



جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



القيم التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي

"دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"
جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع:
تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:
فاتح بوخاري

إعداد الطالبة:
- نورة عبد الكريم

لجنة المناقشة

مؤسسة الإنتساب	الصفة	الأستاذ
جامعة الشهيد حمه لخضر	رئيس الجلسة	د. شوقي قدارة
جامعة الشهيد حمه لخضر	مشرفاً ومقرراً	أ. فاتح بوخاري
جامعة الشهيد حمه لخضر	عضواً مناقشاً	د. خديجة لبيهي

السنة الجامعية: 2018/2017*1438/1439

شكر وتقدير

قال تعالى "ولنشكرنكم لأزيدنكم" "إبراهيم الآية 8"

وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب

الشكر لله وحده وهو الأول قبل الوجود والأخر بعد الخلود والواجب له السجود الله وحده المعبود فإنه وحده يعود ، فيا رب لك الحمد بنعمتك تتم الصالحات وتحقق

المقاصد والغايات

فالشكر لله عز وجل نحمده أولاً وأخيراً ونشكره شكراً يليق بعظمته وجلاله على توفيقه وإحسانه وفضله .

ثم نشي بشكر أناس جعلهم الله سبباً لما نحن فيه من نعمة العلم والتعلم ، فجازاهم الله خيراً

جزاء

لذا فإننا نتقدم بشكر إلى منرافقنا في هذه المرحلة التعليمية . . . الأستاذة "فتحي بوخاري"

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى الذين لم يخلوا علينا وآرائهم ونصائحهم ، "أساتذة قسم علم

اجتماع لجامعة الشهيد حمه لخضر"

فجازاهم الله عنا خير جزاء ، وجعل منزلتهم جنة الفردوس

ملخص الدراسة:

دراسة تحت عنوان : القيم التنظيمية دورها في إدارة الصراع التنظيمي.

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

حيث تضمنت هذه الدراسة ثلاث فرضيات جزئية:

- هل لقيم إدارة الإدارة دور في إدارة الصراع التنظيمي.
- هل لقيم إدارة المهمة دور في إدارة الصراع التنظيمي.
- هل لقيم إدارة العلاقات دور في إدارة الصراع التنظيمي.

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

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

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية، الصراع التنظيمي، إدارة الصراع، المنظمات.

Summary:

A study under the title: The role of organizational values in the management of organizational conflict.

This study aims to identify the role played by organizational values in the management of organizational conflict. Our aim is to reveal the prevailing values within the Algerian institutions as a model. The study was conducted on the administrators of the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at the University of Hama Lakhdar, 2018/2017. The study was based on a key question: Are organizational values instrumental in managing organizational conflict?

This study included three partial hypotheses:

- Do management values have a role in managing organizational conflict.
- Are the values of task management a role in the management of organizational conflict.
- Are the values of relationship management a role in the management of organizational conflict.

The research was based on a descriptive approach to determine the views of the sample of the study. In order to verify the hypotheses, the questionnaire was adopted as a data collection tool. It included 3 axes and was distributed on a sample of 42 individuals on a basis. A comprehensive inventory method is used to retrieve 40 descriptive analysis using frequency and percentage.

The study found that the main question on which the study was based was to establish a significant and important role played by organizational values in the management of organizational conflict.

Keywords: organizational values, organizational conflict, conflict management, organizations.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	شكر وتقدير
ب	الملخص باللغة العربية
ج	الملخص باللغة الإنجليزية
د	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
1	مقدمة
التعريف بالبحث	
6	1- الإشكالية
7	2- أهداف الدراسة
8	3- فرضيات الدراسة
8	4- أهمية الدراسة
9	5- أسباب اختيار موضوع الدراسة
10	6- مصطلحات الدراسة
14	7- نموذج الدراسة
الدراسات السابقة والمثابفة	
16	تمهيد
16	1- دراسة سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة 2007/1428
17	2- دراسة عثمان قدور 2009/2008
17	3- دراسة يوسف لوحيدي 2013/1434
18	4- دراسة بوفرورة زوينة 2013
18	5- دراسة شخاب عبد القادر 2015/2014
19	6- دراسة عبد المجيد بكاي 2017/2016
20	7- دراسة بوخالفة هاجر 2017/2016

20	8-دراسة بورايو وسيم 2017/2016
21	التعليق على الدراسات السابقة
22	نقد الدراسات
23	خلاصة
الباب الأول : الجانب النظري	
الفصل الأول: القيم التنظيمية	
26	تمهيد
27	1- ماهية القيم التنظيمية
29	2- تكوين القيم التنظيمية
31	3- تطور القيم التنظيمية
34	4- مصادر القيم التنظيمية
35	5- خصائص القيم التنظيمية
37	6- أهمية القيم التنظيمية
38	7- تصنيف القيم التنظيمية
44	8- قياس القيم التنظيمية
46	9- القيم في المؤسسة الجزائرية
49	خلاصة
الفصل الثاني: إدارة الصراع التنظيمي	
51	تمهيد
52	1- مفهوم الصراع التنظيمي
54	2- تطور الصراع التنظيمي
56	3- مستويات الصراع التنظيمي
59	4- أسباب الصراع التنظيمي
62	5- أهمية الصراع التنظيمي
63	6- مفهوم إدارة الصراع التنظيمي
65	7- مراحل إدارة الصراع التنظيمي

66	8- أساليب إدارة الصراع
69	9- تقييم أساليب إدارة الصراع
71	خلاصة
الباب الثاني: الجانب الميداني	
الفصل الأول: منهجية البحث والإجراءات الميدانية	
74	تمهيد
75	1- منهج الدراسة
76	2- مجتمع وعينة الدراسة
77	3- مجالات الدراسة
79	4- الضبط الإجرائي لمتغيرات الدراسة
82	5- أدوات الدراسة
83	6- الأسس العلمية للأدوات المستخدمة
85	7- الوسائل الإحصائية
86	خلاصة
الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
88	تمهيد
88	1- عرض النتائج
141	2- مناقشة الفرضيات
146	3- استنتاجات الدراسة
148	خاتمة
149	اقتراحات الدراسة
151	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	القضايا والقيم الجوهرية التي يتضمنها مقياس ديف ومايك	41
02	مستويات الصراع	58
03	يوضح عدد الاستثمارات الموزعة على عينة البحث.	76
04	يبين خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي	79
05	يبين خصائص العينة حسب الجنس	79
06	يبين خصائص العينة حسب السن	80
07	يبين خصائص العينة حسب المستوى التعليمي	81
08	يبين خصائص العينة حسب سنوات الخبرة	81
09	يوضح نتائج معامل الارتباط ألفا كرونباخ لحساب الصدق الخاص بمحاور الاستبيان.	84
10	استجابة المبحوثين لقيم إدارة الإدارة عبارة القوة	88
11	استجابة المبحوثين لقيم إدارة الإدارة عبارة الصفة	89
12	استجابة المبحوثين لقيم إدارة الإدارة عبارة الصفة	90
13	استجابة المبحوثين لقيم إدارة الإدارة عبارة القوة	91
14	استجابة المبحوثين لقيم إدارة الإدارة عبارة القوة	92
15	استجابة المبحوثين لقيم إدارة الإدارة عبارة الصفة	93
16	استجابة المبحوثين لقيم إدارة الإدارة عبارة مكافأة	94
17	استجابة المبحوثين لقيم إدارة الإدارة عبارة مكافأة	95
18	استجابة المبحوثين لقيم إدارة الإدارة عبارة مكافأة	96
19	استجابة المبحوثين لقيم إدارة الإدارة عبارة الصفة	97
20	استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة عبارة الكفاية	98
21	استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة عبارة الكفاية	99
22	استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة عبارة الفعالية	100
23	استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة عبارة الكفاية	101

102	استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة عبارة الفعالية	24
103	استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة عبارة الفعالية	25
104	استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة عبارة اقتصاد	26
105	استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة عبارة اقتصاد	27
106	استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة عبارة اقتصاد	28
107	استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة عبارة فعالية	29
108	استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات عبارة فرق عمل	30
109	استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات عبارة فرق عمل	31
110	استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات عبارة القانون والنظام	32
111	استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات عبارة العدالة	33
112	استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات عبارة العدالة	34
113	استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات عبارة العدالة	35
114	استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات عبارة القانون والنظام	36
115	استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات عبارة القانون والنظام	37
116	استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات عبارة القانون والنظام	38
117	استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات عبارة فرق العمل	39
118	استجابة المبحوثين لمبدأ العمل الجماعي كأسلوب لحل الصراع	40
119	استجابة المبحوثين لمبدأ التعاون كأسلوب لحل الصراع	41
120	استجابة المبحوثين لمبدأ الحوار كأسلوب لحل الصراع	42
121	استجابة المبحوثين لمبدأ التفاوض كأسلوب لحل الصراع	43
122	استجابة المبحوثين لمبدأ الحوار كأسلوب لحل الصراع	44
123	استجابة المبحوثين لمبدأ التجنب كأسلوب لحل الصراع	45
124	استجابة المبحوثين لمبدأ التجنب كأسلوب لحل الصراع	46
125	استجابة المبحوثين لمبدأ التجاهل كأسلوب لحل الصراع	47
126	استجابة المبحوثين لمبدأ التجنب كأسلوب لحل الصراع	48
127	استجابة المبحوثين لمبدأ الحوار كأسلوب لحل الصراع	49

128	استجابة المبحوثين لمبدأ التسوية كأسلوب لحل الصراع	50
129	استجابة المبحوثين لمبدأ التنازل كأسلوب لحل الصراع	51
130	استجابة المبحوثين لمبدأ التجنب كأسلوب لحل الصراع	52
131	استجابة المبحوثين لمبدأ المنافسة كأسلوب لحل الصراع	53
132	استجابة المبحوثين لمبدأ التسوية كأسلوب لحل الصراع	54
133	استجابة المبحوثين لمبدأ السلطة كأسلوب لحل الصراع	55
134	استجابة المبحوثين لمبدأ التنازل كأسلوب لحل الصراع	56
135	استجابة المبحوثين لمبدأ الانضمام كأسلوب لحل الصراع	57
136	استجابة المبحوثين لمبدأ التسوية كأسلوب لحل الصراع	58
137	استجابة المبحوثين لمبدأ السلطة كأسلوب لحل الصراع	59
138	استجابة المبحوثين لمبدأ التهدئة كأسلوب لحل الصراع	60
139	استجابة المبحوثين لمبدأ التجنب كأسلوب لحل الصراع	61
140	استجابة المبحوثين لمبدأ الحوار كأسلوب لحل الصراع	62

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	نموذج الدراسة	01
56	مراحل عملية الصراع التنظيمي	02
66	مراحل إدارة عملية الصراع	03

ينظر إلى المنظمات الإدارية في عالمنا اليوم على أنها الكيان العضوي الذي يتمحور حول الإنسان، ويمثل فيه هذا الأخير العنصر الأول وبذلك يعكس تفاعلها وحيويتها، نظرا لأنها تعمل على ممارسة أنشطتها المختلفة في ظل علاقات مترابطة بين أفراد التنظيم في سبيل تحقيق جملة من المصالح المتباينة، حيث أن الوصول إلى تحقيق هاته الأهداف يتوقف بدرجة كبيرة على الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة وما تركز عليه هذه الأخيرة من مبادئ واتجاهات وقواعد ومعايير وقيم.

فعنصر القيم داخل المنظمات يشكل الجوهر الأساسي لثقافة المنظمة، ومعيار للحكم عليها لهذا تتخذ المنظمات في العصر الحديث العديد من النماذج التي تنتهج من خلالها نهجا يهتم بعنصر القيم التنظيمية من جميع النواحي من حيث التطبيق ومن حيث التلقين وغيرها من النواحي الأخرى المهمة المرتبطة بالعنصر البشري، فمثلا يلعب القادة الإداريين الدور الأهم والأعظم في هاته المهمة، في إيجاد هاته القيم والتعرف عليها من خلال نوع السلوك الإنساني الذي يتبناه جماعة التنظيم على، حيث اهتم علماء الإدارة بدراسة القيم وأثرها الهام على حياة المنظمات، وبالرغم من ذلك تفاوتت الاجتهادات العلمية لتحديد وتوضيح مفهومها ومعانيها، فالقيم تختلف من فرد الى آخر نتيجة للاختلافات والفروق الفردية والثقافية وكذلك الاجتماعية الأمر الذي جعل دراستها على درجة كبيرة من الصعوبة إضافة الى تداخلها مع مفاهيم الاتجاهات والإدراك. (بكوش ليلي، محجر ياسين، 2017، ص560). اعتبار أن القيم تمثل "مجموعة من القواعد والمعايير والأسس التي تحكم السلوك الإنساني وتعمل على ضبطه في إطار ما هم متفق ومتعارف عليه"، كما أن القيم التنظيمية في أي مؤسسة تنشأ من القادة وبذلك يحاولون من خلالها إيجاد قيم مشتركة بينهم وبين العاملين داخل المنظمة بناء على نظام قوي وفعال تعمد هذه الأخيرة إلى تكوينه ويسمح من خلاله للإدارة بالتحكم في سياسات المنظمة كما يساعد على تفعيل القرارات الإدارية، باعتبارها الموجه الأساسي لسلوك المديرين وكل ذلك في سبيل ضمان تحقيق الاستقرار والولاء للمنظمة.

فتركيز على عنصر القيم التنظيمية والاعتماد عليها وعلى الاتجاهات التي يؤمن بها الأفراد في العمل ومحاولة خلق علاقة بينها وبين ما تسعى له الإدارة من قيم ومعايير

تنظيمية يعد ضرورة ملحة للقادة، لكونها تمثل الإطار المرجعي الذي يتم بمقتضاه تقويم السلوك التنظيمي والفردى، وأيضاً أداة لمواجهة واحتواء الأزمات الداخلية على اعتبار أن الأفراد يأتون محملون بقيم واتجاهات مغايرة، فإن هذا الأمر من شأنه أن تكون له انعكاسات أخرى على المنظمة وأفرادها أخطرها وأفدحها مشاكل الصراع التنظيمى، الذى قد ينشأ لاختلاف وتعارض فى الأهداف والاتجاهات والقيم، وبما أن الإنسان كائن اجتماعى بطبعه فهذا يفرض عليه أن يعيش فى جماعات ويكون علاقات مع غيره من البشر، هذه العلاقات التى لا يمكن أن تستمر دون حدوث اختلاف بين وجهات فيجد الإنسان نفسه طرفاً فى شكل من أشكال الصراع ذلك استناداً لقوله تعالى: ﴿وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ

مُخْتَلِفِينَ ﴿ سورة هود، الآية 118

فقد اهتم علماء الاجتماع بذلك النوع من الصراع القائم بين الأفراد والجماعات على المستويات الاجتماعية والعائلية والعنصرية والدينية والطائفية حيث مرت نظرية الصراع التنظيمى فى الفكر الإدارى بثلاث مراحل مثلتها "المدرسة الكلاسيكية" التى ترى أن الصراع التنظيمى شىء غير مرغوب فيه وينبغى تجنبه وإزالته بأي وسيلة كانت، فى حين نجد "المدرسة السلوكية" التى تبنت فكرة أن الصراع أمر ضرورى فى التنظيم ولا يمكن تجنبه، وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها ومصالحها الحالية، تقابلهما "المدرسة الحديثة" التى ترى أن الصراع شىء ضرورى لتحريك المنظمة وإثارة نواحي الإبداع لدى الأفراد، لهذا يجب تشجيعه والبحث عن الطرق المناسبة للاستفادة منه وتطوير المنظمة. (ابتسام يوسف محمد مرزوق، 2001، ص ص 2، 3)

لهذا فالصراع كعملية اجتماعية قد يحدث داخل أى تنظيم، وقد تصبح هذه الظاهرة فى بعض الأحيان واقعا لا مفر منه، خاصة أن العلاقات فى المنظمات الحديثة تتميز بالتعقيد والتشابك والتداخل مما يحتم على المنظمات أن توليه الاهتمام الكبير، من خلال قدرتها على التعامل معه بما يخدم الصالح العام والخاص فى وقت واحد، بغية تحقيق مجمل الأهداف والوصول إلى ما تصبو له المؤسسة ولما وجدت لأجله، خاصة أن الأفراد من المفترض أن يتعرضوا إلى أشكال متعددة ومختلفة من صور الصراع على مستويات عدة نتيجة لأسباب كثيرة، وقد يظهر فى حالات عدة فقد يعانى من الصراع نتيجة لعلاقاته مع الآخرين أو بسبب

الأنظمة الإدارية التي يتعامل معها، أو نتيجة لمجموعة من العوامل الشخصية كالاختلاف في الآراء والأفكار والاتجاهات والقيم وغيرها من الأسباب الأخرى، لهذا فعدم الإلمام بأساليب إدارة الصراع يعد مشكلة في حد ذاته لأن الصراع أصبح ظاهرة تعيش المنظمات، حيث يمكن الاستفادة منه إذا تم التعامل معه بصورة صحيحة وتم إدارته بشكل واضح، كما انه كلما ما زادت الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع وتتنوع كلما كانت الفرصة للاستفادة منه أكثر.

من هنا حاولنا من خلال بحثنا هذا العمل على إظهار الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، من خلال الدراسة الميدانية بجامعة الشهيد حمه لخضر تحديدا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كنموذج عن القيم الشائعة في المنظمات الإدارية الجزائرية، وعليه تم تقسيم هذه الدراسة إلى بابين بحيث احتوى كل باب على فصلين إضافة إلى الجزء الأول الذي تناولنا فيه التعريف بالبحث:

الفصل التمهيدي وتم التعرض فيه إلى إشكالية الدراسة وختمت بتساؤل رئيسي اندرج تحته ثلاث تساؤلات وفرضيات رئيسية، تليهم أهمية الدراسة وأهدافها مع ذكر للأسباب المؤدية لاختيار الموضوع، كما تم التعرض لمفاهيم ومصطلحات الدراسة الأساسية، إضافة إلى أهم الدراسات السابقة التي تم التعرض لها خلال هذا البحث، وأخيرا التعليق ونقد الدراسات السابقة والمثابرة.

أما الباب الأول فقد ضم فصلين، الفصل الأول تم فيه تناول المتغير المستقل للدراسة وضم الأدب النظري للقيم التنظيمية، وجاء فيه تحديد للمفاهيم القيم التنظيمية مع ذكر أبرز مراحل تكوينها، والمراحل التي مر بها مفهوم القيم داخل التنظيمات حتى وصل إلى ما هو عليه اليوم، يليه أهم المصادر المكونة للقيم التنظيمية وأبرز خصائصها، إضافة إلى أهمية القيم وأبرز التصنيفات المعطاة لها وأهم المقاييس التي تقيس هاته الأخيرة، ليختتم هذا الفصل بأبرز القيم المتواجدة في المنظمات الجزائرية.

والفصل الثاني تناولت فيه المتغير الثاني وهو إدارة الصراع التنظيمي، حيث افتتح بمفهوم الصراع والصراع التنظيمي، وأهم مراحل تطوره ومستوياته، يعقبه عنصر الأسباب

المؤدية لبروز ظاهرة الصراع التنظيمي، وما هي أهميته، لننتقل في ما بعد إلى مفهوم إدارة الصراع التنظيمي وأهم المراحل التي تتم خلالها مع ذكر أبرز الأساليب المعتمدة فيها، وأخيرا عنصر تقييم الصراع التنظيمي وخلصا.

في حين ضم الباب الثاني كذلك فصلين، الفصل الأول تناولت فيه منهجية البحث والإجراءات الميدانية، والتي تمثلت في منهج الدراسة، العينة والمجتمع الذي تمحورت حولها الدراسة، إضافة إلى مجالات الدراسة، إضافة إلى الضبط الإجرائي، تليها أدوات الدراسة والأسس العلمية للأدوات المستخدمة، إضافة إلى الوسائل أما الفصل الثاني: شمل هذا الفصل عرض لأهم نتائج الدراسة، إضافة إلى أبرز استنتاجات التي توصلت لها الدراسة، ومناقشة فرضيات الدراسة، إضافة إلى الخاتمة، ومجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

الفصل التمهيدي

1- الإشكالية:

كثر الحديث في السنوات الأخيرة عن التنظيم هذا المصطلح الذي يعود وجوده إلى سنوات عديدة ماضية، فهو يعبر عن تلك الوحدات الاجتماعية التي ينشئها مجموعة من الأفراد بطريقة قصديه بغية الوصول إلى أهداف محددة، إلا أنه ومع مرور الزمن ومع مختلف التطورات الحاصلة تطورت مكونات هذا الأخير وتعدت أكثر، لهذا استوجب تطويره استجابة للحاجيات والتطورات الجديدة التي مست مختلف جوانب الحياة الإنسانية. وبحكم أن الأساليب التي كانت تحكم التنظيمات قديما لم تعد ملائمة لتمارس وتحكم هذه الأخيرة، نظرا للمبادئ العديدة التي تحكمها كمبدأ تقسيم العمل، وتصنيف الأدوار حسب القدرات والرغبات..... إلخ، مجسدة بذلك ما يعرف بالهيكل التنظيمي، هذه المبادئ تربط في ما بينهم شبكة من العلاقات تبلورها مجموعة العادات والتقاليد والقيم، كل هذه المكونات كانت سبب في تعايش الأفراد في ما بينهم على وجه العموم والعاملون على وجه الخصوص، فقد كان لها دور كبير في توجيه عمل المنظمات الإنسانية.

ولأن عنصر القيم من أبرز العناصر التي تقود إلى نجاح المنظمات باعتبارها المحرك الذي يدفع للإنجاز والقيام بالأعمال بكفاءة، هذا السبب جعل من العلماء يتطرقون إلى قضية القيم التنظيمية كمحاولة منهم لفهمها، من أجل تفسير السلوك الإنساني باعتبارها من العناصر التي تبني وتشكل السلوك ولها تأثير في جميع الأعمال والقرارات التي يتم تنفيذها في المنظمات، فهي ليست كما يُعتقد بأنها مجرد اعتقاد فكري ليس له أي دور، بل هي انعكاس لتلك الأبعاد الفكرية والمعتقدات الأساسية التي يحملها الفرد وتعمل على توجيه سلوكه وضبطه، ومن هذا المنطلق وجب التعرف على قيم الأفراد داخل المنظمات بغية توجيه وتعزيز السلوك المرغوب به، حيث يتم الاعتماد عليها في دراسة وتغيير الأنماط السلوكية داخل بيئات الأعمال والفصل بين السلوك الحسن والمهم والسلوك السيئ والغير مرغوب فيه، ولدحض السلوك الغير مرغوب فيه بوجه عام وظاهرة الصراع داخل التنظيمات على الوجه الخاص.

فالصراع التنظيمي ليس بالأمر الحديث، نظرا لأنه من الظواهر القديمة التي صاحبت نشوء التنظيمات وشاهدتها المجتمعات بأشكال مختلفة، فهو عملية طبيعية تنشأ عن تلك

التفاعلات بين الأفراد أو المؤسسات لهذا اكتسى هذا الموضوع أهمية بالغة في علم الاجتماع، فالصراع حقيقة بارزة في التنظيمات بأشكال مختلفة ومستويات متفاوتة، إلا أنه لا يمكن طمس الدور الإيجابي لهذا الأخير في حالة ما تم إدارته بفاعلية ودراية كاملة، وهذا ما تم استنتاجه من الاتجاهات المختلفة التي تناولت موضوع الصراع، فمثلا الاتجاه التقليدي ينظر له على أنه حالة سيئة، في المقابل نجد الاتجاه السلوكي الذي ينظر لصراع على أنه أمر طبيعي الحدوث في التنظيمات المختلفة، وإضافة لهذين الاتجاهين ظهرت نظرة حديثة لصراع ترى أنه ظاهرة تستوجب تشجيع الجوانب الإيجابية فيها، فالتصورات الحديثة داخل المنظمات فرضت أن يأخذ المديرين تأثيرات الصراع في الحسبان، فنجاح المدير في تحقيق أهداف المنظمة يرتكز على تحقيق التفاعل الداخلي للمنظمة، وأن يعمل على تنشيط مجموعة العمل من خلال تحقيق التكامل والتعاون الفعال وذلك عن طريق تشجيع الصراع البناء والقضاء على أسباب الصراع الضار والهدام في مكان العمل، لهذا وجب على الإدارة امتلاك المهارات السلوكية اللازمة، والعمل على استغلال جميع المكونات التي تقوم عليها التنظيمات عامة والقيم التنظيمية خاصة ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتكشف عن هذا الموضوع من خلال التساؤل التالي:

- هل للقيم التنظيمية دور في إدارة الصراع التنظيمي؟

اندرج تحت هذا التساؤل ثلاث تساؤلات فرعية هي:

1- هل لقيم إدارة الإدارة دور في إدارة الصراع التنظيمي؟

2- هل لقيم إدارة المهمة دور في إدارة الصراع التنظيمي؟

3- هل لقيم إدارة العلاقات دور في إدارة الصراع التنظيمي؟

2- أهداف الدراسة:

- الهدف العام: هو البحث في إمكانية إدراج عنصر القيم التنظيمية كأسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

أما الأهداف الفرعية فتتمثل في:

- توظيف قيم إدارة الإدارة كأسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- إدراج عنصر قيم إدارة المهمة كعنصر من عناصر إدارة الصراع التنظيمي.
- إضافة قيم إدارة العلاقات كأسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

3- فرضيات الدراسة:

وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة حول موضوع الدراسة، وللإجابة على التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:

- لقيم إدارة الإدارة دور في إدارة الصراع التنظيمي.
- لقيم إدارة المهمة دور في إدارة الصراع التنظيمي.
- لقيم إدارة العلاقات دور في إدارة الصراع التنظيمي.

4- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جوهر الموضوع في حد ذاته، وذلك من خلال الكشف عن الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات، نظراً لكونها عامل من عوامل تنمية الوعي لدى الموظفين داخل المؤسسة، كما تعتبر من الضوابط التي تحول أمام الانحرافات السلوكية والإدارية مما ينعكس إيجابياً على نشاط الأفراد وعلى نمو وتطور عمل المنظمات في آن واحد مع الحفاظ على تماسكها من خلال تحديد السلوك المرغوب فيه داخل المنظمات، وذلك في سبيل تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات التنظيمية، كما تكمن أهمية هذا الموضوع في ارتباط القيم التنظيمية بالظاهرة الصراع التنظيمي الذي يظهر كنتيجة واقعية وحتمية للاختلاف في القيم التي يحملها الأفراد داخل أماكن عملهم، ويمكن ملاحظتها من خلال السلوكيات العدائية التي تظهر في تصرفات الأفراد والتي من شأنها أن تؤثر على سير العمل وخطط المؤسسة من جهة، وعلى علاقات الإدارة بالعمال والعمال في ما بينهم من جهة أخرى، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتضاف إلى الكم المعرفي السابق بخصوص هذا الموضوع، وذلك من خلال النتائج المتوصل إليها والتي

حاولت قدر المستطاع التركيز عن دور القيم التنظيمية وكيفية توظيفها في إدارة الصراع التنظيمي بما يخدم الجميع.

5- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

تكمن أسباب اختيار الباحثة لموضع القيم التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي في مايلي:

أ- الأسباب الذاتية:

- رغبة وميل الباحثة في التعرف والتعمق أكثر في ضابط من ضوابط السلوك الإنساني التنظيمي ألا وهو القيم التنظيمية، ونظرا لما لها من أهمية بالغة في توجيه سير المنظمات، ولإبراز هذه الأهمية وجب تحليل هاته القيم وما يرتبط بها من عناصر ومؤثرات.

أمل الباحثة في أن يلقي مفهوم القيم الأهمية التي يستحقها داخل المنظمات، كونها المصدر الأساسي والضروري في بناء أي مجتمع كان.

ب- الأسباب الموضوعية

التعرف والتعمق أكثر في هذا الموضوع - دور القيم التنظيمية في إدارة الصراع-بكلية متغيراته والوصول إلى اقتراحات من شأنها أن تخدم الصالح العام والخاص في الجانب العلمي من خلال تشجيع البحوث في ميدان دراسة مختلف ظواهر السلوك الإنساني، وفي الجانب العلمي من خلال إعطاء حلول تخدم الجماعة والفرد على حد سواء.

صلة الموضوع الوطيدة بتخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كون القيم محرك أساسي للسلوك الأفراد داخل المنظمات، كما أن ظاهرة الصراع من الظواهر المنتشرة بكثرة والتي تعاني منها المنظمات في الوقت الحديث.

6- مصطلحات الدراسة:

أ- القيم:

لغة: (القيمة: واحدة القيم، وأصله الواو، لأنه مقام الشيء. والقيمة: ثمن الشيء بالتقويم، تقول: تقاموه فيما بينهم، وإذا انقاد الشيء واستمرت طريقته فقد استقام لوجهه، ويقال كم قامت ناقتك؟ أي: كم بلغت؟ وقد قامت الأمة مئة دينار: أي بلغت قيمتها مئة دينار، وكم قامت أمتك؟ أي: بلغت).

قال تعالى: ﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ﴾ سورة التين الآية 04.

وذلك إشارة إلى ما خص به الإنسان من بين الحيوان من العقل والفهم وانتصاب القامة الدالة على استيلائه في كل هذا العالم.

مما تقدم يتضح أن مادة (قَوْم) استعملت في اللغة العربية في معان عدّة منها:

-نظام الأمر وعماده -توفية الشيء حقه.

-الاستقامة والاعتدال -قيمة الشيء وثمرته.

- الثبات والدوام والاستمرار. (مانع بن محمد المانع، 2005، ص15)

ولعل أقرب هذه المعاني المستعملة في اللغة العربية إلى موضوع البحث هو الثبات والدوام والاستمرار على الشيء، وهو الأمر الثابت الذي يحافظ عليه الإنسان ويداوم على مراعاته في جميع شؤونه.

اصطلاحاً: عُرِّفت القيم في الاصطلاح بعدة تعريفات منها:

- أن القيم هي: مستوى أو مقياس أو معيار تحكم بمقتضاه ونقيس به ونحدد على أساسه المرغوب فيه والمرغوب عنه .

- أن القيم هي: صفات، أو مثل، أو قواعد ... تقام عليها الحياة البشرية وتكون بها الحياة لإنسانية، وتعابير بها النظم والأفعال، لتعرف قيمتها الإنسانية من خلال ما تمثله منها. (مانع بن محمد المانع، مرجع نفسه، ص15)

ومن خلال المعنى اللغوي والاصطلاحي لمفهوم القيم يتضح:

- أن الأهمية التي اكتسبتها القيم مستمدة من الشرع كأساس أولي.
- أن القيم للإنسان هي بمثابة معيار في حياته يساهم في اتزانها .
- أن القيمة هي التي تبرز قيمة الأشياء سواء كانت مادية أو معنوية.

التعريف الإجرائي:

القيم: يعكس مفهوم القيم في هذه الدراسة تلك المعتقدات والمبادئ التي يبني عليها السلوك الإنساني، وتعمل على توجيه رغبات واتجاهات الفرد نحوها، وذلك من خلال وضع إطار عام يحدد له معايير التصرف المقبول والمرفوض والصواب والخطأ.

ب- القيم التنظيمية:

-نظريا: عرفت بأنها ذلك الهيكل المثالي من المبادئ الذي ينظر من خلاله الفرد الى مايجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرينوتعكس هذه القيم على السلوك الخارجي للأفراد. (ماهر محمود عمر، 1992، ص112)

التعريف الإجرائي:

القيم التنظيمية: ما تم الاتفاق عليه من أفكار ومعتقدات تحدد كمعايير مقبولة ومعترف بها، وترتبط بمجال العمل تضبط سلوكيات الأفراد وتوجهاتهم نحو تحقيق الأفضل، والوصول إلى الأهداف العامة والخاصة، تعكس قيم منظمة معينة وتنتج عن انسجام سلوكيات الأفراد مع البيئة الداخلية للمنظمة.

والقيم التنظيمية في هذه الدراسة تعني استجابات الأفراد بالنسبة للتصنيفات الثلاثة للقيم التي تم تبنيها في الفرضيات.

ب- الصراع

لغة: هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق .

اصطلاحاً: مأخوذ من الكلمة اللاتينية **conflicyus**، والتي تعني النظامين معا باستخدام القوة والتي تدل على عدم الاتفاق.

المعنى اللفظي: يشير إلى التفاعل الذي يتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية. (محمد عبد الفتاح رضوان، 2012، ص47)

التعريف الإجرائي:

الصراع: هو نوع من أنواع التفاعلات الاجتماعية يعبر عن موقف متأزم يحدث بين اثنين أو أكثر أو بين جماعة وجماعة أخرى، نتيجة لتعارض المصالح والاتجاهات أو المشاعر والأفكار في سبيل تحقيق كل طرف لمصالحه حتى لو استوجب الأمر إلحاق الأذى بالآخر والقضاء عليه .

ج- الصراع التنظيمي:

نظرياً: عرفه بوندنج (BOUNDING) بأنه موقف يتصف بالمنافسة، تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضها، ويسعى كل طرف منها الى تحقيق غاية على حساب الطرف الآخر. (توفيق حامد طوالبه، 2008، ص46)

التعريف الإجرائي:

تلك الظاهرة السلوكية المنتشرة داخل المنظمات تحدث خلال تفاعل الأفراد والجماعات في ما بينهم، تنبأ هذه الظاهرة بحالة عدم التوافق والرضا بين عاملين أو بين مجموعة من العمال من جهة أو بين العمال والمسؤول من جهة أخرى، تنشأ لتعارض مصالح وأهداف المتصارعون سواء تعلق الأمر بالمهام والقضايا الموكلة لهم، أو نتيجة للخلافات الشخصية مما يستوجب تدخل الإدارة لتحكم في هذه الصراعات.

د- إدارة الصراع التنظيمي:

- نظريا: الطريقة المستخدمة أو الاستراتيجية التي يتخذها أحد الأطراف الفاعلة في التعامل معالصراع داخل المنظمة، ويتأثر بسلوك المشاركين كـرغبة وميول وقيم وأهداف الأطراف المشاركة. (محمد رضا شنة، 2006-2007، ص77)

- التعريف الإجرائي

إدارة الصراع التنظيمي: يقصد بإدارة الصراع تلك الإجراءات التي تعكس المهارات الإدارية في استخدام الأساليب المناسبة لتقصي مسببات الصراع والعمل على معالجته والانتقال به من الضار إلى المفيد.

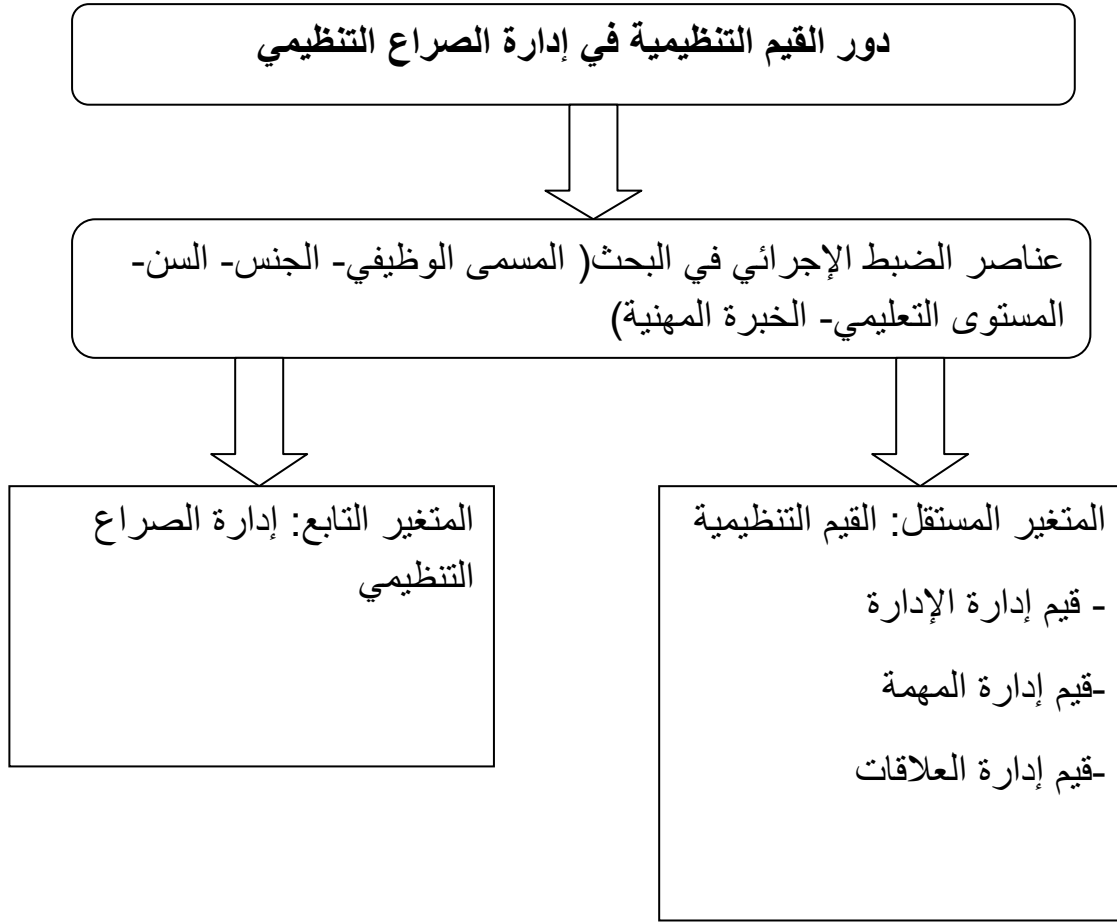
هـ- المؤسسة:

- نظريا: حسب تعريف الحديث يقوم هذا المفهوم على فكرة النظام أو النسق التي جاء بها عالم الأحياء (L.VONBertalanffy) في كتابه (النظرة العامة للأنظمة) سنة 1951 الذي عرف فيه النظام على أنه مجموعة عناصر في تفاعل. جاء بعده (j.de rosney) الذي أخذ هذه الفكرة وطورها في كتابه (macroscipe) أو النظرة الشمولية سنة 1975، والذي عرف فيه النظام على أنه مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي منتظمة قصد تحقيق هدف. (بن كران محمد الأخضر، سعيد عبد السلام، 2012-2013، ص12)

التعريف الإجرائي:

المؤسسة: ذلك النظام الاجتماعي الذي يكونه مجموعة من الأفراد الفاعلين، بالاعتماد على مجموع الوسائل والإمكانيات المتاحة وبإنجاز وظائف أساسية محددة لتحقيق أهدافهم والهدف الرئيسي من البناء.

7- نموذج الدراسة:



الشكل رقم 01: يوضح نموذج الدراسة

الدراسات السابقة والمثابفة

تمهيد:

إن من أبرز الخاصيات التي تميز العلم والمعرف هي خاصية التراكمية، ومن منطلق هذه الخاصية فإن إجراء أي بحث يستوجب الإطلاع وقراءة جل الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، لأن ذلك يتيح للباحث أرضية صلبة للانطلاق في بحثه، باعتباره موجه أساسي لمعرفة جوانب عديدة تخص موضوع دراسته وتسمح له بتكوين فكرة عامة حوله، وفي ما يأتي سيعمد الباحث الى الإشارة لمجموعة من الدراسات السابقة التي تربطها علاقة بالدراسات الحالية، والتي وجد إن لها علاقة تتصل بالإشكالية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وفي مايلي عرض لهذه الدراسات.

- الدراسات السابقة والمثابفة:

1- الدراسة الأولى: دراسة: سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة (2007/1428)

- عنوان الدراسة: "إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية".
- هدف الدراسة: تعرف على مفهوم الصراع التنظيمي والتعرف على أساليب إدارته التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية.
- منهج الدراسة: استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي.
- مجتمع وعينة الدراسة: تمثل في جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية بالمملكة العربية (35290) وبعتماد العينة العشوائية وقع الاختيار على عينة تبلغ (673) منهم (85) مدير، و(588) معلم.
- أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة البحث.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن المدارس الثانوية بالمملكة السعودية تعمد بكثرة على كل من أسلوب التعاون والحل الوسط، ويليه أسلوب المجاملة، ثم أسلوب استخدام

السلطة، أما اللجوء إلى إدارة التربية والتعليم فيأتي المرتبة الخامسة، يأتي بعدها أسلوب التجنب في المرتبة السادسة كأساليب لحل الصراع التنظيمي.

2- الدراسة الثانية: دراسة عثمان قدور (2009/2008)

- عنوان الدراسة: "القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي".
- هدف الدراسة: معرفة القيم السائدة لدى العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات بولاية قسنطينة، وتأثيرها في ظهور الصراعات وأثره على المستويين الفردي والتنظيمي.
- منهج الدراسة: أستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي.
- مجتمع وعينة الدراسة: بلغ مجتمع البحث في هذه الدراسة (170) عاملا منفاذا بقسم الإنشاءات المعدنية D-P-G، حيث تم اختيار عينة بلغت (80) عاملا من أصل (170) معتمدا في اختيارها على الطريقة العشوائية البسيطة .
- أداة الدراسة: أعتمد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها إن القيم الاقتصادية هي السائدة داخل المركب، وأنها احتلت المركز الأول، لتليها القيم الاجتماعية في المرتبة الثانية.

3- الدراسة الثالثة: رافع يوسف لوحيدي (2013/1434)

- عنوان الدراسة: "القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي".
- هدف الدراسة: التعرف على درجة ممارسة القيم التنظيمية في البنوك الإسلامية بقطاع غزة كما يدركها العاملون وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى تعميمات ونتائج تساعد في فهم الواقع وتطويره.
- مجتمع وعينة الدراسة: تكون من الموظفون العاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة، حيث يبلغ عدد الموظفين فيهم (122) موظفا تم استثناء المرسلين وموظفي الخدمات

الداخلية البالغ عددهم (21) موظف، ليبقى (101) شملتهم الدراسة على أساس أسلوب الحصر الشامل.

- أداة الدراسة: الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

- نتائج الدراسة: وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي، وان درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى موظفي البنوك الإسلامية ايجابية بدرجة مرتفعة، وجاء ترتيب مجالات القيم التنظيمية تنازليا على التوالي (إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة، إدارة المنظمة) وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى موظفي البنوك الإسلامية وفقا للمتغيرات الوظيفية والشخصية.

4- الدراسة الرابعة: بوفرورة زوينة (2013).

- عنوان الدراسة: "أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي"

- هدف الدراسة: معرفة مدى تأثير إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجزائر 3.

- منهج الدراسة: تم الأخذ بالمنهج الوصفي كمنهج لدراسة وتم الاستعانة بالمنهج المسحي والمنهج التاريخي.

- مجتمع وعينة الدراسة: فقد ضم جميع الأساتذة العاملين بكليتي ومعهد الجزائر 3 والبالغ عددهم (580) بين أستاذ وأستاذة أخذت منهم عينة بلغت (402) بالطريقة العشوائية.

- أداة الدراسة: الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات.

- نتائج الدراسة: ساهمت استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المنتهجة من قبل إدارة الجامعة 3 في المحافظة على نسب متوسطة من الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس .

5- الدراسة الخامسة: دراسة شخاب عبد القادر (2015/2014)

- عنوان الدراسة: " دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسات"

- هدف الدراسة: الكشف عن دور القيم التنظيمية في نشوء الصراعات داخل المؤسسة، من خلال معرفة مدى ممارسة هذه القيم في المؤسسة ودرجة اهتمام المسؤولين بها.

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي

- مجتمع وعينة الدراسة: شملت عينة الدراسة (98) عاملا بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- مديرية التوزيع خنشلة- تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية البسيطة.

- أداة الدراسة: باستخدام لمقابلة والاستمارة والملاحظة في اختبار فرضيات الدراسة.

- نتائج الدراسة: وكننتيجة عامة فقد توصلت الدراسة إلى أن للقيم التنظيمية دور في نشوء الصراع العمودي بين المسؤولين والعاملين داخل المؤسسة.

6- الدراسة السادسة: عبد المجيد بكاي (2015/2016)

- عنوان الدراسة: "التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر".

- هدف الدراسة: تمثل في معالجة موضوع التنوع الثقافي في المنظمات متعددة الجنسيات وعلاقته بإدراك القيم التنظيمية.

- منهج الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

- مجتمع وعينة الدراسة: طبقت الدراسة على عينة قدرت ب (64) موظف بمستشفى طب العيون الصداقة- بالجزائر.

- أداة الدراسة: الاستبيان كأداة لجمع المعلومات .

- نتائج الدراسة: أثبتت الدراسة وجود فروق بين الجنسية الجزائرية والجنسية الكوية في أبعاد الثقافة الوطنية وفي إدراكهم للقيم التنظيمية داخل التنظيم، كما بينت النتائج أيضا وجود عدة ارتباطات بين أبعاد الثقافة الوطنية وأبعاد إدراك القيم التنظيمية، كما أكدت النتائج وجود أثر لتفاعل أبعاد الثقافة الوطنية للموظفين مع جنسيتهم في إدراكهم للعديد من أبعاد القيم التنظيمية .

7- الدراسة السابعة: بوخالفة هاجر (2016/2017)

- عنوان الدراسة: " دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات التنظيمية".
- هدف الدراسة: إلى الوقوف على الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في تفعيل قرارات ناجحة ورشيدة.
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي.
- مجتمع وعينة البحث: شملت الأفراد العاملين في الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء والبالغ عددهم (392) عامل وتم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، حيث شملت الدراسة (70) فردا.
- أداة الدراسة: الاستمارة إضافة إلى السجلات والوثائق وأداة الملاحظة.
- نتائج الدراسة: أهمية القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية من خلال قيم العمل والإلتقان والوقت والانضباط، وإبداء الرأي وقيم التعامل والعمل بروح الفريق، التي نالت بشكل عام اهتمام العديد من المتخصصين في مجالات العلوم الاجتماعية والإنسانية وعلم النفس، كما تعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة، وبالتالي تنفيذ القرارات المتخذة فورا تلقيا، زيادة مشاركة العاملين خاصة في مجال اتخاذ القرارات وتعزيز ولائهم للمؤسسة .

8- الدراسة الثامنة: بورايو وسيم (2016/2017)

- عنوان الدراسة: "إدارة الصراع لدى إداريي معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية في الجزائر"
- هدف الدراسة: التعرف على واقع إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية، من خلال تحديد دور متغيرات كل من الدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة المهنية والمستوى التعليمي.
- منهج الدراسة: تم الأخذ في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي المسحي.

- مجتمع وعينة الدراسة: وشملت هذه الدراسة مجتمع الإداريين العاملين في مختلف المعاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية لعدة ولايات وكان عددهم (11) مؤسسة جامعية أخذت منها عينة بلغت (70) فردا تم اختيارها عن طريق العينة العشوائية البسيطة.

- أداة الدراسة: الاستبيان كأداة لجمع المعلومات .

- نتائج الدراسة: هناك اختلاف في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية بالجزائر وفقا لمتغير الدرجة الوظيفية ومتغير الخبرة المهنية ومتغير المستوى التعليمي، كما اتضح من خلال الدراسة أن أسلوب التسوية والتعاون والتجنب هي من أكثر الأساليب شيوعا في إدارة معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية في الجزائر .

- التعليق على الدراسات السابقة والمثابفة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة والاطلاع عليها، يتبين لنا الأهمية الكبيرة لكل من القيم التنظيمية والصراع التنظيمي، وواقع ممارستهما في كل المؤسسات على اختلاف أنشطتها، ومن خلاها يبرز لنا الاختلاف من حيث الجوانب التي تطرقت لها كل دراسة من الدراسات والهدف التي حاولت كل دراسة الوصول إليه، في حين أنه يوجد تقارب وتشابه كبير في كل من المنهجية المتبعة من حيث أدوات جمع البيانات ومناهج البحث وطريقة اختيار العينة والأساليب الإحصائية.

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تركيز على عنصر القيم التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات .

- كما تتفق هذه الدراسة بشكل عام مع بعض من هذه الدراسات من ناحية اعتمادها على مقياس ديف فرانسيس ومايك وودكوك في إجراء هذه الدراسة .

- كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف الرئيسي والمتمثل في تسليط الضوء على كل من عنصر القيم والصراع وواقع ممارستهما داخل التنظيمات.

أما من الناحية المنهجية فهناك عدة نقاط تجمع بين كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة أهمها: المنهج العلمي المستخدم المنهج الوصفي- وطريقة اختيار العينة إضافة إلى اعتماد الاستبيان كأداة لجمع المعلومات .

- كما يمكننا الاستخلاص أن كل من موضوع القيم التنظيمية والصراع التنظيمي مواضيع قديمة، طرحت مسألة البحث فيهما منذ القدم وذلك لتشعبهما وارتباطهما ارتباط مباشر بالإنسان .

- نجد أن كل الدراسات السابقة رأّت أن تعزيز القيم التنظيمية ودورها داخل المنظمات لا يمكن إلى من خلال إظهار الأهمية الكبيرة التي يلعبها هذا العنصر في ضبط السلوك الإنساني، ولا يمكن ذلك إلا من خلال إعطاء المسؤولين السلطة الكاملة واللجوء إلى البرامج التدريبية سواء لتكريس القيم أو لحل الصراعات الداخلية للمنظمة آخذين بعين الاعتبار كل من متغيرات البيئة الداخلية والخارجية .

نقد الدراسات السابقة والمثابفة

- أن الدراسة الحالية تركز على إمكانية اعتبار القيم التنظيمية كأسلوب يدرج ضمن أساليب إدارة الصراع، باعتبارها عنصر مهم لضبط السلوك الإنساني، على غرار الدراسات السابقة التي تطرقت للموضوع من جانب أن القيم التنظيمية تلعب دور في نشوء الصراعات داخل المنظمات وهذا ما تجسد في الدراسات السابقة والمثابفة، أو من خلال ربطها بمتغيرات أخرى (الانغماس الوظيفي، تفعيل القرارات التنظيمية)

- كما نلاحظ أن الدراسات السابقة اختلفت في أهدافها تبعاً لاختلاف أهداف الباحثين.

خلاصة

وفي نهاية هذا الفصل يمكن القول بأنه من خلال التعرض لعنصر الدراسات السابقة، تكون قد تشكلت فكرة أوضح للباحثة، بالنسبة لموضوع هذه الدراسة سواء من الناحية النظرية التي تمثلت في المتغيرين محل الدراسة (القيم التنظيمية - إدارة الصراع التنظيمي) وأهم العناصر التي تضمنها كل متغير، أو من الناحية الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية، من منهج للدراسة، والعينة التي تناسب هذا النوع من الدراسات وطريقة اختيارها، إضافة الأدوات والأساليب الإحصائية الملائمة.

الباب الأول: الجانب النظري

الفصل الأول:

القِيمُ التَّنْظِيمِيَّة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل موضوع القيم التنظيمية، هذا الموضوع الذي شغل حيز كبير من اهتمام العلماء والدارسين، فقد نالت حظ وافر من قبل دراسات السلوك التنظيمي لدورها المهم الذي تلعبه في الحفاظ على تماسك التنظيمات وتوجيه سلوك الأفراد العاملين. إلا أنه ومن الضروري قبل أن نتكلم عن القيم التنظيمية أوجب أن نتكلم عن القيم بصفة عامة باعتبارها مدخل للقيم التنظيمية، وذلك أن وضع القيم في إطارها الاجتماعي أولاً قبل وضعها في إطار التنظيم من شأنه أن يسهل العلاقة بينهما فإذا تم الاتفاق على أن القيم هي نتاج نفسي اجتماعي فهي بالضرورة تشكل إطار مرجعي لسلوك الإنسان في أي تنظيم كان - المجتمع أو المنظمة - ولهذا فإن القيم جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمعات، وبناء عليه جاء هذا الفصل.

1- ماهية القيم التنظيمية

1-1- تعريف القيم **values**: عرفت القيم بعدة تعريفات منها:

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

- هي مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات، وتساعدهم في تحديد الشيء الصحيح والخاطئ، ومن ثم تحديد الكيفية التي يتم بها إنجاز الأشياء الصحيحة. (ثائر سعدون، 2016، ص154)

كما عرفت القيم بأنها "قناعات عامة حول السلوك المناسب". (صالح مهدي حسن العامري وآخرون، 2008، ص83)

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

وفي تعريف آخر ذكرت بأنها "مفهوم يدل على مجموعة من الاتجاهات المعيارية المركزية التي تتكون لدى الأفراد في المواقف الوجدانية فتجدد له أهدافه العامة في الحياة والتي تتضح من خلال سلوكه العملي أو اللفظي" (فروق عبد فلية والسيد محمد عبد المجيد، 2009، ص190)

في حين عرفها أبو نيل أنها "نظام معقد يتضمن أحكاماً تقويمية إيجابية أو سلبية تبدأ من القبول إلى الرفض وذات طابع فكري ومزاجي نحو الموضوعات والأشخاص والمواقف الاجتماعية". (الجموعي مؤمن بكوش، 2013، ص77)

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

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

ومن خلال هذه التعريفات المقدمة للقيم أورد الباحثين والدارسين مجموعة تعريفات تخص القيم التنظيمية كانت كالتالي:

1-2- تعريف القيم التنظيمية:

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

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

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

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

كما عرفت القيم التنظيمية بأنها " تعكس الخصائص الداخلية للمؤسسة، ونعمل على توجيه سلوك الموارد البشرية ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، فهي بمثابة قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب وبين المرغوب فيه من السلوكيات. (عبد القادر الشلالى، ص 01)

وفي تعريف آخر عرفت بأنها " مجموعة المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارها ويفضلها هؤلاء المديرين لأنهم يؤمنون بصحتها، وتحدد المنهج الذي ينتهجونه في إنجازهم لأعمالهم وإدارتهم لمنظماتهم واتخاذهم لقراراتهم". (نجلاء محمود عبد الله، 2002، ص 245)

2- تكوين القيم التنظيمية:

تحاول بعض الاتجاهات الاجتماعية البحث عن نشأة المجتمع البشري، من أجل التعرف على المبادئ التي تحكم طبيعة المجتمع البشري، فالمبادئ السلبية التي رافقت نشأة المجتمعات وتطورها منذ البدء وحتى حياتنا المعاصرة تشير إلى أن طبيعة الواقع الحضاري هو الذي أسهم في نشأة وصياغة المعايير والقيم البشرية. (محمد البستاني، 1994، ص 77، 78)

فمن الملاحظ أن القيم تنمو بنمو الشخص، وهو يتعلم ويمر بتجارب مختلفة، هذا الاختلاف يؤدي إلى تباين في القيم، بالإضافة إلى أن قيم الفرد قد نعتبرها نوع من التحول، كلما زادت خبرته أو تغيرت، بمعنى أن الفرد قد يمر في تجربة جديدة في ما يتعلق بموضوع ما، هذه التجربة الجديدة قد تدفع الفرد إلى إحداث نوع جديد من التغيير في القيم التي يؤمن بها اتجاه هذا الموضوع، إذن فقيم الفرد مرتبطة بخبرته وتجاربه التي يمر بها. (عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، 2003، ص 99)

مجموع هذه التجارب يحاول كل جيل أن يلقنها ويعلمها للأطفال لتشكل لهم اعتقادات تكون أفكارهم وأفعالهم طبقاً لما اصطلحت عليه الجماعة وتؤكد التقاليد. (مجموعة من الأساتذة، ص 403)

إلا أن وصول القيم لهذه المرحلة ونبوغها من هذه التجارب يتطلب عدة شروط منها:

- عند مرور الشخص بالتجربة ما لا بد أن يكون له مطلق الحرية في اختيار الموقف الذي يراه مناسباً في ما يتعلق بهذه التجربة، فالشخص إذ ما أكره على هذا الموقف قد لا يعطيه أي قيمة.

-لابد أن يكون هناك أكثر من اختيار ليختار الشخص بينهما الموقف الذي يراه مناسباً، وبالتالي يعطي الفرد لهذا الموقف مقارنة بالخيارات الأخرى.

- اتخاذ موقف معين غير مبني على تحليل وتفكير عميق في ما يتعلق بهذه التجربة لن يؤدي إلى قيم راسخة في ما يتعلق بهذا الموضوع.

- الراحة النفسية والقناعة بقيم الفرد احد دعائم بقائها ورسوخها والعمل بموجبها.

-التأكد على أهمية هذه القيم والدفاع عنها والدعوة إلى تبنيها يعتبر من السمات التي لابد أن يتحلى بها الشخص المعترف بقيمه.

-قيم الشخص لابد أن تنعكس في سلوكه وتصرفاته وتفاعله مع الأفراد والجماعات.

(عبد الله الغني الطجم، طلق عوض الله السواط.مرجع سابق، ص99)

- قيم الفرد لابد أن تكون ملازمة له في كل زمان ومكان، ويكون تعامله مع الغير مبنياً عليها أوفي إطارها.

من خلال الشروط السالفة الذكر نستطيع القول بأن:

- تتكون القيم لدى الفرد من التجارب التي يخوضها في حياته.

- تتغير القيم بنفس الطريقة التي تكونت بها، أي من جراء تفاعل الفرد مع بيئته الخارجية.

- تتكون القيم نتيجة التفاعل بين الأفراد الناتج عن إعطاء معاني متباينة لظواهر البيئة.

هذه القيم تمثل الإطار العام لسلوك الفرد داخل التنظيم هذه القيم أيضاً تؤثر في إدراك الموظفين لمدى كفاءة الأسلوب الإداري المتبع (الأنماط القيادية، واجبات ومسؤوليات الأفراد والجماعات) وبالتالي تحديد نمط السلوك المتبع والمرغوب.

في حين قدم **thomas** سبع خطوات تمثل المعيار الحقيقي ليشكل القادة

والمديرين نظام للقيم التنظيمية في منظماتهم وهي:

- أن تنعكس قيمهم الشخصية على القيم التنظيمية المرغوب فيها في التنظيم، وأن يتم تحديد القيم التي تعكس نجاح التنظيم.
- مناقشة القيم التي يتم اختيارها للتنظيم مع القياديين في المنظمة، وشرح القيم للموظفين باستمرار وفعالية
- كتابة القيم الأساسية المحددة ونشرها على الموظفين .
- مكافأة الموظفين الذين حققوا نتائج وانجازات من خلال التزامهم بالقيم التنظيمية المحددة. (حامد تركي الدليمي وآخرون، 2014، ص 67).

3- تطور القيم التنظيمية

من بين أهم الخصائص التي تظهر لمترصّد تطور الحراك القيمي داخل المجتمع الواحد ثبات القيم النسبي، الذي يرجع إلى ارتباطها بثقافة المجتمع المتوارثة من جيل إلى جيل، فعلى أساس هذه القيم يحدد سلوك الفرد وتبنى اتجاهاته. هذا الأمر ينطبق على القيم داخل المنظمات، حيث بدأ الاهتمام بدراسة موضوع القيم في التنظيمات مع بداية أفكار المدارس الفكرية باتجاهاتها المختلفة.

ومن هنا يمكن حصر تطور القيم التنظيمية في سبع مراحل أساسية يعكس كل منها تطور معيناً لهذه الأخيرة وهي كالتالي:

3-1- المرحلة الأولى: مرحلة العقلانية أو العلمية

ركزت على قيمة التحليل العلمي للعمل، اعتبر الفرد في هذه المرحلة مثله مثل الآلة يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية مقابل ما يبذله من جهد في عمله، تبنى هذا التحليل ماكس فيبر MAX WEBER منذ ما يقارب مئة سنة، فوصف المفاهيم المتعلقة بالسلطة وتدرجها الهرمي والأدوار والإجراءات الرسمية بأنها الوسائل التي يتم تصميمها لتأدية مهام معقدة روتينية، ففي النصف الأول من القرن العشرين بدأ يظهر نوع من التوجه نحو تنظيم الأداء والعمل المخطط والمنظم له بعناية وهذا ما أثبتته التجارب والدراسات بقيادة "فريد يريك تايلور". (بكوش ليلي، محجر ياسين، مرجع سابق، ص 566)

فقد وظف هذا الأخير نتائج دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فعالية وقدرة على تطوير الإنتاجية والعمل على حل المشكلات من خلال التركيز على مبدأ التخصيص في العمل وتدريب الأفراد العاملين واعتماد الحوافز المادية التي تشجع الأداء الإنساني. (خليل محمد حسن الشماع، خيضر كامل حمود، 2000، ص45)

3-2- المرحلة الثانية: عرفت بمرحلة العاطفية والإنسانية

أفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري وتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية، فهي تظهر العامل على أنه كائن اجتماعي وإنساني له حاجات ورغبات وميول واتجاهات تؤثر في أدائه الإنساني، أكدت هذه المرحلة على التنظيم الغير رسمي من خلال التجارب الميدانية والروح المعنوية وتماسك الجماعة والتفاعل الاجتماعي. (مهدي حسن زويلف، على محمد عمر العضايلة، 1996، ص52)

بدأت هذه المرحلة مع الدراسات البحثية التي قام بها الهاوثورن Hawthorne في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كانت تدافع على إنسانية الإنسان وأكدت بأنه ليس مجرد آلة يمكن تحفيزه فقط بالمكاسب المادية، بل إن العوامل الغير العقلانية مثل الأحاسيس والاتجاهات أكثر تأثيراً على سلوك الأداء داخل المنظمات. (إيلي بكوش، محجر ياسين، مرجع سابق، ص566)

3-3- المرحلة الثالثة: مرحلة المواجهة

إن هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية لم تبتكر من طرف الإدارة بل ظهرت كاستجابة لقوة الاتحادات المهنية، ففي الخمسينيات كان هناك نقص كبير في المنتجات والأيدي العاملة، اكتسبت الاتحادات المهنية القوة، ذلك أن المنظمات الكبيرة كان من الممكن أن تتوقف بسبب الخسارة الناجمة عن الفوضى والتعطيل الذي يحدثه عدد قليل من العمال المهنيين، فالقيم المتأصلة في الحياة الزراعية مثل (الاجتهاد في العمل، استغلال الفرص، الأجر المصنف) أصبحت موضع سخرية وكثيراً ما توصلت الإدارة إلى أن المواجهة وجه لوجه هو أسوأ خيار موجود ولهذا السبب بحثت عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة والهيمنة. (نجاه قريشي، 2006/2007، ص63)

3-4- المرحلة الرابعة: مرحلة الإجماع في الرأي

ظهر في هذه المرحلة الحل لمشاكل المرحلة السابقة وهو ما يعرف بـ "الحرية في العمل" فقد تحددت هذه الفكرة القيم التنظيمية التي تمسكت بها الإدارات لفترة طويلة، حيث انتقلت الإدارة الفعلية من المدراء إلى العاملين، اتسمت هاته المرحلة بتأثير أمريكي كبير ومهيمن تجسد في كتاب "دغولاس ماك غريغور DOUGLAS MC CREGOR في سنة 1960. بعنوان "الجانب الإنساني للمؤسسة". (ليلي بكوش، محجر ياسين، مرجع سابق، ص567)

كان لهذا الكتاب تأثير كبير على الفكر الإداري، فقد أوضح ماك غريغور أهمية أنظمة القيم التنظيمية وذلك من خلال تقسيمه لها لمجموعتين متضادتين أطلق عليهما نظرية X ونظرية Y: فالمدبرون المصنفون وفق نظرية X يحكمون على العمال بأنهم مخادعون وكسالى ولا يحبون العمل، أما المدبرون المصنفون وفق نظرية Y يحكمون على العمال بأنهم إيجابيون وجدريون بالثقة ومحبون للعمل. (مهدي حسن زويلف، علي محمد العضايلة، مرجع سابق، ص71)

ويتمثل تفسير غريغور في أن الموظف سيتشكل سلوكه سواء السلبي أو الإيجابي تبعا للقيم التنظيمية التي يعتمدها المدراء في التنظيم، فالموظف يكون سلوكه سلبي إذا عومل بالتسلط والتحفيز المادي في حين يتسم بالإيجابية إذا عومل بالثقة وإشراكه في القرار، ومن خلال هذه المرحلة مهد الطريق لظهور المرحلة الخامسة التي كانت فلسفتها التنظيمية الإدارة بالأهداف. (ليلي بكوش، محجر ياسين، مرجع سابق، ص567)

3-5- المرحلة الخامسة: الإدارة بالأهداف

هذه المرحلة عبارة عن عصر جديد من القيم الإدارية تسمى الإدارة بالأهداف، فتبعا لها ينبغي أو يجب الملائمة بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد، وترتبط هذه النظرية باسم (أدوين لوك 1968) فهو يؤكد أن الدافعية تعتمد على أهداف محددة تثير روح التحدي لدى الأفراد أولاً، وتعتمد على مدى إخلاصه لهذه الأهداف وتفانيه في تحقيقها، ويتضمن هذا الأسلوب قيام المرؤوسين والرؤساء معا بتحديد أهداف العمل.

ورغم أن الإدارة بالأهداف كان مبدأ سليماً إلا أنها لا تصلح إلا في البيئات الثابتة، وهذا أدى إلى ظهور البيروقراطية بمعناه السلبي المتمثل في الإجراءات الطويلة والذي ساهم في بروز مرحله جديدة من تطور القيم التنظيمية. (عجال مسعودة، 2010/2009، ص 43)

3-6- المرحلة السادسة: مرحلة التطوير التنظيمي

برزت في هذه المرحلة مجموعة جديدة من القيم التنظيمية تتمثل في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي في وضع الخطط المستقبلية، وبالتالي ظهرت قيم جديدة تمثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية دراسة ضغوط العمل والإجهاد. (نجاه قريشي، مرجع سابق، ص 65)

3-7- المرحلة السابعة: المرحلة الواقعية

تميزت هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري بالإثارة وهي مزيج المراحل السابقة، امتدت من الثمانينات حتى وقتنا الحالي ظهرت في هذه المرحلة نموذج إدارة الجودة الكلية TOTAL QUALITY MANGMENT حيث يعد نموذجاً ميدانياً وعلمياً في مجمله يركز على الأداء المنخفض، وتعتمد على التدريب والتخطيط والتعليم والاستراتيجية، تبني على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد.

هذه المرحلة اتصفت بكونها رد فعل أكثر من كونها تقدمية، فبعد عقود من الزمن أدرك المدراء أن مهنتهم صعبة وهي متعلقة بالقيادة والضبط مرتبطة بالتنافس العالمي وبالتالي انتشار قيم (البقاء لن يكون إلا للأصلح، لاشي مجاناً، والعمل الجاد يؤدي إلى النجاح، المسؤولية ذاتية) كانت طاغية. * (يلى بكوش، محجر ياسين، مرجع سابق ص 568)

4- مصادر القيم التنظيمية:

بما أن القيم عبارة عن أبعاد داخلية يعد الفرد عاملاً رئيسياً في تكوينها ونموها فقد حدد العلماء والمفكرين مصادر القيم في السلوك المنتهج داخل المنظمات في مايلي:

4-1- المصدر الديني: يعد المصدر الديني للقيم من أكثر المصادر أهمية وثباتاً في هذا الخصوص إذا أن القرآن والسنة النبوية الشريفة لعبت دور أساسياً في ترسيخ القيم

الاجتماعية والأخلاقية في بناء المجتمع المسلم كالصدق والأمانة والإخلاص والكرم والشجاعة. (خضير كاظم حمود، 2002، ص86)

4-2-المصدر الاجتماعي: نظرا لكون الفرد جزء من المجتمع الذي يتواجد به فإن قيم فرد ما في مجتمع معين تختلف عن قيم فرد آخر في مجتمع مختلف، ولذا فإن القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع الرأسمالي تختلف عن القيم التي يؤمن بها المجتمع الشرقي الذي لا يزال يتصف بالتجاذب والتقارب الأسري والعائلي والاجتماعي ويتسم بالتماسك الاجتماعي، أما المجتمع الغربي فإنه يتسم بالتفكك الاجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة. (خضير كاظم حمود، مرجع نفسه، ص86)

فالفرد يكتسب قيمه في هذا المصدر من أهم مؤسسات التنشئة الاجتماعية (الأسرة، المدرسة، المسجد، المحيط الاجتماعي المتواجد به).

4-3- الخبرة المتراكمة: تستمد القيم سبل رسوخها وأهميتها ووزنها من خلال الخبرات المتراكمة لدى الفرد في معرفتها والاعتقاد بها. (عثمان قدور، 2008/2009، ص40)

4-4 جماعة العمل: نظر الوجود العلاقة بين المصدر الاجتماعي للقيم ومصدر جماعات العمل إلا أن ذلك المصدر للقيم يتقرر اعتياديا من قبل جماعة العمل أو فريق العمل والتي يتعلق بالعمل ذاته وظروفه، حيث أن جماعة العمل يتكون لديها بمرور الزمن تقاليد وعادات وقيم خاصة بها وتفرضها على أعضائها، فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة العمل يتعرض لضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله وعدم التعامل معه مما يجعله اعتياديا ينصهر في بوتقة قيم جماعته. (عثمان قدور، مرجع نفسه، ص40)

5- خصائص القيم التنظيمية

أختلف العلماء والباحثين في تحديد خصائص القيم بصفة عامة اقتصادية وسياسية، دينية وجمالية باختلاف المذاهب الدينية والفكرية التي ينتمون إليها، كالفكر الغربي أو الفكر الإسلامي، لكن من خلال التعرض لمفهوم القيم بشكل عام يتضح أنها تتميز بمجموعة الخصائص أهمها:

- أنها عناصر توجيه في الحياة تعكس توجهها معيناً حيال نوع معين من الخبرة .
- أنها تمثل صفة الانتقائية.

- أن الاختيار الذي تفرضه القيمة على الفرد في مجال التعامل يعد أفضل اختيار له.
من خلال هاته الخصائص يمكن استنباط خصائص القيم التنظيمية في التالي:

5-1- نسبية: القيم تنظيمات معقدة للأحكام التي يصدرها الفرد حول الأشخاص أو الأشياء أو الأحكام ذاتها مهتدياً في ذلك إلى المعايير وضعها المجتمع، وعلى هذا الأساس فالقيم نسبية في مكانها وزمانها ومحتواها سواء كانت (قيم جمالية أو اقتصادية أو دينية.....إلخ). (يخلف بلقاسم، 2003، ص07)

ومن هنا يمكن القول بأن قيم الفرد تختلف تبعاً لاختلاف رغباته وحاجاته ومتطلباته والظروف التي يمر بها.

5-2- مكتسبة: يتعلمها الفرد في نطاق الجماعة وعن طريق التنشئة الاجتماعية، حيث تتفاعل تلك العوامل مع تكوين الفرد لذاته ويصبح الأفراد يهتمون ببعض القيم ويفضلونها عن غيرها . (جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي، 2006، ص164)

فالقيم من خلال هذه الخاصية لا تولد مع الإنسان بل يكتسبها خلال مراحل حياته وخلال التجارب التي يمر بها، وتتحمل الأجيال مسؤولية تلقينها إلى بعضهم البعض.

5-3- ذاتية اجتماعية: فكل منا يحس بالقيم على نحو خاص به، فيتم الحكم سلباً أو إيجاباً على مظاهر معينة من الخبرة في ظل عملية التقييم التي يقوم بها الفرد. (سامي محمد ملحد، 2002، ص341)

فقيم الفرد تختلف باختلاف الأدوار والمراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد كما أنها قد تختلف باختلاف الجنس.

5-3- مرنة: تتميز القيم بالمرونة والقابلية للنظر ومواجهة كل التطورات والتغيرات التي يعيشها الإنسان مع مطالبه وحاجاته، ومع سيطرتها لهذه الأمور إلا أنها تعطي أفقا لتجديد والتغيير وفق أسسها واتجاهاتها، ولا تلغي العقل البشري. (طهراوي ابراهيم، 1996، ص 64)

يعني أن القيم لا تبقى ثابتة مدى العمر وأنها تتكيف مع حاجات الفرد والزمان والمكان الذي يتواجد فيه.

4-5- **تلقائية:** هي ليست من صنع فرد أو بعض أفرادها ولكنها من صنع المجتمع وعقله الجمعي، فالقيم هي عبارة عن إنتاج نسقي اجتماعي متفق عليه ومتداول ومتعارف عليه في المجتمعات. (زكريا عبد العزيز محمد، 2002، ص38)

6- أهمية القيم:

للقيم التنظيمية أهمية كبرى عند المديرين بصورة خاصة لأن فعالية المنظمة وتطويرها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضاؤها ولاسيما أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي، إذا من المتوقع أن يتعدى تأثير القيم التي يحملها المديرون ليؤثر في قيم المرؤوسين وسلوكهم، كما أن لقيم المديرون أثر في رسم المعالم الأساسية لسلوكهم، ومن هنا يمكن القول بأن توفير قيم تنظيمية مشتركة بين أعضاء المنظمة يحقق الأهمية التالية:

- يضع أمام المديرون الخطوط العريضة التي يتوجب عليهم إتباعها عند رسمهم للعمل الإداري، واتخاذهم للقرارات ووضع الأهداف ووسائل تحقيقها واختيار وسائل الرقابة. (ممتاز الشايب، 2013، ص159)

ذلك لأنها بمثابة معايير بالنسبة لهم يعتمدون عليها في النجاح وال فشل وفي تحديد ماهو صحيح وماهو خاطئ.

- تعتبر قوة محركة ومنظمة لسلوك داخل المنظمات.

- تبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات مما يؤثر بشكل واضح على سلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد.

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

- إيجاد نوع من التقارب والتفاعل بين المراكز والإداريين والرؤساء والمرؤوسين مما يزيد فرص الثقة والمشاركة.

- تنمية وعي الموظفين والتزامهم، وتعزيز انتمائهم مما يؤثر ايجابيا على أدائهم. (نجاة قريشي، مرجع سابق، ص66)

- تعتبر القيم العامل الأساسي لتوحيد وتماسك الثقافة العامة (الرئيسة) داخل التنظيم. (عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص144)

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

- تسهم القيم في استقرار المنظمات. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 1999، ص24)

7- تصنيف القيم التنظيمية

صنف العلماء القيم التنظيمية إلى تصنيفات متعددة تعكس وجهة نظر كل باحث، وتعكس الاختلاف الطفيف بينهم إلى أن تصنيفاتهم تتفق من حيث المضمون، نظرا لأن كل عالم صنف القيم حسب بعد معين، ومع تعدد واختلاف التصنيفات ستعتمد هذه الدراسة لتناول تصنيف القيم التنظيمية حسب ما قدمه العالمان ديف فرانسيس ومايك وودكوك وهو كالتالي:

7-1- تصنيف القيم التنظيمية للعالمان " ديف فرانسيس ومايك وودكوك MAKE

WOODCOCKDAVE FRACIS

صنف الباحثان القيم التنظيمية إلى أربعة أبعاد رئيسية وكل بعد يشمل على قيم تنظيمية فرعية هي في نظرهم أساس لنجاح التنظيم وهذه القيم كانت كالتالي:

أ- قيم إدارة الإدارة: تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ (القوة) ودور الإدارة كما يجب أن تتأكد من أن دور الإدارة قد تم تحديده بدقة ووضوح، وأن المديرين أشخاص مؤهلين للقيام بأدوارهم، وبناء على هذه القضية الجوهرية فإن القضايا الثلاث التي يجب تقديمها هي كما يلي: (ديف فرانسيس ومايك وودكوك، 1995، ص39)

أ-1- القوة (النفوذ) (المديرون يجب أن يديروا) فالقوة عبارة عن العلاقة المتبادلة بين شخصين يحاول من خلالها الشخص الأول (A) توجيه سلوك الشخص الثاني (B)، فالقوة تعني محاولة فردية لإحداث تغيير في سلوك الآخرين علما بأن هذا التغيير قد لا يكون مرغوب فيه. (طلق عوض الله، وطلعت عبد الوهاب سندي، طلال مسلط الشريف، 2008، ص225)

ولأن الإدارة الناجحة هي التي تدرك النفوذ الذي تملكه من خلال مركزها الوظيفي الذي يسمح لها بتقرير رسالة المنظمة واتخاذ القرار، والإدارة تكتسب القدرة على التأثير الذي يعني القوة مجسدة في العمل والفعل. (عادل بن صالح بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني، 2007، ص257)

من خلال أربع مصادر (الملكية- المعلومات -الجاذبية- المكافأة والعقاب)

أ-2- الصفوة (النخبة دائما في القمة): أي أن المناصب القيادية كمدير مثلا يجب أن يشغلها أفراد ذو كفاءة تتناسب وحجم مسؤوليتهم، فإذا كان العكس فإن المنظمة ستتكدب أضرارا تعود بالسلب على السير السليم للإدارة، وبالتالي اختيار هؤلاء الأفراد ينبغي أن يكون على معايير موضوعية بعيدا كل البعد عن الذاتية وزيادة على ذلك إدراك أهمية التطوير المستمر لتلك الكفاءات. (فراحي فيصل، بودهري عبد الرحمان، 2017، ص63)

أ-3- المكافأة (الأداء ملك): إن أداء أولئك الأفراد الذين يقودون المنظمة يعتبر أمر مهما، لذا فإن المديرون من الضروري أن يعملوا بثبات وجدية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، لأن المنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه وبالتالي فهي تتبنى هذه القيمة. (ديف فرانسيس ومايك وودكوك، مرجع سابق، ص77)

ب- قيم إدارة المهمة: تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع القضايا ذات صلة بأداء العمل وبذلك تتضمن إدارة المهمة ما يلي:

ب-1- الفعالية (عمل الأشياء الصحيحة): وهذا يعني ضرورة أن تركز الإدارة الناجحة على القضايا الصحيحة ويجب أن يكون ذلك بشكل مستمر بحيث تختار الإدارة الأنشطة التي تعود عليها بأفضل النتائج لأنها تتبنى قيمة اعمل الأشياء الصحيحة.

ب-2- الكفاية (عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة): إن المنظمات الناجحة هي تلك التي تعمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة، بالإضافة إلى أن عمل كل شيء بطريقة متقنة يعد حافزا جيدا وبذلك تبحث المنظمات بشكل دائم عن أفضل الطرق لعمل الأشياء.

(عبد العزيز بن عبد الله ال جمعان، 2005، ص11)

ب-3- الاقتصاد (لا شيء مجانا): إن غياب الرقابة على التكاليف يعد سببا رئيسيا في فشل الكثير من الأعمال وكذلك الإسراف أو الهدر في الموارد المالية والنظامالذي يعتمد على الربح والخسارة يزود التنظيم بمعيار أساسي للنجاح، وبما أن أي نشاط في المنظمة يكلف مبلغ من المال فإنه يجب على كل منظمة مواجهة الحقيقة الاقتصادية. (عبد العزيز عبد الله ال جمعان، مرجع نفسه، ص11)

ج- إدارة العلاقات: تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث إن كل منظمة هي عبارة عن مجموعة من الموظفين وان العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين.

ج-1- العدل (من يهتم يكسب): يعني اختيار أن تكون بذهنية منفتحة وتعمل بطريقة عادلة. (أيوب خالد الأيون، 2008، ص09) نظرا لأن قضية العدالة في المؤسسة هي في الغالب ليست سوى قضية حسن اقتصاد وتديبير. (ب ف سكينر، 1980، ص100)

إضافة إلى درجة المساواة في التعامل مع أفراد المنظمة، الذين يعملون في نفس الظروف بغض النظر عن الاختلاف في الخصائص وهذا يكون وفق القواعد والإجراءات المحددة مسبقا.

ج-2- العمل الجماعي (العمل معا بانسجام): فهو يوفر فرصة للاستفادة من كافة المهارات والخبرات التي تتمتع بها أفراد المنظمة ليس بشكل فردي ولكن بصورة جماعية، تسهم في التنسيق بين المهارات والقدرات بما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات أثناء العمل. (فراحي فيصل، بودهري عبد الرحمان، مرجع سابق، ص164)

ج-3- القانون والنظام (العدل لا بد أن يسود): إن المنظمات مثلها مثل المجتمعات الأخرى توجد أو تكون قواعد للسلوك، والتي بدورها تصبح منسقة ومجتمعة في أنظمة من القوانين، ومن هذا المنطلق تمارس المنظمات نفوذا كبيرا على موظفيها وعوائلهم لأنها تبتكر وتدبر نظاما مناسب من القواعد والإجراءات لتبنيها قيمة العدل لا بد أن يسود. (ديف فرانسيس، مايك وودكوك، مرجع سابق، ص 161)

د- إدارة البيئة: من المعروف أن بيئة المنظمات دائما مشحونة بالاضطرابات وخاصة التنافس، فكل منظمة تسعى لإثبات وجودها من خلال بقائها، وخلاف لذلك فأنها ستؤول للزوال لذلك ينبغي على المنظمة أن تقوم بما يلي:

د-1- الدفاع (أعرفك عدوك): فالمنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية لتصنع بعد ذلك خطة دفاعية قوية تسمح لها بالاستمرارية. (فراحي فيصل، بودهري عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 165)

د-2- التنافس (البقاء للأصلح): إن القدرة على إن تكون منافسا هي الطريقة الوحيدة الموثوق بها للبقاء وعادة فان هذه الحقيقة يتم إدراكها على أعلى المستويات لذا فان المنظمة الناجحة هي التي تتخذ كل الخطوات الضرورية من أجل أن تكون تنافسيه لأنها تبنى قيمة البقاء للأصلح.

د-3- استغلال الفرص (من يجرؤ يكسب): فالفرص إذا أتحت ينبغي على المنظمات انتهازها بسرعة مع العلم بأن هذا يحمل نوعا من المخاطرة والمغامرة، وإلا فستقوم المنظمات المنافسة باستغلال هذه الأخيرة، لذلك المنظمة الناجحة لا بد أن تتبنى قيمة من يجرأ يكسب. (فراحي فيصل، بودهري عبد الرحمان مرجع نفسه، ص 165)

الجدول رقم 01 يمثل القيم والقضايا التي تناولها ديف فرانسيس ومايك وودكوك

القيم	القضايا الفرعية	القضايا الجوهرية
المديرين يجب أن يديروا	القوة	إدارة الإدارة
النخبة دائما في القمة	الصفوة	
الأداء ملك	المكافأة	
عمل الأشياء الصحيحة	الفعالية	إدارة المهمة

عمل الأشياء بطريقة صحيحة	العفـاءة	إدارة العلاقات
لا شيء مجانا	الاقتصاد	
من يهتم يكسب	العـدل	
العمل معا بانسجام	فرق العمل	إدارة البيئية
العدل لا بد أن يسود	القانون والنظام	
اعرف عدوك	الدفاع	إدارة البيئية
البقاء للأصلح	التنافس	
من يجرؤ يكسب	استغلال الفرص	

المصدر: (فرانسيس وودكوك، مرجع سابق، ص 45)

من خلال دراستنا وتعمقنا في التصنيف الذي قدمه العالمين "ديف فرانسيس ومايك وودكوك" يتضح لنا أنهم يعتمدون في تصنيفهم للقيم على أبعاد كثيرة هي كالتالي:

1- من حيث بعد المحتوى: وتنقسم إلى:

أ- القيم النظرية: تتعلق باكتشاف الحقيقة مثل السعي الدائم لاكتشاف الحقيقة والتعرف على العالم المحيط بنا، والسعي لمعرفة القوانين التي تحكم الأشياء ووضع العلم والثقافة في المقام الأول فالأفراد الذين يضعون هذه القيم في المستوى أعلى عادة ما يكونون من الفلاسفة والعلماء.

ب- القيم الاقتصادية: يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو نافع في سبيل هذا الهدف ويتخذ من العالم المحيط به وسيلة للحصول على الثروة، تتضح هذه القيم عادة في رجال المال والاقتصاد.

ج- القيم الجمالية: يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل والتنسيق وتشجيع الفن والابتكار. (فاروق عبد فيلة، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 191)

د- القيم الاجتماعية: ترتبط بسلوك البحث عن الرفقاء والأصدقاء والهروب من العزلة والاهتمام بالطاعة الاجتماعية والمسايرة، فالفرد يجد في ذلك إشباعاً له الذين يمتازون بالقيم الاجتماعية يمتازون بالعطف والحنان والإيثار.

هـ- القيم السياسية: ترتبط بسلوك إدارة الأفراد والسعي إلى مراكز الزعامة والقيادة والقوة، فهو شخص يهدف إلى السيطرة والتحكم في الأشياء، وهي قيم تتعلق بالنشاط السياسي .

و- القيم الدينية: أو الروحية وهي القيم التي يرتبط بها سلوك الدين والعقيدة والإيمان بالغيب. (عجال مسعودة، مرجع سابق، ص53)

2- من حيث بعد المقصد (الهدف): وتنقسم الى

أ- قيم وسائلية: تلك القيم التي ينظر إليها الأفراد والجماعات على أنها وسائل لغايات ابعده مثل الترقى.

ب- قيم غائية: (هدفية) هي الأهداف والفضائل التي تصنعها الجماعات والأفراد لأنفسهم.

(بريش غنية، 2013/2014، ص53)

3- من حيث بعد الشدة: تنقسم إلى:

أ- قيم ملزمة: (آمرة - ناهية) هي قيم ذات قدسية التي تلتزم الثقافة بها وأفرادها ويرعى المجتمع تنفيذها بقوة وحزم سواء عن طريق العرف وقوة الرأي العام أو عن طريق القانون مثل القيم التي ترتبط بتنظيم العلاقة بين الجنسين .

ب- القيم التفضيلية: هي القيم التي يشجع المجتمع أفرادها على التمسك بها، ولكنه لا يلزمهم بها إلزاماً يتطلب العقاب الصارم من أمثلتها إكرام الضيف، المجاملات، الطموح.

ج- القيم المثالية: هي القيم التي يشعر الناس باستحالة تحقيقها بصورة كاملة ومع ذلك فإنها تؤثر في توجيه سلوك الأفراد، مثل القيم التي تتطلب من الفرد أن يعمل لدنياه كأنه يعيش أبداً ولآخرته كأنه يموت غداً. (فروق عبد فيلة، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص193)

4- من حيث الدوام:

أ- القيم العابرة: أي قيم وقتية عارضة قصيرة الدوام السريعة الزوال مثل القيم المرتبطة بموضوعات المودة والنزوات.

ب- القيم الدائمة: هي القيم التي تبقى زمننا طويلا تنتقل من جيل إلى جيل مثل القيم المرتبطة بالعرف والتقاليد. (سامي محمد ملحد، 2002، ص 343)

5- من حيث بعد المرونة: وتنقسم إلى

أ- قيم مرنة: تتميز المنظمات التي تتعامل مع بيئتها بالمرونة، مثل اهتمام المدير بالعاملين والعملاء والتنظيمات الناجحة هي القادرة على التغيير في هيكلها وعملياتها وقيمها، فما كان مناسباً في الماضي، قد لا يكون مناسباً في المستقبل.

ب- قيم جامدة: وهي قيم تميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة، ومنها اهتمام المديرين بأنفسهم أولاً ثم بجماعة العمل التابعة لهم، وتجنب المخاطرة ورفض المبادرة.

(مصطفى محمود أبو بكر، 2004، ص 425)

8- قياس القيم:

يمكن قياس القيم من تيسير التنبؤ بالسلوك الاجتماعي للفرد. وإلقاء الأضواء على صحة الدراسات النظرية العامة أو خطئها، وتقاس القيم بعدة طرق لكل منها استخداماتها وحسناتها، والظروف المفضل بها على غيرها، وتعمل مقاييس القيم على ملاحظة الفروق بين القيم اللفظية المقاسة والقيم السلوكية الفعلية التي يصدقها السلوك العلمي للفرد وتنقسم أساليب قياس القيم إلى نوعين هما:

1- الأساليب اللفظية: وهي الأكثر شيوعاً في قياس القيم، إذ يمكن بواسطتها تحديد موقع الفرد بدقة على هذا المقياس، وذلك استناداً لإجابته على عدد من البنود الاختيارية المتصلة بموضوع القيمة وإعداد الأسئلة فيها يتم بحيث تقيس بعداً قيمياً واحداً وكذلك شدته.

2- الطريقة العلمية: وتقوم على مشاهدات السلوك الواقعي باستخدام طرق مقننة تحدد المعايير والظروف والإجراءات الخاصة بمثل هذه المقاييس لضمان موضوعيتها.

(سامي محمد ملحد، مرجع سابق، ص ص 343، 344)

وبما أن هذه الدراسة تركز على القيم داخل التنظيم فسوف يتم عرض مقياسين هما:

أ- مقياس قيم العمل سوبر:

قام بإعداده سوبر "super" لقياس (15) قيمة تتكون من (18) مجموعة يحتوي كل منها على أربعة بنود لقياس أربعة قيم مختلفة ويطلب من الفرد ترتيبها حسب أهميتها بالنسبة له (64). فالمجموعة الأولى على سبيل المثال تختص بقياس (قيمة الإبداع، والعلاقة مع الزملاء، وقيمة التنوع في عمل الأشياء، وبيئة العمل) وهذه القيم هي:

الإبداع/ الإنجاز/ محيط العمل/ علاقات الإشراف/ نمط الحياة/ الأمن/ الإشراف على الآخرين/ الجمال/ المكانة/ الاستقلالية/ التنوع/ العوائد الاقتصادية/ المساعدة/ الاستشارة الفكرية/ الإدارة.

وتتم الإجابة على هذه العبارات من خلال من خلال البدائل التالية: مهمة جدا/ مهمة/ متوسطة الأهمية/ قليلة الأهمية/ غير مهمة تماما. (عبد اللطيف محمد خليفة، 1992، ص 66)

ب- مقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثان ديف فرانسيس ومايك وودكوك:

استبانته القيم التنظيمية هي عبارة عن مقياس يتضمن مجموعة من الفقرات التي تمثل القيم التي تتميز بها المنظمات الناجحة، والتي خرج بها الباحثان من خلال الدراسات العديدة التي قاموا بها في عدة دول وبلدان. حيث أن هذه الاستبانة من الممكن عملها على طريق شخص واحد، كما يمكن استخدامها كمشح لوجهات نظر عدد من الأفراد داخل المنظمة، ومما تجدر الإشارة إليه أن هذه الاستبانة تستخدم فقط مع الموظفين والإداريين والمشرفين.

تضم الاستبانة أبعاد القيم التنظيمية الأربعة (القضايا الجوهرية) ولكل بعد من هذه الأبعاد يتضمن ثلاث قضايا فرعية وهذه الأبعاد هي:

- إدارة الإدارة وتشمل قيم: القوة/ الصفة/ المكافأة.

- إدارة المهمة وتشمل قيم: الكفاءة/ الفعالية/ الاقتصاد.

- إدارة العلاقات وتشمل قيم: العدل/ فرق العمل/ القانون والنظام .

- إدارة البيئة وتشمل قيم: التنافس/ الدفاع/ استغلال الفرص .

تضم الاستبانة (60) عبارة تتم الإجابة عليها كالتالي: صحيحة كلياً/ صحيحة إلى حد كبير/ ليست صحيحة وليست خاطئة/ غير صحيحة إلى حد كبير/ ليست صحيحة كلياً.

(ديف فرانسيس ومايك وودكوك، مرجع سابق، ص ص31-10)

9- القيم التنظيمية في المؤسسة الجزائرية:

مما لا شك فيه أن لكل مؤسسة بصفة عامة ثقافة تنظيمية تتميز بها ونسقا قيميا يترجم مبادئها وأهدافها، والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات عرفت تطورا منذ نشأتها، ولها ما يميزها من قيم تنظيمية، ويميز مصطفى عشوي بين زوجين متناقضين من القيم التي عرفتها المؤسسة الجزائرية وهي : (شخاب عبد القادر، 2014/2015، ص 59)

1- القيم الموروثة: وتتمثل القيم الموروثة أو التقليدية في مجموعة العوامل وهي:

1-1-القيم التاريخية: التي رسخت في الفرد الجزائري بعض الأفكار السلبية، فرغم مرور عقود من الزمن عن تخطى الجزائر عن النهج الاشتراكي الذي كرس القيم الاتكالية، الكسل والإهمال وعدم احترام الوقت والتغيب يضاف إلى ذلك أن الكثير من القيم انتقلت مع العامل من واقعة الاجتماعي، لعل أبرزها قيم البداوة والتي تنعكس في صورة قيم معنوية كالشجاعة والجرأة في المعاملة، أو على شكل مظاهر مادية كالخشونة والصلابة في السلوك أو على شكل قيم عصبية أو عشائرية كنصرة الأقارب . (عادل غزالي، 2005، ص 518)

1-2- القيم الدينية: إذ لها تأثير قوي في النفوس والفرد الجزائري ينشأ على قيم الإسلام التي تحث على إتقان العمل، وأهمية الوقت غير أن ما يقومون به في الواقع يناقض ذلك

ف نجدهم يقولون العمل عبادة، الوقت من ذهب..... إلخ، وفي الواقع قلة ما تجد هذه القيم في المؤسسة الجزائرية.

1-3- القيم الثقافية: لا يولي العامل الجزائري أهمية لثقافة العمل، وذلك من خلال عدم احترامه لتوقيت العمل وعدم المواظبة واحترام إجراءات الوقاية والأمن داخل المؤسسة، إلى غير ذلك من السلوكيات السلبية التي تعبر عن ضعف ثقافة العمل عند العامل.

1-4- القيم الحديثة: القيم الحديثة أو المعاصرة والتي تأتي نتيجة تطور المجتمعات ونموها الحضاري وما يفرضه هذا التطور من مسابرة للواقع وتتمثل هذه القيم أساسا في:

1-5- قيم السياسية: تتمثل في السياسات التي تتبناها الدولة وتسير وفق منهجها ولقد سارت الجزائر منذ الاستقلال في النهج الاشتراكي الذي يكرس مبدأ التعاون والجماعة والملكية الجماعية، وما أفرزه من قيم سلبية إلى غاية دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق التي بدأت معه ملامح قيم الفردية وملكية وسائل الإنتاج من طرف أرباب العمل وما نتج عن هذا التغيير من صراع للقيم وصعوبة تقبل الأفراد للقيم الجديدة. (شخاب عبد القادر، مرجع سابق، ص 59-60)

1-6- القيم الاقتصادية: فمع دخول الجزائر لاقتصاد السوق أصبحت القيم من صنع رب العمل، فله حرية اختيار نمط التسيير الذي يسعى من خلاله إلى تجسيد قيم زيادة وتعظيم الأرباح وقد ساعد على بروز هذه القيمة قيم وعوامل أخرى، كالفردية خصوصا في ملكية وسائل الإنتاج وغياب مراقبة الدولة للنظام الاقتصادي.

1-7- القيم الاجتماعية: إن واقع وجود صراعات بين الأجيال هو تعبير عن وجود صراعات بين الأفكار والقيم التي يحملها الشيوخ والشباب، وهو ما يوضح وجود تناقض بين مجموعتين من القيم.

2- القيم المحلية والقيم المستوردة: هناك اختلاف وصراعات بين مختلف الحضارات التي يتحتم عليها العيش جنبا لجنب في تنظيم واحد وتتمثل في القيم المحلية والقيم المستوردة.

2-1- القيم المحلية: هي محصلة التفاعل الداخلي الذي يحدث بين أفراد التنظيم وميزة هذا النوع من القيم أنه يتطور ويظهر محليا لتماشيه مع واقع المجتمع ومشاكله واهتماماته. (عادل غزالي، مرجع سابق، ص 60)

2-2- القيم المستوردة: فهي تتمثل في طرق الإدارة والتنظيم والتسيير المستوردة مع تكنولوجيا، فالصيرورة التاريخية للتنظيمات الصناعية الجزائرية تؤكد هذا المشهد، حيث عرفت هذه التنظيمات وتيرة متسارعة من تغيير الأنماط الإدارية والبشرية المستوردة من بيئات اجتماعية مختلفة عن بيئات المجتمع الجزائري، وذلك دون مراعاة العوامل الثقافية، حيث طبقت هذه القوالب الجاهزة بحذافيرها وحتى مع فشل هذه السياسات، مما كرس قيما جديدة على رأسها قيم الخوف من عدم التقدم، ومن هذا المنطلق فإن الاختلاف والصراع بين الحضارتين ينتقل إلى داخل التنظيمات نتيجة الاختلافات والتناقضات بين القيم، وهكذا يصبح التنظيم ميدانا للاحتكاك والتناقض والصراع بين القيم المتضادة. (عادل غزالي، مرجع نفسه، ص520)

خـلاصة:

وأخيرا بعد تناولنا في هذا الفصل لموضوع القيم التنظيمية، وبعد ما عرفنا بأنها الإطار العام والأساس المهم في بناء السلوك الإنساني في المجتمعات وأي تنظيم ينتمي إليه الفرد خلال فترة حياته وعلى كل من المستوى العلمي والعملي، يمكن القول بأن للقيم أهمية كبيرة على مستوى المنظمة وأنها جزء لا يتجزأ من التنظيم، ذلك لأن فعالية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي تمارس داخل المنظمة والتي تظهر في تفاعلات الأفراد، الأمر الذي يستدعي دائما إيجاد التوافق بين قيم الفرد وقيم التنظيم، نظرا لأن لها دور كبير في رسم الخطى الأساسية للسلوك التنظيمي، وهذا ما دلت عليه مراحل تطور القيم التنظيمية ومختلف المصادر المستمدة منها والتصنيفات المعطاة لها (تصنيف ديف فرانسيس ومايك وودكوك) هاته القيم التي يمكن ملاحظتها وقياسها من خلال عدة اختبارات ومقاييس على سبيل الذكر (مقياس ديف فرانسيس ومايك وودكوك) حيث تلعب هاته المقاييس دور كبير في إبراز الاختلاف بين قيم الأفراد في مكان العمل، ومن ثم الاجتهاد من أجل تغييرها وانسجامها بهدف تحقيق أكبر قدر من الفعالية والنجاح لكل من الفرد والمنظمة.

الفصل الثاني:

إدارة الصراع التنظيمي

- تمهيد:

يتناول هذا الفصل ظاهرة الصراع التنظيمي، هاته الظاهرة السلوكية الفطرية التي ظهرت مع نشأة الإنسان ومارسها منذ تواجده على سطح المعمورة، وستلازمه طوال حياته، نظرا لأن الإنسان منا يعيش صراعا مستمرا بين كل متضادين في حياته (الخير/الشر، الخيال/الواقع،.....الخ)، وهذا راجع إلى عضويته التي تربطه بجميع مؤسسات التنشئة الاجتماعية، التي تجعله دائما معرض إلى أن يكون طرف من أطراف الصراع، هذا الأخير الذي يرد إلى تعارض المصالح والرغبات والذي ينشأ عنه حالة من القلق والتوتر على مستوى كل من الفرد والجماعة والمنظمة ككل، ومن هذا المنطلق فالظاهرة الصراع على مستوى المنظمة تعتبر من الظواهر الحتمية التي يجب إدارتها بحذر حتى يمكن احتوائها من الناحية السلبية والاستفادة من ثماره الإيجابية. ولنتناول موضوع الصراع التنظيمي وإدارته.

1- مفهوم الصراع التنظيمي

اكتسب موضوع الصراع أهمية كبيرة لدى علماء النفس والاجتماع والإدارة، حيث حاول كل قسم من هؤلاء تقديم تعريف مناسب لظاهرة الصراع تبعا للمدارس الفكرية التي ينتمون إليها، لذلك ظهر اختلاف في التعاريف الوارد، وأرجع ذلك إلى طبيعة الأطراف التي يشملها الصراع ومستواها التنظيمي، ومن هذا المنطلق سوف نعود إلى ذكر بعض تعاريفه وهي:

- عرف الصراع على أنه "صورة من صور التفاعل إلي ينتج عنها عدم اتفاق وجهات النظر والقيم وعدم التوافق في الأنشطة والممارسات".

- وفي تعريف آخر عرف الصراع بأنه: "ظاهرة سلوكية مستمرة تحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة تؤثر سلبا أو إيجابا على طبيعة العلاقات التفاعلية بين الأطراف محل الصراع، وعلى مدى قدرتهم على تحقيق مصالحهم وأهدافهم. (محمد ربيع زياتي، ص ص 238-239)

- في حين عرف لويس (L-COSER) 1956 الصراع بأنه "النضال على القيم والمطالبة بالمكانة النادرة أو المرموقة من أجل القوة والاستحواذ على الموارد التي تؤدي إلى هزيمة الخصم". (اعتماد محمد علام، 1994، ص 100)

- في حين عرفه جواد بأنه "حالة من حالات التزايد والتسارع التدريجي في مشاعر أطراف الموقف، من موقف منضبط إلى موقف آخر غير منضبط وبعيدا عن الحالة الاعتيادية"

- أما الطجم فينظر إليه بأنه "سلوك فردي أو جماعي يهدف إلى منع أو إعاقة فرد أو جماعة من تحقيق أهداف معينة". (واصل جميل المومني، 2006، ص 42)

- وفي تعريف آخر لصراع من حيث كونه تعبيراً عن تحقيق الأهداف عرف بأنه "عملية التعبير عن عدم الرضا أو هو تعبير عن خلاف أو أهداف أو توقعات غير محققة ضمن التنظيم". (امل محمود على العبيدي، 2008، ص 80)

من خلال التعرض لمفهوم الصراع فأنا نستخلص أن:

- ظاهرة الصراع ظاهرة واقعية على مستوى كل من الفرد والجماعة والمنظمة .

- أن الصراع نتيجة حتمية لتفاعل الأفراد وتعارض المصالح والأهداف والقيم .

- أن الصراع قد يظهر في شكل مشاعر وأحاسيس .

- أن خطورة الصراع وحدته تتوقف على المواقف التي يتواجد بها أطراف الصراع .

من خلال مجمل التعريفات التي قدمت لظاهرة الصراع يمكن القول بأن مفهوم الصراع التنظيمي يتضح أكثر من خلال وضوح الحيز الذي يتواجد فيه هذا النوع من الصراع وهذا ما تعكسه هذه التعريفات:

- يشير مفهوم الصراع التنظيمي إلى "عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون لدى الفرد كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد، سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي يهدف إلى إحداث تغييرا إيجابيا أو يلبي بنية أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو الجماعة أو المنظمة."

في حين رأى البعض أنه "أحد الأشكال الرئيسية لتفاعل وهو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرار، بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل". (بغادي خيرة، 2014، ص332)

- أما **FRED LUTHANS** فقد عرف الصراع التنظيمي بأنه "العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما للتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى".

- أما **BOULDINGHKI** فيعرف الصراع التنظيمي بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين لتعارض، في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر". (سامي العنري، 2009، ص74)

ومن خلال مجمل التعريفات المقدمة لصراع التنظيمي نرى أنها تشترك في نقطة واحدة وأساسية هي أن الصراع عبارة عن تغيير يحدث على مستوى سلوك الأفراد داخل المنظمات، وذلك نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية أو لاشتراكهما معا.

في حين نجد أن ويليامز WILLIAMS يعرف الصراع التنظيمي بأنه "رد فعل نفسي وبدني يصدر عن الفرد نتيجة لحالات داخلية أو بيئية، لا يستطيع مواجهتها والسيطرة عليها أو التأقلم معها". (سعود بن محمد النمر، 1994، ص48)

فمن الملاحظ من تعريف ويليا مز أنه تناول الصراع على أساس النظرة الكلية وليست الجزئية، نظرا لأنه يتعامل مع الصراع على أنه محدد بعوامل داخلية، بل تتدخل في حدوثه حتى العوامل الخارجية المحيطة بأطراف الصراع على اختلافها .

2- تطور عملية الصراع التنظيمي

يتجلى مفهوم الصراع من خلال النظر إليه كعملية ديناميكية تمر خلال سلسلة متعاقبة من المراحل والأحداث التي تتولد باستمرار، وهناك عدة نماذج لتوضيح مراحل الصراع، لكن في هذه الدراسة سيتم استعراض نموذج ل PONDY وذلك لكونه أكثر شمولاً وانسجاماً مع أساليب إدارة الصراع التي سيتم تناولها في البحث

نموذج الصراع ل (PONDY): Pondysstags of conflict model

حدد PONDY الصراع بخمسة مراحل سيتم إيجازها في مايلي:

أ- صراع كامن **Lantentconflict**: هو صراع محتمل قد ينشأ عن ظهور شروطه الحقيقية مثل المنافسة على الموارد، التباين في الأهداف، الاعتمادية بين الأقسام.... وغيرها، وتكون عملية نشوئه سهلة ما لم يتم إدارة الموقف بحذر للتجنب. (أكرم الياسري، أمل عبد محمد علي، ص120)

أ- مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ **Perceivedconflict**: في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود الصراع، وهنا تلعب المعلومات دوراً هاماً في تغذية صوره ومدركاته. (واصل جميل المومني، 2006، ص 49)

كما يدرك في هذه المرحلة أحد الأطراف أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه، وقد يؤدي الخلاف إلى صراع. (حسين حريم، 2013، ص181)

ج- مرحلة الشعور بالصراع **Feltconflict**: تمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة وغالبا ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع. (واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص 49)

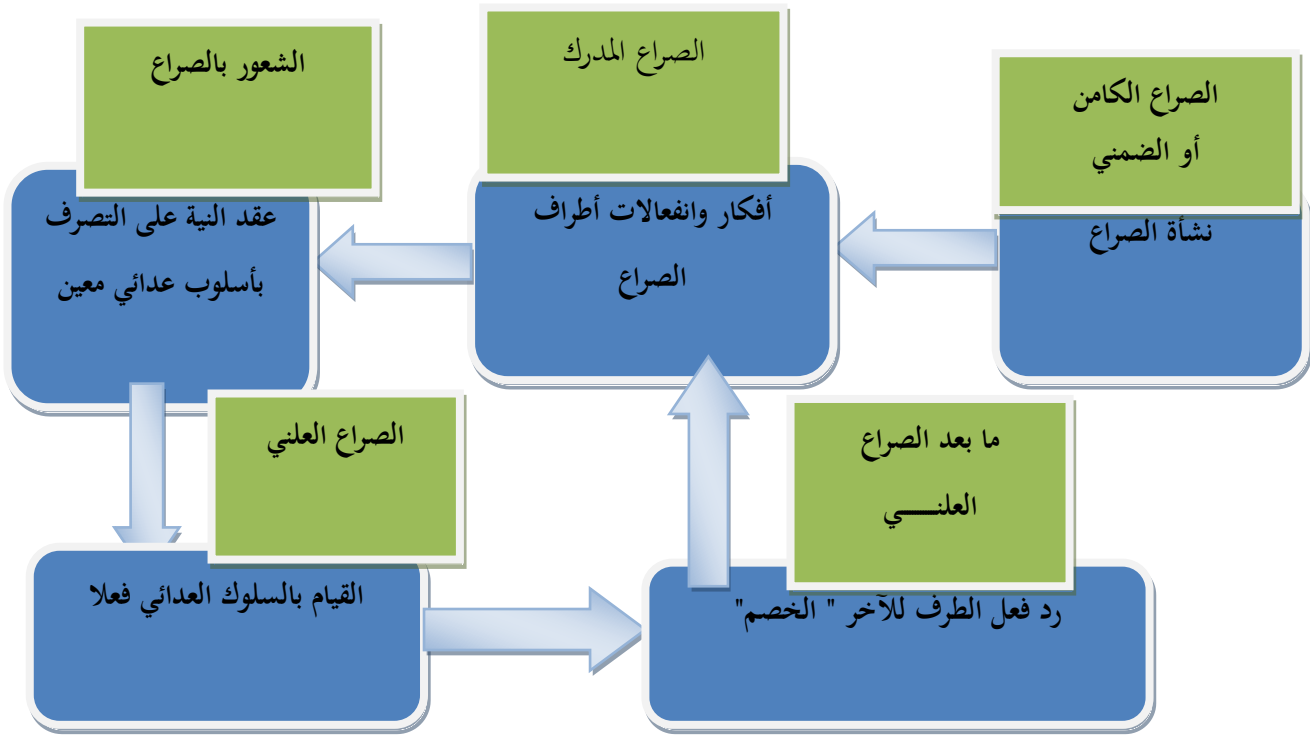
ويتولد شعور وانفعال عاطفي لدى أطراف الصراع، شعور شخصي وداخلي بالصراع ويسعى الفرد للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة. (حسين حريم، مرجع سابق، ص181)

ففي هذه المرحلة يظهر الصراع بشكل أكثر وضوحا وتتضح معالمه، ومسبباته وماسوف ينتج عن هذا الأخير، وفي ضوء ذلك يسعى المتصارعون لحجب مخاوفهم وقلقهم.

د- مرحلة الصراع العنفي **manifestconflict**: يظهر بشكل مفتوح، وكل جماعة تتناضل بشكل علني لإعاقة أو تعطيل أهداف الجماعة الأخرى، وتتنافس المجاميع لحماية مصالحها الذاتية وإعاقة مصالح الجماعة الأخرى، وهذا قد يعيق التعبير ويمنع المنظمة من التكيف مع بيئتها إذ لم يتم السيطرة عليه وإدارته بشكل كفاء، باستخدام الاستراتيجيات الملائمة لحل الصراع. (اكرم الياسري، امل عبد محمد علي، مرجع سابق، ص 120)

حيث يلاحظ الصراع في هذه المرحلة ويستنتج من السلوك الصادر عن كل طرف من الأطراف المتصارعة داخل المنظمة.

هـ- مرحلة ما بعد الصراع **Aftermathconflict**: وتمثل هذه المرحلة مخرجات الصراع، فإما التوصل إلى حل مرض للطرفين يعقبه التعاون، أو تسود حالة عدم الرضا وفي هذه الحالة تتفاقم الحالة الكامنة للصراع وتتفجر بعد ذلك في صورة أكثر خطورة. (عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، 2003، ص229)



الشكل رقم (02) يوضح مراحل عملية الصراع التنظيمي

3- مستويات الصراع التنظيمي

بالرغم من وجود عدم اتفاق بين العلماء في تحديد تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته، إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على أنه يمكن تقسيم الصراع حسب المستويات التي يتواجد عليها في التنظيم الإداري إلى أربع مستويات رئيسية هي كالتالي:

3-1- الصراع على مستوى الفرد:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل، وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها (فوزي عبد الرحمان ابو عساكر، 2008، ص20) وذلك نتيجة لتناقضات الفرد مع أهدافه أو تعارض الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل العمل، ونستطيع أن نعرف هذا الصراع بأنه "حالة نفسية مؤلمة يشعر فيها الفرد بالتوتر والضيق عندما يكون موجودا بين دافعين أو رغبتين أو اتجاهين متناقضين، يريد إشباعهما في وقت واحد، ولا يمكن إشباعهما دفعة واحدة، مما يجعله عاجزا عن حل الصراع. (طه عبد العظيم حسين، 2007، ص30)

ويتضمن هذا النوع من الصراع كل من:

أ- **صراع الهدف COAL CONFLICT**: يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما ويأخذ إحدى الصور التالية:

- **الصراع بين هدفين إيجابيين**: وهنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقها معا.

- **الصراع بين هدفين سلبيين**: وهنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما. (سلام حليلة، ص 40)

ب- **صراع الدور ROLE CONFLICT**: ينشا إذا تناقضت واختلفت الأدوار التي يتوقع أن يقوم بها الفرد في موقف معين. (على السلمي، 1988؛ ص 169)

3-2- **الصراع بين الأفراد**: إذا كان التفاعل بين أفراد الجماعة هو أحد أهم عناصر العملية الجماعية، فإن الصراع بين الأفراد يصبح أمرا حتميا مهما بلغت درجة تماسك الجماعة . فهذا النوع من الصراع قد يحدث بين طرفين على الأقل في التنظيم سواء فردين أو فرد وجماعة، وذلك نتيجة تباين الأدوار والأهداف والاتجاهات والقيم الشخصية، وقد ينشأ عن أسباب موضوعية إدارية محضة أو عن أسباب شخصية تتعلق بالمتغيرات المعرفية والإدراكية. (خالد عبد العزيز السويلم، 1421، ص 22)

ومن أمثلة هذا النوع من الصراع:

- الصراع بين المدير والمرؤوسين - الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري - الصراع بين العمال والمشرف - الصراع بين العامل والعامل. (فوزي عبد الرحمان أبو عساكر، 2008، ص 32)

3-3- **الصراع بين الجماعات من داخل المنظمة**:

يظهر هذا النوع من الصراع بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة الواحدة على اختلاف مستوياتها ونتيجة لأسباب تنظيمية على الأغلب منها، الاعتماد المتبادل بين

الوحدات، تعارض الأهداف، عدم وضوح حدود السلطة والمسؤولية ... وغيرها من الأسباب، وتعد نتائج وآثار هذا النوع من الصراع الأكثر انتشارا في التنظيم.

ويعد الصراع بين الجماعات أو المجموعات أو الوحدات التنظيمية أمر شائع في المنظمات، وذلك لأن المنظمات تنجز أعمالها من خلال المجموعات، وتشهد المنظمات صراعات مستمرة بين جماعات العمل المختلفة، وهذه الصراعات قد تكون بسيطة وثانوية وقد تكون جوهرية وبالغة الأهمية أو الخطورة، وهي ليست بالضرورة سلبية وضارة بل يمكن أن تكون إيجابية شأنها شأن الصراع بين الأفراد. (عبد العليم محمد، 2010، ص256)

3-4- الصراع بين المنظمات

يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج والتسويق والموردين. (خبراء المجموعة العربية، 2012، ص32)

ومن خلال هذا التعريف يمكن القول بأن الصراعات لا تقتصر على داخل المنظمات فقط، وإنما تحدث مع المنظمة وبيئتها الخارجية نتيجة لاحتكاكات مباشرة أو غير مباشرة، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة ومختلفة منها الجهات الحكومية، المالكون والعاملون والمستهلكون والموردون وغيرهم من المنظمات لأخرى المتواجدة في المجتمع.

في حين نجد أن هناك من صنف الصراع على أساس مستويات أخرى، وهو ما يوضحه الجدول أدناه.

الجدول رقم (02) يوضح مستويات الصراع التنظيمي

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضار	لامبالاة، جمود، بطء التأقلم، غياب التحدي، نقص الأفكار الجيدة	منخفضة
ب	الحد الأمثل	مفيد	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، تحرك ايجابي.	مرتفعة

ج	مرتفع	ضار	عشوائي، عدم التعاون، صعوبة التنسيق.	منخفضة
---	-------	-----	-------------------------------------	--------

يقول (المغربي) بأن على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين:

أولاً: إذا زاد مستوى الصراع على المستوى المحدد أو المرغوب فيه، فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه.

ثانياً: إذا انخفض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه، فإن على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه. (محمد فراس ناصر العويوي، 2013، ص28)

وبالتالي يتضح من خلال هذا التصنيف في المستويات أن وجود الصراعات بالمنظمة بالمستوى المرغوب فيه والمفيد، أمر ضروري إذا أرادت المنظمات السير في طريق النمو والاستقرار وتحقيق أعلى قدر من الإبداع والتطور.

4- أسباب الصراع التنظيمي:

لا يمكن أن تخلو الظاهرة الاجتماعية التي يكون مردها التفاعل بين الأفراد بشكل خاص من أسباب موضوعية تؤدي بشكل أو بآخر إلى حدوثها، ولكي يتم تفسير ظاهرة الصراع التنظيمي فإنه لا بد من معرفة الأسباب التي تسهم في حصولها.

حيث أشار "كاتز وكان" (Katz and Kahn 1966) إلى نوعين من الأسباب عقلانية وغير عقلانية، فالأسباب العقلانية تنشأ عن الاختلاف الحاصل في الأهداف، أما الأسباب الغير عقلانية للصراع فتنشأ عن العدائية في السلوك وتحريف المعلومات، ويرى كل من "هوج وأنتوني" (Hodge and Antony 1979 - 318) أن الأسباب التي تؤدي للصراع تكمن في التغيرات التي تحصل في الصلاحيات أو المراكز والأدوار وكذلك في الأهداف، كما قد تكون نتيجة للتداخل الحاصل في العمل، بينما بين "تومبسون" (Thompson 1967- 108) أن مسببات الصراع تكمن في الخلاف حول حقيقة الاعتماد المتبادل بين الوحدات والأفراد أو الوظائف، أو نتيجة للنقص في القيم المشتركة بين إدراك الحقائق المختلفة. (خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص297)

وفي ضوء هذا التباين يمكن إنجاز الأسباب المؤدية للصراع في مايلي:

4-1- مشكلات الاتصال الإدارية: معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، فالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي قد تواجه عمليات الاتصال الإداري، الفروق بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال وقد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم، وهذه الأنماط تتضمن الأشكال التالية: الانطواء، حبس المعلومات، المبالغة في تخطي خطوط السلطة. (محمود عبد الفتاح رضوان، 2012، ص 55-56)

4-2- معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي: وتتمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة، ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات.

4-3- معوقات أو مشكلات تسببها البيئة: تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة، أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف. (خبراء المجموعة العربية، مرجع سابق، ص 35)

4-4- درجة الاستقلال الوظيفي: إن شيوع ظاهرة الاعتمادية بين الأقسام المختلفة وحاجة كل منها للآخر في الأداء الفني أو الخدمي، غالبا ما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع، بحيث أن اعتماد كل قسم على قسم آخر في المنظمة يعد مصدرا للصراع، وبالعكس كلما زادت درجة استقلال الأقسام عن بعضها البعض فإن احتمال حدوث الصراع يغدوا محددا أو معدوما أحيانا .

4-5- الاختلاف أو التباين في الأهداف: يعد الاختلاف أو التباين بين الأهداف أو القيم أحد المصادر الرئيسة لصراع فكلما ازدادت حدة المنافسة بين العاملين في الأقسام ذات الأهداف المختلفة، كلما تعرضت المنظمة إلى بروز ظاهرة الصراع بدرجات احتمالية عالية،

وقد يزداد الصراع التنافسي بين الأفراد أو الجماعات حسب مستوى درجة الولاء أو القيم التي يؤمن بها أعضاؤها .

(خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص 297-298)

4-6- محور القيم: إن القيم تصنع تميز الفرد أو المنظمة عن الآخرين وتساهم بقدر كبير في خلق الصراع داخل المنظمات المعاصرة، نظرا لاختلاف القيم العقائدية والإيديولوجية للأفراد والجماعات المكونة لها، ويعتبر الصراع الناجم عن اختلاف القيم الأخطر، لأن القيم تتسم بالإطلاق وترفض النسبية، فهي لا تقبل المساومة وتزيد حدة الصراع بزيادة تمسك الأفراد بقيمهم. (عبد المعطي عساف، 1999، ص 245)

في حين نجد أن "فيلد مان وأرنولد" (felidman and arnold) يرجع الصراع داخل الجماعات إلى سببين رئيسيين هما:

4-7- تنسيق العمل بين الجماعات: حيث يعتبر تنسيق العمل بين الجماعات من أهم المصادر الرئيسة للنزاع والصراع التنظيمي، لأن مهام العمل هي الأساس في منظمات العمل كما يتمثل تنسيق العمل في تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات والسلطات وتوضيح الأدوار، وإذا لم يتم ذلك بشكل واضح ومحدد يحدث النزاع أو الصراع .

4-7- أنظمة الرقابة التنظيمية: تعتبر الرقابة والمتابعة المصدر الثاني للصراع أو النزاع الداخلي لجماعات العمل، وتتمثل مشكلات النزاع في أنظمة الرقابة داخل المنظمات في الجوانب التالية:

أ- تداخل وتشابك الموارد وقلتها: حيث تعتمد الإدارات والأقسام والأفراد في منظمات الأعمال على بعضهم البعض غير أن طبيعة العمل أحيانا تختلف من قسم لآخر ومن إدارة إلى أخرى، لذلك فإن تقسيم الموارد المالية بين الأقسام والإدارات قد يؤدي إلى حدوث الصراع.

ب- تنافس أنظمة الحوافز: لا شك أن تصميم نظم الحوافز والمكافآت والمنح والترقيات أو غيره من المزايا في الأجهزة قد يؤثر على جماعات العمل .

ج- استخدام المنافسة كوسيلة لتحفيز أو دفع العاملين: فقد تتجح المنظمة أو تفشل في ذلك فتؤدي إلى الصراع بين الأقسام والإدارات. (فاروق عبد فيلة، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص ص 132-133)

إلأنه وبالرغم من كل الأسباب المقدمة أوضحت النتائج التي توصل إليها" لويس بوندي" (LEWIS Pondy 1967) أنه حتى وإن كانت الظروف المؤدية لصراع غائبة فإن الصراع موجود وحاضر، لذلك فإن إدراك الظروف التي تؤدي إلى الصراع لا يؤدي إلى الصراع حتى يتم التوصل إلى مستوى معين من التهديد والذي عنده يظهر الصراع. (مصطفى مصطفى كامل، 1994، ص 161)

5- أهمية الصراع التنظيمي:

نظرا لأن الصراع أمر حتمي بين الخلائق أو جده الله في نفوس المخلوقات لحكمة أرادها سبحانه وتعالى، قد يكون من أغراضها إذكاء شرارة التعليم والتنافس للبحث عن المعلومات التي توصل إلى الحقائق لنصل إلى المستوى المنشود في الأداء ولنحقق بجدارة مفهوم الاستخلاف في الأرض فانه يتضح أن الصراع له أهمية كبيرة في المجتمعات بشكل عام وفي المنظمات بشكل خاص ويتضح ذلك من خلال كونه. (ابن كثير الحافظ عماد الدين إسماعيل، ص 97)

5-1- الصراع أداة للتكيف والبقاء: حيث أن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة من المواءمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها .

5-2- الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر: تعد مواجهة وإدارة الصراع في الوقت الحالي مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته .

5-3- الصراع أداة للإبداع: ولقد ذكر أن هناك علاقة بين الأداء والإبداع، فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق فهذا يعني إنالأداء يعاني الجمود أما إذا كانت ظروف الصراع محدودة ومسيطر عليه فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الاستعداد والدافعية للمبادرة والإبداع في

نفس الوقت فإن المستوى المرتفع من الصراع والذي يوصف بالعنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة الأمر الذي يؤثر سلباً في الأداء وبالتالي في الإبداع.

4-5- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس بسبب نوع من الإرباك والفوضى بل لكونه سبباً في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة. (امل محمود علي العبيدي، مرجع سابق، ص ص 81-80)

وبالتالي ومن خلال عرض موضوع الصراع التنظيمي من حيث المفهوم وأهم المراحل التي تمر به هاته العملية، إضافة إلى الأسباب المساعدة على نشوئها وانتشارها داخل التنظيمات نرى بأن يجب إعطاء اهتمام كبير لهذه الظاهرة بغض النظر عن طبيعة الأسباب المؤدية لها خاصة أن هناك فئة كبيرة ممن يرون بأن هذه الظاهرة سلبية بشكل كبير ولا تحمل أي منافع تذكر.

6- إدارة الصراع التنظيمي: management conflict

اتضح من خلال الدراسات السابقة حول السلوك الإنساني أن الصراع حقيقة واضحة وأمر طبيعي الحدوث بين أعضاء فريق العمل في أي منظمة من منظمات المجتمع، لكن ليس بالضرورة أن يكون له أثر سلبي دوماً بل له قيمة إيجابية للتنظيم لذا يجب على الإدارة تقبله ورفضه والتعامل معه بحكمة وعقلانية، لكن هذا الأمر يتوقف على التدخل وفق الاستراتيجية المناسبة في الوقت المناسب للإدارة الصراعات حتى لا يؤدي إلى زيادة حدوثه ويهدد استقرار المنظمة ويهدم كيانها فالصراع سلاح ذو حدين، ومن هذا المنطلق وجب الوقوف على مفهوم إدارة الصراع ومختلف العمليات المتصلة بها.

6-1- مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

تعرف إدارة الصراع بأنها "نشاط يهدف إلى تحويل الصراعات بين الأفراد والتنظيمات الإدارية إلى صراعات بناءة بدلاً من أن تكون هدامة".

كما تعرف بأنها " ذلك النشاط الذي يهدف من خلاله إدارة المنظمة للوصول بالصراعات إلى مستوى مرغوب فيه، والحفاظ على هذا المستوى داخل الحدود المستهدفة، وذلك بهدف زيادة فعالية وكفاءة المنظمة نحو تحقيق أهدافها وأهداف المرؤوسين العاملين فيها". (نجوى يوسف جمال الدين، سامي سليمان حامد جابر، نجلاء محمد حامد، 2014، ص ص 14، 17)

فإدارة الصراع هي أعمق من فض الصراع، لأنها لا تنتهي مع فضه أو كبتة بل تركز على مستقبل الصراع أكثر مما تركز على حاضره أو ماضيه، ويدار الصراع على مستوى السياسات والتوقعات والقناعات أيضا. (نسيم الصمادي، 2002، ص 2)

وفي تعريف آخر تعرف إدارة الصراع بأنها " مختلف الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية أو زيادة حدتها سواء على الأفراد أو الجماعات أو الإدارات بالمؤسسة".

وبصفة عامة فقد عرفت إدارة الصراع بأنها " مجموعة الأنشطة التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف من خلال الآخرين أو مع الآخرين أي بمشاركة الآخرين" (سعيد محمد المصري، 1999، ص 4)

وفي تعريف آخر وردت إدارة الصراع بأنها " أسلوب أو طريقة مواجهة المديرين للخلافات بين الأطراف المتصارعة بهدف تصنيف هوة الخلاف بين طرفي الصراع من خلال الوصول إلى نتيجة هي الأفضل من جانب الطرفين، أو محاولة فرض حل على طرف لحساب طرف آخر. (احمد بن علي غنيم، 2005، ص 8)

ومن خلال التعاريف يمكن أن نستخلص أن إدارة الصراع:

- أن عملية إدارة الصراع عملية منظمة ومخططة هدفها الرئيسي الاستفادة من الصراعات والعمل على استثمارها في العمل على زيادة فعالية وكفاءة المنظمة.
- أن نجاعة هاته العملية يتوقف على مدى التحليل السليم لأسباب ومستويات وأساليب التعامل مع هاته الظاهرة.
- أن إدارة الصراعات من مهام الإدارة العليا في المقام الأول.

7- مراحل إدارة الصراع التنظيمي

سبق وأن أشرنا إلى أن إدارة الصراع هي تلك النشاط الهادف والمخطط الذي تسعى من خلاله الإدارة إلى الحد من الصراع وتسخيره لمصلحة الفرد والمنظمة معاً، وبالتالي فإن عملية إدارة الصراع لا تتم وفق طريقة عشوائية، بل عبر مراحل محددة علمية وعملية متسلسلة تضمن من خلالها الإدارة نجاح هاته العملية وسدادها، وعادة ما يتم حصر هاته المراحل في الخطوات التالية:

7-1- التشخيص: هو الخطوة الأولى والأساسية للتعامل مع الصراع وإدارته يتم من خلالها اكتشاف الصراع من خلال قياس مستوى الصراع والتعرف على أسبابه، وتحليل العلاقة بين متغيراته ومعرفة مشاعر أطرافه، بالاعتماد على المقابلات والاستمارات للوصول إلى التشخيص السليم، حيث يتوجب على الإدارة البحث عن الإجابات المقنعة للأسئلة التالية:

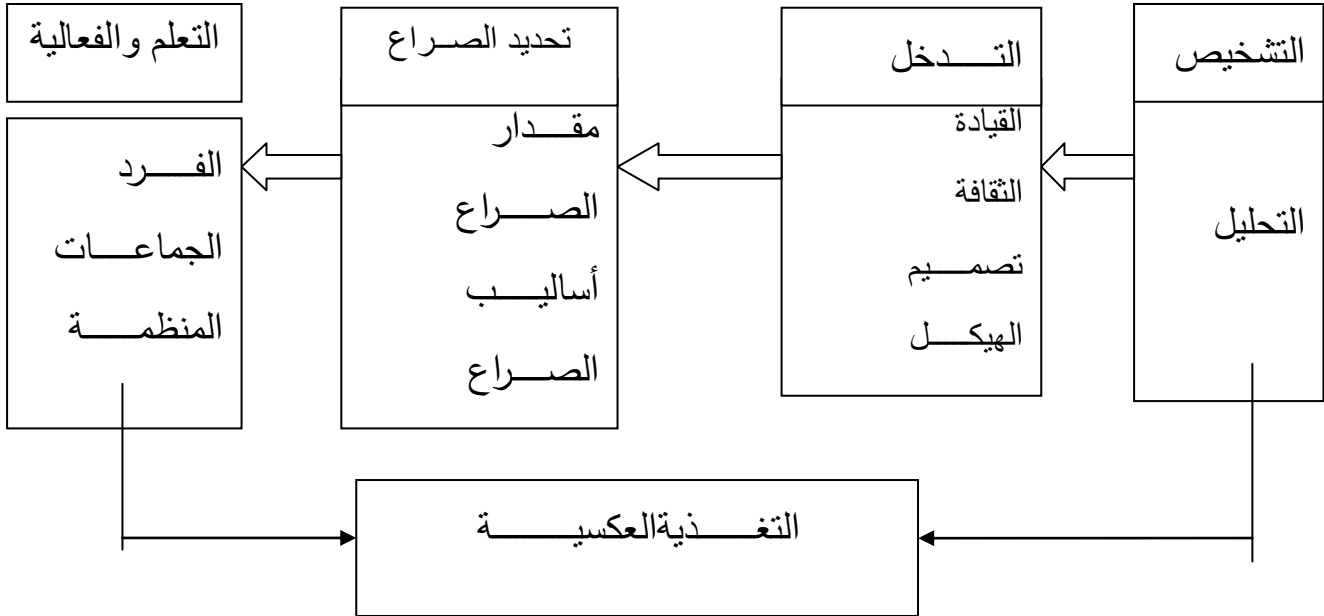
- ما هو حجم الصراع؟.
- هل الصراع يتعلق بالإنفراد أو أهداف؟.
- ما هو تأثير عامل الوقت؟.
- هل من الأفضل الانتظار أو التدخل لمعالجة وإدارة الصراعات؟ (بلوط حميدة، عميرات حفيظة، 2014/2015، ص49)

7-2- التدخل: هي المرحلة التي تلي عملية التشخيص وفقها دراسة الأساليب التي سيتم من خلال اختيار الأسلوب الأمثل في معالجة عملية الصراع من الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل منها القيادة، والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي.

7-3- تحديد الصراع: يتم من خلال هذه المرحلة الوصول إلى الأسلوب الأمثل الذي سيتم اعتماده كأسلوب لمعالجة الصراع، والذي يضمن الحفاظ على المستوى المرغوب فيه داخل المنظمة.

7-4- التعلم والفعالية: في هذه المرحلة يتم التركيز على مدى التعلم والفعالية لدي الأفراد وتسخيرها لمصلحة الأفراد والمنظمة ككل ومحاولة توجيه توترات الأفراد.

7-5- التغذية العكسية: تتمثل في وصول الإدارة إلى ما تصبو إليه وتكتشف من خلال القياس البعدي وهي النتيجة المخطط لها في بداية وضع استراتيجية إدارة الصراع. (رشيد بوخالفة، 2016/2015، ص 63-64)



الشكل رقم (03) مراحل إدارة عمالية الصراع: (رشيد بوخالفة، 2014/201، ص63)

8- أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

الصراع التنظيمي ظاهرة أصبحت اليوم من طبيعة المنظمات المعقدة، لذا نجد العديد من الباحثين في مجال الإدارة أمثال " مارش وسيمون وروبينز وتوماس وكيلمان وماري فيوليت ممن ينشطون في موضوع إدارة الصراع، نظرا لكونها تلعب دور كبير ومهم في تضيق فجوة الصراع والتخفيف من حدته وتسخيره لصالح العام، وذلك من خلال تطوير أساليب معالجة هاته الظاهرة والتعامل معها داخل المنظمات لأنه لم يتم الاتفاق على أسلوب مثالي فكل أسلوب له مزايا وسلبيات تحكمه وتؤثر فيه متغيرات الموقف.

8-1- مفهوم أسلوب إدارة الصراع التنظيمي: style of management conflict

يعرف أسلوب إدارة الصراع التنظيمي بأنه الطريقة أو الاستراتيجية التي يتبعها مدير المؤسسات التنظيمية في التعامل مع الصراعات التي تحدث في مؤسساتهم. (أحمد زكي بدوي، 1984، ص18)

كما يعرف بأنه "مجموعة الأساليب والتدابير التي تعتمدها الملكات الإدارية والفنية في المنظمات للتعامل مع الصراع التنظيمي ومعالجته". (بشينة حسن علي الطائي، 2008، ص246)

وقد بين توماس وكليمان (thomas. Kilmann 1994.2008) خمسة أنماط لإدارة الصراع بين الأفراد والمؤسسات وقد توزعت هذه الأنماط على بعدين هما بعد التعاون وبعد الحزم: أ- المنافسة: هو أن يقوم أحد أطراف الصراع بمتابعة اهتماماته ومصالحه الخاصة به، وتحقيقها حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر وذلك باستخدام كافة الوسائل مثل القوة والسلطة لكي يربح موقف الطرف الآخر، وهم نمط حازم وغير تعاوني.

ب- المجاملة: هو ترك أحد أطراف الصراع لاهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر، فصاحب هذا النمط يضحي بنفسه من أجل الطرف المقابل يتصف بالكرم، وهذا النمط تعاوني ولا حزم. (ليث عبد الله سليمان القهيوي، 2015، ص218)

ج- التجنب: يقصد به الانسحاب من إدارة الصراع، فأسلوب التجنب مع الطرف الآخر عن طرق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة، حيث يناسب هذا الأسلوب القضايا الثانوية أو حينما تكون تكلفة المواجهة تفوق العوائد في حل المشكلة يتميز هذا النمط بـ لا تعاون ولا حزم. (عبد الله قريشي، رويم فائزة، 2015، ص3)

د- التسوية: يقصد بها استخدام المدير لأسلوب التفاوض بين الأطراف المتصارعة للحصول على موافقة وإرضاء جزئي للأطراف المتصارعة، حيث يقبل كل منهما التنازل عن بعض حقوقه مقابل الحصول على بعض منها. (أحمد بن علي غنيم، مرجع سابق، ص20)

وهو أسلوب وسط بين التشدد والتعاون بمعنى الحل الوسط الذي يعني التعاون والحزم أو التشدد من كلي الطرفين كل منهما يحقق الربح في جزء والخسارة في جزء آخر عنه

طريق التفاوض والتنازلات والمقايضة ودرجة عالية من المرونة، واستنادا لهذا الأسلوب يطرح
المفاوضين أربعة أسئلة على أنفسهم قبل البدء في عملية التفاوض وهي:

- ما هو الحد الأدنى الممكن قبوله

- ما هو الحد الأدنى الذي يمكن طلبه

- ما هو الحد الأعظم الذي يمكن التنازل عنه أو رفضه.

- ما هو الشيء الأقل الذي يمكن منحه. (حسين بو رغدة، 2005، ص154)

هـ - **التعاون:** يسمى أحيانا أسلوب المواجهة وحل المشكلات أو الإقناع، بإتباع هذا

الأسلوب يتم تحديد ومناقشة مصادر الصراع ومعرفة المصالح المشتركة بين أطراف الصراع

والتركيز عليها ولا بد من معرفة الأسباب التي أدت إلى حدوثه، وحلها بالطريقة محددة

وواضحة كذلك لا بد من مواجهة الأطراف المتصارعة مع بعضها البعض وتقريب وجهات

النظر من اجل تحسين العلاقات بينهم. (نجوى يوسف جمال الدين، سامي سليمان حامد جابر،

نجلاء محمد حامد، مرجع سابق، ص12)

بالإضافة إلى هذه الأساليب نجد أنالكثير من العلماء اجتهدوا في وضع أساليب أخرى

لإدارة الصراع نظرا لتعدد أسبابه ونظرا لاختلاف التعامل معها من منظمة إلى أخرى، وحتى

داخل المنظمة الواحدة، ومن أمثلة هذه الأساليب نجد:

و- **التهديئة:** يلجأ المدير إلى استخدام أسلوبالتهديئة بين طرفي الصراع عن طريق حث

الطرفين على تجاوز خلافاتهم والعمل معا من اجل تحقيق الأهداف المشتركة وبذل درجات

من التعاون تخلق جوا من الود والإخاءوهنا يحاول المدير الابتعاد عن إلقاءاللوم على أي

طرف من الطرفين والاتجاه إلى حث الطرفين على التناسي في ما بينهم وهذا النوع من

الأساليب قد يكون مفيدا في الحالات البسيطة، إلا أنه قد يصلح في التعامل مع الكثير من

حالات الصراع، إلا أن الاستمراريةفيه قد تزيد من حدة الخلاف وينعكس بالتالي على جو

العلاقات القائمة بين الأطراف ذات العلاقة، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة التوصل إلى حل

هذه الخلافات. (سعود بن محمد النمر، 1994، ص55)

ز- **أستخدم القوة و/أو السلطة:** تعني قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع، أو أنأحد

الطرفين يصدر أوامره للطرف الآخر بهذا المعنى ولا يؤدي هذا الأسلوب إلى إشباع أهداف

أي من الطرفين وتستخدم عادة في القضايا قليلة الأهمية

ح- استراتيجية تبادل الوظائف: إن الصراع أحيانا يمكن أن يدار بطريقة بسيطة تسمى تبادل الوظائف باشتغال كل طرف لموقع الطرف المتصارع الآخر، حيث أن هذا الموقع يمكنه من فهم المهمات والمشكلات والاتجاهات ويكون على اطلاع مباشر بمجريات الأمور مما يجعله أكثر استيعاب للمشكلة وبالإمكان إزالة بعض الظروف التي تسبب الصراع. (أكرم الياسري، امل عبد محمد علي، مرجع سابق، ص 129)

ط- توسيع الأهداف: أي إضافة أو تنويع الأهداف الحالية بحيث تستجد أهداف أخرى يمكن التعاون على تحقيقها.

ي- تدخل جهة ثالثة (التحكيم): أي تدخل جهة أخرى ليست طرف في الصراع لمحاولة حله عن طرق التنسيق والتكامل والتعاون بين التنظيمات المتصارعة .

ي- الانضمام: أي ضم المتصارعين لجماعة جديدة، مثل دمج شركتين متنافستين في شركة واحدة. (خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص 310)

9- تقييم أساليب التعامل مع الصراع:

تختلف أساليب تسوية وحل الصراعات من نطاق اجتماعي لآخر ومن مجال تنظيمي لآخر فما سبق توضيحه نستنتج أن الصراع أي مجتمع أو منظمة يعتبر ظاهرة طبيعية وأن للحدوث هذه الظاهرة جوانب ووظائف إيجابية بناءة، كذلك جوانب ووظائف سلبية هدامة ومدمرة وهنا يكون إلزاما على أطراف الصراع وعلى الأفراد المكونين للتنظيم أن يدركوا: في جد ذاته مصطلح قيمي لا يمكن وصفه على انه جيد أو سيئ فهو مصطلح حيادي، وان أثره في التنظيم وعلى سلوكيات الأفراد فيه يعتمد والى حد كبير على الطريقة التي تتم فيها إدارة الصراع وتناوله. (هاني عبد الرحمان الطويل، 1998، ص 303)

ويشير " دهنروف" إلى أن ترتيب أساليب مواجهة الصراع من حيث درجة حدتها وعنفاها على السلم المتدرج يبدأ من الصراعات بين أصحاب العمل وبين العمال، الذي تتخذ شكلا قريبا من الحرب الأهلية على نحو ما حدث في اضطرابات شيكاغو في أوائل الثلاثينيات وينته هذا السلم بوسيلة المباحثات والمنافسات الهادفة والهادئة، التي تتم على مائدة المفاوضات بين الأفراد على جانب كبير من رقي المظهر. (محمد الجوهري، 1978، ص 201)

وفي الأخير وبعد ما تم عرض مختلف النماذج والأساليب المقترحة لإدارة الصراع داخل المنظمات توصلت الباحثة إلى أنه مهما اختلفت وتعددت هاته الأساليب والاستراتيجيات، فإنه وفي الأخير وضعت من أجل التوصل إلى حلول لمظاهر الصراع ومواقفه والأهم من ذلك أنه يتضح لنا أن الصراع ظاهرة طبيعية الحدوث، والتعامل معها يحتاج فقط إلى المرونة والتكيف.

خلاصة:

تناول الباحث في هذا الفصل ظاهرة الصراع التنظيمي، هاته الظاهرة التي كثيرا ما ينظر لها بأنها ظاهرة سلبية، رغم أن الاختلافات والتناقضات ظاهرة إنسانية موجودة في كل المستويات، فموضوع الصراع موضوع واسع وممتد، لذا فضرورة دراسة هذا الموضوع والتعمق فيه أمر ملح ذلك لأنها ظاهرة معقدة نتيجة لتعدد واختلاف الأسباب المساهمة في تواجدها، وانتشارها في مستويات كثيرة، وبما أنه لا يمكن تجاهل الأهمية والإيجابيات الناجمة عن هذه الظاهرة ترتب عليه الإلمام بسبل إدارة الصراع حتى يكون وسيلة لتطوير والإبداع بدل من أن تكون وسيلة للتدمير.

الباب الثاني: الجانب الميداني

الفصل الأول: منهجية الدراسة والإجراءات الميدانية

تمهيد:

نظرا لأن الدراسة الميدانية هي القاعدة والأساس الذي يركز عليه أي بحث علمي، فمن خلالها يتمكن الباحث من جمع البيانات والمعلومات التي ترتبط بظاهرة محل الدراسة، كما تسهم في الوصول إلى نتائج أكثر دقة ووضوح وكل ذلك يرتبط بمدى قدرة الباحث على قيامه بالإجراءات المنهجية بالدقة، والضبط الدقيقي معالجة المعطيات.

من هنا يأتي هذا الفصل ليتم من خلاله عرض لأهم الإجراءات المنهجية التي اعتمدها الباحثة في إجراء دراستها الميدانية والمتمثلة في المنهج المستخدم في الدراسة ومجالاتها، إضافة إلى تحديد مجتمع البحث والأداة التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات من المفردات، والأسلوب الإحصائي المعتمد أثناء عملية التحليل.

1 - منهج الدراسة:

من المعروف أن تقديم العلم مقترن بتقديم المناهج، وهنا يقول ديكرت لا نستطيع أن نفكر في بحث حقيقة ما إذا كنا سنبحثها بدون منهج، لأن الدراسات والأبحاث بدون منهج تمنع العقل من الوصول إلى الحقيقة. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص 61)

فالمنهج هو طريق كسب المعرفة، أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة، أو هو الخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها. (محمد راكان الدغيمي، 1998، ص 33)

في الميدان ولقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لتناسبه لموضوع الدراسة.

فالمنهج الوصفي يركز على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، يهدف من خلالها إلى رصد ظاهرة وموضوع محدد بهدف فهم مضمونه أو مضمونها فالمنهج الوصفي " أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. (محمد عبيدات وآخرون، 1999، ص 46) وهو ما يتلاءم مع دراستنا الحالية.

ولما كانت الدراسة الراهنة تسعى لفهم دور القيم التنظيمية داخل المنظمات فإنها تدخل في حيز الدراسات التي تهدف إلى تشخيص ووصف ظاهرة البحث وذلك بغية لفت الانتباه إلى أبعاد القيم التنظيمية، ووصف وجهة نظر العمال حول وجود هذه القيم والدور الذي تلعبه في إدارة الصراع التنظيمي من أجل الحصول على معلومات وبيانات عن مشكلة الدراسة في مجتمع البحث.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

تعتبر المعاينة عن مجموعة من العمليات التي تسمح بانتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث بهدف تكوين عينة. (موريس أنجرس، 2004، ص301)

العينة: هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجري عليها الاختبار والتحقق. (سعيد سبعون، 2012، ص135)

حيث يلجأ الباحث إلى أسلوب أخذ العينات في حالة كبر مجتمع البحث وعدم قدرته على إجراء الدراسة، كما أن هذا الأسلوب يساعده في حالة ضيق الوقت المخصص لإجراء الدراسة وصعوبة الاتصال بعدد كبير من الأفراد والتكاليف الباهظة التي قد تتجم عن الدراسات الموسعة.

كما لا يمكن إغفال أن طبيعة البحث المدروس هي التي تحدد نوع العينة التي يمكن تخدم موضوع البحث، حيث شمل المجتمع الأصلي لهذه الدراسة الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والذي قدر عددهم ب (42) فردا وهم يمثلون جميع مفردات الظاهرة محل الدراسة، لذا تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لتناسب العدد الإجمالي مع هذه الدراسة

يمثل الجدول رقم (03) عدد الاستثمارات الموزعة على عينة البحث (إداريي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)

النسبة	مجموع الاستثمارات الكلي	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الغير مسترجعة
	42	40	02
العدد	%100	%95.23	%4.76

3- مجالات الدراسة

3-1- المجال الزمني: تمت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي من سنة 2017/2018.

3-2- المجال المكاني: ينحصر المجال المكاني في جامعة الشهيد حمه لخضر في ولاية الوادي بالجزائر، تحديدا كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

3-3- المجال البشري: يمثل مجتمع البحث فئة الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الحصر الشامل.

- بطاقة فنية عن جامعة الوادي

حيث يعود وجودها إلى سنة 1995، حيث كانت عبارة عن ملحق للمعهد الوطني للتجارة بالوادي، ويمكن انجاز المراحل التي مرت بها هاته الأخيرة حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن في عدة مراحل وهي:

أ- المرحلة الأولى 1995 إلى 1998: أنشئت ملحقة المعهد الوطني للتجارة بالوادي بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 جوان 1995، وانطلقت الدراسة لأول مرة خلال الموسم الجامعي 1995/1996 كنواة جامعية أولى بولاية الوادي مقرها ثانوية تكسبت أين ظلت لموسمين حتى تم تحويلها إلى مركز الشهداء سنة 1998 أين درست بها شعبة العلوم التجارية بتخصصين.

ب- المرحلة الثانية 1998 إلى 2001: إضافة إلى ملحقة المعهد الوطني لتجارة التابعة للمعهد الوطني للتجارة بين عكنون، استفادت ولاية الوادي من فتح فرع للعلوم القانونية والإدارية في الموسم 1998/1999 ومعهد الأدب العربي في الموسم 1999/2000 والتابعين لجامعة محمد خيضر بسكرة ليتشكل الملحق الجامعي بالوادي.

ج- المرحلة الثالثة 2001/2012: أنشأ المركز الجامعي بالوادي سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 277/01 المؤرخ في 18/9/2001 حيث تحول الملحق الجامعي بالوادي يحوي خمسة معاهد.

- معهد العلوم القانونية والإدارية
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- معهد العلوم والتكنولوجيا
- معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية
- د- المرحلة الرابعة 2014/2012: أنشئت الجامعة الوادي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 243/12 والمؤرخ في 2012/06/04 وتضم:
 - كلية العلوم والتكنولوجيا - كلية العلوم الطبيعية والحياة - كلية الآداب واللغات
 - كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير
 - كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- ه- المرحلة الخامسة 2015 إلى يومنا هذا: تم تسمية جامعة الوادي بجامعة الشهيد حمه لخضر تبعا للقرار رقم 14/01 الموافق لـ 2014/09/23 المتضمن تكريس تسمية مؤسسات جامعيه.

(www.univ-eloued.dz22 /04/2018-20:30)

4- الضبط الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

أ- خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

الجدول رقم (04) بين خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
62.5%	25	إداري
17.5%	7	متصرف
10%	04	تقني سامي
10%	4	مكتبي
100	40	المجموع

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم(4) أن المسمى الوظيفي الشائع بين أفراد العينة يتجه لصالح الأفراد الذين يعملون تحت المسمى الوظيفي " إداري" وذلك بما نسبته (62.5%) تليها رتبة متصرف بما نسبته (17.5%)، في حين حصلت رتبة كل من المكتبي وتقني سامي على نسبة (10%) وهي النسبة الأقل مقارنة بالنسب الأخرى ومن الملاحظ أن هذه النتائج تتفق مع التدرج الوظيفي لمسؤوليات هاته المؤسسة.

ألا انه لم يتم اعتماد المسمى الوظيفي كمتغير للدراسة، بل تم التعرض إليه كمتغير يساعد على التعريف بعينة الدراسة .

ب- خصائص العينة حسب الجنس:

الجدول رقم(05) بين خصائص العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
37.5%	15	ذكر
62.5%	25	أنثى
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بروز فئة الإناث بكثرة وذلك بنسبة تبلغ (62.5%) أي أن أكثر من نصف الموظفين في هذه المنظمة إناث، في حين نلاحظ أن نسبة الذكور تبلغ (37.5%) وترجع الباحثة هذا إلى طبيعة العمل في هذه المنظمة واتجاه فئة الإناث في الوقت الحالي لهذا النوع من الأعمال، كما يعزو هذا الأمر إلى غزو الإناث عالم الشغل بكثرة في الآونة الأخيرة وبرز فئتهم كفئة غالبية في المجتمع الجزائري.

حيث تم التطرق لمتغير الجنس كمتغير يساعد على التعريف بعينة البحث لا كمتغير للدراسة.

ج- خصائص العينة حسب السن:

الجدول رقم (06) بين خصائص العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
55%	22	20 — 32
37.5%	15	33 — 43
7.5%	3	44 — 54
100%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول بأن الفئة العمرية المنتشرة داخل هذا التنظيم هي الفئة العمرية المنحصرة بين (20س — 32س) والتي بلغت نسبتها (55%) تليها الفئة العمرية التي بلغت نسبتها (37.5%) و هي الفئة التي تتراوح بين (33س — 43س) سنة، في حين أن الفئة التي يمثلها المتقدمين في العمر والتي تنحصر بين (44س — 45س) هي الأقل داخل هاته الإدارة، والتي بلغت نسبتها (7.5%). ويعزو هذا الأمر إلى طبيعة المجتمع الجزائري الذي تغلب عليه فئة الشباب، ومن هنا يتضح أن فئة العمال المتقدمين في السن فئة قليلة وهم العمال المتواجدين منذ افتتاح هذه الإدارة.

حيث لم يتم التعرض لمتغير السن كمتغير للدراسة بل تم اعتماده كمتغير للتعريف بالدراسة.

د- خصائص العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (07) يبين خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
27.5%	11	ثانوي
52.5%	21	جامعي
20%	8	دراسات عليا
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن أغلبية الموظفين في هاته الإدارة هم الموظفين من حملة الشهادات الجامعية والتي تبلغ نسبته (52.5%) تليها فئة أفراد أصحاب المستوى الثانوي بنسبة تبلغ (27.5%)، في حين أن نسبة أصحاب الدراسات العليا بلغت (20%) ويمكن إرجاع هذا إلى أن طبيعة الوظائف في هذه الإدارة لا تتطلب مستويات ومهارات عالية أو مؤهلات علمية معتبرة لذلك تم فتح المجال لمستويات علمية أخرى لشغل وظائف ومناصب داخل هذه المنظمة.

إلا أنه لم يتم اعتماد المستوى التعليمي كمتغير للدراسة، بل تم اعتماده كمتغير للتعريف بعينة البحث.

هـ- خصائص العينة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (08) يبين خصائص العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
55%	22	6 — 01
37.5%	15	12 — 7
7.5%	3	18 — 13
100%	40	المجموع

نستنتج من الجدول أعلاه أن سنوات الخبرة في هاته المنظمة تتراوح ما بين (1 سنة و18 سنة) كحد أقصى، فنسبة (55%) من العمال تتراوح خبرتهم بين (1س — 6س) أما نسبة

(37.5%) في نسبة التي تمثل العمال الذين تتراوح مدة خدمتهم بين (7س — 12س) داخل هاته المنظمة، في حين أن السنوات الخبرة الأكبر يمثلها عدد قليل من أفراد العينة والتي تتراوح بين (13س - 18س) وهذا يرجح إلى أن نصف الموظفين في هاته المنظمة ليسوا من ذوي الخبرات العالية وهم حديثي التخرج والتوظيف في هذا التنظيم، كما يمكن أن يرد السبب إلى أن هذه الإدارة هي حديثة الولادة ولا تعود إلى سنوات عديدة ماضية، فصغر هاتين النسبتين يعكسان مدى قدرتهما على القيادة السليمة والحفاظ على السير الحسن للمؤسسة.

لكن يجدر الإشارة بأنه تم التعرض لمتغير الخبرة المهنية كمتغير يعرف بعينة البحث، ولم يعتمد كمتغير أساسي للدراسة.

5- أدوات جمع البيانات:

الاستبيان: وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة، تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.

(ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، 2000، ص82).

ارتكزت الدراسة بشكل أساسي في الجانب الميداني على (الاستبانة) كأداة لجمع المعلومات البيانات المتعلقة بظاهرة البحث، وتم تصميم هاته الاستبانة من قبل الباحثة استنادا لتراث النظري المتمثل في الدراسات والأبحاث السابقة التي لها صلة بموضوع البحث، وبالاعتماد على مقياس الذي أعده ديف فرانسيس ومايك وودكوك لقياس القيم التنظيمية داخل المؤسسات وبناء يكون الشكل النهائي للاستبانة مكون من (3) محاور رسمية على النحو التالي:

- **المحور الأول:** ضم هذا القسم مجموعة من الأسئلة التي تدور حول البيانات الشخصية لعينة البحث المتمثلة في (المستوى الوظيفي، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

- **المحور الثاني:** وهو المحور الثاني الذي يعبر عن القيم التنظيمية تكون من (30) فقرة، وفق للاستبانة القيم التنظيمية لفرانسييس ومايك موزعة على 3 محلات كل مجال يتضمن ثلاث قيم على النحو الآتي:

- **المجال الأول: (قيم إدارة الإدارة)** يسعى هذا المجال إلى قياس مستوى قيم الإدارة داخل إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، من خلال 10 فقرات موزعة على 3 أبعاد أساسية متمثلة (القوة، الصفة، المكافأة).

- **المجال الثاني: (قيم إدارة المهمة)** يقيس هذا المجال مستوى قيم إدارة المهمة من خلال 10 فقرات وزعت هي الأخرى على 3 أبعاد رئيسية (الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد).

- **المجال الثالث: (قيم إدارة العلاقات)** يقيس هذا المجال وفق مستوى إدارة العلاقات داخل عينة الدراسة الميدانية وذلك من خلال 10 فقرات موزعة على 3 أبعاد (القانون والنظام، فرق العمل، العدالة)

- **المحور الثالث:** هو القسم الذي يعبر عن إدارة الصراع التنظيمي تكون هذا المحور من 22 فقرة تهدف لقياس بعض الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع لدى العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالوادي.

6- الأسس العلمية للأدوات المستخدمة (الصدق والثبات)

6-1-الصدق: (صدق المحكمين) حيث تم التحقق من صدق الاستبيان عن طريق استطلاع رأي المحكمين على أسئلة الاستبيان، والمتمثلين في (04) أستاذة في التخصص، (03) من كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، و (01) من قسم الأدب العربي بجامعة الشهيد حمه لخضر لتستقر الاستبانة على الشكل الموضح في الملحق رقم (01).

6-2- الثبات:

يتم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS والذي من خلاله نحسب معامل التمييز لكل سؤال حيث يتم حذف السؤال الذي معامل تمييزه ضعيف أو سالب،.

ويقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة، قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية، والصدق ببساطة هو أنقيس أسئلة الاستبانة أو اختبار ما وضعت لقياسه.

(www.pdfactory.com, 2018/05/15, 17:30)

جدول رقم (09) يوضح نتائج معامل الارتباط ألفا كرونباخ لحساب الصدق الخاص بمحاور الاستبيان.

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
قيم إدارة الإدارة	0.901
قيم إدارة المهمة	0.927
قيم إدارة العلاقات	0.901
إدارة الصراع التنظيمي	0.917
جميع عبارات الاستبيان	0.963

بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان تتراوح بين (0.901-0.927) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع عبارات الاستبيان معا بلغ (0.963) وهذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلني على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

تجدر الإشارة الى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ تتراوح بين (1-0) فكلما اقترب من الواحد دل وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات. وأن الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو (0.6).

ومن أستنتج أن الدراسة التي قمت بإعدادها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهز لتطبيق على عينة الدراسة.

7- الوسائل الإحصائية: للإجابة عن أسئلة الدراسة وللتحقق من صحة الفرضيات المعطاة تم اعتماد أسلوب مقياس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف عينة الدراسة اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية حيث تم استنتاج بنود الدراسة حسب نسبها المئوية.

- التكرار: يستخدم في حالة المقاييس التفضيلية، مثل الأسئلة التي يطلب فيها من المبحوث إعطاء رأيه حول موضوع معين ويطلب إليها لإجابة على ذلك ضمن خيارات تتدرج من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة ومهم جداً إلى غير مهم جداً. (محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، 1999، ص117)

- قانون حساب النسبة المئوية:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرارات مجموع}}{\text{العينة أفراد عدد}}$$

- اختبار ألفا كرو نباخ: لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان وصلاحياتها لإجراء الدراسة.

خلاصة:

وبهذا نكون قد حاولنا من خلال الفصل أعلاه الإلمام بالإجراءات المنهجية والميدانية المتتالية في الدراسة، والتي تمثلت في المنهج الذي تم اعتماده في الدراسة، إضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة والمجالات التي شملتها الدراسة، كذلك تم التطرق لعرض متغيرات الدراسة مع عرض الضبط الإجرائي لها.

تعرضنا بعدها لأدوات جمع البيانات المعتمدة في الدراسة والأسس العلمية التي تم اعتمادها في استخدام الأدوات، إضافة إلى أهم الوسائل الإحصائية المتبعة، كما شمل هذا الفصل على عرض لبيانات وتحليل عنصر الضبط الإجرائي لمتغيرات البحث.

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب السابق إلى الإطار المنهجي سيتم في هذا الجانب العمل على عرض نتائج الدراسة بشكل مفصل وذلك من خلال تحليل وتفسير إجابات عينة الدراسة.

1- عرض النتائج الفرضيات

المحور الثاني: القيم التنظيمية (قيم إدارة الإدارة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات)

- يتصرف المديرون بطريقة تبين أنهم في موقع المسؤولية.

الجدول رقم (10) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة الإدارة -عبرة قوة-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
30%	12	صحيحة كليا
40%	16	صحيحة إلى حد كبير
12.5%	5	محايد
15%	6	غير صحيحة إلى حد كبير
2.5%	1	غير صحيحة كليا
100%	40	المجموع

يعرض الجدول رقم (10) استجابة أفراد العينة لقضية جوهرية من قيم إدارة الإدارة المتمثل في القوة، حيث تشير نتائج الجدول إلى أن نسبة (40%) من مفردات العينة يقرون بأن المديرون في هذه المنظمة يتصرفون بطريقة تبين أنهم في موقع المسؤولية صحيحة إلى حد كبير، تليها نسبة (30%) من يرون بأنها صحيحة كليا، في مقابل هاتين النسبتين نجد أن (15%) من أفراد العينة يؤكدون أن هاته المسألة غير صحيحة إلى حد كبير وقد يرتبط ذلك في نظر هؤلاء بالمواقف التي يأخذها المديرون في بعض الأوقات، أما (12.5%) فهم الفئة التي اختارت أن تكون محايدة في هذا الطرح، لتأتي أخيرا نسبة (2.5%) كنسبة ممثلة للبدليل غير صحيحة كليا.

ويمكن القول من خلال ارتفاع النظرة الايجابية لهذا البند أنالمديرون في هذه المنظمة ومن خلال المسؤولية المتاحة لهم في محاولة دائمة لتعزيز مكانتهم من خلال أفعالهم وقراراتهم المتخذة أثناء أداء عملهم، بالاعتماد على المعلومات والصلاحيات التي اكتسبوها من خلال مركزهم الوظيفي داخل هاته الإدارة .

فحسب ديف فرانسيس ومايك وودكوك ولأن الإدارة الناجحة هي التي تدرك النفوذ الذي تملكه من خلال مركزها الوظيفي الذي يسمح لها بتقرير رسالة المنظمة واتخاذ القرار، والإدارة تكتسب القدرة على التأثير الذي يعني القوة مجسدة في العمل والفعل.(عادل بن صالح بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني، مرجع سابق، ص257)

- تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية.

الجدول رقم (11) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة الإدارة -عبارةصفوة-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
27.5%	11	صحيحة كلياً
22.5%	9	صحيحة إلى حد كبير
27.5%	11	محايد
12.5%	5	غير صحيحة إلى حد كبير
10%	4	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

يوضح الجدول رقم (11) استجابة أفراد العينة لقضية الصفوة حيث نلاحظ أن هناك نسب متساوية لكل من البديلين صحيحة كلياً ومحايد وذلك بما نسبته (27.5%) نليهما نسبة (22.5%) للعمال الذين يرون بأن هاته القضية صحيحة إلى حد كبير، تقابلها نسبة كل من (12.5%) ممن يرون بأنها غير صحيحة إلى حد كبير و (10%) للأفراد الذين يرون بأن هاته المسألة غير صحيحة كلياً، ومن خلال هاته المعطيات يمكن القول بأن في حدود نصف الموظفين مقتنعون بأن تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب

الإدارية العالية في هاته المنظمة، وهذا يدل على أنه تم تعيين هؤلاء وفق معايير موضوعية محددة، وأنهم يجيدون استخدام نفوذهم وسلطتهم بطريقة عادلة لاقت استحسان الموظفين، كما يمكن القول أن هاته الإدارة في بحث مستمر عن أفضل المرشحين لتقلد المناصب الإدارية المهمة.

- من المفهوم بشكل كبير أن المديرون في هذه المنظمة يستحقون الصلاحيات المخولة لهم.

الجدول رقم (12) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة الإدارة -عبارةالصفوة-

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
15%	6	صحيحة كلياً
32.5%	13	صحيحة إلى حد كبير
25%	10	محايد
20%	8	غير صحيحة إلى حد كبير
7.5%	3	غير صحيحة كلياً
100	40	المجموع

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة نحو قيمة من قيم الإدارة المتمثلة في الصفوة، حيث يوضح أن نسبة (32%) وقع اختيارهم على صحيحة إلى حد كبير بخصوص أن المديرون في هاته المنظمة يستحقون الصلاحيات المخولة لهم لممارسة أعمالهم، في حين أن نسبة (25%) وقع اختيارها على البديل محايد، تليها نسبة (20%) كان رأيهم بخصوص هاته المسألة أنها غير صحيحة إلى حد كبير في حين أن نسبة (15%) ترى أنها صحيحة كلياً، تقابلها نسبة (7.5%) في الاتجاه المعاكس بأنها غير صحيحة كلياً، حيث يعزى هذا الاختلاف في الآراء في نظر الباحثة إلى مدى قرب الأفراد المؤيدين من الوظائف التي يشغلها المديرون في هاته المنظمة وقربهم من الرؤساء. بحيث كل ما قربت المسافة بين العمال والمدراء كل ما اتضحت الصورة أكثر وكشفت عن المسؤوليات التي يتحملها

هؤلاء المدراء. كما يرجع هذا التأييد إلى أن المدراء في هاته المنظمة لديهم قدرة عالية في التأثير والإقناع .

وبالتالي اختيار هؤلاء الأفراد ينبغي أن يكون على معايير موضوعية بعيدا كل البعد عن الذاتية وزيادة على ذلك إدراك أهمية التطوير المستمر لتلك الكفاءات. (فراحي فيصل، بودهي عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 63)

-يمنح الأفراد أصحاب المسؤولية في هذه المنظمة صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم.

الجدول رقم (13) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة الإدارة -عبرة قوة-.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
10%	04	صحيحة كليا
32.5%	13	صحيحة إلى حد كبير
30%	12	محايد
27.5%	11	غير صحيحة إلى حد كبير
0%	0	غير صحيحة كليا
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (32.5%) من أفراد العينة يرون أن الإدارة في هاته المنظمة تعمل على منح الأفراد أصحاب المسؤولية في هذه المنظمة صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم هي عبارة صحيحة إلى حد كبير، أما (30%) من باقي الأفراد فقد كانوا أفراد محايدين بهذا الخصوص، في حين أن نسبة (27.5%) اتجهت آرائهم إلى أنها غير صحيحة إلى حد كبير، أما النسبة الأقل فقد مثلها المؤيدين تماما لهاته المسألة والتي بلغ عددها (10%)، وقد ارتبط هذا النوع من الآراء بالاستناد إلى القواعد والقوانين التي تحكم ههذه المنظمة، كما يدل على أن المديرين في هذه المنظمة استطاعوا أن يحضوا بتأييد رؤسائهم من خلال تبنيهم للمنطق العادل والعمل على بعث المساواة مع من هم تحت وصايتهم عن طريق العمل على تنفيذ القواعد والأنظمة على الجميع دون استثناء أو تمييز بينهم ودون اعتبار لوجود علاقات شخصية قد تربطهم.

- للإدارة احترامها في هذه المنظمة

الجدول رقم (14) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة الإدارة -عبارة قوة-

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
30%	12	صحيحة كليا
45%	18	صحيحة إلى حد كبير
7.5%	3	محايد
15%	6	غير صحيحة إلى حد كبير
2.5%	1	غير صحيحة كليا
100%	40	المجموع

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (14) إلى أن نسبة (45%) من مجتمع البحث يرون بخصوص مسألة أن للإدارة احترامها في هاته المنظمة هي صحيحة إلى حد كبير تليها نسبة (30%) ممن يجزمون قطعا بصحة هاته المسألة، في حين نجد (15%) تتجه آرائهم بهذا الخصوص إلى أنها غير صحيحة إلى حد كبير، ويأتي اختيار محايد بنسبة تبلغ (7.5%) من النسبة الكلية، في حين بلغت أضعف نسبة (2.5%) والتي يمثلها من يرفضون قطعا صحة هاته المسألة، ومن هنا نستنتج أن هاته الإدارة استطاعت فرض النظام على موظفيها من خلال حرصها على تطبيق القوانين والقواعد التنظيمية التي تنص عليها، الذي أدى بدوره إلى وضوح في عملية الاتصال وقنواته.

- معايير الأداء المتدنية لا يسمح بها في هذه المنظمة.

الجدول رقم (15) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة الإدارة -عبارة صفوة-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
17.5%	07	صحيحة كلياً
45%	18	صحيحة إلى حد كبير
15%	06	محايد
20%	08	غير صحيحة إلى حد كبير
2.5%	01	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (15) والذي يمثل استجابة أفراد العينة حول بند من بنود قيم إدارة الإدارة "معايير الأداء المتدنية لا يسمح بها في هذا التنظيم" فقد تراوحت إجابات الأفراد بين عدد من البدائل حيث أن نسبة (45%) منهم يرون بأنها صحيحة إلى حد كبير تضاف لها نسبة (17.5%) ممن يؤكدون كلياً على صحة هاته المسألة، في حين أن (20%) من باقي أفراد العينة غير متأكدين تماماً بشأن هاته المسألة ويرون بأنها غير صحيحة إلى حد كبير، أما فئة المحايدون فتبلغ في هذا الجدول ب (15%) لتأتي في الأخير النسبة الأضعف وهي نسبة من يرون بأنها غير صحيحة كلياً بنسبة تبلغ (2.5%)، ومن خلال هذه البيانات يمكن القول بأن إدارة هاته المنظمة تلقي اهتمام كبير بمعايير الأداء أثناء قيام الموظفين بأعمالهم، من خلال العمل على وضوح المسؤوليات والأدوار المسندة لكل عضو من أعضاء هذه المنظمة الذي يضمن بدوره القدرة على تنسيق الأنشطة وتحقيق الهدف المنشود من تكوينها.

- يكافأ الأداء المتميز بسخاء

الجدول رقم (16) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة الإدارة -عبارة مكافأة-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
2.5%	01	صحيحة كلياً
22.5%	09	صحيحة إلى حد كبير
30%	12	محايد
25%	10	غير صحيحة إلى حد كبير
20%	08	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

يتضح من خلال إجابة المبحوثين على هاته العبارة أن نسبة (30%) من العمال رفضوا التصريح بأرائهم بخصوص أن الإدارة تكافئ بسخاء الأداء المتميز، في حين أن نسبة (25%) كانت آرائهم بخصوص هاته المسألة أنها غير صحيحة إلى حد كبير، تليها في الجهة المقابلة أفراد العينة الذين يرون بأنها صحيحة إلى حد كبير، في حين أن نسبة (20%) يرون بأنه غير صحيحة كلياً، لتمثل في الأخير نسبة (2.5%) للأفراد الذين يرون بأنها صحيحة كلياً، وبرجوح كفة النظرة السلبية يمكن القول بأنه هناك ضعف في نظام المكافأة داخل هاته المؤسسة، ويعزى الأمر بخصوص هذه الآراء إلى انتساب هذا النوع من المنظمات إلى القطاع العام الذي يقل فيه عمليات الترقية السريعة والمكافآت في حين نلاحظها بكثرة في القطاع الخاص وفي أعمال محددة.

لذا فإن المديرون من الضروري أن يعملوا بثبات وجدية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، لأن المنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه وبالتالي فهي تتبنى هذه القيمة. (ديف فرانسيس ومايك وودكوك، مرجع سابق، ص77)

- ترتبط المكافأة الإدارية بصورة واضحة بالأداء في هذه المنظمة.

الجدول رقم (17) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة الإدارة - عبارة المكافأة.-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
10%	4	صحيحة كلياً
22.5%	9	صحيحة إلى حد كبير
27.5%	11	محايد
17.5%	7	غير صحيحة إلى حد كبير
22.5%	9	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

تشير معطيات الجدول (17) إلى وجود تقارب كبير في الآراء فنسبة (27.5%) من أفراد هاته العينة كانوا أفراد محايدين بخصوص أن المكافأة الإدارية في منظماتهم ترتبط بصورة واضحة بالأداء في هاته المنظمة، لنلاحظ في هذا الجدول نسبتين متساويتين بين إجابات صحيحة إلى حد كبير و غير صحيحة كلياً بنسبة تبلغ (22.5%) تليها نسبة (17.5%) من أفراد العينة يرون بأنها غير صحيحة إلى حد كبير، أما صحيحة كلياً فقد مثلتها نسبة (10%)، ويمكن الاستنتاج من هذه المعطيات أن المكافأة الإدارية في هذه المنظمة لا ترتبط بالأداء بل قد ترتبط بمعايير أخرى كسنوات الخبرة مثلاً، ونظراً لان طبيعة الأداء في هاته المنظمة تكون قد سطرت من قبل المدراء لذا فان عامل الإبداع الذي هو العامل الأساسي في نظام المكافآت يكون منعدماً، حيث تلجأ الإدارة لتحقيق أهدافها إلى المكافآت المعنوية كتشجيع والاعتراف بإنجاح هاته الأعمال.

- يتم مكافأة الأفراد على عمل الأشياء التي تساعد على نجاح المنظمة.

الجدول رقم (18) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة الإدارة - عبارة المكافأة -

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
17.5%	7	صحيحة كلياً
27.5%	11	صحيحة إلى حد كبير
22.5%	9	محايد
20%	8	غير صحيحة إلى حد كبير
12.5%	5	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة (27.5%) من أفراد العينة يرون بأنه يتم مكافأة الأفراد على عمل الأشياء التي تساعد على نجاح المنظمة صحيحة إلى حد كبير، في حين أن نسبة (22.5%) هم أطراف محايدين بخصوص هذا الشأن، تليها نسبة (20%) يرون بأنها غير صحيحة إلى حد كبير، أما نسبة (17.5%) كانت اتجاهاتهم بخصوص هاته المسألة أنها صحيحة كلياً، في حين أن نسبة (12.5%) يرفضون رفضاً كلياً صحة هاته المسألة . ويعزى هذا الأمر إلى أن انجازات الموظفين في هاته المؤسسة تتم وفق إطار متعارف عليه من قبل أفراد المنظمة، حيث غالباً ما تمثل المكافأة في هذا المجال عنصر التدريب حيث الأداء المقدم هو الذي يحدد المكافأة من عدمها.

- الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم المديرين

الجدول رقم (19) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة الإدارة - عبارة صفوة-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
20%	8	صحيحة كلياً
22.5%	9	صحيحة إلى حد كبير
32.5%	13	محايد
17.5%	7	غير صحيحة إلى حد كبير
7.5%	3	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

توضح معطيات الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة في هاته العينة هي التي تمثل بديل محايد حيث بلغت نسبتها (32.5%) تليها نسبة (22.5%) ترى بأن قضية الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم المديرين داخل منظمة عملهم صحيحة إلى حد كبير، في حين أن نسبة (20%) هم أفراد مؤيدين تماماً لهذا الطرح، أما نسبة (17.5%) يرون بأنها غير صحيحة إلى حد كبير، تكملها نسبة (7.5%) من أفراد العينة يرفضون رفضاً قاطعاً صحة هذا الطرح. ومن هنا يمكن أن نفسر ذلك بأن النخبة في هاته المنظمة تعتمد على أدائها أما بخصوص الإدارة فهي لا تلقي اهتمام كبير لمنح مكافآت معتبرة للأفراد على مجهوداتهم المبذولة، والثناء على الأداء المتميز مما ينعكس بالسلب على هاته القضية، كما أن معيار الأداء يعتبر الأساس الذي تتحدد من خلاله فئة الصفوة داخل هاته المنظمة

- يتم بذل الكثير من الجهد لتطوير المديرين كي يحققوا أكبر درجة من الكفاءة.

الجدول رقم (20) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة -عبارة الكفاية-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
17.5%	7	صحيحة كلياً
37.5%	15	صحيحة إلى حد كبير
25%	10	محايد
15%	6	غير صحيحة إلى حد كبير
5%	2	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

يعرض الجدول رقم (20) استجابة أفراد العينة إلى قضية جوهرية من قضايا التي تضمها إدارة المهمة، حيث نلاحظ من معطيات الجدول أن نسبة (37.5%) من أفراد العينة يرون بأن الإدارة تبذل جهود ملحوظة لتطوير المديرين كي يحققوا أكبر قدر من الكفاءة هي طرح صحيحة إلى حد كبير، لتأتي بعدها نسبة لبأس بها تمثل أفراد العينة المحايدين بخصوص هذا الطرح، في حين نجد أن (17.5%) يجزمون كلياً بصحة هاته المسألة داخل منظماتهم، أما الآراء المعارضة فقد مثلتها نسبتين تتراوح بين (15%) إلى من يرون بأنها صحيحة إلى حد كبير، و(5%) للبديل غير صحيحة كلياً. ومن هنا يمكن القول أن هاته المنظمة تمتلك فكر استراتيجي تحاول من خلاله تحقيق أهداف غاية في الأهمية تمثل بالنسبة لهم رسالة المنظمة التي وجدت من أجلها. ونظراً لارتباط رسالتها بالدرجة الأولى بالمجتمع ككل باعتبارها نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئية المحيطة بها إلى درجة كبيرة.

-يتم دراسة التقنيات والأساليب الجديدة بانتظام لمعرفة إذا كانت ستؤدي إلى زيادة الكفاءة
الجدول رقم (21) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة -عبارة الكفاءة-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
10%	4	صحيحة كلياً
37.5%	15	صحيحة إلى حد كبير
27.5%	11	محايد
22.5%	9	غير صحيحة إلى حد كبير
2.5%	1	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة (37.5%) من أفراد عينة البحث يرون أنه يتم دراسة التقنيات والأساليب الجديدة بانتظام لمعرفة إذا كانت ستؤدي إلى زيادة الكفاءة هي مسألة صحيحة إلى حد كبير، في حين أن نسبة (27.5%) هم أفراد محايدين، أما (22.5%) كانت وجهة نظرهم غير صحيحة إلى حد كبير، أما صحيحة كلياً فقد سجلت نسبة (10%) مقابل (2.5%) ممن كانت آرائهم بأن هذه المسألة غير صحيحة كلياً، حيث يمكن إرجاع ذلك إلى أن أعمال هكذا نوع من المؤسسات لا تحتاج إلى مهارات معينة في أداء الأعمال أنها تميل أكثر إلى الجانب التنفيذي الذي يعكسه الجانب الفكري للفرد ومهارته في أداء أعماله والقيام بها وفق ما هو مطلوب منه.

إلا أن لا يمكن تجاهل أن عمل كل شيء بطريقة متقنة يعد حافزاً جيداً وبذلك تبحث المنظمات بشكل دائم عن أفضل الطرق لعمل الأشياء. (عبد العزيز بن عبد الله ال جمعان، مرجع سابق، ص11)

- تشتهر المنظمة بإنجازاتها وخدماتها ذات الجودة العالية

الجدول رقم (22) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة -عبارة فعالية-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
17.5%	07	صحيحة كلياً
40%	16	صحيحة إلى حد كبير
25%	10	محايد
12.5%	05	غير صحيحة إلى حد كبير
5%	02	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن نسبة (40%) من أفراد العينة يرون بأن مسألة أن المنظمة تشتهر بإنجازاتها وخدماتها ذات الجودة العالية صحيحة إلى حد كبير، تليها نسبة (25%) كنسبة معبرة عن الأفراد المحايدين، أما الذين يجزمون بأنها صحيحة كلياً فقد بلغت نسبتهم (17.5%) من أفراد العينة، تقابلها نسبة (12.5%) ممن يرون بأن هذه المسألة غير صحيحة حد إلى كبير، في حين أن الذين يرون بأنها غير صحيحة كلياً قد بلغت نسبتهم (5%) ويمكن القول أن هذه الآراء بنيت على ما حققته المؤسسة في السنوات الأخيرة من انجازات، كما يرجع ذلك إلى وجود ثقة كبيرة لأفراد المنظمة بما قدموه في المجالات المتعلقة بوظائفهم وأعمالهم. كما يدل هذا الأمر على أنه لا يمكن القول بوجود فعالية إن لم يلمس جودة في الخدمات أو السلع التي تقدمها أي مؤسسة.

وهذا يعني ضرورة أن تركز الإدارة الناجحة على القضايا الصحيحة ويجب أن يكون ذلك بشكل مستمر بحيث تختار الإدارة الأنشطة التي تعود عليها بأفضل النتائج لأنها تتبنى قيمة اعمل الأشياء الصحيحة. (عبد العزيز بن عبد الله ال جمعان، مرجع سابق، ص11)

- هناك بحث متواصل للبحث عن طريق للقيام بالمهام بصورة أكثر فعالية .
الجدول رقم (23) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة -عبارة كفاية-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
17.5%	07	صحيحة كلياً
35%	14	صحيحة إلى حد كبير
20%	08	محايد
25%	10	غير صحيحة إلى حد كبير
2.5%	01	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

حسب معطيات الجدول أعلاه يمكن القول أن نسبة (35%) من أفراد العينة يرون بأن منظماتهم في بحث متواصل للبحث عن طرق للقيام بالمهام بصورة أكثر فعالية صحيحة إلى حد كبير، تقابلها نسبة (25%) يرون بأنها غير صحيحة إلى حد كبير، في حين نجد أن (20%) كانوا أطراف محايدين بخصوص هذا الطرح، لتأتي نسبة (17.5%) كفاصل بين هاته النسب وليؤكد أفرادها أن هذا الطرح هو طرح صحيح كلياً، وتبقى نسبة (2.5%) وهي النسبة الضعف في هذا الطرح والتي ترى بأنه غير صحيح كلياً. ويمكن أن نلاحظ صحة هذا الأمر من خلال سعي أفراد هذه المنظمة لإيجاد طرق فعالة والتغيير الواضح في القواعد والقوانين داخل منظماتهم، حيث يعكس نجاح هاته الإدارة اهتمامها بإنجاز مهامها على أعلى قدر من الفعالية والكفاءة، لذا فإن المدراء هم الذين تقع على عاتقهم هاته المسؤولية لأنهم ملزمون التزاماً تاماً بتطبيق مبدأ عمل الأشياء بطريقة صحيحة والعمل على تلقين هذا المبدأ إلى بقية الأفراد داخل التنظيم الذي ينتمون إليه.

- خلال السنوات القليلة الماضية أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحها.

الجدول رقم (24) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة -عبارة فعالية-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
17.5%	7	صحيحة كلياً
35%	14	صحيحة إلى حد كبير
32.5%	13	محايد
7.5%	3	غير صحيحة إلى حد كبير
7.5%	3	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

تشير نسب الجدول رقم (22) إلى أن القرارات الاستراتيجية في منظماتهم أثبتت نجاحها خلال السنوات الأخيرة وهذا ما تثبته نسبة (35%) صحيحة إلى حد كبير، في حين أن (32.5%) كانت آرائهم محايدة بهذا الخصوص، لنجد أن (17.5%) يجزمون كلياً بصحة هاته المسألة، في حين أن غير صحيحة إلى حد كبير وصحيحة كلياً مثلتها نسب متساوية بلغت لكل منها (7.5%)، ومن هنا نستنتج أن داخل هاته المنظمة هناك توجه صحيح في تقسيم الجهود الأفراد على الوظائف والأدوار المنوطة داخلها حيث تسعى كل هاته الجهود وتصب في مجرى تحقيق جل الأهداف التي بنيت على أساسها المنظمة.

-تلقى المديرون تدريب جيد في اتخاذ القرارات

الجدول رقم (25) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة -عبارة فعالية-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
15%	6	صحيحة كلياً
20%	8	صحيحة إلى حد كبير
30%	12	محايد
30%	12	غير صحيحة إلى حد كبير
5%	2	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول (25) أن نسبة (30%) لكل من أفراد عينة البحث يرون أنها غير صحيحة كلياً، في حين نجد أن نفس النسبة هم أفراد محايدين، أما صحيحة كلياً فقد بلغت نسبتهم (20%)، لنجد (15%) تعبر عن الأفراد الذين يرون أنها صحيحة كلياً تليها نسبة (5%) حيث يرجع هذا التباين الكبير في الآراء إلى أن معظم القرارات في هكذا نوع من المنظمات تتم على مستوى الإدارة العليا ويعنى بها الرؤساء الذين لهم سلطة اتخاذ القرار لذلك قد يكون كثير من باقي الأقسام لا يملكون تفاصيل كافية بخصوص هذا الإجراء أو أنهم لم تسمح لهم الفرصة بخوض هذا الإجراء.

- يتجنب المديرون صرف أموال لا ضرورة لها.

الجدول رقم (26) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة - عبارة اقتصاد -

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
10%	4	صحيحة كلياً
25%	10	صحيحة إلى حد كبير
42.5%	17	محايد
7.5%	3	غير صحيحة إلى حد كبير
15%	6	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

تشير معطيات الجدول إلى أن (42%) من أفراد محايدين أي ما يقارب نصف العمال لا يملكون أدنى فكرة عن طريقة صرف أموال هاته المؤسسة في حين أن (25%) يرون بأن هاته المسألة صحيحة إلى حد كبير، أما نسبة (15%) فهم يرون بأنها غير صحيحة كلياً داخل منظماتهم، أما نسبة (10%) فهم يرون بأنه هاته المسألة صحيحة كلياً، لتبقى (7.5%) تعبر عن رأي الأفراد الذين يرون بأنها غير صحيحة إلى حد كبير. فالأمر بخصوص هاته المسألة ينحصر بين المحاسبين والمسؤولين عن الحسابات داخل هاته المنظمة، وبين المدراء لذلك لا نستغرب جهل الكثير من العمال بهذا الخصوص، كما أن كل الميزانيات التي تحتوى عليها المنظمة مصنفة حسب حاجيات مقررة مسبقاً وتبنى على أساسها الاحتياجات المالية لهاته المؤسسة.

- تستخدم الموارد المالية بحكمة في هذه المنظمة.

الجدول رقم (27) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة -عبارة اقتصاد-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
22.5%	9	صحيحة كلياً
30%	12	صحيحة إلى حد كبير
20%	8	محايد
17.5%	7	غير صحيحة إلى حد كبير
10%	4	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسب الأكبر من أفراد العينة التي ترى أن المنظمة تستخدم الموارد المالية بحكمة تتراوح بين صحيحة إلى حد كبير، صحيحة كلياً، محايد، وغير صحيحة إلى حد كبير حيث بلغت نسبهم على التوالي، (30%)، (22.5%)، (20%)، (17.5%) في حين نجد أن غير صحيحة كلياً قد بلغت نسبتها (10%) . ويرجع هذا الأمر إلى أن المنظمات في القطاع الخاص تسير وفق ميزانية محددة تحددها لها الدولة لأمر أو يتم طلبها وفق أعمال محددة من طرف إدارة الجامعة حيث يمكن أن يكون هذا الأمر أكثر وضوحاً بالنسبة لعمال القطاع الخاص.

حيث أن غياب الرقابة على التكاليف يعد سبباً رئيسياً في فشل الكثير من الأعمال وكذلك الإسراف أو الهدر في الموارد المالية والنظام الذي يعتمد على الربح والخسارة يزود التنظيم بمعيار أساسي للنجاح، وبما أن أي نشاط في المنظمة يكلف مبلغ من المال فإنه يجب على كل منظمة مواجهة الحقيقة الاقتصادية. (عبد العزيز عبد الله ال جمعان، مرجع نفسه، ص11)

- تبذل جهود كبيرة لتأكد من أن الأفراد في هذه المنظمة يدركون ما يقومون به من إسهام اقتصادي.

الجدول رقم (28) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة-عبارة الاقتصاد-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
15%	6	صحيحة كلياً
37.5%	15	صحيحة إلى حد كبير
15%	6	محايد
27.5%	11	غير صحيحة إلى حد كبير
5%	2	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن (37.5%) من أفراد العينة يرون بان مسألة إدراكهم لما يقومون به من إسهام اقتصادي صحيحة إلى حد كبير، في حين مثلت (27.5%) نسبة من يرون بأنها غير صحيحة إلى حد كبير، تليها بديل صحيحة كلياً ومحايد بنسبة (15%) لكل منهما، أما (5%) فقد كانت نسبة الأفراد الذين يرون بأنها غير صحيحة كلياً. وقد ترد وجهة نظر هؤلاء إلى طبيعة الخدمات التي تعنى هاته المنظمة بتقديمها باعتبارها مؤسسة خدمتية أكثر من كونها اقتصادية.

- يقيم المديرون على أساس فعالية تكاليف وحداتهم الإدارية.

الجدول رقم (29) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة-عبارة اقتصاد-

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
17.5%	7	صحيحة كلياً
37.5%	15	صحيحة إلى حد كبير
25%	10	محايد
17.5%	7	غير صحيحة إلى حد كبير
2.5%	1	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

يوضح هذا الجدول أن (37.5%) من أفراد العينة يرون بان مسالة تقييم المديرون على أساس فعالية تكاليف وحداتهم الإدارية صحيحة إلى حد كبير، في حين أن (25%) من باقي الأفراد نلاحظ بأنهم محايدين، لتأتي نسبة (17.5%) كنسبة ممثلة لكل من صحيحة كلياً وغير صحيحة إلى حد كبير، نلاحظ إن أقل نسبة في هذا الجدول قد بلغت نسبتهم (2.5%).

فمن المتعارف عليه ومن البديهي أنه كلما زادت مخرجات أي قسم داخل المنظمات كلما ارتفعت درجة التقييم، للعمال العاملين به لكن التقييم هنا غالباً ما يكون على الأداء وجودته على اعتبار أن هاته المنظمة هي منظمة خدماتية تسعى لتحقيق غايات الأفراد وخدمة رسالة إنسانية.

- تبذل عناية للتأكد من كل فرد داخل المنظمة يشعر بأنه جزء من فريق العمل.
 الجدول رقم (30) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات -عبارة فريق العمل-.

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
22.5%	9	صحيحة كلياً
35%	14	صحيحة إلى حد كبير
12.5%	5	محايد
20%	8	غير صحيحة إلى حد كبير
10%	4	غير صحيحة كلياً
100	40	المجموع

من خلال الجدول (30) يتضح أن نسبة (35%) من أفراد العينة يرون أن مسألة منظمتهم تبذل عناية لتأكد من أن كل فرد داخل المنظمة يشعر بأنه جزء من فريق العمل صحيحة إلى حد كبير، تضاف إليها نسبة (22.5%) ممن يؤكدون بأنها صحيحة كلياً، أما من يرون بأنها غير صحيحة إلى حد كبير فقد بلغت نسبتهم (20%)، في حين مثلت نسبة المحايدون (12.5%) لتقابلها نسبة ممن يرون بأنها صحيحة كلياً (10%).

وهذا يرجع إلى الغالب بشعور أفراد هاته المنظمة بالانتماء وتلاشي الفروق التي تصنعها الرتب الوظيفية في ما بينهم، كما أنها دليل على أن أعمال هذه المنظمة تتسم بالاتساق والانسجام، وكل وحدة من وحدات المنظمة ترتبط ارتباط وثيق بالوحدات الأخرى.

فهو يوفر فرصة للاستفادة من كافة المهارات والخبرات التي تتمتع بها أفراد المنظمة ليس بشكل فردي ولكن بصورة جماعية، تسهم في التنسيق بين المهارات والقدرات بما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات أثناء العمل. (فراحي فيصل، بودهري عبد الرحمان، مرجع سابق، ص164)

- تستخدم طرق تشكيل فرق العمل بصورة ملائمة.

الجدول رقم (31) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات عبارة- فرق العمل-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
17.5%	7	صحيحة كلياً
27.5%	11	صحيحة إلى حد كبير
27.5%	11	محايد
17.5%	7	غير صحيحة إلى حد كبير
10%	4	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

من خلال هذا الجدول وبخصوص استخدام فرق العمل بصورة ملائمة نلاحظ أن هناك نسب متساوية حسب اختيار العاملين وكانت بين البديلين محايد وصحيحة إلى حد كبير وذلك بنسبة (27.5%)، تليها كذلك نسبة (17.5%) لكل من البديلين صحيحة كلياً وغير صحيحة إلى حد كبير لتأتي في الأخير لأقل نسبة ممثلة للبديل غير صحيحة كلياً . من خلال هذه الآراء نستنتج أن طبيعة العمل في هذه المنظمة تتسم بالترابط والتواصل في ما بينها، كما تدل أن فرق تشكيل العمل تتم وفق معايير محددة وتبع للمهارات التي يتطلبها الأعمال المنسوبة لكل فريق.

- ترتبط الموظفون ارتباطاً شديداً بفرق عملهم

الجدول رقم (32) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات - عبارة فريق عمل -

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
22.5%	9	صحيحة كلياً
35%	14	صحيحة إلى حد كبير
17.5%	7	محايد
15%	6	غير صحيحة إلى حد كبير
10%	4	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

من خلال ما ورد في الجدول رقم (32) نلاحظ استجابة أفراد العينة لسؤال رقم (30) أن عدد لا بأس به بلغت نسبته (35%) يرى أن الموظفين يرتبطون ارتباطاً شديداً بفرق عملهم أنها صحيحة إلى حد كبير، تأتي بعدها نسبة (22.5%) كنسبة معبرة عن رأي الأفراد الذين يرون بأنها صحيحة كلياً، ويرجع هذا إلى وجود نظام دقيق يتضمن العمل على مراقبة الأداء مما يتيح الفرصة لاكتشاف أي خلل قد يصدر من فريق عمل كان، أما المحايدين في هذا الطرح فقد بلغت نسبتهم (17.5%)، تذهب نسبة (15%) لمجموع الأفراد الذين يرون بأنها غير صحيحة إلى حد كبير، أما فئة من يرون بأنها غير صحيحة كلياً فقد بلغت نسبتهم (10%).

- تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في هذه المنظمة عادلة.

الجدول رقم (33) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات -عبارة العدالة-.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
15%	6	صحيحة كلياً
32.5%	13	صحيحة إلى حد كبير
25%	10	محايد
22.5%	9	غير صحيحة إلى حد كبير
5%	2	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (32.5%) من مفردات العينة ترى بأن مسألة القواعد والإجراءات التنظيمية في هاته المنظمة هي عادلة بأنها صحيحة إلى حد كبير، في حين أن نسبة المحايدین بلغت (25%) لتأتي بعدها نسبة (22.5%) كنسبة معبرة عن من يقولون بأن هذه العبارة داخل منظمتهم غير صحيحة إلى حد كبير، لتظهر نسبة (15%) كنسبة معبرة عن رأي الأفراد المؤيدين تماماً لهذا الطرح، تقابلها نسبة (5%) كنسبة معبرة عن رأي الأفراد الذين يرفضون كلياً صحة هذا الطرح، ومن هنا يمكن القول بأن هاته القوانين المنتشرة داخل المنظمة مستمدة من النظام والقانون العام وتم تبنيها من الاتفاقيات الجماعية بحيث حازت على موافقة الأغلبية ولاقت استحسانهم.

فحسب نظر سكينر أن قضية العدالة في المؤسسة هي في الغالب ليست سوى قضية

حسن اقتصاد وتدبير. (ب ف سكينر، مرجع سابق، ص 100)

- يمنح الموظفون فرص عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات ما

الجدول رقم (34) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات -عبارة العدالة-.

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
15%	6	صحيحة كلياً
22.5%	9	صحيحة إلى حد كبير
30%	12	محايد
22.5%	9	غير صحيحة إلى حد كبير
10%	4	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

تشير معطيات الجدول (34) إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة كانت محايدة بخصوص منحهم فرص عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات ما وذلك بنسبة (30%) تأتي بعدها نسبة (22.5%) كنسبة معبرة لكل من البديلين صحيحة إلى حد كبير و غير صحيحة إلى حد كبير، تليهما نسبة (15%) ممن يرون بأنها صحيحة كلياً، وأخيراً نسبة (10%) كنسبة معبرة ممن يرون بأنها غير صحيحة كلياً، فمن خلال اتجاه النسبة الكبيرة من أفراد إلى الحيادية بخصوص هذا البعد يمكن القول بان معظمهم لم يكون في موقع جعله يختبر صحة هذا البند وهذا دليل على أن هاته المؤسسة يطغى عليها جو من الاستقرار في السلوك التنظيمي.

- يطبق العدل في هذه المنظمة.

الجدول رقم (35) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات - عبارة العدالة-.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
17.5%	7	صحيحة كلياً
25%	10	صحيحة إلى حد كبير
35%	14	محايد
15%	6	غير صحيحة إلى حد كبير
7.5%	3	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

يتضح من معطيات الجدول أن نسبة (35%) من أفراد العينة محايدين بخصوص مسألة تطبيق العدل في هذه المنظمة، أما (25%) فهم يرون بأنها قضية صحيحة إلى حد كبير، في حين أن (17.5%) يرون أنها صحيحة كلياً، أما (15%) فهم يمثلون الأفراد الذين اتجهت آرائهم إلى الاتجاه السالب ويرون بأنها غير صحيحة إلى حد كبير. تضاف لها نسبة (7.5%) للأفراد الذين يرون بأنها غير صحيحة كلياً. نلاحظ في هذا الجدول كذلك سيطرة الفئة المحايدة في الجدول حيث تعزو الباحثة ارتفاع نسب الحياد في هذا الجدول إلى أن الأفراد داخل هذه المنظمة لا يستطيعون الحكم على صحة العبارة من عدمه إما لحدائهم في العمل أو لعوامل شخصية أخرى مرتبطة بالمستجيب.

- تبذل عناية كبيرة لتأكد من أن القرارات المهمة في هذه المنظمة تؤخذ بعين الاعتبار
الجدول رقم (36) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات - عبارة قانون والنظام-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
17.5%	7	صحيحة كلياً
35%	14	صحيحة إلى حد كبير
27.5%	11	محايد
12.5%	5	غير صحيحة إلى حد كبير
7.5%	3	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

يعرض الجدول (36) استجابة أفراد العينة نحو بعد إدارة العلاقات تحديداً العدالة حيث يتضح من خلال إجابات أفراد العينة أن نسبه (35%) من أفراد العينة يرون أنها صحيحة إلى حد كبير، في حين بلغت نسبة المحايدين (27.5%)، أما نسبة (17.5%) فقد عبرت عن من تمثلت آرائهم في أن هذه العبارة صحيحة كلياً، لتأتي المرتبة الرابعة لمن يرون بان هذه المسألة غير صحيحة إلى حد كبير بنسبة (12.5%) ليأتي البديل غير صحيحة كلياً حسب آراء مجتمع البحث بالنسبة (7.5%). من خلال النسب المعروضة في الجدول يمكن القول بان هاته المنظمة حريصة جداً على مراقبة القوانين التي تسنها داخل حيز عملها.

- تنفيذ قرارات الإدارة العليا بشكل فعال

الجدول رقم (37) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات - عبارة قانون ونظام -

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
22.5%	9	صحيحة كلياً
22.5%	9	صحيحة إلى حد كبير
32.5%	13	محايد
17.5%	7	غير صحيحة إلى حد كبير
5%	2	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (32.5%) من أفراد العينة هم أفراد محايدين بخصوص مسألة أن القرارات تنفذ بشكل فعال، في حين بلغت نسبة كل من صحيحة كلياً وصحيحة إلى حد كبير بلغت نسبة كل منهما (22.5%) تليها نسبة (17.5%) لمن يرون أنها غير صحيحة كلياً، في حين أن نسبة (5%) يرون غير صحيحة كلياً، وان دل هذا على شيء فيدل على وجود ثقة كبيرة بين العمال والإدارة العليا في سبيل تحقيق الأهداف فارتفاع نسبة المؤيدين لهاته العبارة مؤشر على وجود فعلي لقيمة القانون والنظام، ودليل على تطبيق هذا المبدأ الذي بدور ساهم في القيام بالأعمال بشكل منظم ومنسق.

- تعمل القواعد الإدارية على سهولة انجاز العمل في هذه المنظمة ولا تعوقها
الجدول رقم (38) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات - عبارة قانون ونظام -

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
20%	8	صحيحة كلياً
37.5%	15	صحيحة إلى حد كبير
20%	8	محايد
17.5%	7	غير صحيحة إلى حد كبير
5%	2	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

يوضح الجدول أعلاه استجابة المبحوثين لبعده القانون والنظام حيث نلاحظ من معطيات الجدول أن (37.5%) يرون بخصوص هذا الشأن أنها صحيحة إلى حد كبير، لتأتي نسبة (20%) كنسبة متساوية لكل من البديلين صحيحة كلياً غير صحيحة إلى حد كبير، في حين أن (17.5%) هي النسبة الممثلة للأفراد الذين يرون بأنها غير صحيحة كلياً أما الفئة التي ترفض صحة هذا الطرح كلياً فقد بلغت (5%) . حيث يدل اتجاه أفراد العينة إلى الاتجاه الإيجابي في هذه العبارة على أن القواعد الإدارية بعيدة كل البعد عن التكلف والغموض، لأنه من المتعارف عليه أن هذه القواعد والقوانين ما هي إلا حوصلة لما اتفقت عليه جماعات العمل عند عقد اتفاقياتها وتسطير حقوق وواجبات كل طرف من الأطراف سواء الإدارة أو العمال. هذا الأمر جعل القواعد والقوانين تسهم في انجاز الأعمال بأكثر سرعة.

- اتخاذ خطوات مقصودة لتطوير فريق عمل يتم في جميع مرافق هذه المنظمة
الجدول رقم (39) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات -عبارة قانون ونظام-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
22.5%	9	صحيحة كلياً
30%	12	صحيحة إلى حد كبير
27.5%	11	محايد
17.5%	7	غير صحيحة إلى حد كبير
2.5%	1	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (30%) من أفراد عينة البحث يرون بأن اتخاذ خطوات مقصودة لتطوير فريق عمل فعال يتم في جميع مرافق هذه المنظمة صحيحة إلى حد كبير، في حين أن (27.5%) من أفراد العينة هم أطراف محايدين. بهذا الخصوص، أما (22.5%) يرون أنها صحيحة كلياً تليها نسبة (17.5%) كنسبة معبرة عن يرون أنها غير صحيحة إلى حد كبير، أما نسبة (2.5%) يرون بأنها غير صحيحة كلياً. وهذا يرجع إلى الأهمية الكبيرة والنتائج العظيمة التي تتولد عن تكوين فريق عمل ناجح ومتناسق، الذي ينعكس من خلال دقة في الأعمال ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وتقاديا لما يعرف بالصراع الدور الذي ينشأ نتيجة لتناقض والاختلاف الأدوار التي يتوقع أن يقوم بها فرد في موقف معين.

المحور الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

- أشجع فكرة العمل الجماعي للقضاء على الصراع

الجدول (40) يمثل استجابة أفراد العينة للعبارة - 36 -

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
45%	18	صحيحة كلياً
32.5%	13	صحيحة إلى حد كبير
12.5%	5	محايد
10%	4	غير صحيحة إلى حد كبير
0%	0	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول استجابته أفراد العينة لهذه العبارة (45%) كانت ايجابية أي ما يقارب نصف العمال موافقين على صحة هذا الطرح تليها نسبة (32.5%) يرون بأنها صحيحة إلى حد كبير، أما نسبة (12.5%) فهم أطراف محايدين، في حين أن (10%) يرون بأن هذا البعد غير صحيحة إلى حد كبير،. حيث تشير هذه النسب إلى أنالموظفين وجدوا في هذا الأسلوب ملاذا لهم لتفادي الصراع والقضاء عليه، لان العمل الجماعي يساعد في تحقيق بعد التعاون داخل المنظمة وسبب في بناء علاقة طيبة بين الفرد وزملائه واحترامه لشخصياتهم وتفهم وجهات نظرهم، والحث على العمل بروح الفريق الواحد من أجل توفير مناخ خالي من التوترات رغم الاختلاف والتباين الواضح الموجود في الطبيعة البشرية.

باتباع هذا الأسلوب يتم تحديد ومناقشة مصادر الصراع ومعرفة المصالح المشتركة بين أطراف الصراع والتركيز عليها ولا بد من معرفة الأسباب التي أدت إلى حدوثه، وحلها بالطريقة محددة وواضحة كذلك لا بد من مواجهة الأطراف المتصارعة مع بعضها البعض وتقريب وجهات النظر من اجل تحسين العلاقات بينهم. (نجوى يوسف جمال الدين، سامي سليمان حامد جابر، نجلاء محمد حامد، مرجع سابق،ص12)

- لا أمانع في ضم خبرتي لخبرات الآخرين للوصول إلى حل.

الجدول رقم (41) يمثل استجابة المبحوثين للعبارة رقم -37-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
57.5%	24	صحيحة كلياً
32.5%	13	صحيحة إلى حد كبير
2.5%	1	محايد
0%	0	غير صحيحة إلى حد كبير
5%	2	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

تشير النتائج الموضحة في الجدول إلى أن نسبة (57.5%) من أفراد العينة يرون أن العبارة أعلاه صحيحة كلياً، تليها نسبة (32.5%) يرون بأنها صحيحة إلى حد كبير، تليها نسبة (5%) من الأفراد الذين يرون أنها غير صحيحة كلياً، لتبقى أقل نسبة كنسبة معبرة عن الذين كانوا أطراف محايدين بنسبة تبلغ (2.5%). حيث يظهر ارتفاع نسبة المؤيدين لنجاح هاته العبارة أن أطراف الصراع على دراية كاملة بأهمية الحل السلمي وضرورة العمل على التوفيق بين آراءهم نظراً لأن كل رأي من شأنه أن يحمل في طياته خبرات ومهارات كفيلة بإعطاء أفضل الحلول، التي لا يمكن أن تظهر إلا من خلال التشارك واعتماد لغة الحوار بما يتيح للجميع الاستفادة من خبرات ومعارف بعضهم البعض كما أنه دليل على الوعي التام للموظفين بضرورة دعم الإدارة في عملية إدارة الصراع التنظيمي.

- أشجع فكرة إبداء الرأي والتعبير بصراحة لتفادي الصراع

الجدول رقم (42) يمثل استجابة المبحوثين للعبارة رقم-38 -

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
%42.5	17	صحيحة كلياً
%42.5	17	صحيحة إلى حد كبير
%5	2	محايد
%7.5	3	غير صحيحة إلى حد كبير
%2.5	1	غير صحيحة كلياً
%100	40	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (42) أن نسبة الطاغية في هذه الجدول هي النسبة التي بلغت (%42.5) وهي النسبة المعبرة لكل من البديلين صحيحة كلياً وصحيحة إلى حد كبير، في حين أن نسبة (%7.5) عبرت عن رأي الذين يرون بأن هذه المسألة غير صحيحة إلى حد كبير، تليها نسبة (%5) مثلت آراء من كانوا محايدين، يعقبها البديل غير صحيحة كلياً بالنسبة (%2.5). فهذا المبدأ يتيح للأفراد من البداية فرصة لتعرف على آراء بعضهم وعدم التعدي عليها واحترامها، كما يساعد على التوصل للحل السليم والنافع كما أن هذا المبدأ قد لا يتيح الفرصة لحدوث الصراع من أساسه.

أي تدخل جهة أخرى ليست طرف في الصراع لمحاولة حله عن طرق التنسيق والتكامل والتعاون بين التنظيمات المتصارعة. (خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص310)

- أتفاوض مع أطراف الصراع للوصول إلى الحل.

الجدول رقم (43) يمثل استجابة المبحوثين للعبارة رقم - 39 -

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
47.5%	19	صحيحة كلياً
32.5%	13	صحيحة إلى حد كبير
15%	6	محايد
2.5%	1	غير صحيحة إلى حد كبير
2.5%	1	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (43) آراء عينة البحث بخصوص التفاوض كأسلوب لحل الصراع التنظيمي داخل منظماتهم، حيث وضحت بيانات الجدول أن (47.5%) يرون في إتباع هذا الأسلوب كطريقة لحل الصراع طريقة صحيحة كلياً، تليها نسبة (32.5%) ممن يرون بأن هذا الأسلوب صحيح إلى حد كبير، في حين نجد نسبة (15%) من عدد أفراد العينة كانت آرائهم محايدة بهذا الخصوص، لنجد في الأخير كل من يدلغير صحيحة كلياً وغير صحيحة إلى حد كبير بنسبة تبلغ (2.5%) لكل منهما. وهذا دليل على أن أعضاء هاته المؤسسة يشجعون عملية التفاوض والحوار كأسلوبين فعالين للقضاء على الصراع في الكثير من المواقف التي تعترضهم خلال مسيرتهم المهنية وذلك في سبيل التوصل للحلول مرضية لكلى الطرفين وبأقل خسائر ممكنة .

- لسياسة الأخذ والعطاء دور في حل الصراع.

الجدول رقم (44) يمثل استجابة المبحوثين للعبارة - 40 -

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
40%	16	صحيحة كلياً
42.5%	17	صحيحة إلى حد كبير
7.5%	3	محايد
10%	4	غير صحيحة إلى حد كبير
0%	0	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مبادرة الأخذ والعطاء دور في حل الصراع تلاقى تشجيع كبير وهذا ما تعكسه نسبة البديلين صحيحة إلى حد كبير و صحيحة كلياً بنسبة بلغت لكل منهما على التوالي، (42.5%) و (40%)، لتليهما نسبة من يرون بأنها غير صحيحة إلى حد كبير بنسبة تبلغ (10%)، في حين مثلت فئة المحايدين (7.5%) ومن خلال النسب يتضح أن هاته الفكرة كان لها أثر كبير في حل الصراعات التي تحدث بين أفراد هاته المنظمة، وكان لها نتيجة جيدة ومرضية لكلى الطرفين كما أن هاته الفكرة قد تقضي على الحساسيات الموجودة بين الأفراد داخل المنظمات والمتمثلة في التحيز لطرف على حساب الآخر.

- أحاول تبسيط الصراع للوصول إلى حل يرضي الطرفين

الجدول رقم (45) يمثل استجابة المبحوثين للعبارة رقم -41

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
42.5%	17	صحيحة كلياً
35%	14	صحيحة إلى حد كبير
7.5%	3	محايد
5%	2	غير صحيحة إلى حد كبير
10%	4	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن (42.5%) من أفراد العينة متأكدين بأن فكرة تبسيط الصراع للوصول إلى حل يرضي الطرفين صحيحة كلياً، أما صحيحة إلى حد كبير فقد بلغت نسبتها (35%) من أفراد عينة البحث، لتبلغ نسبة من يرون بأنها غير صحيحة كلياً (10%) في حين أن (7.5%) مثلت الجهة المحايدة في هذا الطرح، لتمثل نسبة (5%) رأي الذين يرون أنها غير صحيحة إلى حد كبير. من هنا يمكن القول بأن أفراد العينة لا يبدون أي اعتراض في تبسيط الصراع في سبيل التوصل إلى حل يعود بالفائدة على كل الأطراف، ويفضلون الحلول التي ترضي الجميع ويمكن من خلالها الحفاظ على الجو الودي المريح لممارسة أعمالهم وكل ذلك في سبيل تحقيق المنفعة العامة. حيث تفتح النقاشات مجالاً لبذل مجهودات ملحوظة في سبيل تضييق مساحات الاختلاف والتباين بين الأطراف المتصارعة ليقبل بذلك التوتر والتصادم في الأفكار والآراء.

- كتم الغضب يساعد على التخفيف من حدة الصراع.

الجدول رقم (46) يمثل استجابة المبحوثين للعبارة رقم - 42-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
45%	18	صحيحة كلياً
32.5%	13	صحيحة إلى حد كبير
7.5%	3	محايد
5%	2	غير صحيحة إلى حد كبير
7.5%	3	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

توضح النسب المعروضة في الجدول أن نسبة (45%) من أفراد عينة البحث متيقنين بأن مسألة كتم الغضب يساعد على تخفيف من حدة الصراع صحيحة كلياً، في حين أن من يرون بأنها صحيحة إلى حد كبير بلغت نسبتهم (32.5%) لتتوزع بعدها نسبة (15%) على البديلين محايد وغير صحيحة كلياً بنسبة (7.5%) لكل منهما بتساوي في حين بلغت نسبة غير صحيحة إلى حد كبير (5%) . ومن هنا يمكن القول بأن أفراد المنظمة على علم بأن مجمل التصرفات والأفعال التي تؤخذ في حالة الغضب من شأنها أن تزيد أكثر من حدة الصراع وقد تخلف نتائج وخيمة لا يمكن معالجتها وهذا طبقاً لمبدأ "الغضب أوله جنون وآخره ندم" لهذا يعمدون إلى كتم الغضب كأسلوب لتخفيف من حدة الصراع.

- تجاهل الصراع يساعد على التخفيف من حدته.

الجدول رقم (47) يمثل استجابة المبحوثين للعبارة رقم -43-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
37.5%	15	صحيحة كلياً
35%	14	صحيحة إلى حد كبير
15%	6	محايد
12.5%	5	غير صحيحة إلى حد كبير
0%	0	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

حسب ما هو موضح في الجدول رقم (47) أن (37.5%) من يرون بأن تجاهل الصراع يساعد على التخفيف من حدته صحيحة كلياً، تليها بديل صحيحة إلى حد كبير بالنسبة 35% في حين أن (15%) كانوا أعضاء محايدين بخصوص هذا الطرح، لتأتي نسبة (12.5%) كنسبة معبرة عن رأي من يرون بأنها غير صحيحة كلياً لان تجاهل الصراع لوقت محدد في نظرهم يتيح لهم الفرصة للبت في أسباب ونتائج الصراع والتعرف عليها أكثر وهذا من شأنه أن يكون له اثر ايجابي في اختيار الأسلوب الفعال أثناء المعالجة.

- أحاول تجنب تداول مواضيع الصراع مع الأطراف المعارضة

الجدول رقم (48) يمثل استجابة المبحوثين للعبارة رقم-44-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
35%	14	صحيحة كلياً
45%	18	صحيحة إلى حد كبير
12.5%	5	محايد
7.5%	3	غير صحيحة إلى حد كبير
0%	0	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول أن معظم الموظفين في هاته المؤسسة متفقون على أن تجنب تداول مواضيع الصراع مع الأطراف المتصارعة له اثر ايجابي في حل الصراع بين المتصارعين حيث بلغت نسبت من يرون بأنها صحيحة إلى حد كبير 45% أي ما يعادل 18 عاملاً، هذه الأخيرة تدعمها نسبة (35%) ممن يرون بأنها صحيحة كلياً، لتبلغ نسبة كل من المحايدون ومن يرون بان هذا الطرح غير صحيح إلى حد كبير على التوالي (12.5%) و (7.5%) يتضح من خلال هذه النتيجة أن العمال يعلمون الحساسية الكبيرة التي قد تنجم عن هكذا تصرف، كتأثير على الحالة النفسية للأطراف المتصارعة وهو الأمر الذي يصعب معالجته لاحقاً.

- أناقش المسألة مع زملائي حتى أوضح لهم مزايا موقفي

الجدول رقم (49) يمثل استجابة المبحوثين للعبارة رقم - 45 -

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
37.5%	15	صحيحة كلياً
45%	18	صحيحة إلى حد كبير
12.5%	5	محايد
5%	2	غير صحيحة إلى حد كبير
0%	0	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

الجدول رقم (49) يوضح أن نسبة (45%) من العينة المبحوثة يرون أنه بمناقشة مسألة الصراع مع الزملاء لتوضيح مزايا موقف كل واحد منهم صحيحة إلى حد كبير، تليها نسبة (37.5%) ممن يرون أن هذا الطرح صحيح كلياً وهذا تشجيع على إبداء الرأي والمفاوضة كأسلوب من أساليب إدارة الصراع، ودليل على فتح المجال لنقاش والحوار وعدم الانغلاق على الآخر داخل المنظمة، واقتناع العمال بأن تسوية الصراعات لا يمكن أن تمر إلى من خلال نقاشها والاستماع إلى الطرف الآخر، أما النسبة المتبقية فمنها (12.5%) كانوا محايدين بخصوص استجابتهم نحو هذا الطرح ونسبة (5%) كان رأيهم بهذا الخصوص أنها غير صحيحة إلى حد كبير. وبالتالي فالأخذ بالنسبة الكبيرة الموافقة بعين الاعتبار دليل على أن هذا الأسلوب أظهر نجاعته في حل مسائل الصراع.

-تهتم الإدارة بالتعرف على جميع الاقتراحات أثناء حل الصراع وإيجاد للحلول

الجدول رقم (50) يمثل استجابة المبحوثين للعبارة رقم-46 -

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
25%	10	صحيحة كلياً
25%	10	صحيحة إلى حد كبير
25%	10	محايد
20%	8	غير صحيحة إلى حد كبير
5%	2	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

يعرض الجدول رقم (50) استجابة العينة المبحوثة لاهتمام الإدارة بالتعرف على جميع الاقتراحات أثناء حل الصراع وإيجاد الحلول حيث نلاحظ أن هناك نسب متساوية بين كل من البدائل صحيحة كلياً وصحيحة إلى حد كبير والبديل محايد تبلغ (25%) لكل منهما، في حين أن (20%) مثلت نسبة لمن يرون بأنها غير صحيحة كلياً لتبقى نسبة (5%) لتعبر عن من يرون بأنها غير صحيحة كلياً. ومن خلال هذا البيانات يتضح انه باهتمام الإدارة بجميع المقترحات أثناء حل الصراع تتضمن المعلومات الخاصة بطرفي الصراع ضرورة من أجل التوصل إلى التسوية السلمية، حيث تعتبر هذه الخطوة من الخطوات المهمة في عملية إدارة الصراع التنظيمي وهو ما تعكسه مرحلة التدخل لأنه من خلال الاستماع لمقترحات أطراف الصراع تتضح الصورة للإدارة في اختيار الأسلوب الأمثل في معالجة هذا الصراع. إضافة إلى نقص المعلومات من شأنه أن ينجر ظلم لأحد الأطراف المتصارعة.

-أتنازل عن بعض الأفكار في سبيل التوصل إلى الحلول

الجدول رقم (51) يمثل استجابة المبحوثين للعبارة رقم -47-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
37.5%	15	صحيحة كلياً
40%	16	صحيحة إلى حد كبير
15%	6	محايد
7.5%	3	غير صحيحة إلى حد كبير
0%	0	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن هذه عمال هذه المنظمة لا يمانعون عن التنازل عن بعض الأفكار في سبيل التوصل إلى حلول للصراع، وهذا ما تعكسه نسبة (40%) من العمال الذين يرون بأن هذا الطرح صحيح إلى حد كبير، تدعمها نسبة (37.5%) ممن يؤيدون كلياً صحة هذا الطرح، في حين أن (15%) كانت آرائهم محايدة بخصوص هذا فكرة التنازل، لتأتي نسبة (7.5%) كأقل نسبة معبرة عن من كانت رأيهم بان هاته المسألة غير صحيحة إلى حد كبير ومن هنا نستنتج أن عمال هاته المنظمة يسعون إلى تحقيق أهداف منظماتهم وتحقيق الرسالة التي وجدت من أجلها لذلك يعمدون إلى التنازل عن بعض أفكارهم ولا يتشبثون بآرائهم طالما إن ذلك سيحقق مصالح جميع الأطراف، كما تظهر هذه النسب اقتناع تام لدى عمال هاته الإدارة بأسلوب التنازل وضرورة المشاركة في إثراء النقاشات وإبداء الرأي لتوصل إلى الحلول.

-أتجنب التدخل في مواضيع الصراع التي لا تعينني

الجدول رقم (52) يمثل استجابة المبحوثين للعبارة رقم -48-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
45%	18	صحيحة كلياً
27.5%	11	صحيحة إلى حد كبير
20%	8	محايد
7.5	3	غير صحيحة إلى حد كبير
0%	0	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

من خلال ملاحظتنا لبيانات هذا الجدول نلاحظ أن الأغلبية يقرون بصحة أنهم يتجنبون مشاكل الصراع التي لا تعينهم وذلك ما تعكسه نسبة (45%) إضافة إلى نسبة (27.5%) ممن يرون بأنها صحيحة إلى حد كبير في حين أن 20% كانوا محايدين في آرائهم تجاه هذا الطرح، أما أصحاب الرأي السلبي يرون بأنها غير صحيحة إلى حد كبير وهذا ما تعكسه نسبة (7.5%) من العينة المبحوثة. ويرجع هذا إلى أن الأفراد يتجنبون في التدخل في هذه المسائل للعواقب التي قد تنجر عن هذا التصرف أخطرها اتساع بؤرة الصراع لتشمل الطرف المتدخل، حتى لو كان تدخله على حسن نية، لهذا يظهر تأييد كبير من أفراد العينة لهذا الطرح لأنه لا ينجح في كل الحالات.

- أكون حازما ومثابرا من أجل تحقيق أهدافي

الجدول رقم (53) يمثل استجابة المبحوثين للعبارة رقم -49-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
%47.5	19	صحيحة كليا
%35	14	صحيحة إلى حد كبير
%12.5	5	محايد
%5	2	غير صحيحة إلى حد كبير
%0	0	غير صحيحة كليا
%100	40	المجموع

يبين هذا الجدول استجابة أفراد العينة في ماذا كان المدير يحاول إيجاد حلول مناسبة ترضي جميع العاملين، حيث تظهر نسبة (47.5%) تأييد أفراد الهيئة لهذا الطرح، يليها الطرح صحيحة إلى حد كبير بنسبة (35%) كنسبة مدعمة لطرح الأول، في حين بلغت نسبة الأفراد الذي لا يملكون أدنى فكرة بخصوص هذا الطرح، أما نسبة (5%) فهم من يرون بأنها غير صحيحة إلى حد كبير. حيث ترجع ارتفاع النسب المؤيدة لهذا الطرح الى أن الأفراد لا يتخلون عن عنصر المنافسة في ما بينهم باعتباره عنصر لتحقيق رغبات الأفراد ووسيلة لتحقيق المنظمة أعلى قدر من الكفاءة والفعالية.

- يحاول المدير إيجاد حلول مناسبة ترضي جميع العاملين

الجدول رقم (54) يمثل استجابة المبحوثين للعبارة رقم-50-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
17.5%	7	صحيحة كلياً
47.5%	19	صحيحة إلى حد كبير
15%	6	محايد
15%	6	غير صحيحة إلى كبير
5%	2	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه استجابة أفراد العينة نحو أن المدير يحاول إيجاد حلول مناسبة ترضي جميع العاملين حيث لاقى هذا الطرح استحسان من الكثير من الموظفين وهذا ما تظهره نسبة (47.5%)، تضاف إلى كفتها نسبة من يجزمون قطعاً بصحة هذا الطرح بالنسبة (17%) لتأتي بعدها نسبة (15%) لكل من البديلين محايد وغير صحيحة إلى حد كبير، ليسجل الاتجاه السالب تماماً ما نسبته (5%). وهذا راجع إلى أن الإدارة لا ترى اختلاف بين رؤية التي تسعى الإدارة لتحقيقها والرؤية التي يسعى الموظفون لتحقيقها وهذا على أساس أنهم جميعاً يجمعهم مركب واحد.

- تنهي الإدارة الصراع بأوامر كفيلة بإنهائه

الجدول رقم (55) يمثل استجابة المبحوثين للعبارة رقم- 51 -

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
20%	8	صحيحة كلياً
32.5%	13	صحيحة إلى حد كبير
30%	12	محايد
12.5%	5	غير صحيحة إلى حد كبير
5%	2	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

تعكس نتائج الجدول (55) استجابة أفراد العينة إلى أسلوب من أساليب إدارة الصراع حيث نلاحظ أن نسبة (32.5%) يرون بان الإدارة تنهي الصراع بأوامر كفيلة بإنهائه صحيحة إلى حد كبير، أما نسبة (30%) فقد مثلت الطرف المحايد في هذه العينة، لنجد بالمقابل نسبة 20% من العينة المبحوثة يجزمون كلياً بصحة هذه المسألة، كما نلاحظ من خلال هذا الجدول اتجاه بعض الموظفين إلى الاتجاه السالب في الرأي حيث أن نسبة (12.5%) يرون بأن هاته المسألة غير صحيحة إلى حد كبير، و(5%) يجزمون قطعاً بصحة هاته المسألة. ومن هنا نستنتج أن هاته المنظمة تتمتع بالحصانة الكاملة للممارسة سلطتها في حالة وقوع أي توتر داخل مكان العمل نظراً لإجابة أفراد العينة بشكل واضح عن هاته العبارة، حيث تلجأ الإدارة في غالب الأحيان إلى هذا الإجراء كأسلوب لإنهاء الصراع في حال عدم توفر أفرصة لتفاوض سواء بين العمال أو بين العمال في ما بعضهم حسب مستوى الصراع.

- أترك الفرصة لطرف الآخر ليختار حلا وسطا

الجدول رقم (56) يمثل استجابة المبحوثين للعبارة رقم -52 -

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
22.5%	9	صحيحة كليا
47.5%	19	صحيحة إلى حد كبير
12.5%	5	محايد
12.5%	5	غير صحيحة إلى حد كبير
5%	2	غير صحيحة كليا
100%	40	المجموع

يعرض هذا الجدول آراء العينة المبحوثة للبند أعلاه، حيث نرى أن نسبة 47.5% ترى أن فكرة ترك الفرصة لطرف الآخر أحيانا ليختار حلا وسطا فكرة صحيحة إلى حد كبير، تعقبها نسبة (22.5%) ممن يؤكدون بأنها صحيحة كليا، حيث توضح هذه النتائج أن إتاحة الفرصة لطرف الآخر ليختار حلا وسطا دليل على ثقة متبادلة بين أفراد وتفهم واضح لوجهة نظر بعضهم كما أنه دليل على وجود وعي مرتفع للموظفين وهم ما عكسه المستوى التعليمي في البيانات الشخصية أن معظم العاملين هم جامعين هذا الأمر كان له دور في انفتاحهم على الآخر وإدراكهم أن التمسك بالرأي بعض الأحيان يطيل فترة الصراع ويؤثر سلبا عليهم، ويحول دون تحقيق أي طرف لأهدافه ومطالبه. في حين أن نسبة (12.5%) كانت نسبة معبرة لكل من المحايدون ومن يرون أنها غير صحيحة إلى حد كبير، أما نسبة (5%) فقد عبرت عن رأي من يرون بأنها غير صحيح كليا وقد يرتبط هذا الرأي بطبيعة الموقف وزمانه ومكانه.

- يضع المدير أهداف مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع لتفادي الصراع

الجدول رقم (57) يمثل استجابة المبحوثين للعبارة رقم -53-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
37.5%	15	صحيحة كلياً
37.5%	15	صحيحة إلى حد كبير
20%	8	محايد
2.5%	1	غير صحيحة إلى حد كبير
2.5%	1	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

من خلال الجدول (57) نلاحظ أن فكرة أن المدير يحاول وضع أهداف مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع لتفادي الصراع لاقت استحسان كبير من أفراد العينة حيث نلاحظ أن نسبة (37.5%) كانت النسبة الطاغية في الجدول وقد عبرت عن رأيين متقاربين، منهم من رأى بأنها صحيحة كلياً ومنهم من رأى بأنها صحيحة إلى حد كبير، تليها فئة المحايد بنسبة تبلغ (20%)، أما نسبة (5%) فقد وزعت بالتساوي، (2.5%) لمن يرون بأنها غير صحيحة إلى حد كبير، (2.5%) لمن يرون بأنها غير صحيحة كلياً. ومنه نستنتج أنه من خلال وضع أهداف مشتركة تتاح الفرصة للعمال بطريقة غير مباشرة فرصة لتعاون الذي يتولد عنه وضوح في الإجراءات وثقة العمال بأنفسهم وبالآخرين، حتى وإن كان هناك رفض من قبل العمال لهذا المبدأ.

حيث يعتمد المدير في هذا الإجراء إلى إضافة أو تنويع الأهداف الحالية بحيث تستجد أهداف أخرى يمكن التعاون على تحقيقها. (خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص310)

- يحاول المدير استرضاء الجميع من أجل تحقيق الأهداف العامة.

الجدول رقم (58) يمثل استجابة المبحوثين للعبارة رقم-54-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
22.5%	9	صحيحة كلياً
42.5%	17	صحيحة إلى حد كبير
15%	6	محايد
5%	2	غير صحيحة إلى حد كبير
15%	6	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

تبين معطيات الجدول (58) أن نسبة (42.5%) ترى أن المدير يحاول استرضاء الجميع من أجل تحقيق الأهداف العامة صحيحة إلى حد كبير، أما (22.5%) فهم يؤكدون أنها صحيحة كلياً، أما نسبة (15%) فقد عبرت عن آراء كل من فئة المحايدين وفئة من يرون بأنها غير صحيحة كلياً لتبقى نسبة (15%) تعبير عن فئة من كان رأيهم بهذا الخصوص أنها غير صحيحة إلى حد كبير حيث توضح هذه النسب أن هناك ثقة بين العمال والإدارة، وإن الإدارة تعتمد إلى اعتماد الموضوعية والبعد عن الذاتية أثناء حل هذا النوع من المسائل لما له من حساسية كبيرة على نفوس الأفراد.

- تعتمد الإدارة على السلطة الرسمية في التعامل مع أطراف الصراع

الجدول رقم (59) يمثل استجابة المبحوثين للعبارة رقم -55-

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
17.5%	7	صحيحة كلياً
37.5%	15	صحيحة إلى حد كبير
35%	14	محايد
0%	0	غير صحيحة إلى حد كبير
10%	4	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

توضح معطيات الجدول أعلاه أن (37.5%) يرون بخصوص أن الإدارة تميل إلى استعمال السلطة الرسمية في التعامل مع أطراف الصراع صحيحة إلى حد كبير في داخل منظماتهم، تليها نسبة (35%) عبرت بها الفئة المحايدة عن رأيها أما من يجزمون بصحة هاته المسألة كلياً فقد بلغت نسبتهم (17.5%) مقابل من يرفضون كلياً صحة هاته المسألة بنسبة تبلغ (10%). فهذه البيانات توضح إن الإدارة لا تتميز بالانحياز لطرف على حساب طرف آخر، بل جل الإجراءات التي تتخذها وتعمل بها في مثل هذه الحالات هي مستمدة من القواعد والقوانين الداخلية التي تعتمدها المنظمة، ومن المكانة الوظيفية التي خولت لها هذا الحق.

حيث يتجسد أسلوب أستخدم القوة أو السلطة في قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع، أو أنأحد الطرفين يصدر أوامره للطرف الآخر بهذا المعنى ولا يؤدي هذا الأسلوب إلى إشباع أهداف أي من الطرفين وتستخدم عادة في القضايا قليلة الأهمية .

(أكرم الياسري، امل عبد محمد علي، مرجع سابق، ص129)

- تميل الإدارة إلى تهدئة الصراع في حال اشتداده

الجدول رقم (60) يمثل استجابة المبحوثين للعبارة رقم -56-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
37.5%	15	صحيحة كلياً
25%	10	صحيحة إلى حد كبير
15%	6	محايد
15%	6	غير صحيحة إلى حد كبير
7.5%	3	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

الجدول (60) يعرض استجابة أفراد العينة لبعد إدارة الصراع التنظيمي ميل الإدارة إلى تهدئة الصراع في حال اشتداده، حيث أوضحت النسب تفاوت في الآراء فنجد نسبة (37.5%) يرون بان هذه المسألة صحيحة كلياً، أما (25%) يرون بأنها غير صحيحة إلى حد كبير، كما تعرض نسب هذه الجدول تقارب في الفئتين محايد وغير صحيحة إلى حد كبير لتبلغ نسبة كل منهما (15%)، لتبقى نسبة (15%) كنسبة معبرة عن آراء من يرون بأنها غير صحيحة كلياً. لان الإدارة في نظرها لو كان تصرفها اتجاه الصراع سلبي سينجر عنه انتقال الصراع إلى مستوى آخر أشد خطورة وهو المعروف بين العمال والإدارة، لهذا فهي ترى بان أفضل حل عند اشتداد الصراع بين الموظفين هو أن تميل إلى تهدئة الصراع كخطوة أولى لسيطرة على الوضع، مما يتيح لها لاحقاً التصرف بشكل أفضل.

فالمدير يلجأ إلى استخدام أسلوب التهدئة بين طرفي الصراع عن طريق حث الطرفين على تجاوز خلافاتهم والعمل معا من اجل تحقيق الأهداف المشتركة وبذل درجات من التعاون تخلق جوا من الود والإخاء وهنا يحاول المدير الابتعاد عن إلقاء اللوم على أي طرف من الطرفين والاتجاه إلى حث الطرفين على التناسي في ما بينهم وهذا النوع من الأساليب قد يكون مفيداً في الحالات البسيطة، إلا أنه قد يصلح في التعامل مع الكثير من حالات الصراع، إلا أن الاستمرارية فيه قد تزيد من حدة الخلاف وينعكس بالتالي على جو العلاقات

القائمة بين الأطراف ذات العلاقة، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة التوصل إلى حل هذه الخلافات. (سعود بن محمد النمر، 1994، ص55)

- أوّجّل قضايا الصراع حتى تهدأ الأوضاع.

الجدول رقم (61) يمثل استجابة المبحوثين للعبارة رقم-57-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
27.5%	11	صحيحة كلياً
35%	14	صحيحة إلى حد كبير
15%	6	محايد
20%	8	غير صحيحة إلى حد كبير
2.5%	1	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

من معطيات الجدول أعلاه يتضح أن (35%) من أفراد عينة البحث يرون أن يرون فكرة تأجيل الإدارة لقضايا الصراع حتى تهدأ الأوضاع فكرة صحيحة إلى حد كبير، تليها نسبة (27.5%) متأكدين كلياً بصحة هاته المسألة، في أن (20%) من الأفراد يرون بأنها غير صحيحة إلى حد كبير، أما نسبة (15%) فهم مثلوا الطرف المحايد بخصوص هاته المسألة لتمثل أقل نسبة من يرون بان هاته المسألة غير صحيحة كلياً بنسبة تبلغ (2.5%). يعكس هذا البند تصرف ذاتي للعمال في حال وقوع الصراع فمن الملاحظ أن العمال كذلك يميلون إلى تأجيل قضايا الصراع لحين هدوء الأوضاع وهذا دليل على واسعة صدر الموظفين، وإمامهم بالمخاطر الناجمة عن التصرفات الخطأ في مثل ههذه المواقف.

- تدرس الإدارة أسباب الصراع للوصول إلى الحل الفعال

الجدول رقم (62) يمثل استجابة المبحوثين للعبارة رقم -58-

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
25%	10	صحيحة كلياً
32.5%	13	صحيحة إلى حد كبير
15%	6	محايد
15%	6	غير صحيحة إلى حد كبير
12.5%	5	غير صحيحة كلياً
100%	40	المجموع

يعرض الجدول رقم (62) استجابة أفراد العينة لمتغير إدارة الصراع التنظيمي، تحديد

بخصوص دراسة الإدارة أسباب الصراع للوصول إلى الحل الفعال، حيث أن نسبة

(32.5%) يرون أن هاته المسألة صحيحة إلى حد كبير تليها نسبة (25%) ممن يرون بأنها

صحيحة كلياً، أما نسبة (15%) في النسبة المعبرة عن رأي من يرون بأنها غير صحيحة

إلى حد كبير ورأي المحايد، لتمثل في الأخير نسبة (12.5%) كنسبة من يرفضون رفضاً

قاطعاً صحة هاته الأخيرة. في المرحلة يطلق عليها مرحلة التشخيص كما هو مذكور في

الجانب النظري حيث يتاح من خلالها معرفة الأسباب التي أدت إلى حدوث الصراع وتحديد

مرحلته والمستوى الذي يتواجد فيه الأمر الذي ينعكس على تحديد الأسلوب الأمثل في حل

الصراع وهي مرحلة مهمة جداً وأساسية أثناء عملية إدارة الصراع.

2- مناقشة فرضيات الدراسة:

تمخض عن بحثنا في هذا الموضوع، ودراستنا لمحاورة المختلفة التحقق من التساؤلات التي طرحت بهدف تحديد الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات، حيث تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية بأن هناك مجموعة من النتائج ذات الأهمية الكبيرة بالنسبة لموضوع البحث نجملها في ما يلي:

- عرض وتحليل نتيجة الفرضية الجزئية الأولى:

نص الفرضية الجزئية الأولى:

لقيم إدارة الإدارة دور تلعبه في إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

يمكن تفسير نتيجة الفرضية الجزئية التي دلت على وجود دور تلعبه قيم إدارة الإدارة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات من خلال النتائج التي سجلت اتجاه إيجابياً للإداريين نحو العبارات التي تتضمن بعد إدارة الإدارة، حيث نلاحظ أن (قيمة القوة) داخل هاته المنظمة تجسدت من خلال إقرار الموظفين بأن المدراء داخل هاته المنظمة يتصرفون بطريقة تبين أنهم في موقع المسؤولية، كما أن تصرفاتهم والصلاحيات الممنوحة لهم حسب أراء عينة البحث هي صلاحيات معادلة لحجم المسؤوليات الموكلة لهم، ومن منطلق هذه الافتراضات استطاعت إدارة هاته المنظمة أن تفرض احترامها بين جموع الموظفين العاملين بها وهذا ما عكسته نتائج الجداول رقم (10، 13، 14) ونظراً لتحقق وثبات هذه القيمة داخل المنظم حول لها هذا الأمر مساحة واسعة لاستعمال سلطتها في إدارة الصراع التنظيمي من خلال لجوئها إلى السلطة الرسمية كأسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي عن طريق إصدار أوامرها التي تحتم وتقضي بانتهاء الصراع وهذا ما أظهرته الجداول رقم (55، 59).

أما بخصوص (قيمة الصفوة) فنستنتج وجودها من خلال نسب الأفراد المؤيدين لها والتي أكدت على أن الإدارة التابعين لها تبذل جهود ملحوظة في سبيل تعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية من خلال اعتمادها على عدة معايير، هذا الأمر الذي تم

ملاحظته من خلال ممارسات التي يقوم بها المدراء أثناء أدائهم لأعمالهم، ومن خلال عملية تقييمهم وسعيهم الدائم للوصول تحقيق أفضل المعايير في الأداء وهذا ما تعكسه الجداول رقم (11، 12، 19، 15) من يمكن القول بان ابرز الصفات التي يتمتع بها الأشخاص أصحاب الصفة هو سداد الرأي وحكمته التي تظهر من خلال قدرتهم على التحكم في الصراع والعمل على تسوية الأوضاع بين الأطراف المتصارعة من خلال قدرتها على استطلاع جميع المقترحات والتعرف على جميع الأسباب في سبيل إيجاد الحلول هذا الأمر الذي أوضحه البند رقم (50) في محور إدارة الصراع التنظيمي.

أما القيمة الثالثة من قيم إدارة الإدارة والمتمثلة في (المكافأة) فنلاحظ تباين في النسب التي تعرض هاته القيمة حيث أرجعت الباحثة هذا إلى طبيعة العمل الذي ينسب لهذا النوع من المنظمات، ومع أنه لا يمكن الجزم بعدم وجود هاته القيمة داخل المنظمة لكن يمكن القول بان هذا النوع من المؤسسات يتبنى نظام بطيء نوع ما بهذا الخصوص، كما أنها لا تركز على منح مكافآت للأفراد على مجهوداتهم المبذولة وأدائهم الجيد وهذا ما تم استنباطه من النسب المعروضة في الجداول رقم (16، 17، 18)، ونظرا لان آراء العينة في محور إدارة الصراع التنظيمي أظهرت بان الأفراد يكون مثابرون وحازمون من أجل تحقيق أهدافهم فان العنصر المهم الذي يفصل هاته المسألة هو عنصر المكافأة لذا وجب على كل إدارة التركيز على بناء نظام جيد يهتم بمنح المكافأة تبعا للأداء المقدم حيث تضمن بذلك وضوح في مسألة الجزاء والعقاب هذا ما أسفرت عنه نتائج البند رقم (51) من المحور الثالث.

- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

نص الفرضية الجزئية الثانية:

لقيم إدارة المهمة دور في إدارة الصراع التنظيمي لدي إداريي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

إن اتجاه الإداريين داخل هاته المؤسسة نحو العبارات التي تتضمن بعد إدارات المهمة، هي اتجاهات إيجابية على وجود دور تلعبها لقيم قيم إدارة المهمة الثلاث (الفعالية، الكفاية، الاقتصاد) في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة، فقد سجلت اتجاهاتهم

موقف ايجابينحو (قيمة الفعالية) وهذا دليل على أن الأمور تسير بفعالية من خلال الانعكاس الذي يظهر في تسلسل المصالح والأقسام الواضح، وما يفسر وجود تخطيط ناجح للإدارة الذي يظهر من خلال فعالية قراراتها، واشتهار المنظمة بإنجازاتها وخدماتها ذات الجودة العالية الذي تم الوصول له من خلال العمل على تلقي تدريبات للمدراء في سبيل كسب مهارة اتخاذ القرارات، بحيث ساهمت كل الإجراءات في تحقيق أهداف المؤسسة عامة وأدت إلى إشباع رغبات الفرد خاصة. الجدول (22، 24، 25، 29)

وينظر (القيمة الكفاية) ونسب التي عبرت عن اتجاه أفراد العينة بهذا الخصوص نسجل اتجاه ايجابي، وهذا يفسر وجود وعي وتركيز من طرف الإدارة لزيادة الكفاءة لدى أفرادها من خلال العمل على دراستها جل التقنيات والأساليب الجديدة لمعرفة إذا كانت ستؤدي إلى زيادة الكفاءة أم لا، إضافة إلى سعيها الدائم لتطوير مديروها لضمان تحقيق أكبر درجة من الكفاءة وبحثهم المتواصل عن طرق تخول لهم أداء مهامهم بصورة أكثر فعالية، هذا ما تم استخلاصه من النسب الجداول رقم (20، 21، 23).

في حين سجلت (قيمة الاقتصاد) نسب متفاوتة تتراوح بين الايجابي والسلبى، وهذا ما عكسه النسب التي تداولت العبارات التي تتضمن هاته القيم، لهذا من المفروض أن تعطي الموارد المالية داخل هاته المؤسسة اهتمام مضاعف لا الجودة والفعالية العالية ترتبط بدرجة كبيرة بالموارد المالية المتوفرة. وهذا ما تعكسه الجداول (26، 27، 28).

- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

نص الفرضية الجزئية الثالثة.

لقيم إدارة العلاقات دور في إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

سجلت البيانات التي تطرقت لبعده قيم إدارة العلاقات اتجاه موجب في أراء عينة البحث من حيث نسبة البنود التي تضمنت كل من قيم (العدالة، فرق العمل، القانون والنظام) حيث يظهر من خلال ذلك أن لهاته القيم دور كبير في إدارة السلوك التنظيمي داخل

المنظمات، وتساهم في خلق البيئة التنظيمية الجيدة، حيث نلاحظ توجه كبير لآراء أفراد العينة نحو (قيمة العدالة) من خلال اقتناعهم بان القواعد والإجراءات التي تضبط سير منظماتهم هي قواعد عادلة، وهذا ما يظهر في الجداول (33,34,36) حيث ينعكس هذا بدرجة كبيرة على نفسية الموظفين ويخلق جو تنظيمي خالي من التميز والصراعات التي قد تنجم عن سلبيات هذه المواقف، بما يتيح لهم فرص عادلة لسماع شكاياتهم عند نشوء أي خلاف بين جماعات العمل، لهذا فيعتبر تطبيق العدل في هاته المؤسسة للإدارة والأفراد مبدأ مهم، كونه يعطي الموظفين ثقة في القرارات التي تتخذها إدارتهم في حالة أي صراع قد تتعرض له المؤسسة على اختلاف مستوياته.

في حين أثبت آراء العينة تواجد قيمة فرق العمل بمؤسستهم بدرجة كبيرة وهذا ما عكسته الجداول (30، 31، 39) فنسبة معتبرة من أفراد العينة يرون أن الإدارة تبذل عناية كبيرة لتأكد من أن كل فرد داخل منظماتها يشعر أنه جزء من فريق العمل لتضمن بذلك الحفاظ على خط سير عملها وفق التعليمات والأوامر المحددة، بحيث تضمن ذلك من خلال استخدامها لفرق تشكيل العمل بشكلها المناسب، كما تسعى جاهدة لاتخاذ خطوات مقصودة لتطوير هاته الفرق في جميع المرافق والمستويات وهذا ما يظهره الجدول رقم (32، 36)

- نص الفرضية العامة

للقيم التنظيمية دور في إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي كلي العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة الشهيد حمه لخضر.

حيث يمكن تفسير نتيجة الفرضية العامة التي دلت على وجود دور تلعبه القيم التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بين الأفراد، إلى إن هناك اهتمام واضح من طرف أفراد هاته المنظمة بالقيم التنظيمية من خلال حرصهم الكبير على الالتزام بها والسير وفق ما تقتضيه وما تسمح به هاته القيم، نظرا لأن انتماء الفرد إلى جماعة ما يتوقف بدرجة كبيرة عن القيم التي يحملها لأنه يمكن التناهي عن كل شيء إلا على هذا النوع من الاختلاف، حيث أن التباين في القيم يجعل الفرد دائما محل لرفض وعدم القبول من طرف أي جماعة يحاول الانتماء إليها في حال تبنيه لقيم مخالفة لما تعارفت عليه الجماعة، حيث يجب على

المدراء دائما السعي لمعرفة طبيعة القيم التي يتحلى بها الأفراد التابعين لمنظماتهم تفاديا لأي تضاد يمكن قد يحصل سواء بين العمال والإدارة أو بين العمال غي ما بينهم، نتيجة للآثار الوخيمة التي قد تنتج عن هذا الاختلاف أبرزها وأخطرها الصراع التنظيمي.

ومن أجل تقديم تفسير خول تحقق التساؤل الرئيسي واثبات الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، ومن أجل التأكد من وجود دور تلعبه القيم التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي لدى إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وجب توضيح ذلك من خلال ارتباطهما بالجانب النظري لمقاربة بين النتائج المتوصل عليها وما أظهرته نظريات هاذين الجانبين:

فيمكننا تحديد أول رابط بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي بانحصارهما في مكان واحد ولكون الأمر أكثر خصوصية فهما يرتبطان ارتباط مباشر بالموارد البشري، فكما وأشرنا سابقا بأن القيم هي تلك المعايير والمبادئ والضوابط التي تعمل على ضبط سلوك الفرد داخل التنظيم، فإن الصراع التنظيمي يقابلها بكونه اضطراب أو توتر يحدث على مستوى السلوك الذي تسعى هي للحفاظ عليه، وبالتالي يمكن أن نحصر السبب الرئيسي في حدوث الصراع في خلل يحدث على مستوى هذه القيم إما لعدم قبولها أو لضعف في التمسك بها.

واستنادا للجانب النظري الذي تم فيه تناول عنصر يتضمن أسباب الصراع التنظيمي يمكن توضيح الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في التحكم في هذه الأسباب والقضاء عليها أو من خلال إدارتها بالشكل الصحيح، فالصراع الذي يكون نتيجة لمشكلات في الاتصال التنظيمي وما يسفر عنه من مشاكل وصراعات نتيجة لتخطي حدود السلطة يمكن تفاديها من خلال تبني قيمتي "القوة" و"القانون والنظام" بما يوفرانه من حلول لمثل هذا النوع من المشاكل. فالقوة تعطي المدراء القدرة على التأثير في سلوك الآخرين بحجة السلطة التي يمتلكونها من خلال قيمة "الصفوة" التي تتمثل في ما يملكه المدراء من ذكاء وفطنة حولت لهم تقلد المناصب الإدارية في هذا التنظيم. وقيمة القانون والنظام من خلال تحديدهما للجزاء والعقاب لمصل هذا النوع من الظواهر السلبية.

كما أن الصراعات التنظيمية التي قد تسببها المشكلات المتعلقة بالبناء التنظيمي والتي قد تمس العلاقات التي بين العمال في ما بينهم أو بين العمال والإدارة، قد تؤثر على درجة الاستقلال الوظيفي التي يتمتع بها كل قسم من الأقسام وظهور الاعتمادية بين العمال يمكن تفاديها من خلال تبني قيمة " فرق العمل" التي تسهم في إدارة مثل هذا النوع من المشاكل، لما تلعبه من دور كبير في وضوح المسؤوليات الأدوار، ويعمل على توفير الفرص الكافية للاستفادة من المهارات التي يمتلكها الأفراد فتساعد بذلك في تحقيق التناسق بين الكفاءات والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد بما يسهم بإعطاء القدرة للمنظمات على مواجهة جل التحديات التي قد تواجهها.

كما أن الصراعات الناجمة عن الاختلاف والتباين في الأهداف التي تعتبر طبيعة فطرية لدى الإنسانية تجعل الفرد دائما عرضة لصراع في تحقيق هاته الأهداف، يمكن أن تفصل بينها الإدارة من خلال تبنينهم للقيمتي "الكفاءة" و"الفعالية" وسعي كل من الموظفين والإدارة لتحقيق هاتين القيمتين من اجل تحقيق درجة عالية في الأداء والجودة. كما يمكن الاستعانة في ذلك بقيمة "فرق العمل" التي تركز على مبدأ التعاون كمبدأ أساسي في تحقيق جل الأهداف.

3- استنتاجات الدراسة

-أوضحت نتائج الدراسة أن هناك دور تلعبه القيم التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي داخل إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

-كما أوضحت الدراسة أن هناك اتجاه ايجابي لدى عينة الدراسة نحو القيم التنظيمية، إلا انه يتعرض لانخفاض قليل بالنسبة لقيمة المكافأة.

- كشفت الدراسة كذلك عن وجود اتجاه ايجابي لأفراد العينة نحو مختلف الأساليب المعتمدة في إدارة الصراع التنظيمي.

- من خلال النتائج الموضحة في الجدول نلاحظ دائما نسبة معتبرة من الأفراد الذين يرفضون الإدلاء برأيهم (محايدين) ويمكن إرجاع هذا الى أسباب ذاتية تتعلق بالمستجيب أو لعدم امتلاك المعلومات الكافية لتصريح بأرائهم.

وفي الأخير يمكن القول بأن هذا البحث يعتبر محاولة لتسليط الضوء على الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع القيم التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات لكونها يرتبطان ارتباط مباشر بالموارد البشري، فالقيم التنظيمية لها تأثير مباشر على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة، والصراع التنظيمي هو توتر واضطراب يحدث في سلوك الأفراد فيخرج بذلك عن المتعارف عليه والمرغوب فيه.

لهذا فالقيم التنظيمية التي تسود داخل المنظمات والتي يعمل المدراء على تلقينها لباقي أفراد التنظيم - فرق العمل، احترام القانون، الفعالية، الكفاية، الاقتصاد، العدالة.... - كلها تعمل على وضع إطار عام يحدد أنماط السلوك التي يجب عدم الخروج عنها في سبيل الحفاظ على السير الحسن للمنظمة، لأنه بذلك تضمن الإدارة القضاء عن معظم الأسباب التي من شأنها أن تكون سبب في حدوث ونشوب الصراعات داخل بيئة العمل.

ومن هنا فالإدارة الناجحة هي التي تملك القدرة على وضع نسق قيمي بمعايير تساعد على اندماج الأفراد داخله بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها، بحيث تضمن من خلاله عدم وجود أي تناقضات قد تعرقل سيرها كما تدحض من خلاله أسباب الاختلاف والصراع بكل مستوياته.

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن للقيم التنظيمية دور كبير ومهم في إدارة الصراع التنظيمي، لأنه من أخطر أنواع الصراعات التي قد تواجه المنظمات هي الصراع الناجم عن الاختلاف في القيم والاتجاهات.

اقتراحات الدراسة:

- بالرغم من أن أحد المتغيرات التي تعرضت لها الدراسة - القيم التنظيمية - تتصف بالنسبية وعدم الثبات إلا انه في آخر هذه الدراسة يمكن تقديم جملة من التوصيات:
- ضرورة أن تقوم إدارة الكلية بالعمل على تعزيز القيم التنظيمية التي لها ارتباط مباشر بظاهرة الصراع التنظيمي (فرق العمل - القانون والنظام - المكافأة)
 - تركيز الإدارة بدرجة كبيرة على قيم المديرين نظرا لانعكاسها المباشر على الموظفين، ولما تكسبه من قدرة لهؤلاء على التصدي لها مما أهمية لتصدي لأسباب الصراع .
 - العمل على التنسيق بين قيم العمال وقيم المدراء لضمان السير الجيد لأعمال المنظمة.
 - محاولة الكشف عن مختلف الأسباب التي تؤدي الى حدوث الصراع بمختلف مستوياته من أجل التحكم فيها .
 - العمل على تعزيز قيمة المكافأة داخل الإدارة من خلال وضع نظام مكافآت يتناسب مع المجهودات المبذولة والأداء المتميز.
- وأخيرا توصي الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية المتعلقة بالقيم التنظيمية والصراع التنظيمي لارتباطهما ارتباط مباشر بالموارد البشري، ولما يمثلانه من أهمية بارزة في ضبط السلوك التنظيمي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر المراجع

أولاً: الكتب

1. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين (1999)، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
2. ماهر محمود عمر، سيكولوجية العلاقات الاجتماعية، ط2، دار المعارف الجامعية، مصر.
3. احمد ماهر (2004)، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
4. اعتماد محمد علام (1994)، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.
5. امطانيوس نايف ميخائيل (2016)، القيم وقيم العمل: الدليل الموسع لاستخدام مقاييس، ط1، دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن - عمان.
6. ب ف سكينر (1980)، تكنولوجيا السلوك الإنساني، تر: عبد القادر يوسف، المجلس الوطني لثقافة والآداب للنشر، الكويت.
7. جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي (2006)، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مخبر التطبيقات النفسية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر.
8. حسين حريم (2013)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط4، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
9. خبراء المجموعة العربية (2012)، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر.
10. خليل محمد حسن الشماح (2000)، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
11. خيضر كاظم حمود (2002)، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
12. ديف فرانسيس ومايك وودكوك (1995)، القيم التنظيمية، تر: عبد الرحمان الهيجان، معهد الإدارة العامة.

قائمة المصادر المراجع

13. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم (2000)، **مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،.
14. زكريا عبد العزيز محمد (2002)، **التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب المراهقين**، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر،.
15. سامي العنزي (2009)، **السلوك التنظيمي**، ط1، السعودية،.
16. سامي محمد ملحد (2002)، **القياس والتقويم في التربية وعلم النفس**، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،.
17. سعيد سبعون (2012)، **الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع**، ط2، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر،.
18. سعيد محمد المصري (1994)، **التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر**،.
19. صالح مهدي حسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي (2008)، **الإدارة والأعمال**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، .
20. طلق عوض الله، طلعت عبد الله السندي، طلال مسلط الشريف (2008)، **الإدارة العامة: المفاهيم الوظائف الأنشطة**، دار حافظ للنشر والتوزيع.
21. طه عبد العظيم حسين (2007)، **استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي**، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان - الأردن
22. عادل بن صالح بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني (2007)، **علم النفس الاجتماعي والإداري**، ط1، مكتبة الملك فهد للنشر، الرياض.
23. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (1999)، **الإدارة الاستراتيجية مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة.
24. عبد العليم محمد (2010)، **المداخل الإدارية الحديثة في التعليم**، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
25. عبد اللطيف محمد خليفة (1992)، **ارتقاء القيم، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت**.
26. عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط (2003)، **السلوك التنظيمي: المفاهيم - النظريات - التطبيقات**، ط4، دار حافظ، جدة.

قائمة المصادر المراجع

27. عبد المعطى عساف (1999)، السلوك (الإداري) التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران.
28. علي السلمي (1988)، السلوك التنظيمي، ط2، مكتبة غريب للنشر، القاهرة.
29. فروق عبد فيلة، السيد محمد عبد المجيد (2009)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن
30. ابن كثير الحافظ عماد الدين إسماعيل، تفسير القرآن العظيم، ج1، مكتبة صفا،
31. مانع بن محمد المانع (2005)، القيم بين الإسلام والغرب، ط1، دار الفضيلة للنشر والتوزيع الرياض.
32. مجموعة من الأساتذة، مجموعة من الدراسات والبحوث في علم الاجتماع، مصر
www.kotobarabia.com
33. محمد البستاني (1994)، الإسلام في علم الاجتماع، ط1، مجلة البحوث الإسلامية لدراسات والنشر، لبنان - بيروت.
34. محمد ثائر سعدون (2016)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، عمان.
35. محمد حسن زويلف، علي محمد عمر العضايلة (1996)، إدارة المنظمة: نظريات والسلوك، دار - مجدلاوي، عمان - الأردن،.
36. محمد راكان الدغيمي (1998)، أساليب البحث ومصادر الدراسات الإسلامية، ط2، مكتبة الرسالة للتوزيع، عمان،.
37. محمد عبد المعطى عساف (1999)، السلوك (الإداري) التنظيمي في منظمات الأعمال، دار زهران، عمان.
38. محمد عبيدات وآخرون (1999)، منهجية البحث العلمي ومصادر الدراسات الإسلامية، ط2، دار وائل للنشر، عمان،.
39. محمود عبد الفتاح رضوان (2012)، مهارات التكيف مع ظروف العمل، ط1، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة مصر.
40. مروان عبد المجيد ابراهيم (2000)، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة التوارق للنشر والتوزيع، عمان.

قائمة المصادر المراجع

41. مصطفى كامل (1994)، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر.
42. مصطفى محمود أبو بكر (2004)، التنظيم الإداري في المجتمعات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر.
43. موريس أنجرس (2004)، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبية للنشر، الجزائر.
44. هاني عبد الرحمان الطويل (1998)، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
45. واصل جميل المومني (2006)، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

ثانيا: معاجم وقواميس

46. احمد زكي بدوي (1984)، معجم المصطلحات للعلوم الإدارية، دار الكتب الإسلامية، القاهرة.
47. محمد مصطفى زيدان (1979)، معجم المصطلحات النفسية والتربوية، ط2، دار الشروق، جدة.

ثالثا: المجلات

48. أحمد بن علي غنيم(2006)، استراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين في المدارس المتوسطة الحكومية، مجلة جامعة طيبة، ع.2.
49. أكرم الياسري، أمل عبد محمد علي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع بعض الاستراتيجيات المقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، مجلة أهل البيت، ع.5.
50. امل محمود علي العبيدي (2008)، استراتيجية الصاع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع.69.

قائمة المصادر المراجع

51. بثينة حسن علي الطائي(2008)، استراتيجية معالجة الصراع التنظيمي لدى الإداري والتدريب في مديرية التربية الرياضية، مجلة العلوم التربوية الرياضية، جامعة الموصل، م 1، ع.9
52. بغدادي خيرة (2014)، الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية، ع 16.
53. بكوش ليلي، محجر ياسين (2017)، مدخل مفاهيمي: القيم التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ع30، سبتمبر.
54. الجموعي مؤمن بكوش (2013)، القيم الاجتماعية مقارنة نفسية اجتماعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي،، جامعة الوادي، ع8، سبتمبر.
55. حامد تركي الدليمي وآخرون (2014)، أثر القيم التنظيمية في كفاءة الأداء، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، م4، ع2.
56. حسين بورغدة (2005)، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ع5.
57. سعود بن محمد النمر(1994)، الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، م7.
58. عبد الله قريشي، رويم فائزة، استراتيجيات الصراع الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، مجلة دراسات نفسية وتربوية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
59. فراحي فيصل، بودهري عبد الرحمان(2017)، دراسة سيكو مترية لمقياس القيم التنظيمية لـديف فرانسيس ومايك وودكوك، مجلة البحث في التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة وهران، م8، ع1.

قائمة المصادر المراجع

60. ليث عبد الله سليمان القهوي (2015)، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، م15، ع1.
61. محمد بو مخلوف (2013)، الشباب بين صراع القيم وأزمة الثقة، مجلة أفكار وآفاق، جامعة الجزائر، م3، ع4.
62. ممتاز الشايب (2013)، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية لتربية وعلم النفس، دمشق، م11، ع1.
63. نجلاء محمود عبد الله (2002)، القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، ع22.
64. نجوى يوسف جمال الدين (2014)، سامي سليمان حامد جابر، نجلاء محمد حامد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، مجلة العلوم التربوية، ليبيا، ع1.
65. نعيم الصمادي (2002)، إدارة الصراعات، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، ع22.
66. يخلف بالقاسم (2003)، دراسة العلاقة بين مدى التعرض لمظاهر المدينة الحديثة وقيم التسامح والتسلط عند الشباب الثانوي، مجلة نفسية تربوية، الجزائر، ع1.

رابعاً: المؤتمرات

67. مشاعل بنت ذياب العتيبي (2009)، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، جامعة أم القرى، الرياض، 1-4 نوفمبر.

خامسا: مذكرات

68. ابتسام يوسف محمد مرزوق (2011)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، قسم علوم التربية.
69. بريش غنية (2014/2013)، القيم التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلاقتها بالتغير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع.
70. بلوط حميدة، عميرات حفيظة (2015/2014)، أثر الاتصال الداخلي على إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة ماستر، جامعة البويرة، قسم العلوم الاقتصادية.
71. بن کران محمد الأخضر (2013/2012)، سعيد عبد السلام، تأثير القيم التنظيمية على رؤساء المصالح، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، قسم العلوم الاجتماعية.
72. توفيق حامد طوالب (2008)، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية، قسم إدارة الأعمال.
73. خالد عبد العزيز السويلم (1421)، إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم بالرياض، قسم العلوم الإدارية.
74. رشيد بوخالفة (2015/2014)، الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة جيجل، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية.
75. سلام حليلة، مساهمة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة ماجستير، جامعة البويرة، قسم علوم التسيير.
76. شخاب عبد القادر (2015/2014)، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، قسم علم الاجتماع.
77. طهراوي ابراهيم (1996)، الأخلاق وأخلاقيات المهنة، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية.
78. عادل غزالي (2007/2008)، أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، قسم علم الاجتماع.

قائمة المصادر المراجع

79. عبد العزيز بن عبد الله آل جمعان (2005)، القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس ديف فرانسيس ومايك وودكوك، رسالة ماجستير، جامعة الرياض، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
80. عثمان قدور (2009/2008)، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، قسم علم النفس.
81. عجال مسعودة (2009/2008)، القيم التنظيمية وعلاقتها بالجودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأطفونيا.
82. فوزي عبد الرحمان عساكر (2008)، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة غزة، قسم إدارة الأعمال.
83. محمد رضا شنه (2007/2006)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، قسم علم النفس وعلوم التربية .
84. محمد فراس ناصر العويوي (2013)، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الخليل بالعراق، قسم إدارة الأعمال.
85. نجاة قريشي (2007/2006)، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، رسالة ماجستير، جامعة محمد بسكرة، قسم علم الاجتماع .

سادسا: مقالات

- أيوب خالد الأيوب (2008)، القيم والأخلاق المنظمة للمؤسسات الاقتصادية، ورقة عمل حول التدريب على الأخلاق مقدمة إلى ندوة (التجارب العالمية الأساليب والنماذج) الكويت.
86. عبد القادر شلالي، أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من المنظور الأخلاقي، مقال مقدم إلى مجلة المعارف، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة.

سابعا: المواقع

87. www.pdfactory.com (2018/04/15- 17 :30)
88. Wwwuniv-eloued.dz (22-04-2018/20:30)

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

رستماره بحث حول

"دور القيم التنظيمية في إدارة الصراعات التنظيمية"

في إطار إنجاز مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت للحصول على بعض البيانات التي تخدم أهداف البحث العلمي، راجين منكم الإجابة عن فقراتها فيما يتعلق بالمنظمة التي تعمل بها وإعطاء رأيك في كل فقرة، حتى لو لم تكن لديك المعلومات الكافية لاتخاذ حكم محدد أجب فقط بناء على أفضل ما لديك من معلومات، بوضع علامة (+) في الخانة المناسبة.

نحيطكم علما بأن المعلومات المصرح بها تبقى في كنف السرية، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وأخيرا شكرا لتعاونكم

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- المسمى الوظيفي :

2- الجنس : ذكر أنثى

3- السن :

4- المستوى التعليمي :

متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

5- الخبرة المهنية

المحور الثاني: بيانات حول القيم التنظيمية

غير صحيحة كلياً	غير صحيحة الى حد كبير	محايد	صحيحة الى حد كبير	صحيحة كلياً	الفقرة
قيم إدارة الإدارة (القوة - الصفة - المكافأة)					
					يتصرف المديرون بطريقة تبين أنهم في موقع المسؤولية
					تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية.
					من المفهوم بشكل كبير أن المديرون في هذه المنظمة يستحقون الصلاحيات المخولة لهم لممارسة أعمالهم
					يمنح الأفراد أصحاب المسؤولية في هذه المنظمة صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم
					للإدارة إحترامها في هذه المنظمة
					معايير الأداء المتدنية لا يسمح بها في هذه المنظمة
					يكافأ الأداء المتميز بسخاء

الملاحق

					ترتبط المكافأة الإدارية بصورة واضحة بالأداء في هذه المنظمة
					يتم مكافأة الأفراد على عمل الأشياء التي تساعد على نجاح المنظمة
					الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم المدبرون
قيم إدارة المهمة (الفعالية - الكفاية - الاقتصاد)					
					يتم بذل الكثير من الجهد لتطوير المدبرون كي يحققوا أعلى درجة من الكفاءة
					يتم دراسة التقنيات والأساليب الجديدة بانتظام لمعرفة ما إذا كانت ستؤدي إلى زيادة الكفاءة
					تشتهر المنظمة بإنجازاتها وخدماتها ذات الجودة العالية
					هناك بحث متواصل للبحث عن طرق للقيام بالمهام بصورة أكثر فعالية
					خلال السنوات القليلة الماضية أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحها
					تلقى المدبرين تدريب جيد في اتخاذ القرارات
					يتجنب المدبرين صرف أموال لضرورة لها
					تستخدم الموارد المالية بحكمة في هذه المنظمة
					تبذل جهود كبيرة للتأكد من أن الأفراد في هذه المنظمة، يدركون ما يقومون به من إسهام اقتصادي
					يقيم المدبرون على أساس فعالية تكاليف وحداتهم الإدارية
قيم إدارة العلاقات (العدالة - فرق العمل - القانون والنظام)					
					تبذل عناية لتأكد من كل فرد داخل المنظمة يشعر بأنه جزء من فريق العمل
					تستخدم طرق تشكيل فرق العمل بصورة ملائمة

الملاحق

					يرتبط الموظفون في هذه المنظمة ارتباطا شديدا بفرق عملهم
					تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في هذه المنظمة عادلة
					يمنح الموظفون فرص عادلة لسماع شكاياتهم عندما تنشأ خلافات ما
					يطبق العدل في هذه المنظمة
					تبذل عناية كبيرة للتأكد من أن القرارات المهمة للإدارة تؤخذ بعين الاعتبار
					تتخذ قرارات الإدارة العليا بشكل فعال
					تعمل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز العمل في هذه المنظمة ولا تعوقها
					اتخاذ خطوات مقصودة لتطوير فريق عمل فعال، يتم في جميع مرافق هذه المنظمة

المحور الثالث: بيانات إدارة الصراع التنظيمي

غير صحيحة كلياً	غير صحيحة الى حد كبير	محايد	صحيحة الى حد كبير	صحيحة كلياً	الفقرة
					أشجع فكرة العمل الجماعي للقضاء على الصراع
					لا أمانع في ضم خبرتي للخبرات الآخرين للوصول إلى حل
					أشجع فكرة إبداء الرأي والتعبير بصراحة لتفادي الصراع
					أتفاوض مع أطراف الصراع للوصول إلى حل
					لسياسة الأخذ والعطاء دور في حل الصراع
					أحاول تبسيط الصراع للوصول إلى حل يرضي الطرفين
					كتم الغضب يساعد على تخفيف من حدة الصراع
					تجاهل الصراع يساعد على التخفيف من حدته
					أحاول تجنب تداول مواضيع الصراع مع الأطراف المعارضة

الملاحق

					أناقش المسألة مع زملائي حتى أوضح لهم مزايا موقعي
					تهتم الإدارة بالتعرف على جميع الاقتراحات أثناء حل الصراع وإيجاد الحلول
					أتنازل عن بعض الأفكار في سبيل التوصل إلى حلول
					أتجنب التدخل في مشكلات الصراع التي لا تعنيني
					أكون حازما ومثابرا من أجل تحقيق أهدافي
					يحاول المدير إيجاد حلول مناسبة ترضي جميع العاملين
					تتهي الإدارة الصراع بأوامر كفيلة بإنهائه
					أترك الفرصة للطرف الآخر ليختار حلا وسطا
					أضع أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع لتفادي الصراع
					يحاول المدير استرضاء الجميع من أجل تحقيق الأهداف العامة
					تعتمد الإدارة على السلطة الرسمية في التعامل مع أطراف الصراع
					تميل الإدارة الى تهدئة الصراع في حال اشتداده
					أؤجل قضايا الصراع حتى تهدأ الأوضاع
					تدرس الإدارة أسباب الصراع للوصول إلى الحل الفعال



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية



شهادة التحكيم

يشهد السادة الأساتذة والدكاترة المحترمون الموقعون أدناه، أن الطالبة:

عبد الكريم نورة..... سنة ثانية ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قد حكمت
أداة بحثها (استمارة أسئلة) موجهة إلى أساتذة علم اجتماع تنظيم وعمل وأساتذة وخبراء
في التخصص، والتي تدرج ضمن متطلبات إنجاز بحثها خلال الموسم الجامعي 2017 /
2018 ، تحت عنوان: ".دور القيم التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي داخل
المؤسسة. (دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة
الوادي)".

وعليه، وبعد التزامها بالملاحظات الموجهة إليها، تعتبر الأداة صادقة فيما وضعت
لقياسه (صدق المحكمين).

- قائمة الأساتذة المحكمين -

التوقيع	مكان العمل	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
	قسم اللغة العربية -	محاضر (٢)	هناء سعدان
	علم الاجتماع التنظيمي	أستاذ مساعد	يعقوب بلال
	علم اجتماع المؤسسة	أستاذ مساعد	مراح تونجي
			زكري محمد مسعود

الملحق رقم 03: نتائج معامل الارتباط ألفا كرونباخ لحساب الصدق الخاص بمحاور الاستبيان.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	41	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.963	53

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	23

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.901	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.901	10

الملحق رقم 04: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

