يكون غير قادر على أداء الوظيفة لأن لديه غموض ، مما يجعله غير قادر على بذل مجهود أكبر وينعكس ذلك سلبا على أدائه وبالتالي يصبح لديه صراع . في حين نجد 13.33% يقرون بتعدد المهام، بمعنى المهام المتعددة تجعل العامل يشعر بنوع من الضغط ، وعدم الإستقرار، مما يجعله لا يبذل مجهود أكبر.

الجدول رقم ( 34 ) :مركب يربط بين المستوى الوظيفي وتطبيق اللوائح والقوانين

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		المستوى الوظيفي
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	تطبيق اللوائح
82,23%	37	20%	9	33,33%	15	28,90%	13	نعم
17,77%	08	17,77%	8	/	/	/	/	لا
100%	45	37,77%	17	33,33%	15	28,90%	13	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم ( 34 ) الذي يربط بين المستوى الوظيفي و تطبيق اللوائح والقوانين ، تبين لنا أن أغلب أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 82.23% من مجتمع البحث يقرون بتطبيق اللوائح والقوانين بمعنى العامل قبل توظيفه يطلع على القانون الداخلي للمؤسسة حتى لا يكون تقصير في حقه، إذ نجد نسبة 33.33% من أعوان تحكم يقرون بأن تطبيق اللوائح والقوانين يقلل من النزاعات، بمعنى القوانين يكون مصادق عليها والعمال يكونوا على دراية هذا من شأنه لا يخلق نوع من الصراع بين العاملين، أما الإطارات والتي بلغت نسبتهم 28.90% وأعوان تنفيذ بنسبة 20% يقرون بأن تطبيق اللوائح والقوانين يقلل من النزاعات ، بمعنى هذا لتفادي كل المشاكل التي تؤثر على أدائهم وتجنب كل الخلافات وهذا لصالح المؤسسة، أما الذين أجابوا بلا وهم أعوان تنفيذ والتي بلغت نسبتهم 17.77% يرون أن اللوائح والقوانين لا يقلل من النزاعات وهذا راجع إلى طبيعة كل شخص في تطبيق واحترام هذه القوانين.

الجدول رقم ( 35 ) :مركب يربط بين الأقدمية والبقاء في العمل

المجموع		من 11 فأكثر		من 05-10		أقل من 05 سنوات		الأقدمية البقاء في العمل	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
44,44%	20	13,33%	06	13,33%	06	17,77%	08	الانتماء للمؤسسة	نعم
42,22%	19	11,11%	05	15,55%	7	15,55%	07	راضي عن ظروف	
08,89%	04	8,89%	04	/	/	/	/	عدم التفاهم مع الزملاء	لا
4,45%	02	/	/	/	/	4,45%	02	عدم وضوح المهام والأنشطة	
100%	45	33,33%	15	28,90%	13	37,77%	17	المجموع	

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم ( 35 ) الذي يربط بين الأقدمية والبقاء في العمل ، تبين لنا أن أغلب أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 86.66% من مجتمع البحث يقرون بالبقاء في العمل إذ نجد 17.77% من مجتمع البحث أقدميتهم أقل من 05 سنوات ونسبة 15.55% يقرون، بالانتماء للمؤسسة والرضا عن ظروف العمل، بمعنى أن ولاء العمال للمؤسسة يؤدي بالضرورة إلى رضا العمال، وهذا راجع إلى المؤسسة تسعى إلى الحفاظ على العمال وتشجيعهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتوفير الجو الملائم حتى لا يكون هناك حدوث سوء تفاهم أو خلاف. كما أن نسبة 15.55% من مجتمع البحث تتراوح أقدميتهم من 05- 10 سنوات ونسبة 13.33% يقرون بالبقاء في العمل من خلال الرضا عن ظروف العمل والانتماء للمؤسسة، بمعنى أن العمال ذوي أقدمية يشعرون بالرضا والانتماء بالإضافة إلى أن المؤسسة تسعى للحفاظ عليهم ، أما الذين تتراوح أقدميتهم من 11 فأكثر والتي بلغت نسبتهم 13.33% يقرون بالانتماء للمؤسسة ونسبة 11.11% لراضين عن ظروف العمل، بمعنى أن العمال لديهم خبرات سابقة ، والظروف ملائمة مع متطلباتهم، في حين نجد أن الذين لا يرغبون في البقاء في العمل والتي بلغت نسبتهم 8.89% للعمال الذين يرون أنه لا يوجد تفاهم مع الزملاء، ونسبة 4.45% يرون عدم وضوح المهام والأنشطة ، إلى أن هؤلاء العمال والذين نسبتهم ضئيلة قد يكون هذا راجع إلى خلافات وتناقضات في الآراء مع الزملاء ، مما يؤدي هذا إلى غموض في المهام وصعوبة تسييره.

ثانيا : مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

### 01 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها :

أ/ : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى :

حيث يتضح من خلال تحليلنا لبيانات هذا الفصل وبالرجوع إلى المعطيات الميدانية المتعلقة بالفرضية الجزئية التي مفادها تسهم قيم المشاركة في الحد من الصراع التنظيمي يتضح لنا أن :

77,78% من مجموع أفراد العينة يرون أن القرار الجماعي أفضل من القرار الفردي.

وهذا يدل على الرضا عن العمل والانسجام والتفاعل بين العمال .

44.44% من مجموع أفراد العينة القرارات يرون بأن اتخاذ القرارات الجماعية داخل العمل تجعلهم يشعرون بالانتماء داخل المؤسسة .

77.78% من مجموع أفراد العينة يؤكدون على التوضيح والإفصاح عن المعلومات والإجراءات الخاصة بالمؤسسة ، وهذا لتفادي الصراعات ووضوح المهام والأنشطة داخل مجال العمل .

40% من مجموع أفراد العينة يرون أن القيم السائدة داخل المؤسسة تستند إلى الانضباط والالتزام .

84.44% من مجموع أفراد العينة يرون أن مشاركة العمال الجماعية في اتخاذ القرارات يقلل من النزاعات .

71.11% من مجموع أفراد العينة يرون أن توسيع مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات تتم من خلال المناقشة الجماعية وتقديم اقتراحات جديدة للعمل وبحضور الاجتماعات .

100% من مجموع أفراد العينة يرون بأن المشرف يقوم بتوجيههم أثناء العمل بمعنى حتى لا يكون هناك غموض في الأدوار .

88.89% من مجموع أفراد العينة يقرون أن اختلاف القيم بين العاملين تؤدي إلى الصراع وعدم الاستقرار .

◀ 100% من مجموع أفراد العينة يرون بأن القرارات الفردية لا تؤدي إلى حدوث خلافات داخلية في المؤسسة ، وهذا لأن القرار يأخذ من طرف الإدارة وممثلي العمال .

◀ 95.96% من مجموع أفراد العينة يقرون أن القرار الجماعي يعزز من مشاعر الاحترام بين العاملين .

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها : تسهم قيم المشاركة في الحد من الصراع التنظيم ، ثبت صدقها الميداني .

### ب/ : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية :

بالرجوع إلى المعطيات البيانية المتعلقة بالفرضية الثانية والتي مفادها تسهم قيم العمل الجماعي في الحد من الصراع التنظيمي يتضح لنا أن:

◀ 77.78% من مجموع أفراد العينة يقرون بأنهم يستطيعون القيام بمهام متعددة داخل مجال العمل ، وذلك من خلال الانتماء لجماعة العمل ومراعاة شعور الآخرين.

◀ 100% من مجموع أفراد العينة يقرون بأن العمل الجماعي يحد من الخلافات بين العاملين ، وذلك من خلال قوة فريق العمل والتفاعل الإيجابي بينهم .

◀ 35.56% من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأن التعامل مع أقطاب الصراع يكون من خلال الحوار والتفاهم .

◀ 66.67% من مجموع أفراد العينة يقرون بأن المهام المطلوب انجازها داخل مجال العمل تستند إلى الاتفاق الجماعي حول المهام المكلف بها .

◀ 55.56% من مجموع أفراد العينة يرون أن العمل الجماعي يؤدي إلى زيادة التعاون بين العمال .

◀ 40% من مجموع أفراد العينة يعتقدون بأن العمل الجماعي يستند إلى إثراء المهام ، والقيام بمهام متعددة .

◀ 44.44% من مجموع أفراد العينة يعتقدون أن مساهمة العمل الجماعي في الحد من الخلافات والمشكلات، مما يجعل العمال يشعرون بالراحة النفسية والاجتماعية.

◀ 66.67% من مجموع أفراد العينة يقرون بأن العمل الجماعي يمثل لهم عملاً مريحاً.

◀ 53.35% من مجموع أفراد العينة يرون بأن تقييم الأداء داخل جماعة العمل يتم بطريقة فردية يقرون بتقديم المساعدة .

93.33% من مجموع أفراد العينة يقرون بتقديم المساعدة وهذا ما يؤدي إلى الاحترام والتفاهم .

ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها : تسهم قيم العمل الجماعي في الحد من الصراع التنظيمي ، ثبت صدقها الميداني .

### ج/ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة :

وبالرجوع إلى المعطيات الميدانية المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي مفادها تسهم قيم الالتزام في الحد من الصراع التنظيمي يتضح لنا أن :

71,11% من مجموع أفراد العينة يقرون بأن العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين مبنية على احترام التسلسل الوظيفي.

77.78% من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأن العمال داخل المؤسسة على علم ودراية بالقوانين الداخلية ، وذلك من خلال الانضباط في العمل وعدم الوقوع في المشاكل .

64.44% من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأن العمال غير ملتزمون.

82.22% من مجموع أفراد العينة يرون بأن العمال يحترمون مواعيد الدخول والخروج في العمل .

82.22% من مجموع أفراد العينة يرون بأن التعامل مع الغياب يكون عن طريق الإنذار الشفوي.

88.89% من مجموع أفراد العينة يقرون بان المؤسسة تسعى إلى تمكين العاملين والحفاظ عليهم، وذلك لانضباطهم في العمل .

66.67% من مجموع أفراد العينة يقرون بالرغبة في بذل مجهود أكبر ، وذلك لتوافق الأهداف الشخصية والتنظيمية.

82.24% من مجموع أفراد العينة يقرون بأن تطبيق القوانين الخاصة بالمؤسسة يقلل من النزاعات بين الأفراد .

86% من مجموع أفراد العينة يقرون بالبقاء في العمل ، حتى وإن أتيحت لهم فرص عمل أخرى.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها: تسهم قيم العمل الجماعي في الحد من الصراع التنظيمي، ثبت صدقها الميداني.

## 02 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

توصلت الدراسة الراهنة إلى جملة من النتائج العامة والخاصة حول الفرضيات التي طرحها لمعالجة موضوع الدراسة ، حيث توصلت دراستنا إلى العديد من النتائج التي تتشابه في جوانب منها وتختلف في أخرى، مع ماتوصلت إليه الدراسات السابقة الواردة في الفصل الأول ، إلى أنها جاءت متشابهة في مجملها من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات من استمارة وملاحظة .

وفي هذا توصلت دراستنا إلى أن قيم المشاركة تسهم في الحد من الصراع ، وهذا ما أكدته دراسة " صلاح عنتر " حول الصراع في المؤسسة الاستشفائية لعين أزال - سطيف - حيث توصلت الدراسة إلى التداخل في المهام يعتبر مؤشرا قويا لعدم وضوح الصلاحيات يؤدي إلى الصراع ، تعارض الاهتمامات .

وكذلك دراسة " عثمان قدور " حول القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي ، دراسة ميدانية على العمال بمركب المجارف والرافعات بقسنطينة - الجزائر - حيث هدفت الدراسة إلى بيان كيف يمكن لأفراد مختلفين في قيمهم أن يزاووا مهامهم وأثر ذلك في ظهور الصراع والتقليل من حدة الصراع وجعله ايجابيا ، وتوصلت الدراسة إلى أهمية القيم الاقتصادية مقارنة بالقيم الاجتماعية .

وتوصلت دراستنا أيضا إلى أن قيم العمل الجماعي تسهم في الحد من الصراع التنظيمي ، وهذا ما أكدته دراسة " عبد الواحد " حول الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات لغير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء . وتوصلت الدراسة أنه من الممكن أن يختار المدير في هذه الحياة العلمية أحد الأساليب لإدارة الصراع ، ومن الطبيعي أن يختلف تأثير تلك الأساليب في تحقيق الجوانب الايجابية في إدارة الصراع التنظيمي ، كما أن أغلب المدراء يميلون لاستخدام أسلوب التعاون وقد تبين أن هذا الأسلوب يعمل على زيادة إحساس العاملين والمدراء بفاعلية الإدارة عن طريق خلق ودعم الرغبة في العمل وزيادة درجة الانتماء الوظيفي .

وكذلك دراسة حول أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي في المملكة العربية السعودية والتي توصلت إلى وجود ثماني قيم تنظيمية في الأجهزة الحكومية وهي ( القوة ، الفعالية ، العدالة ، فرق العمل ، القانون ، النظام والدفاع ، استغلال الفرص والمنافسة ) .

وكذلك دراسة " بيلي " حول العلاقة بين إستراتيجية الصراع والضغط النفسية المتوقعة عند المعلمين في المدارس الثانوية بولاية تيكساس الأمريكية ، حيث أوضح المعلمون أن الاستراتيجيات الأكثر استخداما هي إستراتيجية التعاون والتجنب والإجبار .

وتوصلت أيضا الدراسة الحالية إلى أن قيم الالتزام تسهم في الحد من الصراع التنظيمي ، وهذا ما أكدته دراسة " روبي " حول العلاقة بين المرونة في الضغط النفسي وبين إستراتيجية إدارة الصراع لدى مديري المدارس .

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة مهمة بين المزاج الشخصي وبين الاستراتيجية المتبعة في إدارة الصراع ، وكذلك دراسة " هوفستيد " حول تحليل الاتجاهات والقيم الثقافية التنظيمية في أفكار المفحوصين في إحدى المؤسسات في مجال التأمين بهولندا حيث أوضحت الدراسة أن ظروف العمل الإداري يمكن أن تؤثر في الثقافة التنظيمية سلبا أو إيجابا، أما القيم ترتبط بنوع العمل وبيئة العمل .

ولقد اختلفت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في بعض النقاط ، ويرجع هذا الاختلاف في النتائج إلى الاختلاف في الأبعاد الزمانية والمكانية ، والاختلاف في بعض الإجراءات المنهجية ، وفي هذا المجال تجدر الإشارة إلى نقطة أساسية بأنه تم استخدام هذه الدراسات لتوجيه وضبط الإشكالية البحثية والإطلاع الكافي على الموضوع، وبناءا عليه تبقى كل هذه الدراسات تكتسب أهمية بالغة في جميع مراحل البحث .

### ثالثا : النتيجة العامة للدراسة

بما أن الفرضيات الجزئية الأولى والثانية والثالثة ثبت صدقها الإمبريقي، والتي مفادها :

- تسهم قيم المشاركة في الحد من الصراع التنظيمي .
- تسهم قيم العمل الجماعي في الحد من الصراع التنظيمي .
- تسهم قيم الالتزام في الحد من الصراع التنظيمي .

بالإضافة إلى تشابه بعض نتائج دراستنا الراهنة مع بعض نتائج الدراسات السابقة يمكن القول بأن الفرضية العامة والتي مفادها " تسهم القيم التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي " ذات سند واقعي.

في ختام الدراسة نشير إلى أن القيم التنظيمية تلعب دوراً استراتيجياً في مواجهة والتقليل من الصراع التنظيمي داخل المنظمة، من خلال تثمين وتعزيز القيم التنظيمية الايجابية وصقل المقدرات البشرية الطامحة إلى التفوق والنجاح، كما أن الاستثمار والتجديد فيها و العمل على تطويعها وتشفيرها، وجعلها في خدمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من المهمات الضرورية التي ألحّ عليها الفكر التنظيمي المعاصر، ولهذا لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل دور القيم في البيئة التنظيمية .

لقد اتضح من خلال هذه الدراسة أن القيم عامل استراتيجي وفعال في إدارة الصراع التنظيمي، وبالتالي فإنه ينبغي على المنظمات أن تراعي الخصوصية الثقافية والإطار السوسيو- ثقافي عند التعامل مع الأحداث والظواهر التنظيمية، والقيم باعتبارها أرضية للحياة المنظمة، فإنه يمكن أن تكون أيضاً وسيلة لإدارة التناقضات ونشر الوئام المؤسسي، حيث تبني جسوراً بين الذهنيات المختلفة، وتدعم استدامة المؤسسة .

وينبغي أن تطوّر المنظمة قوتها غير المرئية (القيم التنظيمية) من أجل تحقيق الاندماج الداخلي ومواجهة التهديدات الخارجية ، ففي بعض الحالات لا يكفي المال وأقساط جديدة من المنح والمردوديات للحصول على ولاء تنظيمي والتزام وظيفي، وفي حالات استثنائية قد يحصل ولاء مصطنع داخل المنظمة بفضل سياسة ملئ الجيوب وتكليم الأفواه، وفي هذه الحالة نحن متأكدون أن هذا لن يزرع الثقة المنظمة داخل النسق التنظيمي، ولن تكون بيئة العمل بيئة صديقة للإنسان، فثمة مسؤوليات اجتماعية وثقافية ينبغي أن توعيها المنظمات لجعل الأهداف التنظيمية الفردية والجماعية مبرمجة ومدققة في آن واحد ومضبوطة باحترافية عالية ، فتطوير ثقافة الموارد البشرية وتحسين علاقات الثقة المتبادلة تحتاج إلى ذهنية تنظيمية منفتحة، وخيال تنظيمي يُحسن قراءة ما وراء الظواهر، كما تحتاج إلى ثقافة إدارية راقية تؤمن بأهمية التنوع القيمي وقدرته على نفي الصراع خارج أسوار المنظمة، ولتحسين الصورة الاجتماعية للمنظمة وتعزيز الجاذبية، ومواجهة التحديات، والتهديدات الخارجية، وتأليف جسد تنظيمي متماسك يجب وضع القيم التنظيمية ضمن الاهتمامات الإستراتيجية الأولية وإعطائها عناية فائقة، لأنها ببساطة عربون التميز التنظيمي وأهم عامل يُعبد النجاح إنسانياً واجتماعياً.

وقد تناولت الدراسة الراهنة موضوع القيم التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي، باعتبار أن القيم التنظيمية نظام مركب من المعتقدات والتقاليد والرموز السائدة بين جماعات العمل والمنظمة، وهذا ما تمتاز به المنظمة، ويبرز هويتها وتميزها عن المنظمات الأخرى، بحيث تعتبر عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، فالقيم تنتقل بواسطة العاملين وتتغير مع الزمن، وأن مجال السلوك التنظيمي مجال مناسب لتغيير سلوكيات الأفراد انطلاقاً من قيمهم .

وأن الصراع التنظيمي أمر حتمي وطبيعي في كل مؤسسة، حيث نال اهتمام الباحثين والدارسين كون المؤسسات تختلف عن بعضها من حيث نشاطها والهيكل التنظيمي وأسلوب الإشراف وقيمتها.

وقد يتطور الصراع بين الأفراد عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره.

ومن خلال دراستنا هذه قمنا بمناقشة مختلف القضايا والمسائل النظرية والإمبريقية وتوصلنا إلى جملة من النتائج من خلال الشواهد الكمية المتعلقة بالدراسة تم صدق الفرضيات الجزئية .

وبالرغم من تأكيد الدراسة الراهنة على صحة الفروض التي انطلقنا منها، إلا أن هذه النتائج تبقى مجالها مفتوح للتأكد منها في سياقات اجتماعية أخرى من طرف باحثين آخرين لأن القيم تختلف من مؤسسة لأخرى.

## التوصيات والاقتراحات

- غرس روح العمل الجماعي والتعاون بين العمال .
- تكوين وتدريب العمال على زيادة الاتصالات التي تؤدي إلى إزالة سوء الفهم الذي يسهم بشكل فعال في تقليل نشوء الصراع .
- عقد الاجتماعات المصغرة والمتواصلة لعرض المشكلات ومناقشتها .
- تنمية العاملين في مختلف المجالات وتوسيع مداركهم مما يساهم في تكييف الأفراد لواقعهم وتقليل حدة صراعاتهم .
- التأكيد على استخدام النمط الملائم في معالجة الصراعات التنظيمية .
- سعي الإدارة إلى جعل قيم مديرها وقادتها متناسقة ومنسجمة مع قيم العمال .
- يجب أن تقوم إدارة المؤسسة بتبني قيم تنظيمية إيجابية لدى جميع العمال حتى يكون تطابق وملائمة بين الأفراد والتنظيم مما يقلل من الصراعات .
- العمل على توفير الدعم المادي والمعنوي للموظفين لتجنب الصراع .
- يجب أن تقوم المؤسسة بنشر قيم أخلاقية وإنسانية بين العمال .
- الاستفادة من نظرة الموظفين الايجابية حول القيم التنظيمية .
- ضرورة تركيز المشرفين على استخدام أسلوب التهذئة والتسوية بشكل أكبر .
- تحديد المسؤوليات والسلطات تحديدا دقيقا .
- العمل على زيادة وبناء العلاقات الانسانية بين الرؤساء والمرؤسين .

## قائمة المصادر والمراجع

### 01- الكتب :

- ◀ الطجم عبد الله عبد الغني ( 2003 ) : السلوك التنظيمي ، المفاهيم النظرية والتطبيقات، طبعة 4 ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية .
- ◀ العديلي الناصر محمد ( 1990 ) : السلوك الانساني والتنظيمي ، د ط ، معهد الإدارة ، الرياض .
- ◀ المنيف ابراهيم عبد الله ( 1993 ) : الإدارة ( المفاهيم ، الأسس ) ، د ط ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، الرياض .
- ◀ المؤمني جميل ( 2011 ) : المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط 02 ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ◀ النمر سعود محمد وآخرون ( 1997 ) : الإدارة العامة : الأسس والوظائف ، د ط ، الناشر جامعة سعود كلية العلوم الإدارية ، الرياض .
- ◀ أحمد الخطيب ، عادل السالم ( 2009 ) : الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ، ط 01 ، عالم المكتب الحديث ، الأردن .
- ◀ أحمد جاد عبد الوهاب ( 2000 ) : السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات العمل ، ط 01، جامعة منصور، جمهورية مصر العربية.
- ◀ أمل مصطفى عصفور ( 2008 ) : قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر .
- ◀ الباقي صلاح الدين ( 2001 ) : السلوك التنظيمي، طبعة 01، الدار الجامعي للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية .
- ◀ بلقاسم سلاطينية وآخرون ( 2013 ) : الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسولوجي ، طبعة 01، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع ، بئر خادم الجزائر .
- ◀ جبر وجود ( 1995 ) : السلوك الإنساني في المنظمات، ط 01، المنصورة جمهورية مصر العربية.
- ◀ حبتور عبد العزيز صالح ( 2000 ) : أصول ومبادئ الإدارة العامة، د ط ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
- ◀ حسين التهامي ( 2013 ) : التفكير الابداعي، ط 01، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
- ◀ حسين حريم ( 2006 ) : مبادئ الإدارة الحديثة ، النظريات ، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة ، طبعة 01 دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .

- ◀ خليل حسن الشماع ( 2000 ) : نظرية المنظمة ، ط 01 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ◀ خيضر كاظم ( 2002 ) : السلوك التنظيمي ، طبعة 01 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
- ◀ الدهان أميمة ( 1992 ) : نظريات منظمات الأعمال ، د ط ، مطبعة الصفدي، عمان الأردن .
- ◀ رشيد زرواتي ( 2008 ) : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، طبعة 03 ، ديوان المطبوعات ، الجزائر .
- ◀ روبينز انتوني ( 2000 ) : قدرات غير محدودة ، ترجمة مكتبة جرير ، الرياض .
- ◀ زويلف مهدي العضايلة علي محمد ( 1996 ) : إدارة المنظمة نظريات وسلوك، د ط دار مبدلاوي، عمان - الأردن .
- ◀ سامر جلدة ( 2009 ) : السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط 01، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
- ◀ سلامة عبد العظيم حسين ( 2004 ) : اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الحديثة، طبعة 01، دار البتراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن .
- ◀ صفاء مسلماني ( 2009 ) : علم الاجتماع التربوي نظرة معاصرة، د ط، الإسكندرية - مصر .
- ◀ عاشور احمد الصقر ( 1995 ) : السلوك الإنساني في المنظمات ، د ط ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .
- ◀ عامر سعيد ياسين ( 1994 ) : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، د ط، مركز سيرفس للاستشارات ، القاهرة - مصر .
- ◀ عمار بوحوش ، محمود ذنبيات ( 2009 ) : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، د ط، ديوان مطبوعات الجامعة، بن عكنون - الجزائر .
- ◀ فرانسيس ومايك وودكوك ( 1990 ) : ترجمة عبد الرحمان أحد الهيجان، مراجعة وحيد أحمد الهندي ، دار المريخ ، السعودية .
- ◀ فوزية ديات ( 1990 ) : القيم والعادات الاجتماعية ، د ط ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، بيروت - لبنان .

◀ القريوتي محمد قاسم ( 1989 ) : السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، طبعة 04، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .

◀ ماجد زكي الجلاد ( 2007 ) : تعلم القيم وتعليمها، ط 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع  
◀ مجدي أحمد بيومي ( 2009 ) : الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي ، مدخل في علم الاجتماع ، د ط ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .

◀ محمد الصيرفي ( 2009 ) الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى الجماعات، الجزء الثالث ، د ط ، المكتب الجامعي الحديث .

◀ محمد حسن العميرة ( 1999 ) : مبادئ الإدارة المدرسية ، ط 01 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .

◀ محمد حسن حمادات ( 2007 ) : وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية التوتر، الأزمات، الصراع، التغيير، الوقت، التنمية الإدارية، ط 01 ، دار حامد للنشر والتوزيع عمان - الأردن .

◀ محمد يوسف القاضي ( 2015 ) : السلوك التنظيمي، ط 01، الأكاديميون للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان - الأردن .

◀ محمود سلمان العميان ( 2005 ) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 03، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .

◀ مدحت أبو النصر ( 2009 ) : إدارة وتنظيم الاجتماعات لمدخل تطور العمل بالمنظمة، ط 01 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة - مصر .

◀ معن محمود عياصرة، مروان نبي أحمد ( 2008 ) : إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، طبعة 01، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن .

◀ موسى اللوزي ( 2012 ) : التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 5 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن .

◀ ناصر دادي ( 2003 ) : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دراسة نظرية تطبيقية ، دار المحمدية ، الجزائر. ص 110 .

◀ هلال محمد عبد الغني ( 1996 ) : إدارة الأزمات مركز تطوير الأداء والتنمية، د س، القاهرة، مصر .

## 02- المذكرات والمجلات :

◀ التركي (2002) : واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي والأهلي "دراسة ميدانية مقارنة القيم في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة ملك سعود الرياض، المملكة العربية السعودية، غير منشورة .

◀ الحنيطي محمد فالح (1993) : الصراع التنظيمي أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن ، مجلة العلوم الإنسانية ، الجامعة الأردنية، المملكة الهاشمية الأردنية ، العدد 01.

◀ الخلف الجوهر عبد المحسن (1994) : القيم القرابية في الأسرة السعودية ، دراسة ميدانية في المنطقة الوسطى ، رسالة ماجستير جامعة الملك سعود ، الرياض .

◀ الديب مدحت محمد (1987) : جوانب في الصراع التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة، المجلد 11 ، العدد 03 ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان - الأردن .

◀ الرفاعي محمد الرفاعي (1980) : مشكلة الصراع في التنظيمي ، مجلة الإدارة، العدد 04 ، مصر .

◀ الزومان موزي محمد (2001) : أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، الرياض .

◀ السالم مؤيد (1999) : القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، مجلة العلوم الاجتماعية ، مجلد16، الكويت.

◀ العبيدي عبد الله سعد (2000) : الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة ، دراسة استطلاعية لأسبابه وأثاره وسبل إدارته، رسالة ماجستير، مقدمة لجامعة ملك سعود، الرياض، السعودية.

◀ العتيبي طارق بن موسى (2006) : الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات النظر لضباط المديرية العامة للجورارات لمديرية الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية. غير منشورة.

◀ المهدي سوزان وحسام وهيبة (2000) : استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، مجلة كلية التربية ، العدد 24 ، الجزء 04، جامعة عين الشمس ، مصر .

◀ بوياية محمد الطاهر (2004) : دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية ، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل ، جامعة قسنطينة، الجزائر .

- ◀ حداد صونية ( 2011/2010 ) : علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العمال ، دراسة ميدانية بمصنع الغزل والنسيج بباتنة ، شهادة دكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الحج لخضر باتنة - الجزائر، غير منشورة .
- ◀ عبد المجيد البصير ( 2010 ) : موسوعة علم الاجتماع ، ومفاهيم السياسة والاقتصاد والثقافة العامة ، دار الهدى ، عين ميلة الجزائر .
- ◀ فاروق مداس ( 2003 ) : قاموس المصطلحات علم الاجتماع ، دار مدني ، الجزائر.
- ◀ مقدم عبد الحفيظ ( 1994 ) : علاقة القيم التنظيمية والفردية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك ، مجلة العلوم الإجتماعية ، مجلد 16 ، الكويت .

المدير

مستشارين

موبليس

مكلف بالمهام

مديرية المخبرات  
الهاتفية

مدير مشروع

ITD

مدير مشروع  
موارد الحاسوب

مديرية السلك

التجاري

مديرية  
الوسائل  
العامة

مدير المشروع  
FAWRI

مديرية تكنولوجيا  
الاتصال والمعلومات

مدير المشروع  
EASY

مديرية الحسابات  
الكبرى

هيئة العامة

مدير الدراسات

والبرامج

مديرية الطاقة  
والبيئة

اتصالات  
الجزائر للعمل  
الصناعي

مديرية تجهيزات  
الرابط

فرع DJAWeb

مديرية  
المحافظات  
والتنظيم

مديرية التراسل

مدير التسيير التقني  
لشبكات الاتصالات

مديرية نظم الصوت  
للاتصالات

مديرية التخطيط  
لنظم المعلومات

مديرية الموارد  
البشرية

مديرية الادارة  
العامة للاعداد

مديرية المالية  
والمحاسبة

## قائمة الأساتذة المحكمين

التخصص	الأساتذة
علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية	بوشارب خالد
علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية	شباب محمد أمين
علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية	ياحي عبد المالك
علم النفس الاجتماعي	زهواني عمر