

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر * بسكرة *

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – قطب شتمة-



قسم العلوم الإجتماعية

شعبة علم النفس



عنوان المذكرة

إنعكاسات الصراع القيمي على أداء الأستاذ الجامعي

- دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس عمل وتنظيم.

إشراف الأستاذ:

أد. نور الدين تاويريريت

إعداد الطالبة:

سلاف سوري

السنة الجامعية: 2014/2013 م.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هدفت الدراسة إلى التعرف على انعكاسات الصراع القيمي على أداء الأستاذ الجامعي وماهي الانعكاسات السلبية والإيجابية لصراع هذه القيم على أداء الأستاذ الجامعي، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية

1 - ماهي القيم الاجتماعية للأستاذ الجامعي؟

2 - ماهي القيم التنظيمية للأستاذ الجامعي؟

3 - هل هناك صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي؟

4 - ماهي الإنعكاسات الإيجابية والسلبية لصراع هذه القيم على أداء الأستاذ الجامعي؟

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر - بسكرة - والبالغ عددهم (161) أستاذ وأستاذة، أما عينة الدراسة فقد تكونت من 40 أستاذ وأستاذة تم اختيارها بالطريقة العينة الحصصية بنسبة مئوية تقدر بـ 25% وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ولجمع البيانات من الميدان تمت الاستعانة بإستباننتين، الأولى للكشف عن الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، وقد تضمنت (24) بندا والثانية لكشف الأداء الوظيفي للأستاذ وتضمنت (26) بندا وقد تم التحقق من صدقها وثباتها.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية: التكرار، النسبة المئوية، والمتوسطات الحسابية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية

- أهم القيم الاجتماعية للأستاذ هي درجة الالتزام بالقيم الاجتماعية التي يتوقع الأفراد من المجتمع وذوي القرابة وجماعة المصلحة من الأستاذ بالجامعة القيام بها، وحتى وإن تعارض في جوهرها مصلحة العمل وأخلاقيات الوظيفة.

ملخص الدراسة

- أهم القيم التنظيمية للأستاذ هي درجة الالتزام بالقيم التنظيمية التي تتوقع الجامعة من الأستاذ تحقيقها والالتزام بها في سلوكه وفي أدائه للعمل.

- إن درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الأستاذ كانت بدرجة متوسطة

- الانعكاسات الإيجابية والسلبية لصراع هذه القيم يتمثل في كلما زادت حدة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية فإنه ينعكس سلباً على انخفاض مستوى أداء للأستاذ الجامعي، والعكس صحيح كلما انخفض مستوى الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية فإنه ينعكس إيجاباً على ارتفاع مستوى أداء للأستاذ الجامعي .

الإهداء

إلى

تسبي حياحي اللذان تحترقان لتضيئا لمن حولهما دون تأفف أو ملل، إلى وردتي عمري اللذان تعبقان بأريجهما حولي في كل وقت إلى من أعتد عليهما، وأستتير بأرائهما، وأقتبس منهما خلاصة تجاربهما في الحياة إلى من تحت قدميهما الجنة، وإلى من أفديها بعمرى

إلى

كل من يشاركني اللحظات المشحونة بالعمق والصدق ويعيشون معي الإحساس المشترك بالعبث والضياع إخوتي وأخص بالذكر أختي الصغيرة سندس الغالية على قلبي وروحي وهجيرة و روميسة وأميرة وإلى الأقارب والأحبة وإلى كل من يكونوا لي المحبة وإلى أستاذي الفاضل مصطفى سحنون رحمة الله عليه وأسكنه فسيح جنانه . إلى

كل الذين أحببتهم بصدق وبقلب لا يعرف حفدا ولا ندما ولا مساومة صديقاتي العزيزات الذين وجدت معهم راحة البال وطمأنينة القلب وعبق المحبة صديقات الطفولة أحلام أسيرة الأحلام ورقية راقية البال وحنان حنينة قلب وفي رحاب مشواري الجامعي أهدي هذا الجهد إلى صديقاتي الذين تقاسمت معهم الأشياء الحلو والمرّة نادية خفيفة الظل وأمال رقيقة الدرب وحسيبة حبية القلب وصباح ساخطة الأذان وعفاف عفيفة الأخلاق والروميساء محبوبة القلب وفي الأخير أخصهم

بالذكر على لساني وقلبي صديقات الدراسة ورفيقات مشواري ليندا الفريدة من نوعها وبسمة باسمه الوجوه وإلى كل زميلاتي وزملائي قسم 2 ماستر علم النفس عمل وتنظيم لسنة 2013/2014 إلى وطني الغالي الجزائر أرض الشهداء والبطولات أهدي هذا العمل وإلى أمل الحياة وبهجتها

سلاف

الحمد والشكر

الحمد لله رب العالمين القائل في محكم التنزيل (لِيَنَّ شَكَرْتُمْ لِأَزِيدَنَّكُمْ) إبراهيم آية (8)

ويقول عليه الصلاة والسلام : من لم يشكر الناس لم يشكر الله

فاللهم لك الحمد والشكر أولاً وظاهراً وباطناً لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضى
أحمدك ربي على أن وفقنتي لإتمام هذه الدراسة، وأصلى وأسلم على من بعثه الله متمماً
لمكارم الأخلاق ورحمة العالمين على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين بعد :

وإن هذه الدراسة ما كان لها أن تتم إلا بعد توفيق الله ثم بتظافر جهود المخلصين، ولذا
أتقدم بجزيل الشكر وخالص الدعاء وعظيم الإمتنان لأصحاب البذل والعطاء وأخص بالذكر :

- سعادة الأستاذ الدكتور " نور الدين تاويريرت " المشرف على هذه الدراسة والتي إستفدت
من علمه وأخلاقه فكان حقاً مدرسة للصبر وحسن الخلق فوجدت منه كل دعم ومساندة طيلة
فترة الدراسة فجزاه الله خير الجزاء سائلة الله أن يجعله مباركا أينما كان

- كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة " حفيظي سليمة " على كل النصائح
والتوجيهات القيمة

- كما يسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى جامعة محمد خيضر التي أتاحت لي الفرصة
لإتمام دراستي العليا بها ممثلة في مديرتها وعمداتها وأساتذتها الكرام الذي تشرفت بتدريسهم
لي وتكويني أكاديمياً

- وفي الأخير أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

الباحثة سوري سلاف

فهرسة المحتويات

	البسمة
	ملخص الدراسة
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	فهرسة الجداول والأشكال
	فهرس الملاحق
أ – ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
5 – 4	1 – إشكالية الدراسة
5	2 – تساؤلات الدراسة
5	3 – أهداف الدراسة
6 – 5	4 – أهمية الدراسة
7 – 6	5 – تحديد مصطلحات الدراسة
15 – 7	6 – الدراسات السابقة
16	هوامش الفصل الأول
الجانب النظري	
الفصل الثاني: الصراع	
19	تمهيد
21 – 20	1 – مفهوم الصراع
23 – 21	2 – نظريات الصراع
24	3 – خصائص الصراع
29 – 24	4 – مستويات الصراع
30 – 29	5 – أسباب الصراع

33 – 30	6 – مراحل الصراع
35 – 33	7 – آثار الصراع
37 – 35	8 – أساليب إدارة الصراع
38	خلاصة الفصل
41 – 39	هوامش الفصل الثاني
الفصل الثالث: القيم	
43	تمهيد
45 – 44	1 – مفهوم القيم
46 – 45	2 – مصادر القيم
47 – 46	3 – أهمية القيم
49 – 47	4 – تطور القيم
50 – 49	5 – خصائص القيم
54 – 50	6 – تصنيف القيم
56 – 54	7 – قياس القيم
57	خلاصة الفصل
59 – 58	هوامش الفصل الثالث
الفصل الرابع: الأداء	
61	تمهيد
64 – 62	1 – تعريف الأداء
64	2 – عناصر الأداء
66 – 65	3 – تصنيف الأداء
69 – 66	4 – محددات الأداء
70 – 69	5 – مفهوم تقييم الأداء
71	6 – أهمية تقييم الأداء
73 – 71	7 – خطوات تقييم الأداء
79 – 73	8 – طرق وأساليب تقييم الأداء

80	خلاصة الفصل
82 – 81	هوامش الفصل الرابع
الجانب التطبيقي	
الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة	
85	تمهيد
86	1 – مجالات الدراسة
86	2 – منهج الدراسة
87 – 86	3 – الدراسة الاستطلاعية
88 – 87	4 – مجتمع عينة الدراسة
91 – 88	5 – أدوات الدراسة وإجراءاتها
92 – 91	6 – أسلوب المعالجة الإحصائية
93	خلاصة الفصل
94	هوامش الفصل الخامس
الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
96	تمهيد
100 – 97	1 – عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول
103 – 100	2 – عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني
107 – 103	3 – عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث
109 – 107	4 – عرض ومناقشة نتائج التساؤل الرابع
110 – 109	5 – الاستنتاج العام
111 – 110	6 – التوصيات
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرسة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم جدول
22	يوضح وجهات النظر إلى الصراع في المدارس الإدارية المختلفة	01
49	يوضح تلخيص تطور القيم في مراحلها المختلفة	02
56	يوضح أمثلة العبارات مقياس القيم	03
77	يوضح نموذج لقائمة التقييم بطريقة الاختيار الإجباري	04
78	يوضح نموذج الأسئلة قوائم المراجعة	05
88	يوضح توزيع عينة الدراسة على الأقسام	06
89	يوضح محاور الصراع القيمي	07
97	يوضح نتائج التساؤل الأول	08
101 - 100	يوضح نتائج التساؤل الثاني	09
104	يوضح نتائج التساؤل الثالث	10
108 - 107	يوضح نتائج التساؤل الرابع	11

فهرسة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الأشكال	الصفحة
01	يوضح وجهة نظر التقليدية لصراع	22
02	يوضح وجهة نظر الحديثة لصراع	23
03	يوضح نافذة جوهاري	26
04	يوضح مراحل الصراع والعلاقات فيما بينها والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة	31
05	يوضح نموذج عن التوزيع الإجباري لأداء	74

فهرسة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	يبين الاستبيان في صورته الأولية
02	يمثل قائمة الأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة
03	يمثل قائمة الأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة

تعد دراسة القيم من الدراسات ذات الأهمية الكبيرة، بسبب أنها تشكل نسيجاً وجدانياً سلوكياً يشكل أهم محور من محاور تربية الإنسان، فهي تشكل الموجه والضابط لسلوكه، والمرجعية لتصرفاته، وتحدد المقبول وغير المقبول من السلوكيات، كما أنها تعطي للأشياء وزنها وقيمتها، وتوفر للأفراد الحافز لإشباع حاجاتهم وتحقيق ذاتهم.

وهذا التميز في الواقع يعود بشكل أكثر تحديداً إلى اختلاف القيم السائدة في المجتمع الواحد، والتي تشير إلى مجموعة المعتقدات التي توجه الأفراد نحو الصحيح والمقبول من السلوكيات والأهداف والأفكار، حيث تؤثر القيم تقريبا في كل ما يتعلق بسلوك الأفراد والجماعات سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال تأثيرها على الإدراك والاتجاهات والعمل على تزويدهم بالمعايير التي يمكن أن يسترشدوا بها في حياتهم اليومية.

وميدان التعليم الجامعي من أهم الميادين التي تخدم المصلحة العامة، بوصفه يسهم بشكل مباشر في بناء الأجيال، وله دور في تحديد مستقبل الأمة. لذا فإن كل الطواقم العاملة في هذا الميدان يجب ألا تترك لتصرف كما تشاء. بل من الضروري أن يكون السلوك مضبوطاً بقيم تعزز الخبرة التي تمثل القدوة للآخرين، فقد يكون الأستاذ حراً في تشرب القيم التي يريدها أحيانا، إلا أن المواقع التي تمس مصالح الآخرين لا بد وأن تحرك سلوك الفرد فيها قيم تحافظ على المصالح العامة وتوازن بين مصالح الأفراد جميعاً.

وإن محاولة الوقوف على ظاهرة الصراع بين القيم التنظيمية والقيم الاجتماعية وأثرها على أداء الأستاذ، تعد محاولة للدخول في صلب هذا الموضوع لا بهدف دراسة ظاهرة تغليب القيم الاجتماعية على القيم التنظيمية ولكن البحث في هذه الظاهرة التي تتمثل في وجود ثنائية من القيم هي القيم الاجتماعية التي تشمل رغبات أفراد المجتمع وجماعة القرابة والأصدقاء، والقيم التنظيمية التي تحكمها القوانين وأنظمة المنظمة والتعارض الموجود بين هذه القيم الذي يؤثر في سلوك الأستاذ وأدائه والتزامه نحو عمله. وكون الأستاذ يعمل مع مجموعة كبيرة من الأفراد وجماعات تتعايش مع خلفيات ثقافية متعددة وقيم متميزة واهتمامات متنوعة، فإنه من الطبيعي أن تولد لديه صراعا بين قيمه وقيم من حوله وهذا بدوره يؤثر في أدائه.

وانطلاق من كل ما سبق جاءت هذه الدراسة للتعرف على إنعكسات الصراع القيمي على أداء الأستاذ الجامعي وتضمنت بذلك ستة فصول .

الفصل الأول: كان كمدخل للدراسة وتم التطرق فيه إلى إشكالية الدراسة، وتساؤلاتها، وأهميتها، أهدافها، وتحديد المفاهيم الأساسية، كما تطرقنا إلى أهم الدراسات السابقة المتاحة.

أما الفصول الأخرى تم توزيعها في جانبين جانبيين نظري وآخر تطبيقي

الجانب النظري: كان الهدف منه وضع إطار يخص الدراسة وقد اشتمل على ثلاثة فصول

الفصل الثاني: تم التطرق فيه إلى تحديد المفاهيم الإجرائية لصراع، ونظرياته، خصائصه، ومستوياته، أسبابه، ومراحله، أثاره وأساليب إدارة الصراع .

الفصل الثالث: تم التطرق فيه إلى تحديد التعاريف الإجرائية لقيم ومصادره، وأهميته، مراحل تطوره، خصائصه، وأهم التصنيفات لقيم، وقياسه .

الفصل الرابع: تم التطرق فيه إلى التعاريف الإجرائية لأداء وأهم عناصره، وتصنيفاته، ومحددات الأداء بإضافة إلى مفهوم تقييم الأداء، أهميته، خطواته، طرق وأساليب تقييم الأداء.

أما الجانب التطبيقي: وهو خاص بإجراءات المنهجية وعرض ومناقشة نتائج الدراسة ومناقشة نتائج عامة وقد تضمن فصلين

الفصل الخامس: احتوى على إجراءات الدراسة المنهجية من مجالات الدراسة ومنهج المستخدم، الدراسة الاستطلاعية، والعينة، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات .

الفصل السادس: يتعلق بعرض وتحليل ومناقشة النتائج وفي الأخير خاتمة .

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

- 1 - إشكالية الدراسة
- 2 - تساؤلات الدراسة
- 3 - أهداف الدراسة
- 4 - أهمية الدراسة
- 5 - تحديد مصطلحات الدراسة
- 6 - الدراسات السابقة

يعد الاهتمام بالبناء المعرفي للمجتمعات الحديثة من أهم دعائم التقدم والتطور، إذ يعتبر التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة أهم ركائزه الأساسية ولهذا أصبح من الضروري تكريس كل الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق ذلك ، لأن التعليم الجامعي بمفهومه الشامل ينظر إلى مسألة الإسهام في تنمية المجتمع كهدف رئيسي ومركزي تنفرع عنه أهداف أخرى وقد تتكامل معه، وهذا ما أصبحت عليه الجامعة اليوم لارتباطها بالإنتاجية ودخولها خط التنافس من حيث عملية إنتاج الأطر والكوادر البشرية الكفأة والمؤهلة تأهيلا جيدا، وحتى يتحقق هذا المسعى فإنه يبقى على مكونات المنظومة التكوينية للجامعة أن تتفاعل بشكل متكامل على كافة المستويات التي تشكل أساس التكوين الجامعي الهادف. ويأتي الأستاذ الجامعي على رأس المكونات الجامعية الأساسية باعتباره العمود الفقري في المنظمات الجامعية والحجر الأساس في العملية التكوينية ويعول عليه في تفعيلها تفعيللا جيدا، فالجامعات لا تعرف بأبنيتها وتجهيزاتها وطلبتها ومواردها فحسب، إنما بنوعية أساتذتها العاملين بها والذين من خلال تدريسهم وأبحاثهم وإشرافهم استطاعوا أن يكونوا لأنفسهم مكانة مرموقة، ولما كانت المؤسسة الجامعية كغيرها من المؤسسات الاجتماعية الأخرى تقوم على مجموعة من القيم التي توجه وتنظم العلاقات بين الفاعلين والقائمين عليها وتعكس من ناحية أخرى درجة التماسك والتكامل بينهم، فهي تعمل كنظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود المتفق عليها والمرسومة سلفا، من هنا تأتي أهمية دراسة منظومة القيم التنظيمية والاجتماعية للأستاذ الجامعي لما لها من تأثير على طريقة أدائه، خاصة عندما تتعارض وتتناقض هذه القيم بين ما يقتنع به وما يفرض عليه من ممارسات وسلوكات ، فقد تدعو القيم الاجتماعية إلى دعم القرابة نحو إقامة علاقات إنسانية مع الآخرين ومشاركتهم في مشاعرهم ومشكلاتهم، في حين تدعو القيم التنظيمية إلى دعم وتعزيز وتوجيه السلوك لما له من تأثير مباشر وقوي على أدائه لأعماله واتخاذ قراراته وعلاقته مع زملائه والمتعاملين معه، وتوجهه لبذل الجهود لتحقيق أهداف التي يسعى إليها، وهنا يجد الأستاذ نفسه أمام حالة من التعارض والتناقض بين ما تتطلبه منه القيم الاجتماعية وبين ما تتطلبه القيم التنظيمية، وهنا تولد لدى الباحث مشكلة الدراسة الحالية التي تتمحور

الفصل الأول _____ الإطار العام للدراسة

حول صراع القيم الذي يعانيه الأستاذ وانعكاسه على أدائه، وعليه فقد تمت صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي:

- هل هناك انعكاسات للصراع القيمي على أداء الأستاذ الجامعي؟ وماهي؟

2 - تساؤلات الدراسة

وقد تفرع عن التساؤل الرئيس تساؤلات فرعية هي:

- ماهي القيم الاجتماعية لأستاذ الجامعي؟

- ماهي القيم التنظيمية لأستاذ الجامعي؟

- هل هناك صراع بين القيم الاجتماعية والتنظيمية لدى الأستاذ الجامعي؟

- ماهي الانعكاسات الإيجابية والسلبية لصراع هذه القيم على أداء الأستاذ الجامعي؟

3 - أهداف الدراسة

ترتكز هذه الدراسة بشكل رئيس على تحقيق الأهداف التالية:

1 - التعرف على انعكاس الصراع القيمي على أداء الأستاذ الجامعي وماهي الإنعكاسات السلبية والإيجابية لصراع هذه القيم .

2 - التأكد من مدى ملائمة أدوات الدراسة للعينة المختارة .

3 - التأكد من صحة التساؤلات والإجابة عنها في البحث .

4 - القدرة على التحكم في تقنيات البحث العلمي .

4 - أهمية الدراسة

1 - تعتبر القيم ذات أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمجتمع فهي دعامة أساسية تسهم في تكوين شخصيات متكاملة ومتميزة، كما تزود أفراد المجتمع بمعنى الحياة وبمعنى الوحدة ومن ثم الرقي لمجتمعهم .

الفصل الأول _____ الإطار العام للدراسة

- 2 - تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الفئة المعنية بالدراسة وهي الأستاذ الجامعي الذي يعد عصب حيوي، ومرتكز أساسي في العملية التكوينية الجامعية .
- 3 -- قد تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق للعديد من الباحثين، لإجراء أبحاث ودراسات قد تسهم في تغيير النظرة إلى صراع القيم لتصبح نظرة إيجابية فاعلة في تقويم الأداء الوظيفي للعاملين ولتسهم في إنجاح وتحقيق أهداف المنظمة .
- 4 -- قد تساهم هذه الدراسة في إضافة بعض المعرفة إلى المكتبة التي تفتقر لهذا النوع من الدراسات .
- 5 - يمكن أن تكون الدراسة مؤشرا وحافزا إلى دراسات أخرى مستقبلية .

5 - تحديد مصطلحات الدراسة

- 5 - 1 - انعكاس: هو محصلة تغير مرغوب أو غير مرغوب فيه وتقاس بالدرجة التي ينعكس فيها بالسلب أو الإيجاب على كل فرد من أفراد العينة على إستبيان صراع القيم .
- 5 - 2 - الصراع: هو موقف تنافسي بين فرقتين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة ، يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر .
- 5 - 3 - القيم: مقياس أو معايير أو أحكام تحدد سلوك الفرد لما هو مرغوب فيه وفق القواعد والمبادئ التي يحددها النظام الاجتماعي الذي جزء منه .
- 5 - 4 - صراع القيم: وهو تعارض وتناقض بين القيم نتيجة لطبيعة كل منهما، فهو يعبر عن رغبات وتفضيلات مستوحاة من ثقافة ومن عادات وأنظمة مختلفة، فقد تدعو القيم التنظيمية الأستاذ مثلا إلى دعم وتعزيز ، في حين تدعو القيم الاجتماعية إلى دعم القربة وهنا يجد الأستاذ نفسه أمام حالة من التعارض والتناقض بين ما تتطلبه منه القيم التنظيمية وبين ما تتطلبه منه القيم الاجتماعية وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها كل فرد من أفراد العينة على استبيان صراع القيم .

الفصل الأول _____ الإطار العام للدراسة

5 - 5 - الأداء: وهو حصيلة الجهد الذي يبذله الأستاذ داخل الجامعة من أجل تحقيق هدف معين

5 - 6 - أداء الأستاذ الجامعي: وهو مطالب بالقيام بالتدريس والبحث فأدائه مرتبط بالمجهود الذي يقدمه في كلتا المهمتين أو في المهمات الأخرى كالإدارة وتحديد مجهود الأستاذ الجامعي وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها كل فرد من أفراد العينة على استبيان الأداء.

6 - الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة سجلا حافلا بالمعلومات التي يمكن من خلالها رصد وتحديد موقعها من التراث النظري من حيث الاهتمام بها كما تمثل الدراسات والبحوث السابقة نقطة انطلاق للعديد من الدراسات والأبحاث التي تليها، لذلك قمنا بجمع بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة سواء كانت هذه الدراسات تناولت المتغيرين أو كل متغير لوحده مع متغيرات أخرى ومن هذه الدراسات نجد ما يلي

6 - 1- الدراسات التي تناولت متغير صراع القيم :

الدراسة الأولى : دراسة صراع بين القيم التنظيمية والقيم الاجتماعية في الإدارة التربوية

(عبد الله عقلة مجلي الخزاعة ، مذكرة ماجستير ، 2005)

وهي دراسة ميدانية تبحث عن التساؤلات التالية :

- ما درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المديرين أنفسهم
- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0،05) في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس تعزي إلى كل من المؤهل العلمي، الخبرة، موقع العمل

الفصل الأول _____ الإطار العام للدراسة

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05،0) في مستوى الأداء لدى مديري تعزي إلى كل من المؤهل العلمي، الخبرة، موقع العمل

حيث هدف هذه إلى التعرف درجة الصراع القيم التنظيمية والاجتماعية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت في دراسته على المنهج المسحي الإرتباطي باعتباره المنهج الملائم لغاية تحقيق أهداف الدراسة الحالية مستخدمة الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث هذا الاستبيان طبق بطريقة المسح الشامل على عينة تتكون من 370 ثم اختيارها بالطريقة الطبقة العشوائية مستخدم الأساليب الإحصائية التالية المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واستخدام معامل ارتباط برسون وبعد تطبيق أداة جمع البيانات على مجتمع الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها ومناقشتها توصلت إلى النتائج التالية:

- إن درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن كانت منخفضة .

- إن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية كما يراه المديرون أنفسهم كان متوسط.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والتنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية تعزي لمتغير المؤهل العلمي في حين أشارت النتائج إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغيري الخبرة وموقع العمل

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي إلى متغيرات (المؤهل العلمي والخبرة وموقع العمل) على مجالات الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي ككل

- توجد علاقة إرتباطية عكسية دالة إحصائية عند مستوى (05،0) في الصراع بين القيم التنظيمية والقيم الاجتماعية ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن⁽²⁾

الفصل الأول _____ الإطار العام للدراسة

- الدراسة الثانية : دراسة صراع القيمي لدى العمال الصناعيين .

(الطاهر بلشوش ، مذكرة ماجستير ، 1992) .

وهي دراسة ميدانية تبحث عن إجابة عن التساؤلات أو الفرضيات التالية :

- حيث غالبا ما ينتج عن هذا التفاوت في السرعة التغير بين العناصر المادية والعناصر المعنوية للثقافة صراعات اجتماعية متعدد مثل الصراع بين القيم التقليدية الريفية والقيم الحضرية الحديثة التي لا بد أن تتبثق عن التغير الاجتماعي والتحول الصناعي .

- تسود البيئة الريفية الجزائرية مجموعة من القيم الاجتماعية والثقافية فما هي أهم هذه القيم التي يرى العمال الصناعيون من أصل ريفي أنها أكثر أهمية في نظرهم عن غيرها من القيم سواء أكانت قيم اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافيةالخ .

- تسود البيئة الريفية الجزائرية مجموعة من القيم الاجتماعية والثقافية فما هي أهم هذه القيم التي يرى العمال الصناعيون من أصل ريفي أنها أكثر أهمية في نظرهم عن غيرها من القيم سواء أكانت قيم اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافيةالخ .

- من المعروف أن التصنيع يعمل على تغيير القيم والاتجاهات والمفاهيم وإنما السلوك لدى الأفراد والجماعات وعلى هذا الأساس نفترض أن العمال القادمين من بيئة ريفية زراعية للعمل في المجال الصناعي تغيرات اتجاهاتهم وقيم الاجتماعية الثقافية نتيجة ضعف وتأثير البيئة الحضرية الصناعية الجديدة .

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن أهم التغيرات التي طرأت على القيم والمفاهيم وأنماط السلوك الاجتماعية في الوسط الريفي الجزائري من خلال العينة المدروسة والكشف أهم القيم المفضلة لديهم .

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي ذلك أنه يتسم بوصف جوانب المشكلة وتحليلها والمنهج التاريخي أيضا يصف الظاهرة الاجتماعية وتحولاتها أما المنهج الإحصائي التحليلي ساعد على جميع البيانات الكمية حول الموضوع ثم القيام بفرزها وتحليلها وتفسيرها مستخدم أدوات جمع البيانات في سجلات ووثائق الملاحظة

الفصل الأول _____ الإطار العام للدراسة

وإعداد الاستبيان حيث طبق عينة مكونة 120 عاملا واختيرت بطريقة عشوائية منتظمة بمختلف الو رشات التي يعمل فيها مختلف العمال بمؤسسة في ذلك الأساليب الإحصائية التالية المتوسط الحسابي و النسب المئوية والأسلوب التحليل يعتمد على الجمع بين الأسلوبين الكمي والكيفي وبعد تطبيق أداة جمع البيانات على مجتمع الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها ومناقشتها وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أنه يوجد صراع بين الآباء والأبناء وأنه يوجد صراع نتيجة اختلاف الأصول الثقافية

- وجود صراع في بيئة العمل ونمط السلطة لدى الأسرة

- وجود تغير بنية الأسرة والحياة الاقتصادية لأسرة

- وجود صراع بين القيم الدينية والإعتقادات الخرافية

- وجود صراع الحالة التعليمية للعمال وأسرهم (1)

6-2 - الدراسات التي تناولت متغير الأداء :

- الدراسة الأولى : دراسة المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي .

(ناصر بن محمد بن إبراهيم السكران ، مذكرة ماجستير ، 2004)

وهي دراسة ميدانية تبحث عن التساؤلات التالية :

- ماهي توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد

- ما مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر ضباط قطاع قوات الأمن الخاص

- ما طبيعة العلاقة بين توجهات ضباط قطاع الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم

- ما العلاقة بين الفروق الفردية لضباط قطاع قوات الأمن الخاصة وتوجهاتهم نحو المناخ التنظيمي

الفصل الأول _____ الإطار العام للدراسة

حيث يهدف إلى التعرف على توجهات ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر ضباط قطاع الأمن الخاص نحو المناخ التنظيمي السائد وما هي طبيعة العلاقة بينهما ولقد استخدم في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام الإستبانة كأداة جمع البيانات وقد طبق على عينة مكونة من 223 ضابط ثم اختيرها بطريقة عشوائية بسيطة مستخدم الأساليب الإحصائية التالية التكرار والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري ومعامل الارتباط برسون ومعادلة التجزئة النصفية واختبار كا²

وبعد تطبيق أداة جمع البيانات على مجتمع الدراسة وتحليلها ومناقشتها توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو كل من المحاور الثلاثة (الإتصالات ونظم وإجراءات العمل والهيكل التنظيمي للمنظمة) كأحد محاور المناخ التنظيمي
- وجود توجهات محايدة لدى نحو المحاور الثلاثة (الحوافز واتخاذ القرارات وتنمية موارد البشرية) لمناخ التنظيمي
- وجود توجهات محايدة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية لمناخ التنظيمي
- وجود توجهات مرتفعة إيجابية لدى أفراد العينة نحو المحاور التالية (إدراك الموظف لدوره الوظيفي و أداء وجبات الوظيفية و القدرات والخصائص الفردية لموظف كأحد محاور الأداء الوظيفي
- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية لمستوى أدائهم الوظيفي (3)

- الدراسة الثانية : دراسة فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين .

(موسى محمد أبو حطب ، رسالة ماجستير ، 2009)

وهي دراسة ميدانية تبحث عن التساؤلات التالية :

الفصل الأول _____ الإطار العام للدراسة

- ما مدى فعالية تقييم الأداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض وأثره على تحسين أداء العاملين وفرضيات الدراسة هي كالآتي :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحليل الوظيفي وبين فعالية نظام تقييم الأداء

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعايير المستخدمة وبين فعالية نظام تقييم الأداء

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب التقييم المستخدمة وبين فعالين نظام تقييم الأداء

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغذية الراجعة وبين فعالية نظام تقييم الأداء

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهنية نظام تقييم وبين فعالية الأداء

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء وبين فعالية نظام تقييم الأداء

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء وبين فعالية نظام تقييم الأداء

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين تعزي للمتغيرات الشخصية التالية (العمر، الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى

أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية وذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقييم الأداء بالتعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثرها على تحسين أداء العاملين

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة مستخدمة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وهذا الاستبيان طبق على عينة مكونة 121 موظف واستخدم الأساليب الإحصائية التالية النسب المئوية والتكرار واختبار ألف كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة ومعامل الارتباط بيرسون ومعادلة سبرمان براون لنبات الفقرات

الفصل الأول _____ الإطار العام للدراسة

وبعد تطبيق أداة جمع البيانات على مجتمع الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها ومناقشتها توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام تقييم الأداء وكل من التحليل الوظيفي والمعايير المستخدمة وأساليب التقييم التغذية الراجعة
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزي لمتغيرات شخصية تمثلت الجنس، الخبرة، العمر، المؤهل العلمي
- بينت الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي في الجمعية لا يتم مراجعتها بشكل دوري وأن المعايير لتقييم الأداء في الجمعية قليلة
- أراء العينة كانت سلبية تجاه عملية التغذية الراجعة
- الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل الجمعية غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل
- أنه لا يتم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مهنية مختصة
- إن عملية تقييم الأداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الأجور والرواتب والحوافز المعنوية (4)

6 - 3 - مجالات الإستفادة من الدراسات السابقة

ويمكن تلخيص إستقادات الباحثة من الدراسات السابقة في النقاط التالية :

- بناء الجانب النظري للدراسة
- الاستفادة من الجوانب المنهجية
- الاستفادة من نتائجها في عملية التحليل والتفسير
- الاستعانة بها في بناء أداة جمع البيانات
- مقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية

6 - 4 - علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

وهو عرض علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة يتم من خلال نقاط الاتفاق والاختلاف بينهما كما يلي:

- نقاط الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

- تتفق هذه الدراسة الحالية مع الدراسة الأولى في تناولها نفس المتغير صراع القيم كما تشترك معها في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي
- كما تتفق أيضا هذه الدراسة مع دراسة الثانية لعبد الله عقلة مجلي الخزاعة في استخدام نفس أسلوب جمع البيانات من خلال الدراسات المكتبية في مجال النظري والبيانات الإحصائية المستمدة من الدراسة الميدانية
- كما تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الأولى والثانية التي تناولت متغير الأداء في استخدام المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية والاستفادة من الاستبيان

- نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- حيث تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الهدف و مجال الدراسة فإن دراسة الطاهر بلشوش تهدف إلى التعرف عن أهم المتغيرات التي طرأت على القيم والمفاهيم وأنماط السلوك الاجتماعية في الوسط الريفي الجزائري من خلال العينة المدروسة حيث شمل مجال الدراسة على مركب السيارات الصناعية لروبية .

- حيث تختلف دراسة عبد الله عقلة مجلي الخزاعة عن الدراسة الحالية فنجدها تهدف إلى التعرف على درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري ومدير المدارس الثانوية العامة وعلاقتهم بأدائهم الوظيفي حيث شمل مجال الدراسة بالإدارة التربوية لمدارس الثانوية العامة الأردن .

الفصل الأول _____ الإطار العام للدراسة

- كما تختلف دراسة ناصر بن محمد إبراهيم السكران فنجدها تهدف التعرف على توجهات ضباط قطاع الأمن الخاص نحو المناخ التنظيمي السائد ومستوى أدائهم الوظيفي حيث شمل مجال الدراسة عل ضباط قطاع الأمن الخاص بمدينة الرياض .

- كما تختلف أيضا دراسة موسى محمد أبو حطب من حيث الهدف والمجال فإنها تهدف إلى التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية وذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقييم الأداء بالتعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثرها على تحسين أداء العاملين .

- أما دراستي الحالية فهي تهدف إلى التعرف انعكاس الصراع القيمي على أداء الأستاذ الجامعي وماهي الإنعكاسات الإيجابية والسلبية لهذا الصراع القيمي حيث كان مجال دراستي هو أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة .

- (1) الطاهر بلشوش ، صراع القيم لدى العمال الصناعيين من أصل ريفي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 1992 .
- (2) عبد الله عقلة مجلي الخزاعة ، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية ، رسالة ماجستير، الأردن ، 2006 .
- (3) ناصر بن محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2004 .
- (4) موسى محمد أبو حطب ، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة إسلامية ، فلسطين ، 2009 .

الجانب النظري

الفصل الثاني: الصراع

تمهيد

- 1 - مفهوم الصراع
- 2 - نظريات الصراع
- 3 - خصائص الصراع
- 4 - مستويات الصراع
- 5 - أسباب الصراع
- 6 - مراحل الصراع
- 7 - آثار الصراع
- 8 - أساليب إدارة الصراع

خلاصة الفصل

اهتم علماء النفس وعلم الاجتماع بموضوع الصراع لكونه ظاهرة سلوكية لها طرفان يدرك كل طرف منها موضوع الصراع، وهذا سواء كان بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، وسوف نتناول في هذا الفصل مفهوم الصراع والاختلافات حول تحديد مفهوم شامل له، بما نبين كل هذه الاختلافات تبعا لخصائص وتطور مفهوم الصراع وهذا من خلال مراحل لتعميق الفهم الأكثر، كما نتناول بعض العناصر المهمة والتي لها صلة بمستويات الصراع وأسبابه وأثاره لنعرج في الأخير إلى أساليب إدارة الصراع.

الفصل الثاني _____ الصراع

ليس باليسر تحديد مفهوم الصراع، فهو يشمل الكفاح والمواجهة والمنافسة والنضال والخلاف وغيرها من المفاهيم والتي هي مترادفات ومعاني لمفهوم الصراع، تختلف من حيث مستوى والدرجة (1).

1 - مفهوم الصراع

لغة: إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية بمعنى النزاع، والخصام، والجدال، أو المشادة، التنافر، أو الخلاف والشقاق من كلمة *cilfnoct* فهي من أصل لاتيني، تعني العراك، أو الخصام والصدام، إذا فالصراع يعني اشتقاقا: التعارض بين المصالح والآراء، أو الخلاف (2).

أما اصطلاحا: تعددت تعريف الصراع بتعدد تعاريف الباحثين واختلاف تخصصاتهم ويمكن أن نورد التعريفات التالية:

– جاء في معجم العلوم الاجتماعية ما يلي « الصراع هو التنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين والفظاظة بين طرفين أو أكثر، أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص، وأيضا بين جوانب واتجاهات، ومبررات داخل نفس الشخص، وموضوع الصراع موجود في جميع العلوم الإنسانية ويتخذ مكانا له في نظريات مختلفة » (3).

– أما الطجم فينظر إليه بأنه « سلوك فردي أو جماعي يهدف إلى منع أو إعاقة فرد أو جماعة من تحقيق أهداف معينة » (4).

– عرفه سميث بأنه « الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة » (5).

– يعرفه *gnidluoB* الصراع على انه « وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر » (6).

الفصل الثاني الصراع

– كما يعرف بأنه « ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة العلاقات التي تسود أو تجمع في العمل أو في الأسرة أو في النادي أو في المدرسة وينتج كصدى لاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة أو الكسب المادي أو المعنوي»⁽⁷⁾

– ومن كل هذا نلاحظ أن التعريفات السابقة بها اختلاف النظرة للصراع، إلا أن هذه التعريفات تتفق على انه «هو موقف تنافسي بين فرقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة، يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر» .

2 – نظريات الصراع

الصراع ظاهرة إنسانية على مستوى الفرد أو مستوى الجماعة، ويعتبر أمراً صحيحاً على مختلف الأصعدة والمستويات، ويتم عندما يحصل التفاعل بين الأدوار المختلفة التي يقوم بها الأفراد سواء بشكل فردي أو جماعي، وتختلف وجهات النظر حول الصراع، حيث أن هناك اتجاهات تقليدياً نظراً إلى صراع على انه حالة سلبية، وهناك اتجاهات سلوكية لموضوع الصراع، بحيث ينظر إلى الصراع باعتباره أمراً طبيعياً يحدث في التنظيمات المختلفة، كما أن هناك نظرة حديثة للصراع تجد أن الصراع شيء يجب تشجيعه. وفيما يلي استعراض للنظريات المتعلقة بالصراع:

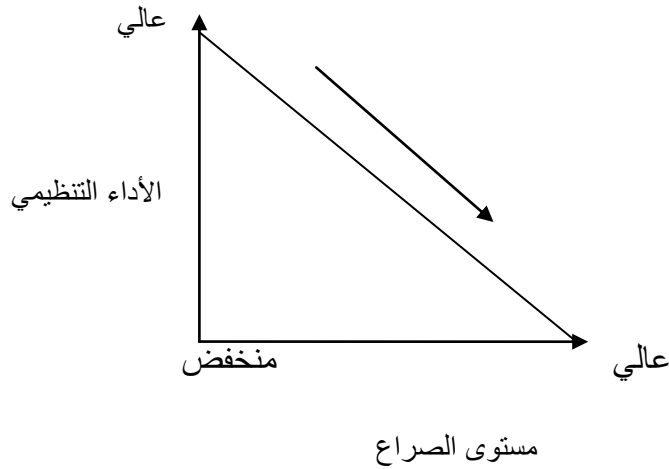
2-1- النظرية التقليدية للصراع

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

وقد ظهر هذا الاتجاه التقليدي في النصف الأول من القرن الماضي، ولاشك في أن مثل هذا الاتجاه نحو الصراع، وهذا الآراء نحوه تؤدي إلى إعاقة التعامل مع الصراع الموجود حكماً داخل المنظمات، وبالتالي عدم القدرة على حله كلما وجد بصورة ايجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم، وتفترض هذه النظرية بأن الأداء التنظيمي قد انخفض بمعدل

الفصل الثاني الصراع

ثابت مع زياد صراع وهو ما يتضح في الشكل التالي (8) .



الشكل رقم (01) يوضح وجه نظر التقليدية لصراع

2 - 2 - النظرية السلوكية للصراع

من المعتاد النظر إلى الصراع على انه مسألة سيئة، لكن هذا ليس صحيحا بالضرورة، فالصراع عملية طبيعية تحدث في جميع مؤسسات العمل وجماعاته (9) .

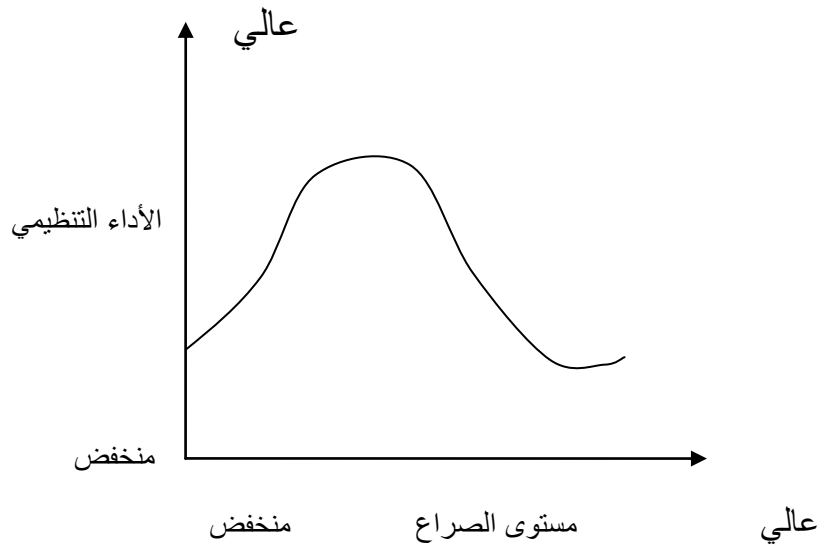
ويكاد يكون التوجه في هذه المرحلة مطابقا لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك، وكذلك الصراع حيث اعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم (10)، ولا يمكن تجنبه وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة (11).

2 - 3 - النظرية الحديثة (التفاعلية) للصراع

فالفكر الحديث يرى الصراع شيء طبيعي بل هو ظاهرة صحيحة ودرجة ما فهو ظاهرة مطلوبة لذا فلا بد من وجود درجة معينة منه ولا بد من إيجادها إن لم تكن موجودة (12)، كم تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه باعتبار أن الصراع يطور شيئا من التحدي و الإثارة ، خاصة عندما يجد المديرين أن المنظمات وصلت إلى درجة لا توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام، أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويمكن أن تتم الاستفادة من الصراعات بشكل ايجابي

الفصل الثاني الصراع

يؤدي إلى التقدم والتطور والتغير⁽¹³⁾، وهو ما يتضح في الشكل التالي⁽¹⁴⁾.



الشكل رقم (02) يوضح وجه نظر الحديثة لصراع

وفي الجدول التالي بعض الفروق الأساسية بين المدارس الإدارية المختلفة تجاه الصراع⁽¹⁵⁾

الجدول رقم (01) وجهات النظر إلى الصراع في المدارس الإدارية المختلفة

بيان	المدرسة التقليدية	المدرسة السلوكية	الاتجاهات الحديثة
طبيعة الصراع	غريب / دخيل	طبيعي / داخل في	ضروري / محرك لإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية وشخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار / مفيد	مفيد / ضار
أطراف الصراع	مثير للمتابع	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
ردة فعل الصراع	الرفض	القبول	التشجيع أحيانا
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

3 - خصائص الصراع

هناك عدة خصائص أساسية للصراع يمكن أن نجملها في ما يلي :

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف .
- يعتبر التوتر بعد أساسيا للصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضي بها .
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع⁽¹⁶⁾.

- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها .
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع أما بالطرق السلمية أو بالقوة الجبرية⁽¹⁷⁾.

4 - مستويات الصراع

لقد صنف الصراع وفقا لمستويات حدوثه إلى أربعة مستويات وهي كالآتي :

4 . 1- الصراع على مستوى الفرد

فالصراع الفردي ينشأ من خلال الصعوبات التي يواجهها الفرد عندما يقوم باتخاذ القرار، لمواجهة المشكلات أو الظواهر المختلفة على الرغم من قدرته أحيانا على معرفة البدائل المحتملة والتوزيع الاحتمالي لنتائجها المتوقعة، وتكمن الصعوبة هنا في عدم تقبله للقرار أو صعوبة قيامه بالمقارنة بين مختلف البدائل أو تعذر اتخاذ القرار نتيجة لعدم التأكد من

الفصل الثاني الصراع

النتائج المتوقعة بدرجة عالية من الاحتمال ولا بد أن تؤدي الحالات إلى بروز الصراع المدرك أو الملاحظ الذي يسهم في ظهور حالة الصراع العلني بعد تعارض النتائج المتوقعة (18).

ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور نوجزها على النحو التالي:

4 - 1 - 1 - صراع الهدف : يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منها ، و يأخذ احد الصور التالية:

▪ الصراع بين هدفين ايجابيين: هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين ايجابيين لا يمكن تحقيقها معا، ويزداد الموقف تعقيدا عندما يواجه فردا ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر .

▪ صراع بين هدفين ايجابي و الآخر سلبي: ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الايجابية والعناصر السلبية في نفس العمل، وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري "عنصر ايجابي" بيد أنها تقرر له ساعات إضافية "عنصر سلبي".

▪ الصراع بين هدفين سلبيين: هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منها، وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضرار، فمثلا قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله الوظيفة اقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة (19)!

4 - 1 - 2 - صراع الدور: لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة والأسرة والمجتمع، فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، والأسرة تتكون من أفراد الأسرة، الأهل والأقارب، أصدقاء..... الخ وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية والرياضية والاجتماعية، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد وغالبا ما تتضارب هذه التوقعات وهنا ينشأ ما يسمى " بصراع الدور " وصراع الدور في المنظمة له أسباب عدة منها:

الفصل الثاني الصراع

- الهيكل التنظيمي: والذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة، فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف، وسياسات وقرارات وأوامر قد تكون متقاربة أحيانا، فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وهدم تسلسلها .
- المركز: بسبب المركز الوظيفي صراعا ذاتيا له، حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المقاربة كأن يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره وتوقعات مرؤوسيه.
- أسلوب الإشراف: يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدرا رئيسيا من مصادر صراع الأدوار، فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصور المطلوبة، فإن العمل المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته .

4 - 2 - الصراع على مستوى الأفراد

وهو الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل المنظمة، وتلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دورا في الصراع بين الأفراد داخل المنظمة حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم تجاه هذا الصراع (20).
ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد، نموذج يعرف باسم نافذة جوهاري نسبة إلى H. Ingham & J. P. Hipsley-Beveler ويوضح الشكل هذا النموذج:

الفرد يعرف نفسه	الفرد لا يعرف نفسه
-----------------	--------------------

2	1
4	3

الفرد يعرف نفسه
الفرد لا يعرف نفسه

الشكل رقم (03) يوضح نافذة جوهاري

من الشكل السابق يلاحظ أن هناك 4 حالات تشير إلي مدى معرفة الشخص بنفسه وبالأخرين يمكن استعراضها كما يلي :

الفصل الثاني الصراع

الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه والآخرين

وتسمى الذات المكشوفة وهذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بينة بمشاعره وإدراكاته ودوافعه وأيضا بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات .

الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط

وتسمى الذات الخفية وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعره وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل ويتعامل معهم. وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله لذا غالبا ما يكون مترددا و حذرا في التعامل معهم.

الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط

وتسمى الذات العمياء وقد تتوفر معلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات، مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانزواء بعيدا عن زملائه في العمل .

الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين

وتسمى هذه الذات غير المكتشفة وهذه أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم، وسوء الاتصال ، وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة وبصفة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل ، أو عن أسباب شخصية غير عقلانية مثل حب السيطرة والعدوانية (21) .

4 - 3 - الصراع على مستوى الجماعات

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدراكية داخل المنظمة ،ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما:

- الصراع الأفقي: يقع هذا النوع من الصراع بين الأقسام أو الشعب أو الوحدات التنظيمية المماثلة في المستوى التنظيمي .
- الصراع العمودي: يقع هذا بين المشرف أو المسئول و تابعيته في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبل الانجاز المستهدف للعمل مثلا (22) .

الفصل الثاني الصراع

وللصراع على مستوى الجماعة أسباب مختلفة يمكن إيجازها بما يلي :

4 - 3 - 1 - الصراع على الموارد: تتنافس الجماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة التي غالبا ما تكون محدودة كالأموال والمواد الخام .

4 - 3 - 2 - التنافس في الأداء: تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من الصراع إذا تهدف الجماعات من ذلك إلى تمييز أدائها عن أداء باقي الجماعات، وجماعات العمل داخل أقسام النسيج مثلا قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيض الفاقد من العملية الإنتاجية .

4 - 3 - 3 - الاختلاف بين المستويات التنظيمية: يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطناع وجهات نظرها للأمر بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها

4 - 3 - 4 - الصراع ما بين الإدارات وظيفيا: تتنازع بعض الإدارات على أداء نفس الأعمال لان الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائه فالتنبؤ بالمبيعات مثلا يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج .

4 - 3 - 5 - الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين: عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تتطلب تدخلا فنيا من الخبراء الاستشاريين يقع الصراع، فبينما ينظر التنفيذيون إلى الاستشاريين على أنهم أفراد منظرون لا يملكون الخبرة الأكاديمية والخلفية العلمية التي تساعد على تحليل الموقف (23).

4 - 4 - الصراع على مستوى المنظمات

مما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون ومستهلكون وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع، التي قد تتعاون أو تتنافس معها. فيحصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائما لمتطلباتها .

الفصل الثاني الصراع

إن عملية بروز الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب وهي عبارة عن توظيف لجميع الأوضاع المتنافسة والمتصارعة بين المنظمة والمنظمات في البيئة التي تحيط بها، فيحدث اتصال وتفاهم واتفاق بين الأطراف للتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعا. ويكون ذلك عن طريق التفاوض الذي يؤدي إلى نتيجة مرضية ترضي الأطراف المتفاوضة (24).

5 - أسباب الصراع

هناك أسباب عديدة ومختلفة للصراع يمكن إيجازها بالآتي:

5 - 1 - وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة: إن اعتماد اتخاذ القرارات على عدة

جهات يجعل إمكانية التناقض أكبر نظرا لاختلاف الآراء والمفاهيم حول كثير من الأمور، أما إذا كانت القرارات تتم بشكل فردي ودون الاعتماد على الآخرين فإن احتمالات ظهور التناقضات تكون أقل. وكذلك فإن اختلال التوازن في السلطات الممنوحة للفرداء المعنيين بإصدار قرار معين يزيد من ظهور التناقضات .

5 - 2 - غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق: إن عدم الدقة في تحديد

الأدوات المعطاة للأفراد والسلطات اللازمة للقيام بها من شأنه أو توقع الأفراد في حيرة وتجعلهم غير قادرين على التصرف ويثيرون بالتالي التناقضات مع زملاء العمل بدلا من أن يتعاونوا معهم.

5 - 3 - اختلاف الأهداف والقيم: فوجود أشخاص لديهم أهداف وقيم متغايرة إلى ظهور

علاقات غير تعاونية يسودها التناقضات الأمر الذي من شأنه الأضرار بالمصالح العامة . وكذلك فإن الازدواجية العضوية بمعنى انه كلما كان الفرد ينتمي لجماعتين تختلف أهدافهما أو يشغل وظيفتين مختلفتين يزيد من إمكانية التعارض (25).

5 - 4 - التنافس على الموارد: حيث تتيح المؤسسة الموارد المختلفة حسب إمكاناتها

وظروفها ولكن يحدث تسابق بين الأفراد من اجل الحصول على هذه الموارد وهذا بالتالي يؤدي إلى الصراع بين الأفراد. ولكن يقع على عاتق المؤسسة مسؤولية إدارة هذه الموارد وتوزيعها بعدل وحسب الأولويات بين الأفراد وذلك منعا للصراع (26).

الفصل الثاني الصراع

5 - 5 - تفاوت الصفات الشخصية: إن التفاوت بين الصفات الشخصية كالسن والجنس والقيم والاتجاهات والمعتقدات والمستوى الثقافي بين الأفراد تكون مصادر رئيسية للنزاع فيما بينهم

5 - 6 - اختلاف الإدراك: وهي المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر. وقد تختلف هذه المعاني من شخص إلى آخر بسبب التفاوت بينهم في الاعتقادات والانتماءات والأهداف وغير ذلك (27).

- ويميز الباحثان ztaK& nhaK بين الأسباب العقلانية للصراع، والأسباب غير العقلانية له، فالأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي :

1 - الصراع الوظيفي الذي يحدث داخل المنظمة مثل التحويل والإنتاج والأفراد .

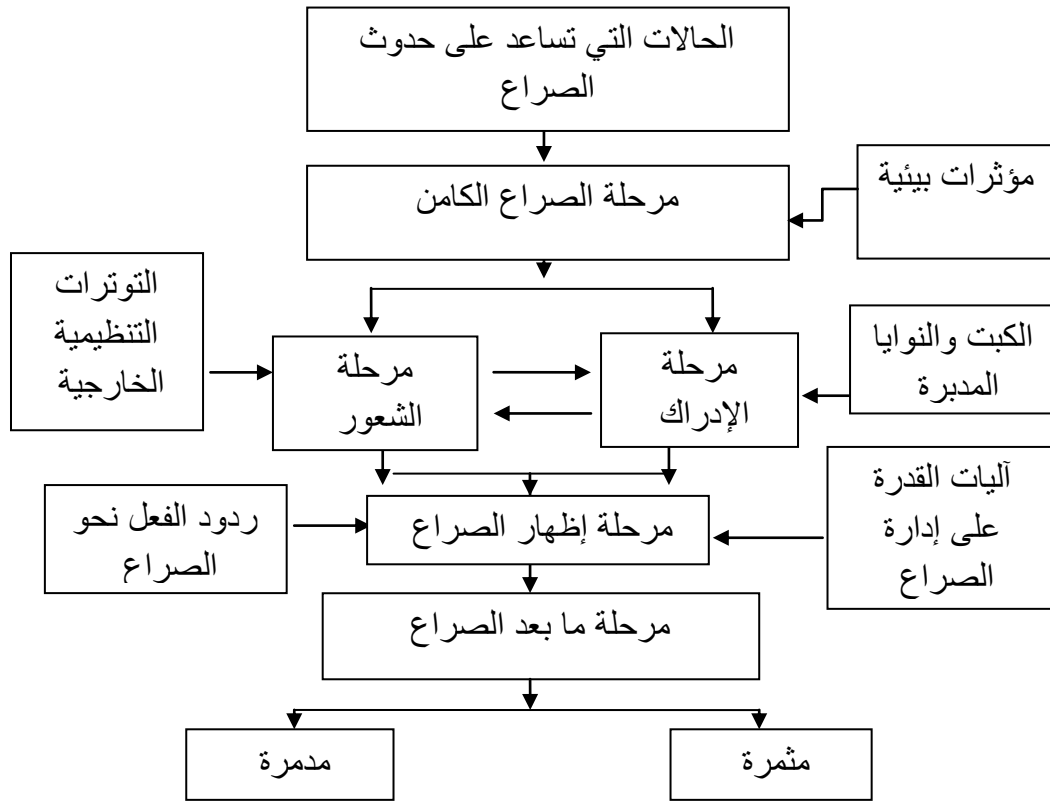
2 - الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفردية داخل المنظمة .

3 - الصراع الهيكلي وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز .

أما الأسباب اللاعقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك و تحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية ، والاجتماعية للصراع (28).

6 - مراحل الصراع

يمكن أن يفهم الصراع بشكل أكثر وضوحاً من خلال النظر إليه كعملية متحركة (دينامكية) تمر عبر سلسلة متعاقبة من المراحل والأحداث التي تتولد باستمرار وقد أشار "بوندي" إلى خمس مراحل يمر بها الصراع والعلاقات فيما بينها (29) . والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة، كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (04)

مراحل الصراع والعلاقات فيما بينها، والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة

وقد اعتبر "العميان" الصراع بأنه عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة، ويمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع". وليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل⁽³⁰⁾. ويمكن التمييز بين المراحل الخمسة على النحو التالي:

1 - 6 - مرحلة الصراع الكامن (الضمني)

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، وبالتالي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن⁽³¹⁾. وفي هذه

الفصل الثاني الصراع

المرحلة لا تدرك الأطراف بوجود الصراع بينها ، وتوجد بعض الحالات السابقة التي ترتبط بالصراع الكامن، وتؤثر على العلاقة بين طرفين أو أكثر منها ما يلي :

6 - 1 - 1 . المنافسة على الموارد المتاحة: وتعني أن كل طرف ينشد زيادة أو حماية نصيبه من الموارد المحدودة في المنظمة على حساب الأطراف الأخرى .

6 - 1 - 2 . الحاجة إلى الاستقلالية: وتمثل منبعا للصراع عندما يحاول احد الأطراف القيام بالرقابة على أنشطة يعتبرها أطراف آخرون داخلة في حدود عملهم، أو يحاول احد الأطراف أن يعزل نفسه أو يتهرب من هذه الرقابة .

6 - 1 - 3 . تشعب الأهداف: فعندما تقشل الأطراف في الوصول إلى الإجماع حول القرار المناسب مع أنها من المفترض أن تتعاون في انجاز أو تحقيق عمل مشترك (32).

6 - 2 - مرحلة الصراع المدرك

في هذه المرحلة يبدأ الأفراد في النظام بادراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينهما ، وهنا يتخذ احد الأطراف موقف معين معتمدا على معلومات اختبارات غير صحيحة أو غير كافية وبالتالي يمكن إدراك وجود الصراع على الرغم من عدم وجود حالات سابقة من الصراع الكامن (33).

6 - 3 - مرحلة الصراع الشعوري

وفي هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح ، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، وتكون الرؤية عن طبيعة ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا (34).

6 - 4 - مرحلة الصراع العلني (السلوكي)

وفي هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية ، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب ، اللامبالاة ، أو

الفصل الثاني _____ الصراع

أي وسائل دفاعية أخرى (35).

6 - 5 - مرحلة ما بعد الصراع العنفي

في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع، وعلى إدارة المنظمة إن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها، وإذا ما تم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أو الجماعات، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع وكبته أو اللجوء إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع، الذي قد يختلف عن السطح مؤقت ولكن ما يلبث أن يعود مجدداً إلى مرحلته الأولى (36). ومرحلة ما بعد الصراع (مخرجات الصراع) قد تكون صراعات مثمرة تؤدي إلى حل مرضي للطرفين، وقد تكون صراعات مدمرة تؤدي إلى عدم رضا الطرفين، وهو ما يؤدي إلى تزايد وتفجير الصراع (37).

7 - أثارا الصراع

يحمل لفظ الصراع معنى سلبيا في الحديث العادي، انه يحضر للذهن صورة الغضب والمواجهة، أما الصراع في أماكن العمل فإنه يعمل في المنظمات مثل السيف ذو الحدين، فمن الممكن أن يؤدي الصراع إلى آثار سلبية أو إيجابية اعتمادية على أسباب وجوده و كيفية ظهور ونموه (38).

7 - 1 - الآثار الإيجابية للصراع

يعترف أصحاب الفكر الإداري بالآثار الإيجابية للصراع عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ويعتبر عنصرا فعالا في التغيير، ومن الآثار الإيجابية للصراع ما يلي:

- يساعد الصراع على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.
- يولد الصراع الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات و الاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية .

الفصل الثاني الصراع

- يعمل على فتح قضايا الخلافية بين الأفراد (39).
- يؤدي الصراع إلى ظهور مواهب إبتكارية عندما يلجأ أطراف الصراع إلى بحث الاستراتيجيات التي تكفل حل الصراع، وهذا ينمي قدرة الأفراد ومواهبهم لمواجهة المواقف الصعبة.

- قد يؤدي الصراع إلى نشوء حالة من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم والبعض الآخر، حيث يتعرف كل فرد على الآخر بشكل اقوي أثناء فترة الصراع، وتزداد أواصر التعاون بين الأفراد (40).

7 - 2 - الآثار السلبية للصراع

إن أصحاب المدرسة التقليدية يرون ضرورة تجنب الصراع لأنه يحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة، وأن الصراع مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل اختلالاً وظيفياً في العمل المنظمة وذلك بسبب الآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار وتؤثر بالتالي على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، ويمكن أن يؤدي إلى تمزيقها.

- قد يؤدي بكل طرف من أطراف الصراع إلى التصرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.

- يؤدي الصراع إلى تحويل الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة .

- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال (41) .

- تدني مستوى الرضا الوظيفي .

- تدني الإنتاجية ومستوى الأداء في العمل .

- ارتفاع مستوى دوران العمل .

الفصل الثاني الصراع

- ظهور جو من عدم الثقة والشك بين الأفراد .
- عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (42).

8 - أساليب إدارة الصراع

يعتبر هذا الموضوع من اشق الموضوعات واعقدها، وخاصة عندما تنتقل من الحديث النظري للمعالجة العلمية، فوجود أية حالة من حالات النزاع يعني وجود حالة من التوتر بالغ الشدة، ووعيا من قبل كل طرف من أطراف النزاع بعدم إمكانية التعايش مع الطرف الآخر حسب وجهة نظره ، فما العمل في مثل هذه الحالات ؟؟

بغض النظر عن أية ايجابيات قد تترتب على وجود حالات التنافس وربما التنازع داخل المنظمات المعينة ، حيث أن ذلك ينمي المبادرات والقدرات الفردية ، كما قد يحد من نمو الاتجاهات الدكتاتورية أو الاستبدادية التي تتقلص مع وجود اتجاهات مناهضة لها ، إلا أن العمل على حل النزاع يعتبر ضرورة لضمان استمرار المنظمات وفعاليتها (43).

هذا، وقد انتهت معظم هذه البحوث إلى عدد من الفرضيات التي لا بد من إدراكها في عملية إدارة الصراعات وهي:

- 1 - التناقضات والصراعات أمر واقعي ولا يمكن تجنبه تماما .
 - 2 - التناقضات والصراعات هي انعكاس حتمي لعمليات التغيير والتجديد وتعارض المصالح والاهتمامات
 - 3 - الحد الأدنى من التناقضات ومن حالات الصراع يمكن قبوله وتحمله، أما إذا ازداد عن ذلك فيصبح أمر مدمرا للمنظمة وتقدمها.
 - 4 - يمكن إدارة وحل التناقضات والصراعات.
- ومن أهم الطرق التي إتباعها لإدارة الصراعات والتناقضات ما يلي:

الفصل الثاني _____ الرابع

8 - 1 - الأساليب الممكنة عندما لا تكون إدارة المنظمة أو الجهة المسؤولة طرفا في النزاع :

8 - 1 - 1 - طريقة التهئة: وذلك في الحالات التي يكون موضوع النزاع فيها طارئاً لا يستحق المواجهة، وتفترض التهئة عدم قيام الإدارة بإنحاء الملائمة على أي طرف، في الوقت الذي تلجا إلى العبارات الايجابية المطالبة بالتعاون والإخاء، والعمل من اجل الغايات للمنظمة ... وغير ذلك، حرصا على مصلحة الجميع وتستمر الإدارة في القيام بهذا الدور كموجة تارة، وكمراقب تارة أخرى،حتى ينتهي الظرف الطارئ الذي أدى للمشكلة (44).

8 - 1 - 2 - طريقة المقاربة: وذلك في الحالات التي تكون هناك خلافات حول موضوعات أساسية ولا بد من حلها، وفي هذه الحالة فإن على الإدارة أن تلجأ إلى الابتعاد ما أمكن عن المواجهة، والعمل بكل ما أمكنها من حنكة ودراية لتطبيق المقارنة بين وجهات نظر الأطراف المختلفة، ويتم ذلك بالبحث عن أية قواسم مشتركة، ومن ثم تعزيز المجالات حول هذه القواسم لتوسيعها، وذلك من خلال الحصول على بعض التنازلات من كل طرف بدءا من التنازلات الأقل أهمية فالأكثر ... وهذا يفترض وعي الإدارة بجميع الدقائق وبالحاساسيات المختلفة حولها

8 - 1 - 3 - طريقة المواجهة: وفي هذه الحالة يتم التركيز على المشكلة ونقاط الاختلاف مباشرة على عكس الطرق السابقة وذلك في محاولة لإيجاد حل نهائي لها، وهنا لا بد لإدارة النزاع

من وجود قدر من السلطة الذي يلزم الأطراف بانصياع للمواجهة المباشرة، وليقدم كل طرف ما لديه من حجج ومبررات، وقد يفترض الأمر التحضير لعملية المواجهة وذلك لتمريرها عبر عدة مراحل .

8 - 1 - 4 - طريقة الإجبا ر: وذلك بعد أن تقوم إدارة النزاع بتقصي الحقائق تقصيا موضوعيا ، ويتم ذلك من خلال قيامها بإصدار أوامرها إلى الأطراف المعنية بما ينسجم وحل المشكلة بينها، وقد تكون هذه الأوامر صريحة كان تقول لا بد من يجب عمل كذا

الفصل الثاني _____ الصراع

..الخ. أو أوامر مستترة كان تقول حيد لو ... نتمنى أنكم نرغب فيالخ (45) .

8 - 2 - الطرق الممكنة عندما تكون الإدارة طرف في النزاع وهي:

8 - 2 - 1 - طريقة التحكيم: حيث يتم اللجوء إلى طرف ثالث يعمل كوسيط بينها، وفي هذه الحالة لابد من موافقة أطراف النزاع على جهة التحكيم، وبعد الموافقة فإنه يمكن للجنة التحكيم أن تلجأ إلى أسلوب المقاربة ا وإلى أسلوب المواجهة.

8 - 2 - 2 - طريقة اللجوء إلى مستوى اعلي لإدارة النزاع: وفي هذه الحالة فإن على

الجهة العليا التي تدير النزاع إن تلجأ لأي من الأساليب المشار إليها في الحالة السابقة، حيث تنتقل إدارة النزاع إليها وتصير هي المسؤولة المباشرة عن ذلك (46).

خلاصة الفصل

وبعد هذا العرض لموضوع الصراع من حيث مفهومه ومستوياته وأهم التحولات في رؤية إلى الصراع، و مدارس الإدارية التي تعرضت له، ومن ثم طرحه لأهم أسباب صراع لذلك يجب الاهتمام الكبير به ، خاصة وأن كثيرين يعتبرون أن الصراع ظاهرة غير عادية وأنه يجب القضاء عليها، وهذا غير ممكن من الناحية العلمية لأنها تعبر عن تناقضات ظاهرة إنسانية على مختلف مستويات فيجب الإلمام بها في إدارة صراعات حتى تكون سبب إبداع وابتكار بدلا من أن تكون أدوات هدم وتدمير .

الفصل الثاني الصراع

- (1) مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي والتنظيم ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1992، ص، 176 .
- (2) محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3 ، دار وائل لنشر ، الأردن، 2005، ص 363 .
- (3) زهير بوجمعة شلابي ، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة ، ط1 ، دار اليازوري ، الأردن ، 2011 ، ص 92 .
- (4) واصل جميل الموني ، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، ط2 ، دار حامد ، الأردن ، 2011 ، ص 42 .
- (5) معن محمود عيا صرة ، مروان محمد بني احمد ، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل ، ط1 ، دار حامد ، الاردن ، 2008 ، ص ص 18 ، 19 .
- (6) محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص ص 363 ، 364 .
- (7) موسى سلامة اللوزي ، أنعام الشهابي ، خيضر كاضم حمود الفريجات ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، ط1 مكتبة الجامعة ، الأردن ، 2009 ، ص 312 .
- (8) احمد يوسف اللوح ، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، مذكرة الماجستير غير منشورة ، جامعة الإسلامية ، غزة ، 2008 ، ص 18 .
- (9) رولاند ريجو ، مدخل إلى علم النفس الصناعي التنظيمي ،ترجمة فارس حلمي ، دار الشروق ، عمان ، 1999 ، ص 376 .
- (10) موسى سلامة اللوزي و آخرون ،مرجع سابق ، ص 314 .
- (11) كامل محمد المغربي ، مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط3 ، دار الفكر ، الأردن ، 2004 ، ص 310 .
- (12) محمد قاسم القرويتي ، السلوك التنظيمي ، ط3 ، دار الشروق ، الأردن ، 2000 ، ص 243 .
- (13) زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص ص، 110، 109 .
- (14) احمد يوسف احمد اللوح، مرجع سابق، ص 18 .
- (15) زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص 110 .
- (16) المرجع نفسه، ص ص ، 95، 94 .
- (17) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص، 366 .

الفصل الثاني _____ الص _____ راع

- (18) خليل محمد حسن الشماخ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص ص، 303،302 .
- (19) موسى سلامة اللوزي وآخرون، مرجع سابق، ص ،318 .
- (20) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص،369،370 .
- (21) موسى سلامة اللوزي وآخرون، مرجع سابق، ص ص، 321،32 .
- (22) خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء، الأردن،2002، ص ، 149 .
- (23) احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعية، الكويت، 2003، ص ص،274،275 .
- (24) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص،373،374 .
- (25) موسى سلامة اللوزي وآخرون، مرجع سابق،ص،325 .
- (26) معن م حمود عياصرة و آخرون،مرجع سابق، ص، 21 .
- (27) كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص،311 .
- (28) واصل جميل المومن، مرجع سابق، ص،44 .
- (29) خليل محمد حسن الشماخ، مرجع سابق،ص ص، 300،301 .
- (30) احمد يوسف احمد اللوح،مرجع سابق، ص،42 .
- (31) محمود سلمان العميان، مرجع سابق،ص، 376 .
- (32) احمد يوسف احمد اللوح، مرجع سابق،ص،43 .
- (33) معن محمود عياصرة، مرجع سابق،ص،20 .
- (34) محمود سلمان العميان، مرجع سابق،ص، 376 .
- (35) زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص، 117 .
- (36) موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص، 317 .
- (37) احمد يوسف احمد اللوح، مرجع سابق، ص ص،44،45 .
- (38) زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص، 120 .
- (39) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص، 378،379 .

الفصل الثاني _____ الرابع

- (40) واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص، 56 .
- (41) معن محمود عياصرة وآخرون، مرجع سابق، ص، 47 .
- (42) موسى سلامة اللوزي و آخرون، مرجع سابق، ص ص، 326،327 .
- (43) عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران ، الأردن ،1999، ص ص، 251،252 .
- (44) المرجع نفسه، ص ص، 251،252 .
- (45) نفسه، ص ص، 252، 253 .
- (46) نفسه، ص، 254 .

الفصل الثالث:

القيـم

تمهيد

- 1 - مفهوم القـيـم
 - 2 - مصادر القـيـم
 - 3 - أهمية القـيـم
 - 4 - تطور القـيـم
 - 5 - خصائص القـيـم
 - 6 - تصنيف القـيـم
 - 7 - قياس القـيـم
- خلاصة الفصل

تلعب القيم دورا بارزا في تحديد وتوجيه السلوك الايجابي، لذلك فدراسة القيم تعتبر من الموضوعات الهامة التي يجب الاهتمام بها وتهذيبها وتوجيهها لتعزيز السلوك الوظيفي المرغوب به، فتطرقنا إلى ضبط تعريف القيم، حيث جاءت الآراء مختلفة ومتباينة بشأن تعريفه وهذا نظر إلى الاختلاف في التوجهات الباحثين والمتخصصين في مجال القيم وعرض أهم خصائصها ومراحل تطورها وصولا إلى أهميتها وتكوينها ونركز كذلك على مصادر القيم و تصنيفها بالإضافة إلى قياس القيم .

من الصعوبة أن نقول بان هناك تعريفاً موحداً ومقبولاً لمفهوم القيم وذلك لارتباطها بالأفراد، حيث نجد أن الأفراد يختلفون في أمور كثيرة من حيث الإدراك والشخصية والاتجاهات والقيم، وقد ترتب على ذلك نوع من الخلط والغموض في استخدام المفهوم بل ويستخدم استخدامات متعددة داخل التخصص الواحد (1).

1 - مفهوم القيم

لغة: أما من الناحية اللغوية فيبدو أن أول من استخدم لفظ القيمة بالمعنى الفلسفي وعمل على نشره هو اللاهوتي رينتل IhcstiR وعابنه أن يقي الدين من هجمات العلم بأن يعين لكل منهما مجالاً خاصاً ومن ثم جعل العلم يختص بالجوهر والقوانين والدين يختص بالقيم (2). وقد وردت بمعاني متعددة في اشتقاقاتها اللغوية .

- الديمومة والثبات: وهو ما يشير إليه أصل الفعل "قوم" لأنه يدل على القيام مقام الشيء يقال "ماله قيمة" إذا لم يدم على الشيء ولم يثبت عليه (3).

- القصد والقوم: قصد وتقاوموا في الحرب أي قام بعضهم لبعض.

- المسؤولية: ويقال فلان ذو قومية على ماله وأمره وتقول هذا الأمر لا قومية له أي لا يقوم له.

- حسن القامة: ورجل قويم وقوام حسن القامة وجمعها قوام أو قوام الرجل قامته وحسن طولها (4)

أما اصطلاحاً:

- تعتبر مفهوم القيم هي مجموعة من المعايير التي يحكم بها على الأشياء بالحسن أو القبح

- وأنها حاجات ودوافع واهتمامات ومعتقدات ترتبط بالفرد (5)

- حيث يعرف بيل « القيمة أنها شيء يدل على الخير والشر » وكذلك يعرفها أنها الاهتمام وكل شيء موضع اهتمام يعتبر قيمة .

الفصل الثالث القيم

- والقيم حسب رأي ثورنديك « هي التفضيلات » أما بارسونز « إنها تصورات توضيحية لتوجيه السلوك وتحدد أحكام القبول أو الرفض » (6).

- ويمكن تعريف القيم أيضا على أنها « المرغوب فيه من الفرد أو الجماعة الاجتماعية، وموضوع الرغبة قد يكون ماديا أو معنويا » (7).

- ومن كل هذا نلاحظ أن التعاريف السابقة بها اختلاف النظرة إلى القيم، إلا أن هذه تعاريف تتفق على انه « القيم عبارة عن تصورات أو مفاهيم ديناميكية صريحة أو ضمنية، تميز الفرد والجماعة وتحدد ما هو مرغوب فيه اجتماعيا، كما تؤثر في اختيار الأهداف والأساليب والوسائل الخاصة بالفعل، وتتجسد مظاهرها في اتجاهات الأفراد والجماعات وأنماطهم السلوكية»

2 - مصادر القيم

هناك أنواع مختلفة من مصادر القيم في مجال السلوك التنظيمي وأن القيم عبارة عن أبعاد داخلية، تعتمد على الفرد وخبراته الذاتية، وقد حدد العلماء والباحثين أهم مصادر للقيم وهي كالآتي

1 - 2 القيم الدينية

يمثل الدين المصدر الرئيسي لقيم كثيرة، ومن الأمثلة على القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي، حديث الرسول صلى الله عليه وسلم حول إتقان العمل " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " وكذلك حث الرسول الكريم على عدم الغش بقوله " من غش فليس منا " (8) وهنا أحاديث كثيرة تهدف إلى زرع القيم الحميدة في الأفراد، ومنها قول الرسول عليه السلام " أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه"، فحثنا الرسول الكريم على إعطاء أجر العامل دون تأخير وهذه تعتبر قيمة عظيمة للأفراد

وكذلك هناك العديد من الآيات الكريمة التي تحث عن الأمانة وعظم مكانتها، وحث المسلم على الالتزام بها باعتبارها أنها مكارم الأخلاق ومن هذه الآيات قوله تعالى " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ " (9)

2 - 2 التنشئة الاجتماعية

تشكل التنشئة الاجتماعية والبيئة التي يعيش بها الفرد مصدرا مهما للقيم، حيث تؤثر طريقة تربية الفرد ونشأته في تكوين مجموعة قيم تشكل مصدرا مهما لسلوكه الإنساني، وقد تتفاوت القيم التي تغرس في الفرد من بيئة أسرية إلى بيئة أسرية أخرى ومن مجتمع إلى مجتمع آخر، فقيمة رأس المال في المجتمع رأسمالي أكبر من قيمة رأس المال لفرد يعيش في مجتمع ريفي أو قروي وهناك تفاوت في العادات والقيم والمفاهيم والتي تشكل اختلاف جوهريا في النمط السلوكي للأفراد⁽¹⁰⁾.

2 - 3 الخبرة السابقة

تعتبر خبرة الشخص مهمة وتظهر في الأوزان والقيم التي يعطيها للأشياء فالسجن الذي لم يذوق طعم الحرية يفترض أن يقدر قيمة الحرية لأنه عانى من كبت وإهدار لحرية، فالشخص الأمي الذي لم يتعلم يعطي قيمة كبيرة للتعليم بسبب حرمانه منه⁽¹¹⁾.

2 - 4 الجماعة

تشكل الجماعة مصدرا مهما من مصادر القيم، فالجماعة التي ينتمي لها الفرد ترسخ مجموعة من القيم لديه، تساعد على تشكيل وتغيير أنماط سلوكية معينة بحيث يبدأ الفرد بخلق قيم واتجاهات وسلوكيات تكون ملائمة للقيم واتجاهات الجماعة، ويقوم الفرد بذلك نتيجة لحساباته و أهدافه وحاجاته، محاولا التكيف مع سلوك وقيم لإشباع هذه الأهداف والحاجات⁽¹²⁾.

3 - أهمية القيم

إن دراسة القيم السائدة داخل المجتمع أهمية كونها تشكل أساس فهم و استيعاب اتجاهات الأفراد وأدائهم لأعمالهم، فمعرفة القيم أصبحت من متطلبات التنظيم الناجح.

- تعتبر القيم أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساسا لفهم الاتجاهات والدوافع، وتؤثر على إدراكاتنا، وكذلك ينظر إلى القيم كقوة محركة ومنظمة للسلوك⁽¹³⁾.

الفصل الثالث القيم

- تعتبر كميّار يرجع إليها الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية وكعامل موحد للثقافة العامة (14).

- تشكل ركنا أساسا في تكيف هذه المناهج على وفق القيم السائد في المجتمع والإسهام في تغيير القيم غير المرغوب فيها، أو تعزيز وتنمية القيم المرغوب فيها .

- توجه الفرد والمجتمع نحو أهداف واضحة المعالم (15).

4 - تطور القيم

لقد تطور القيم بسبع مراحل رئيسية وذلك من خلال تطور الفكر الإداري وهي:

المرحلة الأولى: وفي هذه المرحلة اعتبر الإنسان آلة يتم تحفيزه بواسطة المادة، وكان فريدريك تاير هو صاحب هذا المفهوم، حيث اعتبر أن مفاهيم السلطة والتدرج الهرمي و الإجراءات الرسمية هي الوسائل التي يتم تصميمها لتأدية مهام معقدة روتينية ومتكررة. وقد كانت القيم السائدة في هذه المرحلة هي التي تفترض أن الرجال والنساء العاملين هم مصادر يتم تحفيزها بواسطة النقود، إلا أن هذه القيم كان لابد من تغييرها نظرا لأن العاملين لم يكونوا على ما يرام باعتبارهم آلات يمكن تحفيزهم بواسطة النقود فقط، فتطورت القيم إلى المرحلة الثانية من خلال نتائج دراسات مصنع هوثون المعروفة (16) .

المرحلة الثانية : المرحلة العاطفية

بدأت هذه المرحلة بناء على دراسات هوثون في ولايات المتحدة الأمريكية، والتي حملت قيما تؤكد أن الإنسان ليس مجرد آلة يحفز ماديا، وإنما له مشاعر وأحاسيس وقوة إرادة تؤثر على الإنتاجية في المنظمة .

وقد أفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري وتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية.

المرحلة الثالثة: مرحلة المواجهة

ظهرت هذه المرحلة من تطور القيم استجابة لظهور الاتحادات المهنية وليس من قبل الإدارة، فقد اكتسبت نقابات العمالية قوة بسبب خاسرات الكبيرة في المنظمات الناتجة عن

الفصل الثالث القيّم

الفوضى والتعطيل، فكان لابد من إتباع أساليب أخرى غير أساليب العراك للتوصل إلى حل إلى المشكلات التي تواجهها فظهرت قيم الحرية في بيئات الأعمال (17).

المرحلة الرابعة: مرحلة الإجماع في الرأي

وظهرت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث انتقلت الإدارة الفعلية من المدراء إلى العاملين، وظهرت دوجلاس ماكر يجور والذي أظهرت أهمية القيم، الإدارية من خلال تقسية للمعتقدات الإدارية إلى فرضيات X و Y حيث تضمنت فرضية X أن الفرد العامل كسول ولا يحب العمل ويحفر ماديا، بينما أظهرت فرضية Y مفاهيم وقيم مختلفة، فأظهرت أن الإنسان كائن إيجابي يحب العمل وهو جدير بالثقة ويحب العمل.

المرحلة الخامسة: مرحلة الإدارة بالأهداف

حيث تقوم الإدارة على أساس المسؤولية المشتركة بين المدراء والعاملين، أي أن العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات، وهي عملية مشتركة بين الرئيس والمرؤوس في كل وحدات الإدارة وأقسامها ودوائرها، وأن متطلبات فلسفة أسلوب الإدارة بالأهداف تتبلور في تحديد الأهداف في ضوء الإمكانيات المتوفرة ومن ثم تنفيذها (18).

المرحلة السادسة: مرحلة التطوير التنظيمي

وقد تميزت هذه المرحلة بتحليل الأفكار والمعلومات الإدارية والتي من خلالها يمكن إيجاد تطوير تنظيمي من خلال فهم واقع الحال ووضع خطة مستقبلية لما ترغب فيه المنظمة في المستقبل، وقد صاحب هذه المرحلة نمو سريع لأنشطة التطوير الذاتي والذي يركز على عمل المعالجين السيكلوجية، ويهتم بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد، كما كان الاهتمام المتزايد منصب على نوعية ظروف العمل كجزء مهم من المرحلة السادسة من تطور الفكر الإداري، عند ما يبدأ الإداريون الاهتمام بتحليل الجوانب غير الإنسانية والمسببة للضغوط في بيئة العمل من أجل العمل على تحسينها.

المرحلة السابعة: مرحلة الواقعية

وفي هذه المرحلة يعتبر تطور القيم مزيجا مؤلف من المراحل السابقة، حيث ظهرت هذه

الفصل الثالث القيم

المرحلة في بداي 70 وكانت رد فعل للمراحل السابقة أكثر من كونها مرحلة تقدمية، وقد انتشرت بعض القيم مثل (لا شيء مجانا) (المسؤولية الذاتية).

وبناء على ما سبق، فإن القيم الفردية هي عبارة عن أفكار ومعتقدات وفلسفة يعتنقها العاملون، حيث تعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل بين أعضاء التنظيم (19).

وعبر الجدول رقم (02) عن تلخيص تطور القيم في مراحلها المختلفة (20).

المرحلة	الفكرة	القيمة الثابتة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثمار
الثانية	العاطفة	الاهتمام بالناس له ثمار
الثالث	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابع	الإجماع في الرأي	استخدام السياسة في المنظمات
الخامس	التنظيم / التوازن الفردي	الإنجاز في القيمة
السادس	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابع	الواقعية	لا تأتي الأشياء الجيدة بسهولة

5 - خصائص القيم

للقيم خصائص متعددة يمكن تحديدها بما يأتي :

- نسبية أي تختلف من فرد لآخر حسب حاجته ورغباته وظروفه، ومن زمن الى زمن، ومن مكان لآخر، ومن ثقافة لأخرى.
- صعوبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقيدها .
- القيم ملزمة وأمرة لأنها تعاقب وتثيب (21).
- القيم إما ظاهرية يعبر عنها عن طريق الكلام أو الكتابة أو ضمنية، تعرف من خلال السلوك غير اللفظي.

الفصل الثالث - القيم

- القيم مكتسبة وليست موروثه، وبالتالي فهي قابلة لقياس والتقييم، حيث يكتسبها الفرد اكتساب ذاتيا من المعتقدات التي يؤمن بها ذاتيا أو من خلال ما يتوارثه عن المجتمع، فهي حصيلة خبرة وتفاعل مع الجماعة (22).

- تتميز القيم بعناصر أساسية ثلاثة هي العنصر المعرفي أو الذهني، والعنصر الانفعالي أو الوجداني، والعنصر النزوعي أو السلوكي، كما أنها متضمنة من حيث التطبيق، فالعدل مثلا قيمة سياسية، وقيمة أخلاقية (23).

6 - تصنيف القيم

يقرر كثير ممن تعرضوا لدراسة القيم من الباحثين، أن من العسير تصنيفها تصنيفا شاملا يتفق عليه الجميع، وأشار سورلي Sorley بأنه من المستحيل أن تكون هناك قاعدة على أساسها تحديد كل أنواع القيم، والواقع أنه مهما يكن في تصنيف القيم من قصور عن الإحاطة بكل أنواعها فإن التصنيف أمر من ألزم اللزوميات لدراستها، ومما لا شك فيه أن تصنيف القيم يساعد كثير في التخفيف والتقليل من الخلط واللبلة الملحوظين دائما في مناقشتها، وفيما يأتي عرض لأهم التصنيفات في مجال القيم وهي (24).

6-1- حسب تصنيف الباحثان "فرنان" و"ألبرت" "nonreV & trebIA"

حيث قسم القيم (06) قيم أساسية وهي :

6-1-1- القيم الاقتصادية: ويقصد بها النفعية والنظرة المادية، فعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض هدفها المصلحة والحصول على المادة ويقدر ما يتحقق من منفعة تكون العلاقة قوية فيما بينهم .

6-1-2- القيم السياسية: وأساس هذه القيم هو القوة، فالقيم السياسية تعكس شخصية الفرد الذي يسعى إلى السيطرة والتحكم في الأمور بحيث يكون قادرا على التأثير في الآخرين وبالتالي يكون قادرا على قيادتهم وتوجيههم .

6-1-3- القيم الاجتماعية: ويقصد بها التفاعل الاجتماعي والمقدرة على إقامة علاقات اجتماعية مع مختلف الأفراد ومشاركة الآخرين في مشاعرهم ومسئولياتهم ومناسباتهم (25).

الفصل الثالث القيم

6- 1- 4- القيم الدينية: وتتضمن الاهتمام بالمعتقدات والقضايا الروحية والدينية والغيبية والبحث عن حقائق الوجود وأسرار الكون .

6- 1- 5- القيم الفكرية (النظرية): وتعني الاهتمام بالمعرفة واكتشاف الحقيقة، والسعي إلى التعرف على القوانين وحقائق الأشياء، وتمثل نمط العالم والفيلسوف .

6- 1- 6- القيم الجمالية: تعتبر عن الاهتمام بالجمال وبالشكل وبالتناسق، وهي تسم الشخص ذا الاهتمامات الفنية والجمالية (26) .

6- 2- حسب تصنيف الباحثان: ديف فرانسيس و مايك وودكوك:

يصنف الباحثان القيم حسب أربعة أبعاد ويشمل كل بعد مجموعة من القيم وهي:

6-2-1- أسلوب الإدارة:

وهو من الأبعاد الرئيسية المؤثرة على الثقافة التنظيمية، فهذا يعني أن تكون الإدارة قادرة على التعامل مع الأمور الرئيسية المتعلقة بمراكز القوة، من خلال أسلوب الإدارة الجيد المعتمد على القيام بوظائف الإدارة بصورة فعالة أو نتيجة لأهمية أسلوب الإدارة والقضايا التي يتناولها، فقد تم البحث في القضايا التي يتناولها وهي القوة، النخبة، المكافأة .

■ القوة: هو مجموع النشاطات التي يؤثر فيها الفرد أو المجموعة، ويمكن أن يشمل نطاق سلطة المدير على المرؤوسين، توزيع الأعمال أو الوظائف، حضور الدورات التدريبية والترقيات والتقييم والتنقلات، وإن يمكن للمدير ترقية مرؤوسين أو فصلهم من الخدمة (27) .

■ النخبة: إن التركيز على النخبة المتميزة داخل منظمات الأعمال يعتبر من أهم القيم لنجاح المنظمات، فنوعية الأفراد العاملين من الضروريات الواجب مراعاتها لتوفير قوة عمل ونخبة متميزة، فالمنظمة الناجحة تدرك أهمية الحصول على أفضل العاملين، حيث عرف drofxO النخبة بأنها " مجموعة من المتفوقين والموهوبين، فخصائص الذكاء والشخصية والأداء الجيد والمهارات العالية هي من الأمور الواجب مراعاتها عند عملية اختيار العاملين ".

- المكافأة: تعتبر شكل من أشكال الحوافز التي تساعد على دفع الأفراد للعمل، فتوقع الحصول على الحوافز، يعتبر حافزا قويا لإثارة السلوك الوظيفي لدى الأفراد، بشكل يؤدي إلى تبني منهج سلوكي فعال في أداء الأعمال، والحافز كما يقول العدلي هو " الإمكانيات التي توفرها البيئة التنظيمية لتحريك دوافع العاملين نحو السلوك مرغوب فيه يساعد على زيادة الأداء"، وتقسم الحوافز إلى حوافز معنوية وحوافز مادية، فالحوافز المعنوية تأخذ أشكال عدة منها، المشاركة في صنع القرارات والحرية وإبداء الرأي، والترقيات وتقدير جهود العاملين، بينما الحوافز المادية تأخذ شكل الرواتب، المكافآت المادية (28).

6-2-2- إدارة المهمة

- ويشير المفهوم إلى ضرورة تأدية الأعمال بإتقان مع ضرورة التركيز على الأهداف وتوفير كل متطلبات العمل، وهنا لابد من الإشارة إلى مفهوم الفعالية والكفاية، فالفعالية تشير إلى قدرة المؤسسة كنظام اجتماعي على تحقيق أهدافها .
- الفعالية تعرف بأنها " المدى الذي يحقق به المدير المخرجات المطلوبة من الموقع الوظيفي الذي يشغله " (29)، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة فتعطي العلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المحددة}} \quad (30)$$

- أما مفهوم الكفاية فيرتبط ارتباط وثيقا بمفهوم الفعالية، حيث يشير مفهوم الكفاية إلى ضرورة الأهداف وممارسة النشاطات بطرق صحيحة، للوصول لأهداف العامة، أي تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية باستخدام أقل قدر ممكن من المصادر المتوفرة (31).
 - الاقتصاد: تعني كلمة اقتصاد التدبير الحسن للمنزل، وبالتوسع في المفهوم يشير إلى فن الإلمام الجيد بمختلف أجزاء كل ما لأجل غاية محددة مسبقا.
- لذا فعلى المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف وعدم صرف أموال لا ضرورة لها فكثيرا

الفصل الثالث القيّم

ما تفشل الأعمال الإدارية نتيجة الإسراف و الهدر المالي كما أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا ماليا، لذلك فعلى المنظمة إدراك أهمية مواجهة حقيقية اقتصادية (32) .

6-2-3- إدارة العلاقات الإنسانية:

تمثلت هذه المرحلة بظهور مدرسة العلاقات الإنسانية على يد إلتون مايو، والذي ركز على اهتمامه بظروف العمل الاجتماعية والنفسية، واعتبر الإنسان مخلوق له كيان وليس أداة إنتاج، وعلى الإدارة الاهتمام بالجوانب الإنسانية والروح المعنوية لما لها من أثر على الإنتاجية، حيث أشار مايو إلى أن علاقة الفرد بزملائه في العمل لها أثر كبير على سلوكياته وإنتاجية، لذلك اعتبرت هذه المرحلة أن البناء الداخلي للتنظيم هو عبارة عن مجتمع يتفاعل الفرد به مع زملائه في العمل ويعمل على إشباع حاجاته من خلال تبني دورا سلوكيا يتضمن مجموعة من القيم تؤثر على أدائه، هذه القيم تتمثل في:

- قيم العدالة: حيث تقوم هذه القيمة على أساس أن الأفراد العاملين يقارنون جهودهم في العمل بما يحصلون عليه، إضافة إلى مقارنة أنفسهم مع زملائهم من حيث الجهد والعائد وكذلك الحوافز، حيث يدفع الفرد للعمل ضمن هذه القيمة بمقدار إدراكه لمفهوم العدالة، خصوصا عدالة الثواب والعقاب الأمر الذي يترتب عليه إيجاد مبدأ الالتزام اتجاه المنظمة وزيادة الثقة بها، يؤدي ذلك إلى خلق الأمن والاستقرار في بيئات العمل (33)
- قيم فرق العمل: تركز منظمات الأعمال في عالم اليوم على خلق العمل الجماعي، فمن خلال جماعة العمل تحقق المنظمة أهدافها بكفاءة وفعالية إيمانا منها بأن النجاح في إدارة فرق العمل هو نجاح مؤكد لتحقيق الأهداف، حيث ينظر إلى فرق العمل كجماعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد بحيث يتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام معينة في العمل (34) .
- القانون والنظام: تشير إلى القواعد العامة التي يتم تحديدها في المنظمة تعمل على توجيه سلوك العاملين نحو الأهداف المطلوبة تحقيقها، والهدف الأساسي من وضع القوانين والأنظمة هو تنظيم العلاقات التالية، المؤسسة والعاملون، العاملين والجمهور الخارجي، العاملين مع البعض .

وتتضمن مجموعة من القيم تتمثل في: التنافس، الدفاع، استغلال الفرص .

- التنافس: يوجد التنافس في الجماعات على نطاق واسع، وإذا كان التعاون يعني أن يعمل أعضاء الجماعة معا من أجل أهداف عامة مشتركة، فإن التنافس داخل الجماعة يعني أن يعمل كل عضو من أعضاء الجماعة منفردا، وفي مواجهة كل عضو آخر من أجل تحقيق أهدافه الخاصة، وغالبا ما يكون ذلك على حساب الأعضاء الآخرين أما سبب انتشار ظاهرة التنافس، فيعود الى سعي كل عضو إلى التقدم والفوز (35).
- الدفاع: ويشير الدفاع إلى ضرورة العمل على مواجهة الأخطار الداخلية والخارجية ، إدراك ومعرفة وتحديد الخطر والتهديد، العمل على توفير قاعدة معلومات وبيانات حول البيئة الداخلية والخارجية، وضع برامج تدريبية وخطط لمواجهة الطوارئ و الأزمات.
- استغلال الفرص: إن المنظمات لا يمكن أن تتجاهل الظروف الفجائية التي تطرأ عليها، فالمنظمة الناجحة هي التي تبحث عن فرص من الخارج لاستغلال أفضلها، وهذا الأمل يتطلب أن يحل الهيكل التنظيمي المرن مقابل المركزية في اتخاذ القرار (36).

7 - قياس القيم

1 - 7 - اختبار دراسة القيم

أعدده الباحثان البرث و فرنون onon & Albert ويستند إلى إطار نظري وضعه سبرانجر Springer ويقيس (06) أنماط من القيم وهي:

- النمط النظري والنمط الاقتصادي
- النمط الجمالي والنمط الديني
- النمط الاجتماعي والنمط السياسي

الفصل الثالث القيم

ويهدف اختيار القيم إلى بيان أي مدى يميل الشخص إلى قيمة أو أكثر من هذه القيم، فالأفراد مختلفون في درجة انجذابهم إلى إحدى هذه القيم .

مثال: قد نجد شخصا تتركز معظم قيمه في الجانب الديني وبالتالي تغلب القيمة الدينية على سلوكه، وقد نجد شخصا آخر تتركز معظم قيمه في الجانب السياسي وبالتالي تغلب القيمة السياسي على سلوكه، بينما يجمع شخص ثالثا أكثر من قيمة .

ويتخذ الاختبار في قياس تفضيل الشخص لنمط من القيم على الأنماط الأخرى بطريقة الاختيار الجبري فيزود الشخص بعبارتين أو أكثر ليختار العبارة التي يفضلها ويتكون الاختبار من (30) عبارة في القسم الأول و (15) في القسم الثاني، ويزوج بين كل قيمة والقيم لخمس الأولى عددا متساويا من المرات، ويتراوح ثبات الاختبار بين 39,0 و 75,0 ويميز اختبار بين أصحاب المهن المختلفة⁽³⁷⁾.

ويعتبر هذا الاختبار أداة لقياس القيم الهامة التي تؤثر في سلوك الإنسان مثل القيم الاقتصادية والسياسية والجمالية والدينية والاجتماعية ويفيد هذا الاختبار في الإرشاد النفسي وفي التربوي والمهني، ويطلب من المفحوص أن يوضح ماذا يفعل في عبارات مثل:

- هل تفضل إذا أتحت لك الفرصة أن تكون من أصحاب البنوك ؟

2 - 7 - مقياس القيم الفارق

أعده العالم " برنس R.ecnirp " ويتألف المقياس من (64) زوجا من العبارات تدور حول أشياء قد يرى الفرد أن من الواجب عملها أو الشعور بها أو من غير الواجب عملها أو الشعور بها، يتألف كل زوج من الأزواج الأربعة من عبارتين يختار المجيب واحد منها، إحداهما تمثل قيمة أصلية (تقليدية) والأخرى تمثل قيمة منبثقة (عصرية) و يتحدد اتجاه المستجيب القيم المنبثقة أو الأصلية عليه باختيار (64) عبارة تمثل كل منها قيمة من (128) عبارة. وفيما يلي أمثلة على عبارات المقياس كما بينها الجدول رقم (03)⁽³⁸⁾ .

قيم أصلية (تقليدي)	قيم منبثقة (عصرية)
<ul style="list-style-type: none"> - ينبغي أن أكمل الأشياء الخارجية عن المؤلف - ينبغي أن أحرز مركزا أعلى مما أحرزه أبي 	<ul style="list-style-type: none"> - ينبغي أن أكمل الأشياء التي يعملها معظم الناس - ينبغي أن استمتع بمسارات الحياة أكثر من أبي

وضم المقياس فروعاً أربعة (04) :

- 1 - أخلاقيات النجاح في العمل (قيمة أصلية) ويقابلها قيمة الاستماع بالصحة والأصدقاء (قيمة منبثقة أو عصرية) .
 - 2 - الاهتمام بالمستقبل (قيمة أصلية) مقابل الاستماع بالحاضر .
 - 3 - استقلال الذات (قيمة أصلية) مقابل مسابرة الآخرين .
 - 4 - التشدد في الخلق والدين (قيمة أصلية) مقابل النسبية في هذه المسائل .
- وثبات الاختبار معقول بنسبة جيدة إذا تبلغ 89,0 ولقد أثبتت بعض الدراسات ما يدل على صدقة وأشارات الدراسات إلى أن دور مختلفة القيم يؤثر في أنواع متباينة ومتفاوتة من الانجازات ويساعد على اختيار الأصدقاء حيث تميل شخصية الأزواج والأصدقاء إلى التماثل، وكذلك تبين أن القيم تعتبر محددًا مهما للإدراك، وتشير نتائج الدراسات إلى أن القيم تمثل جانب محورياً وأساسياً من الشخصية (39).

خلاصة الفصل

في آخر الفصل يمكن القول أن القيم جزء لا يتجزأ من المجتمع، يدركها أفرادها وتظهر في تفاعلهم، لها خصائص عديدة أهمها أنها نسبية ومتكاملة فيما بينها ولها أهمية كبيرة لدورها الهام في تكوين سلوك الفرد والجماعة على السواء ، وتوجيه أدائهم لوظائفهم.

- (1) ربيع ميمون ، نظرية في الفكر المعاصر بين النسبية والنظرية ، الشركة الوطنية لنشر والتوزيع ، الجزائر ، 1980، ص 27 .
- (2) فائزة أنور شكري ، القيم الأخلاقية ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2009، ص 22 .
- (3) ماجد زكي الجلاد ، تعلم القيم وتعليمها ، ط1 ، دار المسيرة ، الأردن ، 2005 ، ص 19 .
- (4) سعاد جبر سعيد ، القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنساني، ط1، علم الكتب الحديثة، الأردن، 2008، ص 7.
- (5) صفاء مسلماني ، علم الاجتماع التربوي نظرة معاصرة ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2009، ص 132 .
- (6) عبد الرحمان عوض أبو الهيجان ، القيم الجمالية والتربوية ، دار يافا العلمية ، الأردن ، 2008، ص 39 .
- (7) محمد أحمد بيومي ، القيم وموجهات السلوك الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2006 ، ص 78 .
- (8) محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3، دار وائل ، 2005 ، ص 112 .
- (9) سورة الأنفال ، الآية { 27 } .
- (10) خيضر كاظم حمود الفريجات ، موسى اللوزي ، أنعام الشهابي ، السلوك التنظيمي ، مفاهيم معاصرة ، ط 1 ، مكتبة الجامعية ، الأردن ، 2009 ، ص 163 .
- (11) محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 113 .
- (12) خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون ، مرجع سابق ، ص 164 .
- (13) محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 110 .
- (14) عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار زهران ، الأردن ، 1999 ، ص 144 .
- (15) منتهى مطرش عبد الصاحب ، أنماط الشخصية على وفق نظرية الانتيكرام والقيم والذكاء الاجتماعي ، ط 1 ، دار صفاء ، الأردن ، 2011 ، ص 152 .
- (16) خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون ، مرجع سابق ، ص 171 ، 172 .
- (17) المرجع نفسه ، ص 172 .
- (18) نفسه ، ص 172 .
- (19) نفسه ، ص 173 .

- (20) نجاة قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2006 ، ص 39 .
- (21) محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 108 ، 109 .
- (22) عبد الله عقلة مجلي الخزاعة ، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية ، في الإدارة التربوية ، ط 1 ، دار حامد ، الأردن، 2009 ، ص 98 .
- (23) منتهى مطرش عبد الصاحب ، مرجع سابق ، ص 159 .
- (24) عبد الله عقلة مجلي الخزاعة ، مرجع سابق ، ص 40 .
- (25) محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 110 .
- (26) ماجد زكي الجلاذ ، مرجع سابق ، ص 48 .
- (27) خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون ، مرجع سابق ، ص ص 174 ، 175 .
- (28) المرجع نفسه ، ص ص 175 ، 176 .
- (29) نفسه ، ص 177 .
- (30) نجاة قريش ، مرجع سابق ، ص 49 .
- (31) خيضر كاظم حمود الفريجات و آخرون، مرجع سابق ، ص 177 .
- (32) نجاة قريش ، مرجع سابق ، ص 50 .
- (33) خيضر كاظم حمود الفريجات ، وآخرون ، مرجع سابق ، ص 178 .
- (34) المرجع نفسه ، ص 179 .
- (35) رولاند ريجو ، مدخل إلى علم النفس الصناعي التنظيمي ، ترجمة ، فارس حلمي ، دار الشروق ، عمان ، 1999 ، ص ، 373 .
- (36) نجاة قريشي ، مرجع سابق ، ص ص 52 ، 53 .
- (37) محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص ص 114 ، 115 .
- (38) المرجع نفسه ، ص ص 115 ، 116 .
- (39) نفسه ، ص ص 116 ، 117 .

الفصل الرابع:

الأداء

تمهيد

- 1 - تعريف الأداء
- 2 - عناصر الأداء
- 3 - تصنيف الأداء
- 4 - محددات الأداء
- 5 - مفهوم تقييم الأداء
- 6 - أهمية تقييم الأداء
- 7 - خطوات تقييم الأداء
- 8 - طرق وأساليب تقييم الأداء

خلاصة الفصل

تمهيد

لقد حظي موضوع الأداء باهتمام بالغ، وشهد بحوث مستمرة من أجل الوصول إلى حلول للمشكلات المتعلقة به، فالأداء الراقى يرتكز على خلفية علمية وتأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطواته، وهذا لما له من أهمية كبيرة في عمليات الإنتاجية ويعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، كما يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وهذا وفق الإمكانيات المتاحة، ولقد تناولنا في هذا الفصل ضبط مفهوم الأداء وبعض المفاهيم المرتبطة به، وسنحاول أن نبين أيضا عناصر ومحددات الأداء بإضافة إلى مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته وأهدافه والخطوات التي يقوم عليها تقييم الأداء لنرجع في الأخير إلى طرق وأساليب التقييم .

1 - تعريف الأداء

يعرف الأداء من الناحية اللغوية على أنه:

لغة: من كلمة أداء mrofeP يؤدي، ينجز، وفقا لعرف معين، يعمل، أما الكلمة ecnamofreP تعني النجاح الملاحظ والمشغل، كما تعني محافظة أحد الطرفين عقد على وعد أو إتفاق قطعة او قيامه بما هو مطلوب منه (1).

أما اصطلاحا: فقد وردت عدت تعريفات حول مفهوم الأداء وهي كالآتي:

- يعرفه عاشور عل أنه « قيام الفرد بأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء، تعتبر كمية الجهد المبذول من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما النمط هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ».

- ويعرفه آخرون على أنه « قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة » (2).

- وقد عرف أيضا على أنه « درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة » (3).

- وعرفه نيكولاس بأنه « نتاج السلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك » (4).

- ونلاحظ من كل هذه التعاريف السابقة بها اختلاف النظرة للأداء إلا أنها تتفق على انه « درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين » .

- ويجدر بنا الإشارة إلا بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء وهي الكفاءة والفعالية والإنتاجية والأهداف .

- **الكفاءة:** إن الكفاءة " تعني القدرة على خفض أو تحجم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من النتائج أو المخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة، أي الوصول إلى المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار، وتحسب العلاقة التالية :

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات (5)}}{\text{تكلفة المدخلات}}$$

- **الفعالية:** تتمثل القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة بمعنى آخر هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر ؟ وتقاس الفعالية انطلاق من أهداف المؤسسة (إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها ؟) أي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة، فالمسئول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الآجال المحددة ، وتحسب العلاقة التالية :

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الإنجاز المحقق (6)}}{\text{الإنجاز}}$$

- **الإنتاجية:** وتتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها ويعرفها Male " بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف " ، فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة أي هي " تعبير عن قدرة الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد المتاحة في فترة زمنية محددة وتزيد الإنتاجية كلما أمكن زيادة الناتج أو

المخرجات بنفس القدر المستخدم من المدخلات (فان كان احد الموظفين ينجز 30 قائمة يوميا ثم آمكن بعد تدريبه انجاز 45 قائمة، فقد زادت إنتاجية).

- **الأهداف:** تعرف على أنها "تعبيرات محددة عن ما ترغب المنظمة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، أي هناك أهداف بعيدة المدى (الإستراتيجية) وأهداف أخرى مرحلية أو قصيرة المدى "

وللهدف جملة من الخصائص هي:

- الواقعية: أي يمكن بلوغه وتحقيقه .
- أن يركز على النتيجة المستهدفة وليس على كيفية بلوغها .
- أن يصلح أساسا لتنظيم الأنشطة الأزمة لبلوغه (7) .

2 - عناصر الأداء

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء يمكن حصرها فيما يلي:

2-1- معرفة متطلبات العمل: ويشمل المعارف العامة، المهارات الفنية و المهنية البراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل .

2-2- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز .

2-3- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية،التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله (8) .

3 - تصنيف الأداء

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما اشرنا في البداية لاختلافات واتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير هي:

3-1. حسب معيار المصدر

وفقا لهذه المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي .

3-1-1. الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية ممثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة .

3-1-2. الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة (9) .

3-2. حسب معيار الشمولية

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي .

3-2-1. الأداء الكلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية .

3-2-2. الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداء الجزئي) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة (10) .

3-3. حسب المعيار الوظيفي

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة، وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى:

3-3-1. أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طردياً معها وهذا من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيما وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

3-3-2. أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى موقعها في ذهن المستهلكين الخ.

3-3-3. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسة الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

3-3-4. أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلال يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب (11).

4 - محددات الأداء

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي (12).

4 - 1- الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .

4 - 2- القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة .

4 - 3- إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور (13).

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك}$$

فلأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين .

- وفي نفس المنحنى يميز بعض الباحثين محددات الأداء في ما يلي:

1 - الدافعية: إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد الأداء العمل، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعية لأداء العمل .

2 - قدرات الفرد وخبراته السابقة: التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

3 - إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصورات و انطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة .

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك} .$$

فالأداء ما هو محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم، الخبرة، التدريب) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيها بينها لتحديد

الأداء (14).

- يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي:

1 - الرغبة: هي حاجاته ناقصة الإشباع تدفع ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

2- القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة :

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله أو مهارة استخدام المعرفة .

- مدى وضوح الدور .

3- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات،

والأدوات المستخدمة، والأخرى معنوية مثل العلاقة بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين .

ومنه يمكن التوصل إلى المعادلات التالية:

الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير المشبعة × مواقف بيئة العمل

القدرة = المعرفة × المهارة × وضوح الدور

أما الأداء = الرغبة × القدرة × بيئة العمل (15) .

- رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء وذلك نظر لارتباطه بالسلوك

الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في النقاط الثلاثة التالية :

1- الموظف: وما يمتلكه من معرفة، مهارة ، القيم ، اتجاهات ودوافع خاصة بالعمل .

2- الوظيفة: وما تتصف به متطلبات، تحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة.

3- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد الإدارية والهيكـل التنظيمي .

ويمكن صياغة هذه المحددات في المعادلة التالية :

محددات الأداء = دالة في (المهارات و المعارف × الدافعية × بيئة العمل) (16) .

5 - مفهوم تقييم الأداء

توجد عدة مترادفات لمفهوم تقييم الأداء، ولكنها تؤدي إلى نفس المعنى، فقد جاء في اللغة أن تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء، لأن التقييم أعم من التقويم، فبالرجوع إلى أصل كلمة التقويم لغة تعني " قوم الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوم " فالمقوم يوضح ما في العمل من نقص ليستكمل وكذلك للترفة بينه وبين إعطاء قيمة للشيء، حيث يقال قوم بمعنى ثمن أو إزالة العوج فجعله مستقيماً، فالتقويم هو استكمال النقص الموجود في الشيء (17) .

- يعرفه آخرون على أنه « عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أ، تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم » (18) .

- يعرفه ماهر أحمد « تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من قيام بتقييم أداءهم خلالها » (19) .

- يعرفه أيضا « هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحددة لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي الأحيان يتم الاستغناء عن خدماته » (20) .

ومن خلال تعاريف السابقة يمكن إعطاء التعريف الآتي لتقييم الأداء بأنه « عملية إدارية مخططة مسبقا تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة يتم بموجبها قياس أداء كل العاملين (تصرفاتهم وسلوكهم) أثناء العمل من خلال الملاحظة المستمر لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها، خلال فترات دورية محددة مسبقا، وهذا ما يسمح بالحكم على مدى نجاحاتهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية والحكم على إمكانية النمو والتقدم مستقبلا، ويعتمد هذا التقييم في تقديم المكافآت، وهذا باعتماد معايير ومعدلات تعتمد لقياس أداء العاملين والحكم على مستوى كفاءتهم بالشكل الذي يحكم تطورهم المستقبلي، علما أن التقييم يتأثر برأي المقيم مما قد يجعله متحيزا (بقصد أو بدونه)» (21) .

- وبمراجعة التعاريف السابقة وتعاريف أخرى يتضح أن تقييم الأداء يتميز بالخصائص التالية:

- 1 - أن تقييم الأداء الوظيفي عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية، إذا خضع أدائه في العمل وسلوكه للتقييم بشكل مستمر .
- 2 - عملية تقييم الأداء الوظيفي تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر (وغالبا يكون الرئيس المباشر)، ليكون التقييم موضوعيا وسليما .
- 3 -- يعتمد تقييم الأداء الوظيفي بشكل أساسي على الرأي والحكم الشخصي، وهذا يعرض نتائج التقييم إلى احتمال وجود تحيز إيجابي أو سلبي من قبل المقيم ، وقد يكون التحيز عن قصد أو غير قصد .
- 4 - إن تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقا .
- 5 - أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء إنجازه لتلك الواجبات .
- 6 -- إن تقييم الأداء الوظيفي عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة (22) .

6 - أهمية تقييم الأداء

يحظى تقييم الأداءات أهمية خاصة في العملية الإدارية و بين موضوعاتها، فهو الأسلوب الذي يدفع الأجهزة الإدارية بحيوية و نشاط، حين يجعل الرؤساء يتابعون واجبات و مسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر ،ويدفع المرؤوسين للعمل بفاعلية ، و يستخدم تقييم الأداء بالإضافة إلى ما سبق في تحقيق مجموعة من الأهمية منها :

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم ، و ذلك لتحسينه إلى الأفضل

- تحديد زيادات الأجر، و المكافآت و العلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد و ذلك كنوع من المقابل للأداء

- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المؤسسة إلى الفرد، وذلك في حالة احتيالها إلى القيام بهذه الأعمال و المهام تحديد إمكانية ترقية الفرد مكافأة له على أدائه المتميز .

- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، و احتياجه إلى التطوير و التنمية ، و ذلك عن طريق جهود التدريب.

- تشجيع وتعزيز التواصل والحوار بين الرئيس المباشرة والمرؤوس، وإتاحة للمرؤوس للإطلاع على مستوى أدائه الوظيفي وتعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف لديه (23) .

7 - خطوات تقييم الأداء

أولاً: خطوات وضع نظام تقييم الأداء

1- **تحديد المقاييس:** يجب أن يتم وضع معايير لكي يتم مقارنة الأداء بها بحيث تصبح المحك الذي يتم القياس به .

2 - **اختيار طريقة القياس:** هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها .

3 - تحديد دورية التقييم: المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لأراء عملية التقييم، فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر ويختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة وغير ذلك من العوامل .

4 -- تحديد المقيم: من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه، المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف وسلوكه ويمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك .

5 -- تدريب المقيم: التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم (24).

6 -- علنية نتائج التقييم: مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتقادي حصول ذلك في المستقبل .

7 -- التظلم من نتائج التقييم: هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم الغير مرضى له، مما قد يدفع المقيمين إلى أخذ عملية التقييم على محمل الجد وإعطائها أكثر أهمية .

8 -- تصميم استمارة التقييم: المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم وأن يكون سهل الاستخدام والفهم وأن يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة .

ثانيا: خطوات التقييم التنفيذية

يقوم بهذه الخطوات التقييم وتشمل على ما يلي:

1 - دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز

2 - ملاحظة أداء وإنجازاتهم وقياس ذلك

3 - مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف

4 - اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم (25).

8 - طرق وأساليب تقييم الأداء

طرق تقييم الأداء هي التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين (تقليدية و حديثة) .

8 - 1 - الطرق التقليدية: تضم عدة طرق أهمها

8 - 1 - 1 - طريقة الترتيب: تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين لتقييم بعضهم ببعض

في الكفاءة العامة للأداء، حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعدياً أو تنازلياً حسب أحسنهم وأقلهم كفاءةً، وهي نوعان:

1 - طريقة الترتيب البسيط: يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد، تنازلياً وفق درجة وجوده الدرجة المقاسة لديهم، حيث يختار المقيم من بين قائمة أسماء محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة (الأول)، ثم الفرد الذي يليه إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة (26).

2 - طريقة المقارنة الثنائية: يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل، والعامل الذي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ، بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين، وتستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية:

$$\frac{n(n-1)}{2} = \text{عدد المجموعات الثنائية الممكنة}$$

2

حيث:

N عدد الأفراد المطلوبة ترتيبهم

والمشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حاله كبير عدد الأفراد المراد تقييمهم، حيث أنه كلما زاد عدد الأفراد زادت المجموعات الثنائية، كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب والترفع والنقل، لأنها لا تحدد النقائص في الأداء كما أنها لا تستند إلى معايير الوظيفية، إضافة إلى أن هذه الطريقة لا تتصف بالموضوعية، لأنها تعتمد على حكم الشخصي للمقيم، بمعنى إمكانية تحيزه في عملية الترتيب (27).

8 - 1 - 2 - طريقة التوزيع الإجمالي: وتشبه هذه الطريقة طريقة توزيع علامات مجتمع إحصائي على منحنى (Curve) وفيها يطلب إلى المقيم أن يقيم عددا من الموظفين وفق توزيع معد سلفا (إجباري) وبالتالي يقوم بتقسيمهم إلى مجموعات على النحو التالي:

- المجموعة الأولى (مجموعة الرديئين) = 10 % من العاملين

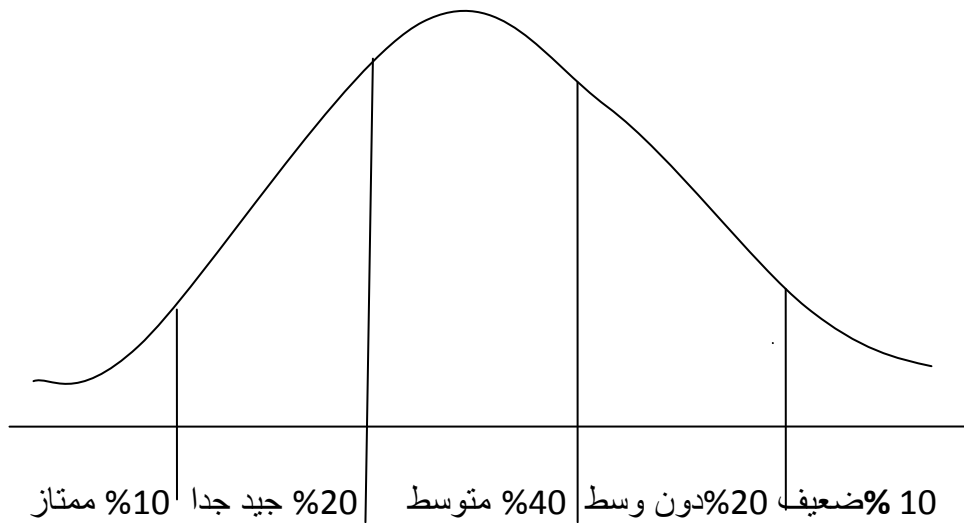
- المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط) = 20% من العاملين

- المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين) = 40 % من العاملين

- المجموعة الرابعة (مجموعة الأعلى من المتوسط) = 20 % من العاملين

- المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين) = 10% من العاملين (28).

وتتم عملية التوزيع حسب نسب محدد لكل مجموعة كما في الشكل التالي :



الشكل رقم (05) نموذج عن التوزيع الإجمالي لأداء الأفراد

الفصل الرابع الأداة

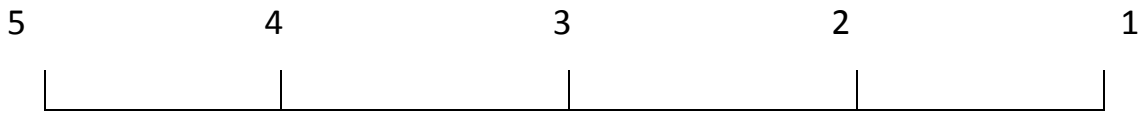
تتسم هذه الطريقة ببساطتها وسرعتها في التطبيق إلا أنها تفترض أن كل مجموعات العاملين تنقسم إلى ضعيف وجيد جدا ومتوسط وممتاز وهذا الافتراض غير صحيح فقد نجد أداء العاملين في قسم من الأقسام ممتاز (29)

8 - 1 - 3 . طريقة المقاييس المتدرجة: تعتبر هذه الطريقة من أكثر شيوعا واستعمالا في

تقييم الأداء وذلك نظر لسهولة تطبيقها وتقوم على أساس المقيم لمدى تمتع الفرد بصفات معينة، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو صفة أو عنصر من عناصر التقييم ويحدد المقيم درجة معينة حصل عليها الفرد بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم وتجميع درجات كل فرد التي حصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم .

وهناك طريقتان أساسيتان لتصميم المقاييس المتدرجة وكما هو موضح بالشكل التالي:

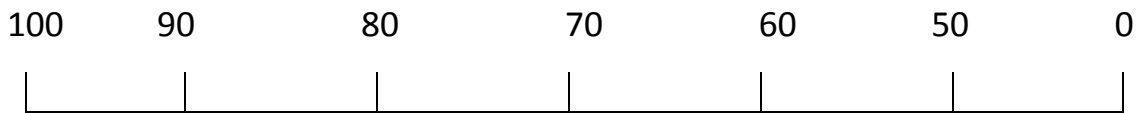
1 - الطريقة الأولى: تحديد الصفة المراد قياسها باعتبارها صفة عامة وإعطائها أوصاف تحليلية، ولنعتد صفة " الجودة " .



أداء عال جدا	أداء عال الجودة	أداء متوسط الجودة	أداء به عيوب	أداء غير مرضى جدا
--------------	-----------------	-------------------	--------------	-------------------

2 - الطريقة الثانية: يتم اعتماد صفة على أساس محتوياتها الجزئية وإعطائها أوصافا

تقديرية، نعتمد نفس صفة " الجودة " والتي تعني إنجاز الوظيفة بدقة ونظام وبطريقة اقتصادية وتعطيها التقديرات التالية : (30) .



غير مرضى	لا بأس	مقبول	جيد	جيد جدا	ممتاز
----------	--------	-------	-----	---------	-------

8 - 2 - الطرق الحديثة : أهم هذه الطرق ما يلي :

8 .. 2 .. 1 - طريقة الاختيار الإلزامي (الإجباري): تقوم هذه الطريقة على تكوين مجاميع

عديدة من الجمل، تضم كل منها 4 جمل اثنان تمثلان الصفات المرغوب مثال ذلك :
- سريع الفهم / سريع البديهة ، تمثلان النواحي الإيجابية

واثنان تمثلان الصفات غير المرغوب في أداء الفرد المراد تقييمه مثال ذلك :

- اتكالي يعتمد على شخص آخر لإنجاز واجبات ومسؤوليات وظيفته / لا يميل إلى التعاون
مع زملائه لإنجاز واجبات ، تمثلان النواحي السلبية

وعند التقييم يقوم المدير باختيار 2 فقط من الجمل 4 باعتبار المرغوب في أدائه، والغرض
من وضع 4 جمل في كل مجموعة هو لأجل أن يكون واضحا للمدير أن هناك صفتين
إيجابيتين و صفتين سلبيتين في سلوك وأداء الفرد، ولكل جملة من هذه الجمل درجة أو وزن
معين لا يعرفه المدير، وهذه هي مصدر موضوعية هذه الطريقة ، إذا تسلم بطاقات التقييم
لمدير الأفراد الذي يحدد الأوزان أو الدرجات ويحسب التقدير النهائي للعاملين .

ويؤخذ على هذه الطريقة صعوبة فهمها بسبب تعقدها، وحاجتها إلى الخبرة ومهارة في
تصميم الثنائيات وعدم ضمان سرية الأوزان (31) .

والشكل التالي يمثل نموذجا لتقييم الفرد وبطريقة الاختيار الإجباري

التعليمات: المطلوب منك أن تقوم بترتيب العبارات التالية، وفقا لمدى وضعها للسلوك الذي
يؤدي به الفرد عمله ومسؤولياته المطلوبة في أداء وظيفته تمنح الرتبة ا (1) لأكثر العبارات
وصفا لسلوك الفرد وتعطي الرتبة (8) لأقل العبارات وصفا لسلوكه (32) .

الجدول (04) نموذج لقائمة التقييم بطريقة الاختيار الإجباري

الوصف	الرتبة
لديه القدرة بالسيطرة والتمكن الكامل في أداء عمله بشكل سليم	—
يظهر قدرة فائقة في التعبير عن نفسه	—
متعاون ويظهر جدية في الأداء	—
يتطلب متابعة ورقابة عالية في عمله	—

8 - 2 - 2 . طريقة الأحداث الحرجة: تعتبر هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين من إحداه الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء، وتتطلب وسيلة تقييم الأحداث أو (الوقائع) الحرجة من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقا لحدوثه أثناء أداء العاملين، وتتطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل أثناء تأديته لمهام عمله بحيث يتم تدوين السلوك المرضي والسلوك غير مرضي له، وتوفر هذه السجلات بطبيعة الحال عبر الوقت أساسا لتقييم الإدارة لهؤلاء العاملين وفقا للوقائع والأحداث أثناء تأدية المهام في عمله، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تقلل من عنصر التميز في التقييم وتحسن من مستوى الإشراف على أداء العاملين وتعطي فكرة واضحة للعامل عن طبيعة أداءه أثناء عمله بصورة عامة ومستوى أداءه بشكل خاص. إلا أن ما يعاب على هذه الطريقة بأنها تتطلب من الشخص القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل الأحداث بانتظام وهذا بشكل عبئا وجهدا وفقا لغرض متابعة وتدوين تلك الأحداث أو الوقائع وأحيانا قد يشكل هذا الأسلوب حاجزا نفسيا بين العامل والمقيم خصوصا إذا شعر العامل بأن المدير أو المقيم يحتفظ ويتابع تدوين ما يتعلق به من أحداث و وقائع بصورة مستمرة (33) .

8 - 2 - 3 . طريقة التقدير المكتوب: وهي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف، يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلا، وكذا إمكانية التقدم الوظيفي، أو ترقية هذا الموظف .

ولكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقدير أن يوفرها، إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقدير ومكوناته، كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده ويحتاج الى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير (34).

8 - 2 - 4 . طريقة قائم المراجعة: بموجب هذه الطريقة يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء وذلك بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم ويتم وضعها في قائمة وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة، وتوضع كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، ويطلب من المقيم الإجابة بنعم أو لا وضع علامة أمام كل عبارة أو سؤال حسب ما يراه يتفق مع رأيه الشخصي نحو تصرفات الفرد وسلوكه وأدائه لوظيفة بغية تحديد تلك الصفات التي تتوفر في أداء الفرد، وبعد استيفاء هذه القائمة تقوم إدارة الأفراد بتحديد وزن أ، قيمة الإجابات بموجب دليل خاص من أجل الوصول إلى الترتيب النهائي لأداء الفرد وهذا يعني أن المدير المباشر يلعب دور القيم بدور المراسل الذي يتولى تبليغ الإدارة عن أداء الفرد بإجابته على العبارات أو الأسئلة في القائمة المعدة لفرض التقييم (35)

والجدول رقم (05) يوضح نموذج الأسئلة قوائم المراجعة (36).

لا	نعم	الأسئلة
		هل يلتزم بأداء عمله
		هل يتسم بالمبادرة والإبداع
		هل يحترم مواعيد العمل
		هل يتعاون مع زملائه في العمل

8 - 2 - 5 . طريقة الإدارة بالأهداف: ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية كمدخل لتقييم الأداء، ولقد حقق هذا المدخل نتائج مثمرة في كثير من المنظمات التي طبق فيها، وقد صمم نظام الإدارة بالأهداف حتى يمكن التغلب على كثير من المشاكل الخاصة بالطرق التقليدية

للتقييم، وفي حقيقة الأمر فإنه يعتبر بمثابة مدخل جديد للإدارة بصفة عامة وتقييم الأداء بصفة خاصة، إن الهدف الأساس لهذا المدخل هو تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وزيادة حفز الأفراد على العمل⁽³⁷⁾، وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية :

1 - تحديد أهداف كمية يمكن قياسها

2 - اشتراك كل من الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الأهداف

3 - وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف

4 - تحديد المعايير التي يتم بناء عليها قياس نتائج الأداء

إذن وفقا لهذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أداءه⁽³⁸⁾.

- وتتسم هذه الطريقة بعدة مزايا أهمها :

1 -- توفر طريقة الإدارة بالأهداف لكل مرؤوس مقياسا خاصا لقياس أدائه مبنيا على خصائص وظيفية وطبيعتها وأهدافها

2 - التركيز على أداء الفرد المستقبلي وكيفية تحسينه وتطويره

3 -- توضح المسؤوليات والواجبات لكل من الرئيس والمرؤوس وتنظم العمل وتنسق بين الجهود

وعلى الرغم من المزايا التي تحققها إلا أنها لا تخلو من المشاكل التي من بينها : أنها تقيس أداء الموظف في وظيفته الحالية فقط، وأنها لا تعطي مؤشرا لنجاحه في وظائف أخرى في المستقبل، كما تتطلب قدرا كبيرا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي وقد يكون عدم المقدرة على التعبير عن الأهداف بشكل كمي سبب مباشرا في فشل تطبيقها، يضاف إلى ذلك صعوبة تطبيق هذه الطريقة في حالة جماعية العمل أي قيام مجموعة من الأفراد بمهمة فيصعب تحديد الأداء الفردي من أجل تحديد مساهمة كل فرد⁽³⁹⁾.

خلاصة الفصل

بعد مناقشتنا في هذا الفصل للأداء تبين لنا أهميته البالغة بالنسبة لأي منظمة، باعتباره الناتج النهائي لجميع الأنشطة في المؤسسة، ولهذا يجب أن يتابع أو يراقب هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنظمة حتى تتوصل الإدارة المسؤولة إلى الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله، وأن تحديد جوانب القوة والضعف في هذا الأداء، يوضح للمنظمة إمكانياتها في مدى استثمارها للطاقات البشرية الفعلية .

- (1) شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين للعاملين ، مذكرة الماجستير غير منشورة ، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس ، 2009 ، ص 60 .
- (2) المرجع نفسه ، ص 61 .
- (3) راوية محمد حسن ، إدارة موارد البشرية ، دار الجامعية ، مصر ، 2000 ، ص 215 .
- (4) بعجي سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2006 ، ص 9 .
- (5) محمد سليمان ، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة ، مذكرة الماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2006 ، ص 115 .
- (6) المرجع نفسه ، ص 116 .
- (7) نفسه ، ص 117 .
- (8) شامي صليحة ، مرجع سابق ، ص 65 .
- (9) محمد سليمان ، مرجع سابق ، ص ص 117 ، 118 .
- (10) المرجع نفسه ، ص 118 .
- (11) نفسه ، ص ص 118 ، 119 .
- (12) راوية محمد حسن ، مرجع سابق ، ص 216 .
- (13) بعجي سعاد ، مرجع سابق ، ص 11 .
- (14) شامي صليحة ، مرجع سابق ، ص 66 .
- (15) المرجع نفسه ، ص 67 .
- (16) نفسه ، ص 68 .
- (17) نفسه ، ص 76 .
- (18) عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون ، ط 1 ، دار وائل ، الأردن ، 2008 ، ص 259 .
- (19) ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية ، مصر ، 2007 ، ص 406 .

- (20) فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار أسامة ، الأردن ، 2008 ، ص 147 .
- (21) شامي صليحة ، مرجع سابق ، ص 79 .
- (22) المرجع نفسه ، ص 78 .
- (23) سعد عامر أبو شندي ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية ، ط1 ، دار أسامة ، الأردن ، 2011 ، ص 95 ، 96 .
- (24) فيصل حسونة ، مرجع سابق ، ص ص 150 ، 151 .
- (25) المرجع نفسه ، ص 151 .
- (26) بعجي سعاد ، مرجع سابق ، ص ص 26 ، 27 .
- (27) المرجع نفسه ، ص 27 .
- (28) عبد الباري محمد درة ، مرجع سابق ، ص 276 .
- (29) إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة الماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2006 ، ص ص 67 ، 68 .
- (30) المرجع نفسه ، ص 64 .
- (31) سعد عامر أبو شندي ، مرجع سابق ص 64 .
- (32) خيضر كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار المسيرة ، الأردن ، 2007 ، ص 166 .
- (33) المرجع نفسه ، ص 164 .
- (34) بعجي سعاد ، مرجع سابق ، ص 32 .
- (35) إلياس سالم ، مرجع سابق ، ص ص 69 ، 70 .
- (36) خيضر كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 165 .
- (37) سامح عبد المطلب عامر ، إستراتيجيات إدارة موارد البشرية ، ط1 ، دار الفكر ، الأردن ، 2011 ، ص ص 228 ، 229 .
- (38) بعجي سعاد ، مرجع سابق ، ص ص 32 ، 33 .
- (39) إلياس سالم ، مرجع سابق ، ص ص 73 ، 74 .

الجانِب التَطْبِيقِي

الفصل الخامس:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

- 1 - مجالات الدراسة
- 2 - منهج الدراسة
- 3 - الدراسة الاستطلاعية
- 4 - مجتمع عينة الدراسة
- 5 - أدوات الدراسة وإجراءاتها
- 6 - أسلوب المعالجة الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد

من الضروري في أي بحث ميداني أن يقف الباحث على مجموعة من الأدوات المنهجية التي يرى بأنها ضرورية في بحثه ، وكما هو معلوم أن هناك علاقة بين طبيعة الموضوع وبين المنهج المستخدم وكذا الأدوات التي استعملتها الدراسة، فالبحث الاجتماعي يحتاج إلى الربط بين ما هو نظري وبين ما هو ميداني، باعتبار أن الميدان هو المحك الذي تختبر فيه ما تم التطرق إليه في الدراسة في شقها النظري

وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مجالات الدراسة وطبيعة المنهج المستخدم في الدراسة وكذلك العينة وكيفية اختيارها إضافة إلى أدوات جمع البيانات .

1 - مجالات الدراسة

أ -- **المجال المكاني:** ينحصر المجال المكاني في جامعة محمد خيضر بسكرة على أساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

ب -- **المجال الزمني:** لقد تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة التي تتراوح ما بين 23 أبريل 2014 حيث وزعت الاستمارات على الأساتذة وقد تم جمعها بتاريخ 08 ماي 2014 ولقد واجهتنا في توزيع وجمع البيانات بعض صعوبات منها عدم رغبة الأساتذة على استلام استبيان الدراسة منا والإجابة عليه

- ثم بدأت مرحلة تحليل البيانات ما بين 08 ماي إلى 2014 إلى غاية 14 ماي 2014

ج -- **المجال البشري:** يتمثل المجال البشري للدراسة الحالية في فئة الأساتذة والذي يقدر عددهم 49 أستاذ وأستاذة من الأساتذة الموجودون في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

2 - منهج الدراسة

تعتمد كل دراسة من الدراسات العلمية على منهج معين ويعرف المنهج على أنه « مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة حقه بجميع الأشياء التي يستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة » (1)

تماشيا مع طبيعة الموضوع المدروس والمتمثل في انعكاس الصراع القيمي على أداء الأستاذ الجامعي تم الاعتماد على المنهج الوصفي حيث يعرف على أنه « طريقة لوصف الظاهرة وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة » (2)

وأهم ما يميز هذا المنهج أنه يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع الدراسة كما أنه يقدم في الوقت نفسه تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة (3)

3 - الدراسة الاستطلاعية

تعتبر الدراسة الاستطلاعية ذات أهمية بحيث تمكن الباحث من التعرف على عينة

الفصل الخامس _____ الإطار المنهجي للدراسة

الدراسة المراد دراستها وتعتبر البوابة التي ينطلق منها الباحث في تحديد ما يتطلبه البحث نظريا وميدانيا

3 - 1 - أهداف الدراسة الاستطلاعية

تمثلت أهداف الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة في النقاط التالية :

- التعرف على صعوبات الميدان

- التأكد من مدى صحة التساؤلات ودقتها قبل الشروع في الدراسة الأساسية

- التأكد من مدى صلاحية أدوات القياس المستعملة من خلال فحص الخصائص السيكومترية لها وملائمتها للدراسة

4 - مجتمع عينة الدراسة

إن تحديد مجتمع الدراسة هو أكثر أهمية، حيث أنه يساعد في تشكيل الأسلوب العلمي الأمثل للدراسة وحصره في مجتمع صغير ومميز يمكن الباحث من التعرف عليه كليا مما يتضمن عدم تشتت العينة، ومجتمع الدراسة في هذا البحث هو أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة

4 - 1 - عينة الدراسة

فالعينة إذن تقنية تهدف إلى بناء نموذج مصغر من المجتمع الكلي بغية الوصول إلى نتائج قابلة لتعميم، عينة هذا البحث مثلت مجتمع أساتذة كلية علوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة بكل تخصصاتهم وقد اختيرت دون أدنى تحيز أو ميل لتخصص دون آخر، إذا كان البحث عن وجهة المتقف والمتمثل بالأستاذ الجامعي حول انعكاس صراع القيمي على أداء الأستاذ الجامعي إذا الفرصة أمام أفراد المجتمع قيد الدراسة كانت متكافئة ودون أي تكرار وهذا ما جعلنا نضيف ضمن خانة العينة الحصصية حيث تعرف بأنها « وهي عينة سهلة يمكن اختيارها بسرعة وسهولة حيث يقوم الباحث بتقسيم مجتمع الدراسة إلى فئات، ثم يختار عددا من أفراد كل فئة بحيث يتناسب مع حجم هذه الفئة»⁽⁴⁾

الفصل الخامس _____ الإطار المنهجي للدراسة

والجدول الموالي يوضح كيفية توزيع العينة .

جدول رقم (06) يوضح توزيع عينة الدراسة على الأقسام

الأقسام	مجتمع الدراسة	النسبة المئوية	توزيع العينة
قسم العلوم الإنسانية	45	%30	14
قسم العلوم الاجتماعية	93		28
قسم التربية البدنية	23		7
المجموع	161		49

غير أنه بعد جمع الاستبيان من المبحوثين تم إلغاء (09) استبيانات لعدم استيفاء البيانات من قبل المبحوثين، ومنه أضحي عدد مفردات العينة (40) مفردة، أي ما يقدر بـ 25% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة.

5 - أدوات الدراسة وإجراءاتها

اعتمد الباحثة في جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المراد دراستها على أدوات جمع البيانات، لقد إرتئينا في الدراسة الحالية الاعتماد على أداة واحدة وهي الاستبيان وهذا من أجل قياس صراع القيمي على أداء الأستاذ الجامعي

ويعرف الاستبيان على أنه « تقنية مباشرة لتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة بسحب كمي بهدف إيجاد علاقة رياضية والقيام بمقارنة رقمية » (5)

5 -- 1 -- وصف أداة الدراسة : كان من بين أهداف الدراسة السعي لتوفير وسيلة جمع

بيانات تقيس الصراع القيمي على أداء الأستاذ الجامعي ونظرا لما توفر لدينا من كتب ومجالات وأطروحات لم نعثر على استبيان يقيس الصراع القيمي على أداء الأستاذ حيث قمنا بتصميم هذا الاستبيان الذي يحتوي في صورته الأولية على (54 بندا) (أنظر الملحق رقم 01)، وتنقط الإجابات من ثلاث درجات حيث يحصل المجيب على درجة واحد إذا

الفصل الخامس _____ الإطار المنهجي للدراسة

أجاب (أبدا) ودرجتين إذا أجاب (أحيانا) وثلاث درجات إذا أجاب (دائما) وتتمثل بنود الإستهانة في محورين نوردها كالآتي:

- استبيان الأول : صراع القيمي وقد تضمن 28 بندا

- استبيان الثاني : الأداء وقد تضمن 26 بندا

جدول رقم (07) محاور الصراع القيمي

الأبعاد الرئيسية	صراع القيمي	أرقام العبارات لكل قيمة
القيم التنظيمية	إدارة الإدارة	03 - 02 - 01
	إدارة المهمة	07 - 06 - 05 - 04
	إدارة البيئة	11 - 10 - 09 - 08 -
	إدارة العلاقات	14 - 13 - 12 -
القيم الاجتماعية	القيم الاجتماعية	19 - 18 - 17 - 16 - 15 - 23 - 22 - 21 - 20 - 28 - 27 - 26 - 25 - 24

5 - 2 - الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة:

5 - 2 - 1 - الصدق: حيث يعرف الصدق على أنه « قدرة الاختبار على قياس ما وضع لقياسه » (6).

وبعد تصميم الاستبيان تم عرضه على عدد من الأساتذة المحكمين، حيث تم توزيع الاستبيان على 5 محكمين (أنظر الملحق رقم 02) وبعد استرجاع نسخ الاستبيان من لجنة

الفصل الخامس _____ الإطار المنهجي للدراسة

المحكمين، حيث كانت معظم آرائهم وملاحظاتهم لصالح الاستبيان ما عدى بعض العبارات المركبة أو المتشابهة أو نقص الصياغة في بعض العبارات، وبعد التحكيم أعادت الباحثة النظر في صياغة بعض العبارات، وفك العبارات المركبة ثم حساب صدق الاستبيانين بتطبيق معادلة لوشي:

$$أ - \text{معادلة لوشي لصدق البند} = \frac{\text{مجموع نعم} - \text{مجموع لا}}{ن}$$

حيث : ع م نعم = عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارات (تقيس)

ع م لا = عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارات (لا تقيس)

ن = العدد الكلي للبنود

$$ب - \text{معادلة لوشي لصدق الاستبيان} = \frac{\text{مج ب ص}}{ن}$$

حيث : مج ص ب = مجموع معادلات صدق البنود

ن = العدد الكلي للبنود (7)

وعليه كان : صدق استبيان صراع القيمي = 0, 87

و صدق الأداء = 0, 86

وقد تم حذف بعض البنود من استبيان صراع القيمي رقم (6، 8، 23، 26) أما بالنسبة لإستبيان الأداء بقي كما هو وعلى ضوء آراء المحكمين تم إجراء التعديلات اللازمة ثم إخراج الاستبيان في صورته النهائية، حيث أصبح يتكون من 50 بندا (أنظر الملحق رقم 03)

5 - 2 - 2 - الثبات: حيث يعرف الثبات بأنه « مدى الدقة والاستقرار والاتفاق في نتائج الأداة لو طبقت مرتين فأكثر على نفس الخاصية في مناسبات » (8).

الفصل الخامس _____ الإطار المنهجي للدراسة

ولتأكد من ثبات الأداة قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة أولية يقدر عددها 20 أستاذ بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر - بسكرة - ولحساب معامل ثبات الاستبيان تم الاعتماد على طريقة التجزئة النصفية التي تقوم على تقسيم فقرات الاختبار إلى قسمين (وذلك بتطبيق y) وأخرى زوجية (x) متساويين بحيث يحتوي القسم الأول منه البنود الفردية (معادلة بيرسون، ويكون تصحيح نصف الاختبار بمعادلة "سييرمان براون" وبذلك نتحصل على ثبات الكلي لاستبيان.

- الاستبيان الأول: صراع القيمي

✓ معامل الارتباط لنصف الاستبيان : 0,44

✓ معامل تصحيح الطول لسييرمان براون :

$$r = \frac{nr \times r}{nr + 1} = \frac{0,44 \times 2}{0,44 + 1} = \frac{0,88}{1,44} = 0,61$$

وعليه الاستبيان دال وثابت عند مستوى الدلالة (0,01)

- الاستبيان الثاني: الأداء

✓ معامل الارتباط لنصف الاستبيان : 0,49

✓ معامل تصحيح الطول لسييرمان براون :

$$r = \frac{nr \times r}{nr + 1} = \frac{0,49 \times 2}{0,49 + 1} = \frac{0,98}{1,49} = 0,65$$
 وهو ثابت ودال عند مستوى الدلالة (0,01)

- ومنه نستخلص أن كلا من الاستبيانين ثابتين

6 - أسلوب المعالجة الإحصائية

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص العينة .

- المتوسطات الحسابية .

الفصل الخامس _____ الإطار المنهجي للدراسة

ومن خلال النتائج الكمية اعتمدت الباحثة في تفسير الإجابات على قيمة المتوسط حيث حددت معيارا عند مناقشة نتائج الجداول وتفسيرها للحكم على درجة الاستجابة وذلك على النحو التالي:

المدى = أكبر قيمة لفئات الإجابة – أصغر قيمة لفئات الإجابة 3 - 1 = 2

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} \div \text{عدد الفئات} = \frac{2}{3} = 0,663$$

وبناء على ما سبق يكون الحكم على النحو التالي :

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1 – 1,66 درجة تكون الاستجابة منخفضة
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1,66 – 2,32 درجة تكون الاستجابة متوسط
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2,32 – 2,98 درجة تكون الاستجابة مرتفع

خلاصة الفصل

وخلاصة لهذا الفصل نكون قد تعرضنا لإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بدءاً
بالمنهج الذي يعد ضروري لأي بحث علمي، بالإضافة إلى مجالات الدراسة وأدوات جمع
البيانات العديدة ثم تطرقنا إلى الأساليب الإحصائية المستعملة، وسيتم عرض ومناقشة
النتائج المتوصل إليها في الفصل الموالي .

- (1) مروان عبد المجيد، أسس البحث لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص 60.
- (2) عمار بحوش ومحمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 139.
- (3) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات -، ط2، دار وائل لنشر والتوزيع، 1999، ص 47.
- (4) سامي محمد ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص 274 .
- (5) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي غي العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد تبعون، دار القصبية، 2006، ص 204 .
- (6) بشير معمريّة، القياس النفسي، ط1، دار الحبر، باتنة، الجزائر، 2007، ص 131
- (7) رحيم يوسف، مداخلة بعنوان " الإجراءات المنهجية المرتبطة بكيفية إعداد بحث علمي"، يوم دراسي منهجية التقارير العلمية، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011/04/11.
- (8) بشير معمريّة، مرجع سابق ، ص 167.

الفصل السادس:

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

- 1 - عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول
- 2 - عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني
- 3 - عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث
- 4 - عرض ومناقشة نتائج التساؤل الرابع
- 5 - الاستنتاج العام
- 6 - التوصيات

تمهيد

بعد تعرضنا في الفصول السابقة لتراث المعرفي حول التساؤلات المدروسة في هذه الخطوة البحثية، نتطرق إلا عرض مختلف البيانات، والنتائج المتوصل إليها بعد تعيين أداة جمع البيانات الدراسة، وعينة الدراسة ومن ثم عرض ومناقشة نتائج هذه الدراسة في ضوء التساؤلات المعروضة.

1 - عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول

1 - 1 عرض نتائج التساؤل الأول

ينص التساؤل الأول على أنه " ماهي القيم الاجتماعية للأستاذ الجامعي " وبعد تفريغ البيانات المحصل عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة المتمثل في الجدول الموالي الذي يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لدى أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (8) يوضح نتائج التساؤل الأول

الرتبة	المتوسط الحسابي	لا		أحيانا		دائما		عبارة	البعد
		%	ت	%	ت	%	ت		
1	2,95	%0	0	%5	2	%95	38	01	القيم الاجتماعية
5	2,67	%0	0	%32,5	13	%67,5	27	02	
6	2,52	%2,5	1	%40	16	%57,5	23	03	
5	2,67	%0	0	%32,5	13	%67,5	27	04	
6	2,52	%5	2	%37,5	15	%57,5	23	05	
8	2,15	%0	2	%75	30	%20	8	06	
3	2,8	%0	0	%20	8	%80	32	07	
4	2,77	%2,5	0	%22,5	9	%77,5	31	08	
2	2,85	%2,5	1	%10	4	%87,5	35	09	
9	1,9	%27,5	11	%55	22	%17,5	7	10	
7	2,37	%12,5	5	%37,5	15	%50	20	11	
6	2,52	%5	2	%37,5	15	%57,5	23	12	
		الدرجة الكلية لمتوسط لقيم الاجتماعية = 2,22							

من خلال الجدول (8) المتعلق ببند القيم الاجتماعية نجد أن (38) أستاذ، ممن أجابوا (دائما) من مجموع (40) أستاذ على البند (1) بنسبة مئوية تقدر بـ (95%) وبمتوسط حسابي (2,95)، أما البند (9) فتقدر تكرارته بـ (35) ونسبة مئوية (87,5%) ومتوسط حسابي (2,85)، أما البنود (2,3,4,5,7,8,11) فتراوح تكراراته ما بين (23 إلى 31) ونسبة مئوية ما بين (57,5% و 80%) ومتوسط حسابي (2,52 إلى 2,8) ونجد البند (11) تكراره

الفصل السادس _____ عرض ومناقشة نتائج الدراسة

(20) والنسبة المئوية تقدر بـ (50%) ومتوسط حسابي (2،37)، وكذلك البندين (6،5،10) تكرارهما (8،7) والنسبة المئوية تقدر بـ (20% و 17،5%) ومتوسط حسابي (2،15 إلى 1،9).

نجد أن هناك (30) أستاذ من مجموع (40) الذين أجابوا بـ أحيانا تقدر النسبة المئوية (75%) ومتوسط حسابي (2،15)، وبالنسبة للبند (10) فتقدر النسبة المئوية (55%) ومتوسط حسابي بـ (1،9)، أما فيما يخص البنود (2،3،4،5،11،12) فتقدر النسبة المئوية ما بين (32،5% و 40%) ومتوسط حسابي يقدر ما بين (2،37 إلى 2،67)، أما النسبة للبنود المتبقية (1،7،8،9) فتقدر النسبة المئوية ما بين (5% و 22%) ومتوسط حسابي يقدر ما بين (2،77 إلى 2،95).

نجد أن هناك (11) أستاذ أجابوا (أبدا) من مجموع (40) أستاذ تقدر النسبة المئوية بـ (27،5%) ومتوسط حسابي يقدر بـ (1،9)، حيث نجد البنود (3،5،6،9،11،12) فتتراوح نسبتهم المئوية ما بين (2،5% و 12،5%) ومتوسط حسابي يقدر ما بين (2،15 إلى 2،85) أما فيما يخص البنود (1،2،4،7،8) تكراراتهم معدوم ومتوسط حسابي يقدر بـ (2،67 إلى 2،95).

1 - 2 - مناقشة نتائج التساؤل الأول

لقد أشارت النتائج الوارد في الجدول رقم (8) أن القيم الاجتماعية التي أبدتها أفراد عينة الدراسة، كانت متوسطة، إذا بلغت متوسطات الدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة 2،22 (حسب سلم الإجابة الذي تبلغ أقصى درجة عليه 3 درجات)

كما يلاحظ من الجدول رقم (8) أن الأساتذة من أفراد عينة الدراسة أبدوا أعلى وأدنى درجات لقيم الاجتماعية في العبارات التالية:

- عبارة رقم (1) التي تنص على "أسعى أن تكون علاقاتي طيبة مع الآخرين" جاءت هذه العبارة في المرتبة 1 من العبارات الدالة على القيم الاجتماعية بمتوسط حسابي 2،95 بدرجة مرتفعة وهذا ما أثر إيجابا على المتوسط العام لهذه القيمة فجاءت النسبة المئوية لهذه العبارة كالتالي بالنسبة الموافقة (دائما 95% أحيانا 5%) والنافية (ابدا 0%) حيث كانت معظم إجابات الأساتذة لصالح عبارة بحكم يسعى الأستاذ دائما إقامة علاقات إنسانية جيدة مع

الفصل السادس _____ عرض ومناقشة نتائج الدراسة

زملائه وعلاقته مع أفراد مجتمعه الذي يعيش فيه ويتطلب مشاركة الآخرين في مشاعرهم ومشكلاتهم، فالقيم التي يتشربها الأفراد من المجتمع الذي يعيشون فيه وتسهم في تكوينها وترسيخها عوامل عديدة كالدين والثقافة بمكوناتها المختلفة من العادات والتقاليد.

- وتليها عبارة رقم (9) التي تنص على "أهتم بأن أكون صادق مع الجميع" جاءت هذه العبارة أيضا في المرتبة 2 من العبارات الدالة على القيم الاجتماعية بمتوسط حسابي 2,85 بدرجة مرتفع وهذا ما أثر أيضا إيجابا على المتوسط العام لهذه القيمة فجاءت النسبة المئوية لهذه العبارة كالتالي (دائما 87,5% أحيانا 10% أبدا 2,5%) وهي تعتبر من القيم الاجتماعية التي يتطلب الأستاذ العمل بها في المحيط الذي يعمل به وهي صفة من الصفات التي يجب أن يتقيد بها في عمله وأن يكون صادق مع جميع زملائه في العمل .

- أما عبارة رقم (2) و(4) التي تنص على "أشعر باحترام الغير لي" و"أسعد عندما مني القيام بعمل يعود بالفائدة على الآخرين" جاءت هذه العبارة في المرتبة 5 من العبارات الدالة على القيم الاجتماعية بمتوسط حسابي 2,67 بدرجة مرتفع وهذا ما أثر أيضا إيجابا على المتوسط العام لهذه القيمة فجاءت النسبة المئوية كالتالي (دائما 67,5% أحيانا 32,5% أبدا 0%) وهي تعتبر من القيم التي يسعى الأستاذ التقيد بها في عمله وعلاقته مع زملائه .

- عبارة رقم (10) التي تنص على "أدخل في حالة وجود خلاف بين شخصين" جاءت هذه العبارة في المرتبة 9 والأخيرة من العبارات الدالة على القيم الاجتماعية بمتوسط حسابي 1,9 بدرجة متوسط وهذا ما أثر سلبا على المتوسط العام لهذه القيمة فجاءت النسبة المئوية لهذه العبارة كالتالي (دائما 17,5% أحيانا 55% أبدا 27,5%) وفي هذه العبارة نجد أن معظم الأساتذة لا يتدخلون في حالة نشوب خلاف بين شخصين بل يتجنبون تدخل في المواقف التي تحصل فيها خلافات مع زملاء العمل

حيث تعتبر القيم الاجتماعية للأستاذ من خصائص النوع البشري، ولها علاقة وطيدة بحياة الإنسان والجماعات يتمسكون بالقيم لأنها تعطي لوجودهم الإنساني معانيه التي تميزه عن وجود الكائنات الأخرى، وفيها يميل الأستاذ باهتمامه نحو تكوين علاقات صداقة وعلاقات اجتماعية مع غير من زملائه، حيث تظهر لديه الحاجة إلى تكوين علاقات يسودها الحب

الفصل السادس _____ عرض ومناقشة نتائج الدراسة

والوثام والتعاون، ويجب على الأستاذ الذي يتصف بها التعامل مع الناس وخدمتهم وأن يكون بعيدا عن الأنانية ويمتاز باللطف، وبأن القيمة الأولى لديه هي الحب والتعاون.

وإن قيم المجتمع الذي يعمل فيه الأستاذ في مهنته، وعاداته وتقاليده، ومعاييرهم، وقوانينه تنعكس بشكل أو آخر، وبدرجة أو أخرى على تعاملاته المهنية. فالأستاذ عندما ينخرط في مهنته لا ينعزل عن مجتمعه، ولا يستطيع أن يقفز عن الأنماط السلوكية للآخرين ومعاييرهم. وتعتبر الجامعة مجتمعا صغيرا داخل مجتمع الوطني الكبير، وللأخير قيمه وعاداته وتقاليده، أي نظامه الأخلاقي والقيمي الذي يؤثر على نحو مباشر أفراد الجامعة، فهؤلاء الأساتذة جاءوا من هذا المجتمع بكل محاسنه وأمراضه، كما أن الوقت الذي يمضونه داخل الجامعة يشكل ثلث الوقت الذي يمضونه في أحضان أسرهم ومجتمعهم، وما تم تشكيله من شخصية اجتماعية لأستاذ لا يمكن تعديلها وتغيير اتجاهاتها وقيمها السلبية داخل الجامعة بين ليلة وضحاها.

2 - عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني

2 - 1 - عرض نتائج التساؤل الثاني :

ينص التساؤل الأول على أنه " ماهي القيم التنظيمية للأستاذ الجامعي " وبعد تفريغ البيانات المحصل عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة المتمثل في الجدول الموالي الذي يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لدى أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (9) يوضح نتائج التساؤل الثاني

الرتبة	المتوسط الحسابي	لا		أحيانا		دائما		عبارة	البعد
		%	ت	%	ت	%	ت		
5	2,3	%17,5	7	%35	14	%47,5	19	13	تكرارات
2	2,55	%12,5	5	%50	20	%37,5	15	14	
8	2,12	%15	6	%57,5	23	%27,5	11	15	
9	2,07	%10	4	%72,5	29	%17,5	7	16	
6	2,22	%12,5	5	%52,5	21	%35	14	17	
7	2,17	%12,5	5	%57,5	23	%30	12	18	

الفصل السادس عرض ومناقشة نتائج الدراسة

11	1,92	%35	14	%37,5	15	%27,5	11	19
4	2,4	%5	2	%50	20	%45	18	20
10	2,02	%15	6	%67,5	27	%17,5	7	21
7	2,17	%15	6	%52,5	21	%32,5	13	22
1	2,92	%0	0	%7,5	3	%92,5	37	23
3	2,52	%7,5	3	%32,5	13	%60	24	24
		2,28 =	الدرجة الكلية لمتوسط لقيم التنظيمية					

من خلال الجدول (9) المتعلق ببند محور القيم التنظيمية نجد أن (37) أستاذ ممن أجابوا (دائماً) من مجموع (40) أستاذ على البند (23) بنسبة تقدر بـ (92,5%) وبمتوسط حسابي (2,92)، أما البند (24) فتقدر تكراره بـ (24) ونسبة مئوية (60%) ومتوسط حسابي (2,52)، أما البنود (13,14,20,17,22,18,15,19) ما بين (47,5% و 27,5%) ومتوسط حسابي (2,55) إلى (1,92)، ونجد البنود (16,21) فتقدر النسبة المئوية (17,5%) ومتوسط حسابي ما بين (2,02) إلى (2,07) .

نجد أن هناك (29) أستاذ من مجموع (40) أجابوا بـ (أحياناً) وتقدر النسبة المئوية (72,5%) ومتوسط حسابي (2,07)، وبالنسبة لبند (21) فتقدر النسبة المئوية (67,5%) ومتوسط حسابي (2,02)، أما فيما يخص البنود (14,15,17,18,20,22) فتقدر النسبة المئوية ما بين (57,5% و 50%) ومتوسط حسابي (2,55 إلى 2,12). أما بالنسبة لبند (13,19,24) فتقدر النسبة المئوية (37,5% و 32,5%) ومتوسط الحسابي (2,52) إلى (1,92)، ونجد البند (23) تقدر النسبة المئوية (7,5%) ومتوسط حسابي (2,92) .

نجد أن هناك (14) أستاذ أجابوا (أبداً) من مجموع (40) تقدر النسبة المئوية بـ (35%) ومتوسط حسابي (1,92)، حيث نجد البنود (13,14,15,16,17,18,20,21,22,24) تقدر النسبة المئوية ما بين (17,5% و 5%) ومتوسط حسابي (2,55 إلى 2,02)، أما فيما يخص البند (23) تكراره معدوم ومتوسط حسابي يقدر بـ (2,92) .

2 - 2 - مناقشة نتائج التساؤل الثاني:

لقد أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (9) أن القيم التنظيمية التي أبدتها لأفراد عينة الدراسة، كانت متوسطة، إذا بلغت متوسطات الدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة 2,28

الفصل السادس _____ عرض ومناقشة نتائج الدراسة

كما يلاحظ من الجدول رقم (9) أن الأساتذة من أفراد عينة الدراسة أبدوا أعلى وأدنى درجات لقيم التنظيمية في العبارات التالية:

- عبارة رقم (23) التي تنص على "أحرص على الالتزام بقوانين في أداء وظيفتي" جاءت هذه العبارة في المرتبة 1 من العبارات الدالة على القيم التنظيمية بمتوسط حسابي 2,92، بدرجة مرتفع وهذا ما أثر إيجابا على المتوسط العام لهذه القيمة فجاءت النسبة المئوية لهذه العبارة كالتالي الموافقة (دائما 97,5% أحيانا 5,7%) والنافية (أبدا 0%)، حيث كانت معظم إجابات الأساتذة لصالح عبارة بحكم يسعى الأستاذ دائما على الحرص بالإتباع والالتزام بالقوانين وتطبيقها في أداء وظيفته داخل المنظمة التي يعملها بها، وألا يخالف القوانين والأنظمة التي وضعتها الجامعة لأن القيم التنظيمية تختلف عن بقية القيم الأخرى، لأنها هي الأساس لأية ثقافة تنظيمية وهي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح، كما أنها تعتبر عن شعور بالتوجهات المشتركة لكل العاملين وتعد مؤشرا لتصرفاتهم اليومية .

- وتليها عبارة رقم (14) التي تنص "أعتقد أن الإدارة الجامعية تفرض احترامها على الجميع" حيث جاءت هذه في المرتبة 2 من العبارات الدالة على القيم التنظيمية بمتوسط حسابي 2,55 بدرجة مرتفع وهذا ما أثر إيجابا على المتوسط العام لهذه القيمة فجاءت النسبة المئوية كالتالي (دائما 15% أحيانا 20% أبدا 5%) وهي تعتبر من القيم التنظيمية التي تلتزم بها الجامعة في فرض احترامها على الجميع وذلك بتطبيق قوانين وإجراءات صارمة وبالضرورة يجب على كل أستاذ أو عامل أو طالب احترام الإدارة وما تسنه من قوانين وإجراءات تنظيمية

- أما عبارة رقم (22) التي تنص "أرى أن القواعد والإجراءات التنظيمية في هذه الجامعة عادلة" حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة 7 من العبارات الدالة على القيم التنظيمية بمتوسط حسابي 2,17 وهذا ما أثر على المتوسط العام لهذه القيمة، فجاءت النسبة المئوية كالتالي (دائما 32% أحيانا 52,5% أبدا 15%) وهي تعتبر من القيم الدالة على قيمة القانون والنظام (دائما 32% أحيانا 52,5% أبدا 15%) وهي تعتبر من القيم الدالة على قيمة القانون والنظام الذي تفرضه الجامعة لجعل العاملين بها يحترمون القواعد التي وضعتها الجامعة لأنه من الممكن أن تؤثر على أداء الأستاذ لواجبات الوظيفية هو عدم تقييد بأوقات وعدم

الفصل السادس _____ عرض ومناقشة نتائج الدراسة

التزامه في تطبيق القوانين بموضوعية وفي بعض الأحيان تؤثر علاقته مع زملائه في العمل وعدم احترامهم وينعكس أدائه على التنسيق بينه وبين الأساتذة المطبقين معه.

- وعبارة رقم (19) التي تنص " تعمل جامعتي بشعار تنافس مع الأفضل" وجاء ترتيب هذه العبارة في المرتبة 11 والأخيرة من العبارات الدالة على قيمة التنافس بمتوسط حسابي 1,92 وهذا ما أثر سلبا على المتوسط العام لهذه القيمة فجاءت النسبة المئوية لهذه العبارة كالتالي (دائما 27,5% أحيانا 37,5% أبدا 35%) وفي هذه العبارة يعتبر الأستاذ عدم وجود التنافس إيجابي الذي يساعد على جودة أداء بين أفراد الجامعة داخلي ولا خارجي بين الجامعة والجماعات الآخرين

وتعد القيم التنظيمية الموجه لسلوك الأستاذ في الجامعة ولها تأثير مباشر وقوي على أدائهم لأعمالهم واتخاذ لقراراتهم وعلاقتهم مع زملائه والمتعاملين معهم ولقيم التنظيمية لها أهمية كبرى لأستاذ بصورة خاصة، ذلك أن فاعلية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضاؤها خاصة أولئك الذين يتواجدون في قيمة الهرم التنظيمي، إذا من المتوقع أن يتعدى تأثير القيم التي يحملها الأستاذ وتؤثر في قيم المرؤوسين وسلوكهم، كما أن قيم الأستاذ لها أثرا في رسم المعالم الأساسية لسلوكهم حيث تضع أمامهم الخطوط العريضة التي يتوجب عليهم إتباعها عند ممارستهم للعمل واتخاذ قراراته وفي الحقيقة فإن القيم التنظيمية لأستاذ تؤثر تقريبا في كل شيء يقوم به فهي بمثابة معيار يعتمد عليه في تحديد النجاح والفشل وفي تحديد ما هو صحيح وخاطئ من الأعمال، وبذلك يكون الأستاذ له دور كبير في صناعة وتشكيل القيم وذلك من خلال بث القيم التي يؤمنون بها ويتم ترجمة بعض جوانب القيم التنظيمية في شكل قوانين وأنظمة تحدد الأشياء المطلوبة والمرغوب القيام بها وترتبط القيم التنظيمية بأنظمة المكافآت والعقوبات التي تعمل على الحفاظ على القيم التنظيمية وتشجيع الأفراد على احترامها.

3 - عرض ومناقشة التساؤل الثالث

3 - 1 - عرض نتائج التساؤل الثالث:

الفصل السادس _____ عرض ومناقشة نتائج الدراسة

ينص التساؤل الأول على أنه "هل هناك صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية للأستاذ الجامعي" وبعد تفريغ البيانات المحصل عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة المتمثل في الجدول الموالي الذي يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لدى أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (10) يوضح نتائج التساؤل الثالث

المتوسط الحسابي	لا		أحيانا		دائما		عبارة	البعد
	%	ت	%	ت	%	ت		
2.95	%0	0	%5	2	%95	38	01	القيم الاجتماعية
2.67	%0	0	%32.5	13	%67.5	27	02	
2.52	%2.5	1	%40	16	%57.5	23	03	
2.67	%0	0	%32.5	13	%67.5	27	04	
2.52	%5	2	%37.5	15	%57.5	23	05	
2.15	%0	2	%75	30	%20	8	06	
2.8	%0	0	%20	8	%80	32	07	
2.77	%2.5	0	%22.5	9	%77.5	31	08	
2.85	%2.5	1	%10	4	%87.5	35	09	
1.9	%27.5	11	%55	22	%17.5	7	10	
2.37	%12.5	5	%37.5	15	%50	20	11	
2.52	%5	2	%37.5	15	%57.5	23	12	
2.3	%17.5	7	%35	14	%47.5	19	13	
2.55	%12.5	5	%50	20	%37.5	15	14	
2.12	%15	6	%57.5	23	%27.5	11	15	
2.07	%10	4	%72.5	29	%17.5	7	16	
2.22	%12.5	5	%52.5	21	%35	14	17	
2.17	%12.5	5	%57.5	23	%30	12	18	
1.92	%35	14	%37.5	15	%27.5	11	19	
2.4	%5	2	%50	20	%45	18	20	
2.02	%15	6	%67.5	27	%17.5	7	21	
2.17	%15	6	%52.5	21	%32.5	13	22	
2.92	%0	0	%7.5	3	%92.5	37	23	
2.52	%7.5	3	%32.5	13	%60	24	24	
2.25=	صراع القيم ككل							

الفصل السادس _____ عرض ومناقشة نتائج الدراسة

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (10) بمحور صراع القيم الاجتماعية والتنظيمية بالنسبة للأساتذة أن أعلى الاستجابات كانت على البند رقم (1) بالنسبة تقدر بـ 95% ومتوسط حسابي يقدر بـ 2,95، وأقل نسبة كانت لبند رقم (10,19) بالنسبة بمئوية تقدر ما بين (17,5 و 27,5) ومتوسط حسابي يقدر ما بين (1,90 و 1,92)، وباقي الاستجابات تتوزع على باقي البنود حيث تتراوح نسبتها المئوية ما بين (67,5% و 20%) وبمتوسط حسابي (2,67 إلى 2,02)، أما المتوسط الكلي لصراع القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية التي أباها أفراد العينة الدراسة (2,25) وكانت نسبته متوسط.

3 - 2 - مناقشة نتائج التساؤل الثالث:

لقد أشارت النتائج الواردة من الجدول رقم (10) أن الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، كانت متوسطة إذا بلغت متوسطات الدرجات الكلية المتحققة لأفراد عينة الدراسة على أداة قياس الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية (2,25)، لأن معظم الأساتذة من ذوي الخبرة الطويلة يحملون مؤهلات فوق المؤهلات الجامعي وتجربتهم بالعمل طويلة، مما ساعدتهم على تغلب على بعض المواقف التي من شأنها أن تثير أو تسبب صراعا بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لديهم. ويلاحظ من النتائج أن أعلى متوسطات لدرجات جميع أفراد العينة على أداة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، كانت العبارة (1) التي تنص " أسعى أن تكون علاقتي طيبة مع الآخرين". وربما يكون السبب نتيجة اهتمام الأساتذة نحو إقامة علاقات إنسانية مع الآخرين ويحكم هذا النوع من القيم علاقات الفرد بأفراد مجتمعه الذي يعيش فيه، وهذا يتطلب منه مشاركة الآخرين في مشاعرهم ومناسباتهم ومشكلاتهم والتي من شأنها أن تثير صراعا بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لديه.

الفصل السادس _____ عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- وتليها العبارة رقم (23) التي تنص "أحرص على الالتزام بقوانين في أداء وظيفتي" وقد يكون السبب في وجود يعود إلى اهتمام الأساتذة والحرص على الالتزام بتطبيق القوانين والقواعد في أدائه لوظيفته والتي لا يسمح له بتجاوزها بالرغم من أهمية دور الأستاذ في الجامعة والصلاحيات الممنوحة له، غير أنه مقيد بتنفيذ المهام وفق القواعد محددة لديه وهذا كله من شأنه أن يضع الأستاذ في حيرة وتردد، فهو يواجه ضغوطات من قبل الطلبة والمجتمع المحلي الذي يعيش فيه، وبالمقابل عليه الالتزام والتقيد بالتعليمات والأنظمة، مما يضع الأستاذ في مواقف تضارب وتتعارض فيها القيم الاجتماعية وقيم المنظمة.

وأظهرت النتائج أن العبارات التي احتلت درجة متوسطة من الصراع عبارة رقم (22) التي تنص " أرى القواعد والإجراءات التنظيمية الداخلية في هذه الجامعة عادلة" وهي تعتبر من القيم الدالة على قيمة القانون والنظام الذي تفرضه الجامعة لجعل العاملين بها يحترمون القواعد التي وضعتها الجامعة لأنه من الممكن أن تؤثر على أداء الأستاذ لواجبات الوظيفية هو عدم تقيد بأوقات وعدم التزامه في تطبيق القوانين بموضوعية وفي بعض الأحيان تؤثر علاقته مع زملائه في العمل وعدم احترامهم وينعكس أدائه على التنسيق بينه وبين الأساتذة المطبقين معه

أما أدنى متوسط لدرجة جميع أفراد العينة على أداة الصراع بين القيم الاجتماعية والتنظيمية كانت العبارة (10،19) التي تنص على " أتحل في حالة وجود خلاف بين شخصين" و " تعمل جامعتي بشعار تنافس مع الأفضل" وعلى الرغم من حصولها على متوسط متدنية ، إلا أنه الأستاذ لا يستطيع تدخل في بعض المواقف عندما يكون هناك خلاف ما بين الزملاء عمل أو خلافات شخصية، ويعتبر الأستاذ أيضا عدم وجود التنافس إيجابي الذي يساعد على جودة أداء بين أفراد الجامعة داخلي ولا خارجي بين الجامعة والجماعات الآخرين. ولا تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبد الله عقلة مجلى الخزاعة (2009) التي أشارت إلى وجود مستوى منخفض من الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية .

الفصل السادس _____ عرض ومناقشة نتائج الدراسة

ومن الملاحظ أن النتائج المتعلقة بالصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الأستاذ عموماً تراوحت درجة الصراع متوسطة ومرتفع، ولم تشهد أي عبارات صراعاً بدرجة منخفضة، وتعد هذه النتيجة مبرراً كون الأستاذ لديه صراع بين قيمه الاجتماعية والتنظيمية بدرجة متوسطة.

4 - عرض ومناقشة نتائج التساؤل الرابع

4 - 1 - عرض نتائج التساؤل الرابع

ينص التساؤل الأول على أنه " ماهي الانعكاسات الإيجابية والسلبية لصراع هذه القيم على أداء الأستاذ الجامعي " وبعد تفريغ البيانات المحصل عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة المتمثل في الجدول الموالي الذي يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لدى أفراد عينة الدراسة

جدول رقم (11) يوضح نتائج التساؤل الرابع

العبارات	صراع القيم	المتوسط الحسابي	أبداً		أحياناً		دائماً	
			%	ت	%	ت	%	ت
01	2.95	2.77	0%	0	22%	9	77.5%	31
02	2.67	2.67	0%	0	32.5%	13	67.5%	27
03	2.52	2.82	0%	0	17.5%	7	82.5%	33
04	2.67	2.42	2.5%	1	52.5%	21	45%	18
05	2.52	2.67	5%	2	22.5%	9	72.5%	29
06	2.15	2.6	0%	0	40%	16	60%	24
07	2.8	2.75	0%	0	12.5%	5	87.5%	35
08	2.77	2.95	0%	0	2.5%	1	97.5%	39
09	2.85	2.3	10%	4	50%	20	40%	16
10	1.9	2.12	17.5%	7	52.5%	21	30%	12
11	2.37	2.6	15%	6	35%	10	62.5%	24
12	2.52	2.82	0%	0	17.5%	7	82.5%	33
13	2.3	2.9	0%	0	10%	4	90%	36
14	2.55	2.5	2.5%	1	45%	18	52.5%	21
15	2.12	2.95	0%	0	2.5%	1	97.5%	39
16	2.07	2.87	2.5%	1	7.5%	3	90%	36
17	2.22	2.9	0%	0	10%	4	90%	36
18	2.17	2.52	7.5%	3	32.5%	13	60%	24
19	1.92	2.6	0%	0	40%	16	60%	24
20	2.4	2.1	7.5%	3	75%	30	17.5%	7

الفصل السادس عرض ومناقشة نتائج الدراسة

2.02	2.15	%22.5	9	%40	16	%73.5	15	21
2.17	2.67	%2.5	1	%27.5	11	%70	28	22
2.92	2.27	%15	6	%5.45	17	%42.5	17	23
2.52	2.02	%27.5	11	%42.5	17	%30	12	24
—	2.62	%0	0	%37.5	15	%62.5	25	25
—	2.57	%0	0	%42.5	17	%57.5	23	26
2.25=	2.50 =	المجموع الكلي لمتوسطات الأداء						

يشير الجدول رقم(11) إلى أن مستوى الأداء الوظيفي الكلي لإجابات الأساتذة كان بمستوى مرتفع، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (2،50)، وكانت معظم استجابات الأساتذة على البنود التي أخذت أعلى درجات بالنسبة لبند رقم (8،15) بنسبة مئوية تقدر بـ (97،5%) ومتوسط حسابي يقدر بـ (2،95)، وأقل نسبة كانت بالنسبة لبند رقم (20،25) بالنسبة تقدر ما بين (17،5% و30%) ومتوسط حسابي يقدر ما بين (2،02 و 2،1)، وباقي الاستجابات تتوزع على باقي البنود حيث تتراوح ما بين (90% و30%) بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (2،87 إلى 2،12).

4 - 2 مناقشة نتائج التساؤل الرابع

لقد أشارت النتائج الوارد في الجدول رقم (11) أن الصراع بين القيم الاجتماعية وبين القيم التنظيمية لأستاذ الجامعي والأداء الوظيفي الكلي بلغت نسبة المتوسط الحسابي 2،50 وهي درجة مرتفعة مقارنة بالصراع بين القيم الاجتماعية والتنظيمية الذي بلغ المتوسط الحسابي 2،25 وهي درجة متوسطة، ويلاحظ أن كلما زادت حدة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية انخفض مستوى الأداء الوظيفي لأستاذ وبالعكس كلما انخفض مستوى الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية ارتفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم وتعد هذه النتيجة منطقياً حيث أن أثر الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الأستاذ يتجلى في أدائه فوجود هذا الصراع يؤدي بالأستاذ إلى إصابته بالتوتر والقلق والاضطراب والإحباط والتردد والانزعاج وربما يفضل الانسحاب من المواقف التي يعيش فيها حالة من صراع القيم، وهذا يؤدي في النهاية إلى تراجع أداء الأستاذ الجامعي وبالعكس فإن عدم وجود هذا الصراع

الفصل السادس _____ عرض ومناقشة نتائج الدراسة

يؤدي إلى تركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف مما ينعكس إيجابا على أداء الأستاذ الجامعي ولا تتفق هذه الدراسة مع دراسة عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة 2008 التي أظهرت بأن الأداء عند أفراد العينة كان متوسط

وتعتبر البيئة الاجتماعية والتنظيمية مصدرا خصباً لأخلاقيات الأستاذ بما فيها من عادات وتقاليد ولوائح وأنظمة وقوانين تؤثر في الأستاذ وهو احد أفراد هذه البيئة يتأثر بالقيم والأفكار السائدة فيها، فإذا كان المجتمع متقدما في قيمه وأخلاقه فإنه سيفرز إدارة متقدمة وصالحة والعكس صحيح فإذا كان المجتمع غير متقدم في قيمه وأخلاقه فإنه سيفرز إدارة غير متقدمة وغير صالحة وبالتالي سوف ينعكس على أدائه في عمله.

5 - الاستنتاج العام

حاولت الدراسة الإجابة على بعض التساؤلات المطروحة والتساؤل الرئيسي الذي كان مفاده هل هناك انعكاسات للصراع القيمي على أداء الأستاذ الجامعي؟ وماهي؟ لكن النتائج المتحصل عليها أثبت أن هناك انعكاسات للصراع القيمي على أداء الأستاذ، حيث تمثلت هذه الانعكاسات لصراع القيم في انعكاسات إيجابية وأخرى سلبية فإنه كلما زادت حدة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية انخفض مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي والعكس صحيح كلما انخفض مستوى الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية ارتفع مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ لأنه عند وجود صراع بمستوى عال لدى الأستاذ يجعله يشعر بالتوتر والقلق ويصرف طاقاته في التغلب على الصراع بدلا من استثماره في تحقيق أداء فعال، كما أن التعاون ومشاركة الأساتذة فيما بينهم يكون في حدها الأدنى بسبب وجود الصراع، مما تنعكس آثاره عليهم وتتسبب في تدني أدائهم وانخفاض فاعلية المنظمة أيضا. والسبب في وجود صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية يعود إلى العادات والتقاليد التي بدورها تدفعهم وتجبرهم على خدمة الأصدقاء والأقارب وإعطائهم الأولوية ضد الآخرين، أي أن العادات والتقاليد تأثير جوهريا في حدوث الصراع بين القيم. وإنه كلما انخفض

الفصل السادس _____ عرض ومناقشة نتائج الدراسة

مستوى الصراع لدى الأستاذ وازدادت قيمه الايجابية فإنه سوف يزيد تركيزه نحو تحقيق الأهداف التي يسعى إليها مما ينعكس إيجاباً على أداءه في عمله، والعكس كذلك الأستاذ الذي يرى أنه على خلاف في القيم مع مجموعة أو مؤسسين ويتصرف على نحو مختلف مما ينشئ صراعاً يولد انقسامات وفصلاً بين أفراد العاملين داخل المنظمة وترى الدراسة أنه حين يكون الأداء متدنياً فإن الصراع بين قيم الأساتذة وقيم التنظيمية قد يكون السبب، وإن تراجع أداء الأستاذ يؤدي في المحصلة النهائية إلى تراجع أداء المنظمة بشكل عام ويؤدي صراع القيم كذلك إلى ظهور التفكك الاجتماعي وانتشار الانحراف لذا فإنه يتوجب على المنظمات التي تنمي روح الانتماء والولاء لدى أفرادها حتى يختار الأفراد دائماً القيم التنظيمية وحتى ولو كانت تتعارض مع غيرها من القيم الأخرى شخصية كانت أو اجتماعية

6 - التوصيات

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة توصي الباحثة بتقديم كل الدعم للأستاذ الجامعي وتهيئة كل الظروف المناسبة له للعمل، ليتسنى له تحقيق أداء وظيفي متميز وكفاءة عالية. وعليه يمكن تقديم التوصيات الآتية :

- ضرورة القيام بدراسات تتعرف على أسباب ارتفاع حدة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي .

- دراسة الضغوط الاجتماعية التي يتعرض لها الأستاذ الجامعي من قبل المسؤولين الإداريين والعمل على مواجهتها قبل تفاقمها.

الفصل السادس _____ عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- ضرورة الاهتمام بتنمية القيم التنظيمية من خلال إعادة النظر في الأساليب المعتمدة حالياً في تحفيز ومكافآت الأساتذة التي تؤدي إلى تشجيع المجد والمثابر بعيداً عن الاعتبارات الشخصية والمزاجية والوساطة والمحسوبية .

- إعادة إجراء الدراسة على عينة من أساتذة التعليم الأساسي والتعليم الخاص من أجل المقارنة فيما بينهما .

- كما توصي الباحثة بأن تجري دراسة باستخدام متغيرات أخرى، وعلى مجتمعات أوسع، تشمل الأساتذة والطلبة والعاملين بالجامعة .

أظهرت النتائج التي توصلنا إليها أهمية صراع قيم المدروسة على الأداء الوظيفي للأستاذ، وتحديد السلوك الفردي والجماعي داخل الجامعة وعلاقته بالتوازن النفسي والاجتماعي للأستاذ، وأثره كله على أدائه في عمله، وبالرغم من أن معظم الباحثين يحكم بأن الصراع عملية سلبية تدل على عدم اتساق القيم إلا أن لها آثار إيجابية لأنه طبيعي الحدوث ويأخذ جزء ليس باليسر من وقت الأستاذ، وإن الاعتراف به كجزء لا يتجزأ من عمله، باعتباره أكثر وعياً ومعرفة به، حتى يتم تجنب آثاره السلبية واستثمار بعض إيجابياته لصالح المنظمة والأفراد.

وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على إنعكاسات الصراع القيمي على أداء الأستاذ الجامعي حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- أهم القيم الاجتماعية للأستاذ هي درجة الالتزام بالقيم الاجتماعية التي يتوقع الأفراد من المجتمع وذوي القرابة وجماعة المصلحة من الأستاذ بالجامعة القيام بها، وحتى وإن تعارض في جوهرها مصلحة العمل وأخلاقيات الوظيفة.

- أهم القيم التنظيمية للأستاذ هي درجة الالتزام بالقيم التنظيمية التي تتوقع الجامعة من الأستاذ تحقيقها والالتزام بها في سلوكه وفي أدائه للعمل.

- إن درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الأستاذ كانت بدرجة متوسطة

- الانعكاسات الإيجابية والسلبية لصراع هذه القيم يتمثل في كلما زادت حدة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية فإنه ينعكس سلباً على انخفاض مستوى أداء للأستاذ الجامعي، والعكس صحيح كلما انخفض مستوى الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية فإنه ينعكس إيجاباً على ارتفاع مستوى أداء للأستاذ الجامعي .

مكتبة الدراري

الجانِب التَطْبِيقِي

الجانِبُ التَطْبِيقِي

قائمة المراجع:

أولاً: المصادر

1 - سورة الأنفال الآية {27} .

ثانياً: الكتب

2 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعية، الكويت، 2003 .

3 - بشير معمريّة، القياس النفسي، ط1، باتنة الجزائر، دار الحبر، 2007 .

4 - خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2000 .

5 - خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2002 .

6 - خيضر كاظم حمود ياسين، كاسب الخرسة، إدارة موارد بشرية ، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2007.

7 - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2000 .

8 - ربيع ميمون، نظرية الفكر المعاصر بين النسبة والنظرية ، الشركة الوطنية، الجزائر، 1980.

9 - رولاندو رجيو، مدخل إلى علم النفس الصناعي التنظيمي ، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، الأردن ، 1999.

10 - زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة ، ط1، دار اليازوري، الأردن، 2011.

11 - سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الفكر، 2011.

- 12 - سامي محمد ملحم، **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2000.
- 13 - سعد عامر أبو شندي، **إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية** ، ط1، دار أسامة، الأردن، 2011.
- 14 - سعاد جبر سعيد، **القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنساني** ، ط1، علم الكتب الحديثة، الأردن، 2008.
- 15 - صفاء مسلماني، **علم الاجتماع التربوي نظرة معاصر** ، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009.
- 16 - عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون**، ط1، دار وائل، الأردن ، 2008.
- 17 - عبد الرحمان عوض أبو الهيجان، **القيم الجمالية والتربية**، دار يآف العلمية، الأردن، 2008.
- 18 - عبد الله عقلة مجلي الخزاعة، **الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية**، ط1، دار حامد، الأردن، 2006.
- 19 - عمار بخوش، محمد الذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث** ، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 20 - عبد المعطي عساف، **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصر**، دار زهران، الأردن، 1999.
- 21 - عبد المعطي محمد عساف، **السلوك الإداري التنظيمي في منظمات الأعمال** ، دار زهران، الأردن، 1999.

- 22 – فايزة أنور شكري، القيم الأخلاقية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009 .
- 23 – فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة، الأردن، 2008 .
- 24 – كامل محمد مغربي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط3، دار الفكر، الأردن، 2004.
- 25 – ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2007 .
- 26 – ماجد زكي الجلاذ، تعلم القيم وتعليمها، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2005 .
- 27 – محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3، دار وائل، الأردن، 2005.
- 28 – محمد قاسم القرويتي، السلوك التنظيمي، ط3، دار الشروق، الأردن، 2000 .
- 29 – محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ، ط2، دار وائل، 1999.
- 30 – محمد أحمد بلومي، القيم وموجهات السلوك الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
- 31 – مروان عبد المجيد، أسس البحث لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق، الأردن، 2000.
- 32 – مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيم ، المؤسسة الوطنية لكتاب، 1992.
- 33 – معن محمد عياصرة، محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل ، ط1، دار حامد، الأردن، 2008.

34 - موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، خيضر كاظم حمود الفريجات، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، مكتبة الجامعة، الأردن، 2009 .

35 - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد تبعون، دار القصبه، 2006 .

36 - منتهى مطرش عبد الصاحب، أنماط الشخصية على وفق نظرية الإنيكرام والقيم والذكاء الاجتماعي، ط1، دار صفاء، الأردن، 2011 .

37 - واصل جميل الموني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، ط2، دار حامد، الأردن، 2011 .

ثالثا: الرسائل الجامعية

38 - أحمد يوسف اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاستها على الرضا الوظيفي ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسلامية، غزة، 2008 .

39 - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006 .

40 - بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009 .

41 - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء الوظيفي للعاملين ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009 .

42 - محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006 .

43 - موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة إسلامية، غزة، 2009 .

44 - ناصر بن محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004 .

45 - طاهر بلشوش، صراع القيم لدى العمال الصناعيين من أصل ريفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 1992 .

46 - نجاه قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006 .

رابعاً: الملتقيات

47 - رحيم يوسف، مداخلة بعنوان " الإجراءات المنهجية المرتبطة بكيفية إعداد بحث علمي"، يوم دراسي منهجية التقارير العلمية، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011/04/11

قَالَ

ملحق رقم (01) : يبين الاستبيان في صورته الأولية

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم النفس عمل وتنظيم

تُكَيِّمُ اسْتَبْيَانُ

الأستاذ / الأستاذة المحترم تحية طيبة وبعد :

" يطيب لنا أن نتقدم إلى سيادتكم بهذا النموذج من الاستبيان المعد لأجل دراسة بعنوان
انعكاس الصراع القيمي على أداء الأستاذ الجامعي " بعد تدقيقنا في بنود الاستبيانين
ومراجعة متأنية لهما وجدنا أنهما تقيسان ما نود دراسته، ارتأينا أن نعرض نموذجا من هذه
الإستبانة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين بغرض تحكيمها ومعرفة مدى ملائمة
بنودها والفقرات التي تحتويها لموضوع دراستنا لذا نرجو منكم التفضل بقراءة هذه الفقرات
وإبداء رأيكم في مدى مناسبتها لموضوع الدراسة، ومدى انتمائها للبعد الذي أدرجت فيه،
ومدى وضوحها لغويا، وصلاحياتها لدراسة هذا الموضوع .

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم

إشراف الأستاذ

أد. نور الدين تاويريرت

من إعداد الطالبة:

سوري سلاف

السنة الجامعية 2013/2014

المحور الأول صراع القيمي (القيم التنظيمية والاجتماعية)

الرقم	البعد	العبارات	تقيس	لا تقيس
01	الاجتماعي	أسعى أن تكون علاقتي طيبة مع الأخرين		
02		أشعر باحترام الغير لي		
03		أشعر بالراحة في عملي		
04		أسعد عندما يطلب مني القيام بعمل يعود بالفائدة على الأخرين		
05		أعمل على تقييم علاقاتي مع الناس من أجل تعميقها		
06		أشعر بالمتعة عند تخطي أي مشكلة او موقف		
07		أجد أفكار المعين قبولاً من قبل الأخرين		
08		أحرص على أن تكون أحكامي على الأشياء موضوعية		
09		لدي القدرة على إنتاج الجديد في مجال تخصصي		
10		أهتم بأن أكون صادق حتى مع الجميع		
11		أندخل في حالة وجود خلاف بين شخصين		
12		أحتر في التوازن بين الانتماء الوظيفي والانتماء العائلي		
13		الكفاءة هي المعيار الأساسي للمفاضلة بين الأشخاص		
14		لدي القدرة على المساهمة في حل المشكلات التي أواجهها		
15	التنظيمي	أحتر عند تدخل الإدارة لإنجاح بعض الطلبة		
16		أعتقد أن الإدارة الجامعية تفرض احترامها على الجميع		
17		يعتمد نظام الترقيّة في جامعتي على الأداء المتميز		
18		يوجد جو ملائم في الجامعة يساعد على العمل بجديّة		
19		أأخذ بعين الاعتبار آراء وإقتراحات الأساتذة والطلبة في اتخاذ القرارات		
20		أدرك دور الإطارات العاملة وأهميتها في الاقتصاد الذي تلعبه الجامعة		
21		أعتقد أن الأساتذة الجيدين في أعمالهم هم الذين يتحصلون دائماً على الترقيات		
22		أعتقد أن الإطارات الجامعية تمنح فرص عادلة لسماع شكاوي عندما تنشأ خلافات بين الزملاء		
23		تعمل جامعتي بشعار تنافس مع الأفضل		
24		أستغل الفرص الممنوحة في هذه الجامعة بشكل جيد		
25		تسمح جامعة بالمنافس بين الأفراد العمل لرفع معايير الأداء		
26		أرى أن القواعد والإجراءات التنظيمية الداخلية في هذه الجامعة عادلة		
27		أحرص على إتباع القوانين في أداء وظيفتي		
28		أشجع سياسة تسير الجامعي لمبادرات الفردية وجماعية لنجاح البحث العلمي		

المحور الثاني : الأداء

الرقم	العبـارات	تقيس	لا تقيس
01	أعمل على التخطيط لعملتي قبل أدائه		
02	أمتلك المهارات اللازمة لأداء مهامي كأستاذ باحث		
03	أحرص على تنظيم المهام والواجبات في العمل		
04	أحرص على التنسيق بيني وبين الأساتذة المطبقين معي		
05	أراعي إتمام المقرر الدراسي في أجاله المحددة		
06	أقوم بتقييم واجباتي الوظيفية لضمان تحقيق الجودة		
07	ألتزم بأوقات العمل		
08	أحرص على إعطاء كل ذي حق حقه		
09	أعتمد على مبدأ الإصلاح في حل المشكلات التي تقع بين زملاء العمل		
10	أحيد العلاقات الشخصية مع زملاء العمل عند إصدار أي قرار		
11	أبني أحكامي القيمة عن الطلبة وزملاء العمل على أساس تفهم واع ومدرك لشخصياتهم		
12	ألتزم بالموضوعية في تطبيق القوانين		
13	أحرص على التقيد والالتزام بأنظمة العمل		
14	أواجه ما أتعرض له من ضغوط في تطبيق القوانين بحكمة وتعقل		
15	أتعامل مع زملائي الأساتذة بكل احترام وتقدير		
16	أحرص على إقامة علاقات جيدة مع الأساتذة		
17	أسعى إلى أن أتعامل مع الآخرين بحنكة ولباقة		
18	أدرك ضرورة الاتصال مع الرؤساء والزملاء لتنفيذ واجبات العمل		
19	أربطني علاقات إنسانية قوية مع زملائي في العمل		
20	أحب مشاركة زملاء العمل في الأعمال التي يقومون بها		
21	أحرص على الحد من غيابات الطلبة المتكررة		
22	أعمل على توجيه الطلبة		
23	أطلع الطلبة على اللوائح والأنظمة الجامعية		
24	أهتم بالجانب الصحي للطلبة		
25	أشجع حرية التعبير لدى الطلبة		
26	أحرص على تمكين الطلبة من تعلم التفكير الناقد		

الملحق رقم (02) :

يمثل قائمة الأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص
01	حفيظي سليمة	أستاذ محاضر ب	علم الاجتماع
02	أوزليفيي ناجي	أستاذ مساعد أ	علم النفس
03	رابحي إسماعيل	أستاذ محاضر ب	علم النفس
04	جوادي يوسف	أستاذ مساعد أ	علم النفس
05	مدور مليكة	أستاذ محاضر ب	علم النفس

الملحق رقم (03) : يبين الاستبيان في صورته النهائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم النفس عمل وتنظيم

الأستاذ الكريم / الأستاذة الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان « انعكاس الصراع القيمي على أداء الأستاذ الجامعي » وهو بصدد تطبيق إستبانة للحصول على معلومات والبيانات اللازمة لذلك ، وكل ما أرجوه منكم هو التكرم بقرأة العبارات الواردة فيها بدقة والإجابة عليها بموضوعية ، لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف تتوصل إليها الباحثة وهو جزء من متطلبات الحصول على الماجستير ، علما بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

شاكرين لكم حسن استجاباتكم وتعاونكم معنا وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام

طريقة الإجابة : يؤشر الأستاذ (ة) على الخانة المناسبة بوضع العلامة (x)

2 - المحور الأول : صراع القيمي (القيم التنظيمية والقيم الاجتماعية)

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
01	أسعى أن تكون علاقتي طيبة مع الآخرين			
02	أشعر باحترام الغير لي			
03	أشعر بالرضا في عملي			
04	أسعد عندما يطلب مني القيام بعمل يعود بالفائدة على الآخرين			
05	أعمل على تقييم علاقتي مع زملائي من أجل تعميقها			
06	تجد أفكار المعلن عنها قبولا عند الآخرين			
07	أشعر بالمتعة عند تخطي أي مشكلة في مجال عملي			
08	أحرص على أن تكون أحكامي على الأشياء الموضوعية			
09	أهتم بأن أكون صادق مع الجميع			
10	أتدخل في حالة وجود خلاف بين شخصين			
11	أعتبر الكفاءة هي المعيار الأساسي لمفاضلة بين الأساتذة			
12	أهتم بالمساهمة في حل المشكلات التي أواجهها			
13	احترار عند تدخل الإدارة لإنجاح بعض الطلبة			
14	أعتقد أن الإدارة الجامعية تفرض احترامها على الجميع			
15	يعتمد نظام الترقية في جامعتي على الأداء المتميز			
16	هناك جو ملائم في الجامعة يساعد على العمل بجدية			
17	أخذ بعين الاعتبار آراء واقتراحات الأساتذة في اتخاذ القرار			
18	أعتقد أن الأساتذة الجيدين في أعمالهم هم الذين يحصلون دائما على الترقيات			
19	تعمل جامعتي بشعار تنافس مع الأفضل			
20	أستغل الفرص الممنوحة في جامعتي بشكل جيد			
21	تسمح الجامعة بالمنافس بين أفراد العمل لرفع معايير الأداء			
22	أرى أن القواعد والإجراءات التنظيمية الداخلية في هذه الجامعة عادلة			
23	أحرص على الالتزام بقوانين في أداء وظيفتي			
24	أشجع سياسة تسير الجامعي لمبادرات الفردية والجماعية لنجاح البحث العلمي			

3 - المحور الثاني : الأداء

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
01	أعمل على التخطيط لعملي قبل أدائه			
02	أمتلك المهارات اللازمة لأداء مهامتي كأستاذ باحث			
03	أحرص على تنظيم المهام والواجبات في العمل			
04	أحرص على التنسيق بيني وبين الأساتذة المطبقين معي			
05	أراعي إتمام المقرر الدراسي في أجاله المحددة			
06	أقوم بتقييم واجباتي الوظيفية لضمان تحقيق الجودة			
07	أتقيد بأوقات العمل			
08	أحرص على إعطاء كل ذي حق حقه			
09	أعتمد على مبدأ الإصلاح في حل المشكلات التي تقع بين زملاء العمل			
10	أكون حيادي الشخصية مع زملاء العمل عند إصدار أي قرار			
11	أبني أحكامي القيمة عن الطلبة وزملاء العمل على أساس تفهم واع ومدرك لشخصياتهم			
12	ألتزم بالموضوعية في تطبيق القوانين			
13	أحرص على التقيد والالتزام بأنظمة العمل			
14	أواجه ما أتعرض له من ضغوط في تطبيق القوانين بحكمة وتعقل			
15	أتعامل مع زملائي الأساتذة بكل احترام وتقدير			
16	أحرص على إقامة علاقات جيدة مع الأساتذة			
17	أسعى إلى أن أتعامل مع الآخرين بحنكة ولباقة			
18	أدرك ضرورة الاتصال مع الرؤساء والزملاء لتنفيذ واجبات العمل			
19	تربطني علاقات إنسانية قوية مع زملائي في العمل			
20	أحب مشاركة زملاء العمل في الأعمال التي يقومون بها			
21	أحرص على الحد من غيابات الطلبة المتكررة			
22	أعمل على توجيه الطلبة			
23	أطلع الطلبة على اللوائح والأنظمة الجامعية			
24	أراعي بعض الأحيان الجانب الصحي للطلبة			
25	أشجع حرية التعبير لدى الطلبة			
26	أحرص على تمكين الطلبة من تعلم التفكير الناقد			