



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

- تحت إشراف:

د/ يوسف جوادي

- إعداد الطالب:

سيف الدين برني

السنة الجامعية 2015/2014

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	▪ كلمة شكر و تقدير
	▪ فهرس المحتويات
	▪ قائمة الجداول
أ - ب	▪ مقدمة
الفصل الأول :الإطار العام للدراسة	
17	▪ اشكاليــــــــــــة
18	▪ تساؤلات الدراسة
19	▪ الفرضيات
20	▪ أهمية الدراسة
20	▪ أهداف الدراسة
21	▪ الدراسات السابقة
الفصل الثاني : القيم التنظيمية	
28	- تمهيد:
31-28	1-تعريف القيم التنظيمية
32-31	2-خصائص القيم التنظيمية
33-32	3- اهمية القيم التنظيمية
35-33	4-مصادر القيم التنظيمية
38-35	5-تطور القيم التنظيمية
39-38	6-تكوين القيم التنظيمية
45-39	7-تصنف القيم التنظيمية
47-45	8-مقياس القيم التنظيمية
48	9-العلاقة بين القيم التنظيمية و اخلاقيات العمل

49	10- خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الصراع التنظيمي	
51	- تمهيد :
54-51	1-تطور مفهوم الصراع
55-54	2-مكونات الصراع
56-55	3-مراحل موقف الصراع
58-56	4-انواع الصراع
61-58	5-اسباب الصراع
62-61	6-نتائج الصراع
64-62	7-اساليب ادارة الصراع
66-64	8-نموذج الصراع
67	- خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الجانب المنهجي	
69	- تمهيد :
69	1- المنهج المستخدم
70	2- عينة الدراسة
71-70	3- أدوات الدراسة
75-71	4- الحدود الزمانية و المكانية للدراسة
الفصل الرابع : عرف وتفسير النتائج	
87-77	1-عرض جداول نتائج المتوسطات الحسابية لمتغيري الدراسة
95-88	2-مناقشة نتائج معاملات الارتباط على ضوء فرضيات الدراسة
97	3-خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	يتضمن تصنيف القيم التنظيمية حسب الباحث المعاينة	1
47	يوضح أمثلة على عبارات مقياس القيم الفارق	2
77	يوضح التكرارات و المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير القيم التنظيمية على مجال القوة مرتبة تنازليا وفق الأهمية النسبية	3
78 79	يوضح التكرارات و المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير القيم التنظيمية على مجال الصفوة مرتبة تنازليا وفق الأهمية النسبية	4
79 80	يوضح التكرارات و المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير القيم التنظيمية على مجال المكافأة مرتبة تنازليا وفق الأهمية النسبية	5
80 81	يوضح التكرارات و المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير القيم التنظيمية على مجال الفعالية مرتبة تنازليا وفق الأهمية النسبية	6
82	يوضح التكرارات و المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير القيم التنظيمية على مجال الكفاءة مرتبة تنازليا وفق الأهمية النسبية	7
83	يوضح التكرارات و المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير القيم التنظيمية على مجال العدالة مرتبة تنازليا وفق الأهمية النسبية	8
84	يوضح التكرارات و المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير القيم التنظيمية على مجال غرف العمل مرتبة تنازليا وفق الأهمية النسبية	9

85	يوضح التكرارات و المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير القيم التنظيمية على مجال النظام مرتبة تنازليا وفق الأهمية النسبية	10
86	يمثل ترتيب القيم وفق المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية	11
88	يوضح التكرارات و المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الصراع التنظيمي على مجال نوع الصراع مرتبة تنازليا وفق الأهمية النسبية	12
89	يوضح التكرارات و المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الصراع التنظيمي على مجال أسباب الصراع مرتبة تنازليا وفق الأهمية النسبية	13
90	يوضح التكرارات و المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الصراع التنظيمي على مجال إدارة الصراع مرتبة تنازليا وفق الأهمية النسبية	14
91	يبين ترتيب مجالات الصراع التنظيمي وفق المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية	15
92	يبين قيم معامل الارتباط للفرضية الأولى	16
93	يبين قيم معامل الارتباط للفرضية الثانية	17
94	يبين قيم معامل الارتباط للفرضية الثالثة	18
94	يبين قيم معامل الارتباط للفرضية الرابعة	19

95	يبين قيم معامل الارتباط للفرضية الخامسة	20
----	---	----

96	يبين قيم معامل الارتباط للفرضية السادسة	21
97	يبين قيم معامل الارتباط للفرضية السابعة	22
98	يبين قيم معامل الارتباط للفرضية الثامنة	23
98	يبين قيم معامل الارتباط للتساؤل العام	24

مما لا شك فيه أن مجال الدراسة في علم النفس عموماً و علم النفس التنظيمي على وجه الخصوص قد شهد في الفترة المعاصرة توسعاً و تنوعاً كبيرين، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى تعقد و تشابك الظواهر النفسية والتنظيمية، مما استدعى ذلك إيجاد الوسائل والأدوات المناسبة للوصول إلى تفسيرات مقنعة لمختلف الظواهر الإنسانية، و يعتبر مجال السلوك التنظيمي المجال المناسب لدراسة و تفسير شتى سلوكيات الأفراد داخل المنظمات التي ينتمون إليها، و ذلك إنطلاقاً من قيمهم و ثقافتهم الشخصية، فهي تعتبر بمثابة المرجع الأساسي لكل سلوك إنساني، وتعد القيم والمعتقدات التي تبني عليها الأعمال في التنظيم هي العامل الأساسي في تحديد الاختيار بين ما هو حسن وسيء وما هو مهم أو أهم.

فالقيم تولد الإتجاهات التي تحدد السلوك الإنساني، وبالتالي فقيم أولئك الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية داخل المنظمة هي من تعمل قيمهم على تشكيل شخصية هذه المنظمة بمعنى أن الأشخاص الذين يؤدون أدوارهم في المنظمة يشتركون في نفس القيم الأساسية، و فضلاً عن ذلك فإن الإدارة تحصل بلا شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة إذ يكون الموظفون على معرفة بالمعايير التي يجب الإلتزام بها و هي أيضاً تكريس للسلوك المرغوب فيه.

وتعد القيم التنظيمية الموجه الأساسي لسلوك المديرين و لها تأثير مباشر و قوي على ادائهم و إتخاذهم لقراراتهم الحاسمة و علاقتهم بمرؤوسيتهم، ولعل ما تشهده المؤسسات من نجاح و رقي يرتكز على الموارد البشرية و الاستثمار فيها، وجعلها أكثر ولاء و ذلك تجنباً لبعض الأمور التي قد تعيق المضي نحو تحقيق الأهداف المسطرة كالخلاف و تباين الأهداف الفردية منها أو التي تخدم جماعة معينة مما قد ينتج صراعات و التي تعتبر أمر حتمي لا بد منه لأنه نابع من قناعات الأفراد في حب التملك و توزيع الأدوار و المراكز و الموارد و السلطة، ولهذا نجده في كل المنظمات و الجماعات التي لها قيادات جماعية هذه الأخيرة التي تتأثر في العادة بالإطار العام للتنظيم الذي يفرض عليها ضغوطات يتأثر بها حتى الأفراد ، فهؤلاء عادةً ما يأتون محملين بالعديد من العادات و القيم و الإتجاهات و يدخلون فيما بينهم في عملية الإنصهار تتوحد فيها الأهداف و المشاعر و العواطف ، ولهذا

تجدهم يتكتلون كتل و جماعات يصعب إختراقها ، و لهذا أصبح اليوم الإهتمام أكثر بالتنظيمات بعدما تراجع الإهتمام بدور الأفراد ، حيث أصبح الإهتمام ينصب على كيفية تحديث المنظمات و إستخدامها كسلاح في وجه مقتضيات العصر ، خاصة و أنه في زمن التطورات أين يدور الصراع حول محاولة السيطرة على العالم و جعله إدارة واحدة في إطار ما يسمى بالعولمة و في جميع المجالات .

و يكتسي موضوع القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع (موضوع الدراسة) أهمية كبيرة لأنه يسلط الضوء على أحد الجوانب الحيوية داخل المنظمة (القيم والصراع) و تزداد اهميته من خلال معرفة أهم القيم التي يتبناها الأفراد داخل التنظيم و ما إذا كن لها تأثير في ظهور الصراع في المنظمات .

و قد إشتملت دراستنا على خمسة فصول، حيث الفصل الأول المتعلق بمدخل الدراسة الذي تم فيه تحديد الإشكالية تساؤلاتها وفرضياتها، التعريفات الإجرائية للمصطلحات، كذلك أهمية الموضوع و الأهداف المرجوة من إجراء هذه الدراسة و من ثم عرض لبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وفي الفصل الثاني تم التعرض للجانب النظري للقيم التنظيمية و جاء فيه مفهوم القيم التنظيمية وخصائصها و أهميتها بالإضافة لأهم مصادر القيم تطورها و كذلك كيفية تكوينها و بعض التصنيفات التي صنفها القيم و مقاييسها و في الختام العلاقة مع أخلاقيات العمل، أما الفصل الثالث فيخص الجانب النظري للصراع التنظيمي ويحوي تطور مفهوم الصراع و مكونات الموقف ثم مراحله و من ثم أنواع الصراع و تليها أسبابه و نتائجها، فالتطرق لأهم الأساليب لإدارة الصراع و في الأخير نموذج الصراع، والفصل الرابع يتعلق بالإجراءات المنهجية وتحديد منهج البحث المجال المكاني و الزماني، عينة البحث، أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية، و في الأخير الفصل الخامس الذي تم فيه عرض وتفسير النتائج على ضوء فرضيات و تساؤلات الدراسة .

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

- اشكالية
- تساؤلات الدراسة
- الفرضيات
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- الدراسات السابقة

1- الإشكالية :

تواجه المنظمات في القرن الحادي و العشرين تحديات جديدة تختلف عن تلك التي كانت تواجهها خلال العقود المنصرمة ،ويشير الخبراء في هذا الصدد إلى منظماتنا تواجه اليوم تحديات محددة ناجمة عن التنافس الدولي مما يستدعي الحاجة إلى التجديد التنظيمي واكتساب ميزة إستراتيجية، و الإحتفاظ بمعايير عالية من الأخلاقيات و المسؤولية الإجتماعية و دعم التنوع ، و إدارة تؤمن ببناء علاقة جديدة بين العاملين تؤثر في التمكين وإدارة الفريق، والتحديات المذكورة تتأثر بالقيم و الأخلاقيات الثقافية التي تجعل الأفراد ينظرون الى ذات المشكلة من منظورات مختلفة و تحفزهم قوى مختلفة و يصلون إلى حلول مختلفة مما يمكن ان يؤثر في كيفية تنفيذهم لواجباتهم و مستوى انجازهم لأهداف المنظمة

هذا قد يعني أن للقيم تأثيرا على أداء العاملين و المنظمة من خلال المكانة التي يعطيها الأفراد للعمل انطلاقا من قيمهم الشخصية التي تؤثر بطريقة مباشرة او غير مباشرة على بيئة العمل التي أصبحت تشهد في وقتنا الحالي تشابكا و تعقيدا في أنشطتها و يعتبر العنصر البشري محورا رئيسيا لها.

فالقيم تلعب دورا أساسيا في توجيه السلوك الإنساني و قد تبلور دورها من خلال العديد من الدراسات و الأبحاث العلمية التي أكدت على دورها في هذا المجال ، فلكي نفهم السلوك الإنساني بوضوح أكثر لابد من التعرف على القيم و القواعد السلوكية للأفراد و كذلك دورها و مصادرها، إذ ان القيم و القواعد السلوكية ليست مجرد إعتقاد فردي و لكنها تأكيد تام لما يتسم به الفرد من ابعاد فكرية ومعتقدات اساسية تحدد و توجه سلوكه في إطار التعامل مع الآخرين و يختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها.

كما أن ظاهرة التفاعل لدى العمال فيما بينهم داخل المنظمة قد لا تؤدي دائما إلى الإتفاق و التفاهم بينهم بل قد تؤدي إلى حدوث ما يعرف بالصراع التنظيمي الذي يعتبر في

الوقت الحالي من اهم التحديات التنظيمية ،و على الإدارة ألا تبقى مكتوفة الأيدي إتجاه الصراعات القائمة بل يجب عليها التدخل لوضع حل يرضي الطرفين.

و في دراستنا هذه سنحاول معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين القيم التنظيمية و الصراع التنظيمي في مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة ،و عليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل التالي :

- هل توجد علاقة إرتباطية بين القيم التنظيمية و الصراع التنظيمي داخل مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة ؟

2- تساؤلات الدراسة :

_ هل توجد علاقة ارتباطية بين القوة والصراع لتنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 ؟

_ هل توجد علاقة ارتباطية بين الصفوة والصراع لتنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 ؟

_ هل توجد علاقة ارتباطية بين المكافأة والصراع لتنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 ؟

_ هل توجد علاقة ارتباطية بين الفعالية والصراع لتنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 ؟

_ هل توجد علاقة ارتباطية بين الكفاءة والصراع لتنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 ؟

_ هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة والصراع لتنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 ؟

_ هل توجد علاقة ارتباطية بين فرق لعمل والصراع لتنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 ؟

_ هل توجد علاقة ارتباطية بين النظام والصراع لتنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 ؟

3- الفرضية العامة :

- توجد علاقة إرتباطية بين القيم التنظيمية و الصراع التنظيمي داخل مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة .

• الفرضيات الجزئية :

- _ توجد علاقة ارتباطية بين **القوة والصراع** لتنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 .
- _ توجد علاقة ارتباطية بين **الصفوة والصراع** لتنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 .
- _ توجد علاقة ارتباطية بين **المكافأة والصراع** لتنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 .
- _ توجد علاقة ارتباطية بين **الفعالية والصراع** لتنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 .
- _ توجد علاقة ارتباطية بين **الكفاءة والصراع** لتنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 .
- _ توجد علاقة ارتباطية بين **العدالة والصراع** لتنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 .
- _ توجد علاقة ارتباطية بين **فرق لعمل والصراع** لتنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 .
- _ توجد علاقة ارتباطية بين **النظام والصراع** لتنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 .

4- أهمية الدراسة :

- أهمية الدراسة تكمن في الموضوع نفسه من خلال محاولة معرفة ما إذا كان للقيم التنظيمية علاقة بظهور الصراع التنظيمي.
- بيان اختلاف الأفراد في قيمهم و علاقته بظهور الصراع داخل أطر تنظيمية تحكمهم.
- النتائج المتوصل إليها يمكن الاستفادة منها في المحافظة على استقرار عمل المؤسسة ومعالجة المعوقات التنظيمية و اسباب الصراع.

5- اهداف الدراسة :

- تسليط الضوء على الدور الذي تقوم به القيم بصفة عامة كمحدد من محددات السلوك الإنساني .
- فهم سلوكيات الأفراد داخل التنظيم و محاولة معرفة خلفياتهم النظرية من خلال الدراسة الميدانية.
- جمع المعلومات الكافية عن طريقة تعبيرهم عن قيمهم و معتقداتهم و خاصة في حالات الصراع.
- تزويد المكتبة الجامعية بدراسة حول العلاقة بين القيم التنظيمية و الصراع التنظيمي.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة :

_ **القيم التنظيمية** : يقصد بها في هذه الدراسة تلك القيم التي يحملها عمال مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة، لتكون أساسا و معيارا لسلوكهم و تقسم هذه القيم إلى أبعادي : (القوة ، الصفوة ، المكافئة ، الفعالية ، الكفاءة ، العدالة ، فرق العمل ، النظام) . و التي تتميز بأنها ثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة بحيث يدركها أعضاؤه و يتعايشون معها ، وتعتبر أساسا و معيار توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف المنظمة .

ـ الصراع التنظيمي : هو ذلك الخلاف أو النزاع بين عمال مؤسسة النسيج و التجهيز بعضهم ببعض و الذي قد يمتد إلى أن يكون بين العمال و الإدارة ، وقد يكون كنتيجة مباشرة عن الإختلاف في القيم و الثقافات التي يحملها أعضاء المؤسسة.

6- الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة مصدر إلهام لا غنى عنها بالنسبة إلى الباحث ، وكل بحث ما هو إلا إمتداد للدراسات التي سبقته لذلك لا بد من استعراض الخلفية التطبيقية ، أي التعرف عن الأعمال التي أنجزت من قبل حول الموضوع المدروس ، و ارتئى الباحث إلى تقسيم الدراسات السابقة وفقاً لمتغيرات الدراسة :

1- الدراسات السابقة التي تناولت متغير "القيم التنظيمية":

1-1 : قد أجرى التركي (2001) دراسته تحت عنوان القيم التنظيمية في المستشفيات السعودية في القطاعين الحكومي و الأهلي ،جامعة ملك فهد السعودية،حيث أجرى هذه الدراسة في المستشفيات السعودية في القطاعين الحكومي و الأهلي و كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على القيم السائدة في هذه المستشفيات و الوقوف عند الاختلاف في القيم على مستوى القطاعين ،وكان من أهداف الدراسة هو التعرف على القيم التنظيمية السائدة التي يؤمن بها المديرون في مستشفيات القطاعين الحكومي و الأهلي فيما يخص أسلوبهم في التسيير و الإدارة ، كما تهدف إلى معرفة وجود فروق جوهرية في ما يخص القيم التي يعتقدونها المديرون في كلا القطاعين . و تهدف أيضا إلى معرفة القيم التنظيمية السائدة و علاقتها بخصائص المديرين المتمثلة في المستوى الوظيفي و العمر ،السنوات من الخبرة، مكان النشأة ، الجنسية ، الجنس . و قد إستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي القائم على وصف البيانات التي تم جمعها ثم تحليلها . و خلصت الدراسة إلى ترتيب القيم التنظيمية داخل كل من القطاعين حيث اتفق كل منهما على قيم القوة و الدفاع . كما بينت الدراسة أن المديرين في المستشفيات الأهلية يعطون أهمية أكبر للقيم التنظيمية من نظرائهم

في مستشفيات الحكومية . قد أظهرت الدراسة النتائج وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية في القيم ما بين مستشفيات القطاعين و لصالح القطاع الأهلي في قيمة المكافأة الدفاع ، التنافس ،استغلال الفرص. لم تحصل جميع القيم التنظيمية في مستشفيات الحكومية و الأهلي على معدل أكبر من متوسط باستثناء قيمة الصفة ، وقيمة المكافأة ،حيث أشارت الدراسة إلى توافرها في مستشفيات القطاع الحكومي ولكن بدرجة متدنية .

1-2 : كما نجد مفتاح بن هدية (2009) قام بدراسة حول موضوع القيم الوطنية في مناهج التعليمية ،دراسة تحليلية لكتاب التربية المدنية مستوى السنة الأولى متوسط ، قد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الوصول إلى أهم القيم السائدة في مناهج التربية المدنية وبالخصوص الوطنية ومدى تأكيد المنهاج على رموز السيادة الوطنية .كما تهدف إلى معرفة إلى أي مدى وصلت إليه المناهج التربوية المتغيرة في عملية التنشئة الاجتماعية ومدى مطابقة النتائج لأهداف المنظمة. و كذلك إبراز أهمية التعليم بصفة عامة و المناهج التربوية بصفة خاصة في عملية غرس القيم و تنميتها. كما تحاول تسليط الضوء على الدور الذي تقوم به القيم بصفة عامة كمحدد من محددات السلوك الإنساني.كما تحاول أيضا تسليط الضوء على الدور الذي يقوم به الكتاب المدرسي في تعزيز وتدعيم القيم الوطنية لدى التلاميذ ومن ثم تمرير الثقافة الوطنية من جيل إلى آخر.ومعرفة الدور الذي تقوم به المدرسة في ترسيخ القيم الحفاظ على الثقافة الوطنية والقومية وإعداد الكوادر البشرية والعقول التي تتحمل المسؤولية. ولتحقيق كل هذه الأهداف قد اتبع الباحث منهج تحليل المضمون وذلك نظرا لطبيعة الموضوع ،وقد استخدم الباحث العينة القصدية باعتبارها الأنسب لأن اختياره كان مصوبا نحو كتاب التربية المدنية للسنة أولى متوسط بصفة مباشرة و لاستخراجالقيم الوطنية بكل أبعادها. أما نتائج فقد مجموعة القيم الوطنية المتعلقة باحترام رموز السيادة الوطنية المرتبة الثانية من مجموع القيم المحتواة. كما أن القيم الوطنية المتعلقة بالمواطنة كانت حاضرة و بنسبة كبيرة من مجموع القيم المحتواة في الكتاب ، و بروز بعض القيم مثل الديمقراطية وكذلك المتعلقة باحترام التراث و التمسك به و المتعلقة كذلك بحب الوطن و

الإعتزاز به. كما أنه هناك بعض القيم تكاد تكون غير حاضرة مثل الطاعة ،التسامح ،الاحترامو الأخلاق الحميدة والتي كانت نسبتها ضعيفة جداً.

2- الدراسات السابقة التي تناولت متغير "الصراع التنظيمي" :

1-2 :قام ناصر قاسيمي (2005) بدراسة بعنوان : الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري، دراسة حالة للجماعات المحلية بالجزائر العاصمة .وقد كانت أهم أهدافها هي محاولة فهم أهم العوامل المؤثرة في فعالية التسيير لهذا التنظيم بما فيها عاملي الصراع و التعاون. كما تحاول البحث عن آليات تحفيز التعاون و الإستفادة من إيجابيات الصراع باعتباره ليس كله سلبيا. فقد استخدم الباحث للوصول إلى الأهداف منهج دراسة الحالة و قد قام الباحث ب:14 مقابلة مع إداريين بمختلف اختصاصاتهم من رؤساء مصالح و أمناء مكاتب، مستشارين و مسئولين بالمصالح.أما عن عينة الدراسة فقد كانت قصدية باعتباره قام بدراسة الإداريين في منظمة موضوع الدراسة. أما نتائج الدراسة فتمثلت في أن هناك عصبيات و تكتلات داخل المؤسسة والإقتصادية و هي إما جهوية، قرابية أو جهوية " أي موالية لحزب جبهة التحرير الوطني". لوحظ أن المهندسين في المؤسسة ينتمون إلى نفس الحزب السياسي و إلى نفس المدرسة التي تخرجوا منها. و أن العمال و النقابيين منخرطون في نفس الحزب السياسي. وبذلك لوحظ بأن العصبيات المختلفة والعشائرية والجهوية عناصر تتحكم في تسيير هذه المؤسسة و في العلاقات بين أعضائها. كما لوحظ أن الإضطراب كان غائبا والإستقرار هو الجو السائد داخل المؤسسة و الذي كان يخفي تراجع الإنتاج و عيوب التسيير فيها.

2-2 : قام دهيمي بلخير (2007) بدراسة بعنوان : الصراع في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة الصناعية لصناعة الأقمشة الصناعية تيندال المسيلة. حيث هدفت الدراسة إلى محاولة وصف ظاهرة صراع والكشف عن الأسباب الحقيقية للصراع بين الإدارة وعمال المؤسسة الصناعية الجزائرية. كما يحاول التعرف على الدور

التي يلعبه في مجال التنمية. المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي و هو الأنسب لطبيعة الدراسة، كما شملت الدراسة على عينة مست شريحتين هما العمال و قد تم اختيارها بطريقة عشوائية و عينة المشرفين و الإداريين بحث تم اختيار بطريقة عرضية مزدوجة لكي تشمل النوعين . رغم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج مهمة كإكتشاف دور العلاقات الإنسانية و محاولة تحسين ظروف العمل ،إلا أنه وجهت لهم العديد من الانتقادات كون أن العمال يشعرون بنوع من الملل والسآمة. كما اقتضرت أبحاث و تجارب الإدارة العلمية على جماعات صغيرة لهذا لا يمكن تعميم هذه التجارب أو النتائج على أفراد المصنع. ويعتبر التنظيم العلمي للعمل فلسفة ديكتاتورية و الاختبار و فن معاملة الأفراد ، حيث نظرت على نحو خاطئ فاعتبرت الأجر هو الدافع الوحيد للعمل. كما أن الدور الذي تؤديه الحوافر غير المادية تزيد من كم العمل و الإنتاج مثل السيادة للمناخ الديمقراطي و الجماعي للمصنع "برامج العلاقات الإنسانية" ، أما حركات العلاقات الإنسانية فيعيب عنها الاهتمام أكثر بالجانب النفسي للعمل في الأبحاث و لقد أهملت أيضا الدور الإنساني للعمال وعلاقته بالمجتمع ولهذا فهي حركة مضادة.

2-3 : كما قام صلاح عنتر (2010) بدراسة حول موضوع : الصراع في المؤسسة

الإستشفائية ،دراسة ميدانية في مؤسسة الإستشفائية لعين آزال سطيف . وقد كان أهم أهداف الدراسة هو السعي إلى معرفة أسباب الصراع بين المرضى في مؤسسة الاستشفائية ، ومحاولة فك الغموض الذي يكتنفه أسباب الصراع ، كما تهدف إلى إبراز الصراع كونه أداة فعالة للتغيير ، نجد أن الباحث في دراسته هذه كان بصدد تشخيص أسباب الصراع و التشخيص يتم عن عملية وصفية ، أي أن المنهج المتبع هو الوصفي الذي لا يقتصر على عملية الوصف فقط بل بتعمق في كشف عن أسباب الصراع بصورة كيفية.شملت الدراسة على عينة هي نفسها المجتمع الأصلي للبحث أي أن الباحث اعتمد في دراسته على المسح الشامل . خلصت نتائج الدراسة على عدم الرضا يدل على وجود الصراع أي أن التنافس على المصالح يؤدي إلى الصراع بين المرضى . كما أن اعتماد التداخل في المهام مؤشرا

قويا لعدم وضوح الصلاحيات و أن عدم الوضوح فيها يؤدي إلى الصراع، و أن وجود تعارض في الإهتمامات و خلاف بين الجنس و السن، أي أن تفاوت الصفات الشخصية يؤدي إلى الصراع.

التعقيب على الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها

ركزت الدراسات السابقة على طبيعة الاختلاف بين القيم التنظيمية السائدة بين القطاعات الصحية الحكومية والأهلية، كما ركزت البعض منها على دور المناهج التعليمية في تعزيز القيم الوطنية كقيمة تنظيمية سائدة في القطاع التعليمي، وركزت الأخرى على الشق الإيجابي للصراع التنظيمي وكيفية الاستفادة من ذلك الصراع التنظيمي، واستغلاله لرفع مستوى الإنتاج في المؤسسات الصناعية، بينما ركزت الدراسات الأخرى على الأسباب الخفية والكامنة وراء الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية، بحيث تم الاستفادة منها في الربط بين عنصري القيم التنظيمية والصراع التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز من خلال معرفة الصلة الرابطة والعلاقة الوثيقة بين الصراع التنظيمي والقيم التنظيمية وهذا ما سيتم الكشف عنه من خلال الاعتماد على ما توصلت اليه الدراسات السابقة من نتائج مقارنة بنتائج الدراسة الحالية.

الفصل الثاني : القيم التنظيمية

- تمهيد :

- 1- تعريف القيم التنظيمية
 - 2- خصائص القيم التنظيمية
 - 3- أهمية القيم التنظيمية
 - 4- مصادر القيم التنظيمية
 - 5- تطور القيم التنظيمية
 - 6- تكوين القيم التنظيمية
 - 7- تصنيف القيم التنظيمية
 - 8- مقياس القيم التنظيمية
 - 9- العلاقة بين القيم التنظيمية و أخلاقيات العمل
- خلاصة الفصل

- تمهيد :

للقيم التنظيمية الممارسة في أي تنظيم دور هام في الحفاظ عليه ، فهي الموجه الأساسي لأعضائه في أدائهم لوظائفهم سواء على المستوى الفردي أو الجماعي و كونها تسهم في تكوين اتجاهات الأفراد فمعرفة القيم التنظيمية أصبحت من متطلبات التنظيم الناجح، إذ أن القيم ليست مجرد إعتقاد فكري ولكنها تأكيد لم يتسم به الفرد من أفعال ومواقف و إتخاذ لقرارات حاسة ففي هذا الفصل نتناول عرضاً نظرياً للقيم التنظيمية يتضمن عرض خصائصها و أهميتها بالنسبة لكل تنظيم ، أهم مصادرها و التصنيفات التي صنفت بها وعرض لكيفية قياسها ، وقبل ذلك سنعرض مجموعة من تعاريفات للقيم عامة و القيم التنظيمية بصفة خاصة و ذلك وفقاً لدراستنا .

1-تعريف القيم التنظيمية :

1-1 : تعريف القيم :

يختلف المتخصصون و المفكرون في تحديد معنى القيم فمن الصعوبة القول أن هناك تعريفاً موحداً لهذا المفهوم لإرتباطه الوثيق بالأفراد الذين يتميزون باختلاف إدراكاتهم و اتجاهاتهم ، و سنتطرق إلى أهم المفاهيم و التعاريف للقيم كما يلي :

- بعرف **كلمان KILMAN** : القيم بأنها مجموعة من الفلسفات و الإفتراضات والمبادئ و التوقعات و الإتجاهات و قواعد السلوك التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة . (ناصر داوي عدوان ، 2003، ص 110)
- و تعرف أيضاً بأنها أنواع المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة الأشخاص أو مجتمع بأسره و يعتبرها مهمة و يلزم بها و تحدد الجيد من السيئ و المقبول من المرفوض في السلوك الإنساني . (كامل محمد المغربي ، 2004 ، ص 158)
- وهناك وجهة نظر أخرى تقوم على الربط بين مفهوم القيم و مفهوم الإتجاهات ، وأن ظهور القيم ناتج عن عملية التفاعل و التداخل بين الإتجاهات ، يقول **إيزينك**: إن

ترسيخ الإتجاهات و تفاعلها و خضوعها لعمليات الإنتقاء و التعميم يؤدي إلى نتيجة عامة متوافقة و منسجمة و تتحول إلى قيم و ذلك وفق ما يلي :



- بينما يرى روكيتش ROKEACH ضرورة الإعتراف بوجود فروق جوهرية بين الإتجاهات و القيم ، فالقيم تمثل معيار للسلوك بينما الإتجاهات تعتبر كذلك ، كما أن القيم لا ترتبط بهدف أو موقف معين على عكس الإتجاهات التي ترتبط بشكل وثيق بهدف أو موقف معين . كذلك القيم الإنسانية يمكن تحديدها وحصرها بينما الإتجاهات لا يمكن حصرها و تحديدها بأي حال من الأحوال وذلك لكثرتها حول الظواهر المختلفة . (محمود سليمان العميان ، 2005، ص ص 107-108)
- أما كلابد كلاهون فيعرف القيم أنها : أفكار حول ما هو مرغوب فيه وغير مرغوب فيه . (عامر عوض ، 2008 ، ص 80)

يعتقد الباحث من خلال التعريفات السابقة و التي تحدد القيم من خلال وجهات نظر مختلفة، فهناك من يربطها بالوظيفة التي تؤديها أو منطلق فلسفي و ثقافي، من خلال تعريفهم بأنها إهتمامو رغبة ومعتقدات ، أو أنها مفهوم مرادف للإتجاهات و العكس عند البعض الآخر من العلماء إضافة إلى النظرة السيكلوجية ، ولهذا نجد أن القيم أخذت شيئاً من التعقيد بالنظر إليها من حيث مصدرها و دورها و عملها .

1-2 : تعريف القيم التنظيمية :

تختلف القيم التنظيمية أو القيم المؤسسة في طبيعتها و في وظيفتها عن بقية الأنواع الأخرى من القيم سواء أكانت قيم دينية أم سياسية ، فكرية وغيرها . على الرغم من أنها ترتبط بها و تستمد منها بعض الخصائص ، فالقيم التنظيمية تتصف لارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي ، و من ثم فهي تتحدد من خلال العلاقات التي ترتبط العاملين برؤسائهم و مرؤوسيتهم و بزملائهم و المتعاملين معهم .

و رأى مقدم (1994) أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهمي تعبر عن فلسفة المنظمة و توفر خطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختبارات و السلوك ووضع القرارات .

أما آنز ANZE فقد عرفت القيم التنظيمية بأنها المعتقدات التي يحملها الأفراد و الجماعات و المتعلقة بالأدوات و الغايات التي تسعى إليها المنظمة ، وتحديد ما يجب في الإدارة المنظمة و إنجاز الأعمال و الاختيار بين البدائل و تحقيق الأهداف .

(عبد الله عقله مجلي الخراطة ، 2009 ، ص42)

و يتفق الباحثان فرانسيس و ودكوك في تعريفهما للقيم التنظيمية في أنها ما يعتقد أنه الأفراد داخل التنظيم ، و يضيف على ذلك أن هذه المعتقدات و هي بخصوص ما هو حسن أو سيء أو غير مهم أو غير مهم داخل التنظيم .

بينما موسى اللوزي يرى أن القيم التنظيمية هي : الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة و أعضائها و يتعايشون معها و يعبرون عنها .

و تعد القيم من العناصر الأساسية لثقافة المنظمات أو ما يطلق عليها الثقافة التنظيمية، فهي تؤثر تأثيرا كبيرا في حياة الأفراد الخاصة و العملية بوصفها أحد مكونات

الأساسية للشخصية ،و يشمل تأثيرها على السلوك الأفراد واتجاهاتهم و علاقاتهم وهي بذلك توفر إطار مهما لتوجيه سلوك الأفراد و الجماعات داخل المنظمات .

(عامر عوض، 2007، ص75)

كما أن القيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف تنظيمية مختلفة ، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين و الاهتمام بإدارة الوقت و الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

(محمود سليمان العميان،2008، ص 314)

و عموما يلاحظ الباحث أنه لا يوجد اختلاف كبير في التعريفات السابقة للقيم التنظيمية ، فهم يتفقون على أنها تلك المعتقدات و الأفكار التي تعمل كموجه للسلوك داخل التنظيم و تعكس بدورها الخصائص الداخلية للمنظمة ككل و نحدد الخطوط العريضة لوضع القرارات و تحديد الأهداف وهي أيضا من العناصر الأساسية لثقافة المنظمات .

2-خصائص القيم التنظيمية :

من خلال التعريفات السابقة للقيم و القيم التنظيمية بصفة خاصة اتضحت مجموعة من الخصائص يمكن تحديدها منا يلي :

- القيم التنظيمية نسبية : فهي تختلف من فرد لآخر داخل التنظيم على اختلاف رغبات أعضائه و ظروفهم من جهة و لإختلاف ثقافة التنظيم السائد من جهة أخرى.
- تؤثر القيم التنظيمية في الإتجاهات و الآراء و الأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم .
- القيم التنظيمية معروفة و مرغوبة لدى أغلبية أفراد التنظيم لأنها تشبع حاجاتهم
- ذات طبيعة ذاتية اجتماعية .

(بالقاسم سلاطينية و آخرون ، 2013، ص50)

- القيم التنظيمية تجريدية : للقيم معان مجردة تنتم بالموضوعية و الإستقلالية تتضح معانيها الحقيقية في السلوك الذي يعيشه الفرد .
- القيم متدرجة : ومعنى تدرج القيم أنها توضح تنظيم في سلم قيمي متغير ومتفاعل ، حيث ترتب القيم عند الفرد ترتيبا هرميا تهيمن بعض القيم على بعضها الآخر .

(ماجر زكي الجلال ، 2007 ، ص31)

- القيم التنظيمية مكتسبة : وليست موروثية و بالتالي فهي قابلة للقياس .
- القيم إما ظاهرية يعبر عنها عن طريق الكلام أو الكتابة أو ضمنية تعرف من خلال السلوك الغير لفظي .
- القيم التنظيمية متداخلة مترابطة متضمنة : حيث أنها تتضمن الجوانب المعرفية و الوجدانية و السلوكية .

3-أهمية القيم التنظيمية :

إن القيم هي أساس في أي ثقافة تنظيمية وهي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح كما أن القيم شعور بالتوجهات المشتركة لكل العاملين وتعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية فضلا عن ذلك فإن المنظمة تحصل بلا شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة إذ يكون الموظفون على معرفة بالمعايير التي يجب الإلتزام بها ، ومن ثم تكون لديهم القدرة على إتخاذ القرارات التي تدعم هذه المعايير ، ومن خلال هذه القيم يشعرون بأهميتهم في المنظمة.

(عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة ، 2009 ، ص 46)

وتعتبر القيم بمثابة المحدد و الإطار الرئيسي الذي يتم وضع الأهداف و السياسات على ضوئه ، حيث لا يجوز التعارض مع القيم و الاختلاف معا وهي بذلك تساعد على تحقيق وضوح العلاقات و المسارات السلوكية "الحركية" وتوجد القيم في داخل الجماعات و

المنظمات والتقاء جميع الأفراد فيها على قاعدة قيمية موحدة تؤدي إلى تفويض أسباب التنافس الغير شريف أو الصراع المدمر أو أسباب عدم التفاهم بينهم ، مما يعزز توحيد الجماعات و المنظمات و تماسكها و يزيد فعاليتها .

(عبد المعطي محمد عساف ، 1999، ص 144)

- كما لها أهمية متمثلة في ما يلي :

_ عند وضع إستراتيجية معينة وفي نظرة المدير للعاملين و في العلاقات الشخصية .

_ تأثيرها على الإدراك و الموقف.

_ في اتخاذ القرارات و حلول المشكلات .

_ تحدد أخلاقيات العمل .

_ تحدد المقبول و المرفوض من السلوكات التي يحددها كل من التنظيم الرسمي و الغير الرسمي .

_ تحدد مستوى الإنجاز إن كان مُرضياً أو غير مُرضٍ " معيار للمقارنة"

_ تحدد قرار الإنتماء . (عامر عوض ، 2008 ، ص 84)

4- مصادر القيم :

هناك عدة مصادر للقيم مساعدة على تشكيل منظومة قيمية انتهجها الأفراد في حياتهم و داخل المنظمات ، ساعدت على فهم و دراسة سلوكياتهم و هذه المصادر تمثلت في :

1-4 : المصدر الإجتماعي:

نظراً لكون الفرد جزء من مكونات المجتمع الذي يحيا فيه و لذا فإن قيم الفرد في مجتمع معين تختلف عن قيم فرد آخر في مجتمع مختلف و لذا فإن القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع الشرقي من كونه لا يزال يتصف بالتجاذب و التقارب الأسري و العائلي والاجتماعي و يتسم بالتماسك الاجتماعي ، أما المجتمع الغربي فإنه يتسم بالتفكك الاجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة .

2-4 : المصدر الديني :

يعد المصدر الديني للقيم أكثر المصادر أهمية و ثباتاً في هذا الخصوص إذ أن القرآن الكريم و السنة النبوية الشريفة و مساهمات آل البيت و أصحاب الرسول الكريم لعبت دوراً أساسياً في ترسيخ القيم الاجتماعية و الأخلاقية في بناء المجتمع المسلم كالصدق و الأمانة و الإخلاص و الكرم و الشجاعة وهي من القيم الإسلامية التي تدعو المسلم للتعامل مع الآخرين وفق معطيات الفكر الإيماني المخلص في العطاء .

3-4 : الخبرة التراكمية :

تستند القيم و سبل رسوخها و أهميتها ووزنها من خلال الخبرات المتراكمة لدى الفرد في معرفتها و الإعتماد عليها ، فالسجين مثلاً له تقدير خاص للحرية بعكس الطليق الذي لم يذق الحرمان من حريته ، و المؤمن يجد متعة في أدائه للعبادات و المعاملات القائمة على مخافة الله و تقواه في هذا المجال .

4-4 - : جماعة العمل :

بالرغم من وجود العلاقة بين المصدر الاجتماعي للقيم و مصدر جماعات العمل إلا أن ذلك المصدر للقيم يتقرر اعتيادياً من قبل جماعة أو فريق العمل و التي تتعلق بالعمل ذاته و ظروفه و ليس بالأخلاقيات الاجتماعية العامة حيث أن جماعة العمل يتكون لديها

بمرور الزمن التقاليد و العادات و القيم الخاصة بها ، وتفرضها على أعضائها فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة العمل يتعرض لضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله أو عدم التعامل معه و عدم دعوته لجلساتهم ، مما يجعله اعتياديا ينصهر في بوتقة القيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان العمل و لذا فإن جماعة العمل تعد أحد المصادر الأساسية لترسيخ القيم لدى الأفراد ومن هنا يتضح بجلاء الأبعاد الأساسية التي تنطوي عليها القيم و أثرها في ترسيخ المعتقدات لدى الأفراد و توجيه السلوك لهم .

(خيضر كاظم حمود ، 2002 ، ص 86- 87)

5-تطور القيم التنظيمية :

إن القيم التنظيمية لم تكن ثابتة منذ القدم بل تغيرت مع تطور العلوم فقد حدثت تغيرات أثرت في تشكيل هذه القيم التنظيمية وقد مر هذا التطور بسبع مراحل جاءت كالتالي :

5-1 : المرحلة العقلانية :

من القيم التي سادت التفكير الإداري في هذه المرحلة وهي أن الإنسان ينبغي أن يُعامل على أنه شبيه بالآلة و يمكن تحفيزه بواسطة المكاسب المادية ، وعن رواد هذه المرحلة " ماكس فيبر " و "فريدريك تايلر" اللذان وجدا أن كفاءة العمال تزداد عندما يكون عملهم منظماً ومخططاً بعناية كما أدى أسلوب التدريب و المراقبة إلى تحسين الأداء و رفع الإنتاج إلا أن القيم المادية التي أفرزتها هذه المرحلة قد تغيرت إلى قيم معنوية و هذا ما ستبينه المرحلة التالية .

5-2 المرحلة العاطفية :

بدأت هذه المرحلة بناءً على دراسات "ماوثرن"و التي حملت قيما تؤكد أن الإنسان ليس آلة تحفز ماديا ، وإنما له مشاعر و أحاسيس و قوة إدارة تؤثر على الإنتاجية في المنظمة ، وتبنى المديرون في هذه المرحلة وجهة نظر أكثر تعقيداً بشأن الكائن البشري ،

كما أن زيادة الروابط و العلاقات الاجتماعية بين الأفراد له نتائج إيجابية في بيئة العمل و بالتالي فقد أفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري و تركز على مبدأ العلاقات الإنسانية .
(بقاسم سلاطينية ، 2013 ، ص 60-61)

3-5 : مرحلة المواجهة :

ظهرت هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية استجابة لظهور الاتحادات المهنية وليس من قبل الإدارة ، فقد اكتسبت النقابات العمالية قوة بسبب الخسارات الكبيرة في المنظمات الناتجة عن الفوضى و التعطيل ، فكان لا بد للإدارة من إتباع أساليب أخرى غير أساليب العراك للتوصل إلى حل المشكلات التي توجهها فظهرت الحرية في بيئات الأعمال .

(خيضر كاظم حمود الفريجات و آخرون ، 2009 ، ص 172)

4-5 : مرحلة الاجتماع في الرأي :

في هذه المرحلة المدير لم يعد هو المدير ، ونظراً للحاجة إلى أسلحة جديدة من الأساليب بدأ التأثير الأمر يكن يلعب دوراً مهماً ففي 1960 نشر "دوجلاس ماكجريجور" كتابه **THE HUMAN SIDE OF ENTREPREISE** ، و هو الكتاب الذي قدر له أن يكون ذا تأثير عميق على التفكير الإداري عبر العالم ، و لقد أوضح "ماكجريجور" أهمية أنظمة القيم الإدارية و ذلك من خلال تقسيمه للمعتقدات الإدارية إلى مجموعتين متضادتين و التي أطلق عليها نظرية (X) و نظرية (Y) ، فالمديرون المنصفون وفقاً لنظرية (X) يعتقدون أن العاملين بطبيعتهم مخادعون و كسالى ، كما أنهم يحفزون في المقام الأول بمصالحهم الذاتية ، لذا فهم يحتاجون إلى إشراف شديد ومكافآت مادية ، وعلى الجانب الآخر ، فإن المديرين الذين يعملون وفقاً لنظرية (Y) يعتقدون أن العمال بطبيعتهم إيجابيون جديرون بالثقة ، محبون للآخرين و ذو آراء بناءة، لذا فإن "ماكجريجور" يرى بأن هذين الموقفين ينمان عن توقعات مكتملة ، ذلك أنه إذا كان الأفراد تتم إدارتهم من وجهة نظر

نظرية (X) فإنهم سيكونون غير متعاونين و مخادعين في حين أنهم إذا كانوا يدارون من وجهة نظر نظرية (Y) فإنهم سيكونون إيجابيين ومحفزين ذاتيا ، وحاول الكثير من المديرين تطوير أسلوب نظرية (Y) لكنهم كانوا غير قادرين أن يمضوا في العملية إلى نهاية المسار ، ولقد عبر أحد مديري المراتب العليا بقوله : لقد حاولنا أن نثق بالناس غير أننا لم نأخذ الأمر بجدية إطلاقا ، لذلك فإننا قللنا من التصرفات المبنية على فرضيات نظرية (X)، وأحللنا بدل ذلك أسلوب مشاركة ضعيف و هو الذي أثبت أنه كارثة بكل الاعتبارات .

(ديف فرانسيس ومايك و ودكوك ، 1990 ، ص 22)

5-5 : مرحلة الإدارة بالأهداف :

حيث تقوم الإدارة على أساس المسؤولية المشتركة بين المدراء و العاملين ، أي أن العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم و توجيه و رقابة و اتخاذ قرارات ، هي عملية مشتركة بين الرئيس و المرؤوسين في كل وحدات الإدارة و أقسامها و دوائرها و أن متطلبات فلسفة أسلوب الإدارة بالأهداف تتبلور في تحديد الأهداف على ضوء الإمكانيات المتوفرة ومن ثم تنفيذها .

5-6 : مرحلة التطوير التنظيمي :

يعرف التطور التنظيمي بأنه " جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل ، تدعمه الإدارة العليا لزيادة الفعالية التنظيمية من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم . مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية " . وقد تميزت هذه المرحلة بتحليل الأفكار و المعلومات الإدارية و التي 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 و التي تركز على عمل المعالجين السيكولوجيين، ويهتم بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد ، كما كان الإهتمام المتزايد منصب

على نوعية ظروف العمل خاصة كجزء من المرحلة السادسة من تطور الفكر الإداري عندما بدأ الإداريون الاهتمام بتحليل الجوانب غير الإنسانية و المسببة للضغوط في بيئة العمل من أجل العمل على تحسينها.

5-7 : مرحلة الواقعية :

في هذه المرحلة يعتبر تطور القيم مزيحا مؤلف من المراحل السابقة ، فبعد عقود من الاندفاع أو السير على غير هدى، أدرك المديرون أنهم يتحملون مهمة صعبة فيما يتعلق بالقيادة و الضبط ، ومع التنافس العالمي فإن هناك مزيد من التهديدات ، وبالتالي فإن البقاء لن يكون للأصلح ، لقد أظهرت هذه المرحلة في بداية السبعينات وكانت رد فعل إيجابي للمراحل السابقة أكثر من كونها مرحلة تقدمية ، وقد انتشرت بعض مثل " لاشيء مجاني " " العمل الجاد يؤدي إلى النجاح " " المسؤولية الذاتية " .

(خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون ، 2009 ، ص 173)

6- تكوين القيم التنظيمية :

إن قيم الفرد مرتبطة بخبراته و تجاربه التي يمر بها فالتجارب الجديدة المرغوب فيها و التي يعتقد الفرد بصحتها تمثل القاعدة التي تبني عليها قيمه ، ونبوغ القيم من هذه التجارب يتطلب توافر عدة شروط منها :

_ عند مرور الشخص بتجربة ما لا بد أن يكون له مطلق الحرية في إختيار الموقف الذي يراه مناسباً فيما يتعلق بهذه التجربة فالشخص إذا ما أكثر على هذا الموقف لا يعطيه أي قيمة .

_ لا بد أن يكون هناك أكثر من خيار ليختار الشخص من بينها الموقف الذي يراه مناسباً و بالتالي يعطي الفرد قيمة لهذا الموقف مقارنة بالخيارات الأخرى .

_ إتخاذ موقف معين غير مبني على تحليل و تفكير عميق فيما يتعلق بهذه التجربة لن يؤدي إلى قيم راسخة فيما يتعلق بهذا الموضوع .

- _ الراحة النفسية و القناعة يقيم الفرد أحد دعائم بقائها و رسوخها و العمل بموجبها .
- _ التأكيد على أهمية هذه القيم ، الدفاع عنها و الدعوة إلى تبنيها تعتبر من السمات التي لا بد أن يتحلى بها الشخص المعترف بقيمته .
- _ قيم الشخص لا بد أن تنعكس على سلوكه ، تصرفاته و تفاعله مع الأفراد و الجماعات.
- _ قيم الفرد لا بد أن تكون ملازمة له في كل زمان و مكان و يكون تعامله مع الغير مبنيا عليها و في إطارها .
- وبتوفر هذه الشروط السالفة الذكر نستطيع القول :

- _ تتكون القيم لدى الفرد من خلال التجارب التي يخوضها في حياته .
- _ تتغير القيم بنفس الطريقة التي تكونت بها أي جراء تفاعل الفرد مع بيئته .
- تتكون القيم نتيجة التفاعل بين الأفراد الناتج عن إعطاء معاني متباينة للظواهر البيئية.
- _ تفاعل أفراد المجتمع يؤدي إلى رسوخ القيم الدينية،الإقتصادية،الاجتماعية،و السياسية
- _ هذه القيم تمثل الإطار العام للسلوك الفردي داخل التنظيم ، وهذه القيم أيضا تؤثر على إدراك الموظفين لمدى كفاءة الأسلوب الإداري المتبع ، الأنماط القيادية للتنظيم وواجبات و مسؤوليات الأفراد و الجماعات ، وبالتالي تحديد نمط السلوك المتبع .

(عبد الله بن عبد الغني، 2003، ص 98- 99)

7- تصنيف القيم :

- لا يوجد تصنيف موحد يعتمد عليه في تحديد أنواع القيم ، فهناك عديد من التصنيفات التي وضعها الباحثون في هذا المجال بناء على معايير مختلفة و سوف يتم عرض أهم التصنيفات للقيم التنظيمية :

7-1 : حسب تصنيف الباحث المعايطة : قسم القيم إلى 06 أصناف و هي موضحة

في الجدول الآتي :

جدول رقم (01) : تصنيف القيم التنظيمية حسب تصنيف الباحث المعايطة

تصنيف القيم حسب :		تصنيف حسب الباحث
المحتوى	قيم نظرية ، جمالية ، اجتماعية ، سياسية ، دينية.	
المقصد	تقسم إلى : - قيم وسائلية :تعتبر وسائل لغايات أبعد - قيم غائية أو نهائية	
الشدة	تقسم إلى : - قيم ملزمة :أي ما ينبغي أن يكون . - قيم تفضيلية :أي يشجع المجتمع أفردة على التمسك بها و لكن لا يلزمهم بها إلزاماً مطلقاً.	
العمومية	تقسم إلى : -قيم عامة : يعم انتشارها في المجتمع كله. - قيم خاصة :تتعلق بمناسبات أو مواقف اجتماعية معينة .	
الوضوح	تقسم إلى : - قيم ظاهرة أو ضريحة : وهي التي يصرح بها و يغبر عنها بالسلوك أو بالكلام . - قيم ضمنية : وهي التي تتكرر في سلوك الفرد.	
الديمومة	تقسم إلى :- قيم دائمة : وهي التي تدوم زمنا طويلا. - قيم عابرة :وهي التي تزول بسرعة .	

المصدر: من إعداد الطالب

7-2 : تصنيف حسب سبرنجر SPRENGER :

وبعد التصنيف الذي أورده عالم الاجتماع الألماني سبرنجر SPRENGER في كتابه " أنماط الناس " من أكثر التصنيفات إستخداما في دراسة القيم حيث قسم القيم إلى 06 مجموعات و سنوضح ذلك فيما يلي :

7-2-1 : القيم الدينية : وهي مجموعة القيم التي تميز الفرد بإدراكه للكون ، ويعبر عنها إهتمام الفرد و ميله إلى معرفة ما وراء الطبيعة ، فهو يرغب في معرفة أصل الإنسان و مصيره ، ويؤمن بأن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه ، و يحاول أن يربط نفسه بهذه القوة . ويتميز معظم من تسود لديه هذه القيم بالتمسك بالتعاليم الدينية.

7-2-2 : القيم السياسية : هي مجموعة القيم التي تميز الفرد باهتماماته بالبحث عن الشهرة و النفوذ في مجالات الحياة المختلفة وليس بالضرورة في مجال السياسة ، ويتميز الفرد الذي تسود لديه هذه القيم بدوافع القوة المنافسة و القدرة على توجيه الآخرين و التحكم في مستقبلهم .

7-2-3 : القيم النظرية : وهي مجموعة القيم التي يعبر عنها إهتمام الفرد بالعلم و المعرفة و السعي وراء القوانين التي تحكم الأشياء بقصد معرفتها ، ومن الأفراد الذين تبرز عندهم هذه القيم : الفلاسفة ، العلماء ، المفكرون.

7-2-4 : القيم الاجتماعية : هي مجموعة القيم التي تميز الفرد باهتماماته الاجتماعية ، وبقدرته على عمل علاقات اجتماعية ، التطوع لخدمة الآخرين ، ويتميز الفرد بقدرته على العطاء من وقته وجهده وماله لخدمة المجتمع ، ويغلب على سلوكه الود و الشفقة و الإيثار .

7-2-5 : القيم الاقتصادية : هي مجموعة القيم التي تميز الفرد بالاهتمامات العملية و تجعله يعطي الأولوية لتحقيق المنافع المادية ، ويسعى للحصول على الثروة بكل الوسائل ، وتبرز هذه القيم لدى رجال الأعمال و المال ، و أصحاب المصانع و المتاجر .

7-2-6 : القيم الجمالية : وهي مجموعة القيم التي تميز الفرد بالاهتمامات الفنية و الجمالية و بالبحث عن الجوانب الفنية في الحياة ، وتجعل الفرد يحب التشكيل و التنسيق ، وتسود هذه القيم عادة لدى أصحاب الفني و تذوق الجمال .

(عامر عوض ، 2008، ص 76-78)

7-3 : تصنيف حسب أهمية القيم :

وبناء على ما سبق ونظرا لأهمية القيم و التي تعكس درجة التماسك و التكامل بين أعضاء التنظيم فقد أظهرت الدراسات و الأبحاث أ، هناك إحدى عشر قيمة موزعة على أربعة محاور رئيسية وهي :

7-3-1 : أسلوب الإدارة : ويعني أن تكون الإدارة قادرة على التعامل مع الأمور الرئيسية المتعلقة بمراكز القوة من خلال أسلوب الإدارة الجيدة المعتمدة على القيام بوظائف الإدارة بصورة فعالة ، ونتيجة لأهمية هذا المحور و القضايا التي يتناولها فقد تم البحث في هذه القضايا و القيم وهي :

■ **القوة :** وهي مجموع النشاطات التي يؤثر فيها الفرد، أو مجموعة إذ يمكن أن تشمل نطاق سلطة المدير على المرؤوسين ، توزيع الأعمال أو الوظائف و تتعلق بدرجة تأثير سلوك الفرد أو الجماعة في الآخرين إذا يمكن للمدير ترقية مرؤوسين أو فصلهم من الخدمة .

■ **النخبة :** إن التركيز على النخبة المتميزة داخل منظمات الأعمال يعتبر من أهم القيم لنجاح المنظمات ، فنوعية الأفراد العاملين للضروريات الواجب مراعاتها لتوفير قوة عمل

، ونخبة متميزة ، فالمنظمة الناجحة تدرك أهمية الحصول على أفضل العاملين ، حيث عرف -أوكيفورد - النخبة بأنها : " مجموعة من المتفوقين و الموهوبين " .

■ **المكافأة** : تعتبر شكل من أشكال الحوافز التي تساعد على دفع الأفراد للعمل فتوقع الحصول على الحوافز يعتبر حافزاً قوياً لإثارة السلوك الوظيفي لدى الأفراد ، بشكل يؤدي إلى تبني منهج سلوكي فعال في أداء الأعمال ، فالمكافآت هي حافز إيجابي مادي حيث يمكن استخدام المكافأة من خلال الأمور التالية :

- اتباع أساليب لجذب الأفراد القادرين .

- إظهار القيم ذات الأهمية بالنسبة للمنظمة .

- العدالة في إعطاء المكافآت .

- تشجيع عمليات الاتصال الفعالة.

7-3-2 : إدارة المهمة : وتتضمن قيم الفعالية و الكفاءة ، ويشير المفهوم إلى ضرورة تأدية الأعمال بإتقان مع ضرورة التركيز على الأهداف و توفير كل متطلبات العمل . وهنا لا بد من الإشارة إلى مفهوم الفعالية و الكفاءة .

■ **الفعالية** : تشير إلى قدرة المؤسسة كنظام اجتماعي على تحقيق أهدافها حيث تعرف الفعالية بأنها : " المدى الذي يحقق به المدير المخرجات المطلوبة من الموقع الوظيفي الذي يشغله " . كما يشير المفهوم إلى قدرته المنظمة على تحقيق أهدافها و تحقيق درجة من التكيف مع البيئة الخارجية و تقديم خدمات و سلع ذات جودة عالية .

■ **الكفاءة** : مفهوم الكفاءة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الفعالية ، حيث يشير مفهوم الكفاءة إلى ضرورة تحقيق الأهداف و ممارسة النشاطات بطرق صحيحة للوصول إلى الأهداف العامة ، أي تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية باستخدام أقل قدر ممكن من المصادر المتوفرة.

7-3-3 : إدارة العلاقات الإنسانية : على الإدارة الاهتمام بالجوانب الإنسانية و الروح المعنوية لما لها من أثر على الإنتاجية حيث أشار " مايو " إلى أن علاقة الفرد بزملائه في العمل لها أثر كبير على سلوكياته و إنتاجيته ، لذلك اعتبرت هذه المرحلة هي البناء الداخلي للتنظيم هو عبارة عن مجتمع يتفاعل الفرد به مع زملائه في العمل و يعمل على إشباع حاجاته من خلال تبني دور سلوكي يتضمن مجموعة من القيم تؤثر على أداته ، وهذه 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 العائد و كذلك الحوافز حيث يندفع الفرد للعمل ضمن هذه القيمة بمقدار إدراكه لمفهوم العدالة خصوصا عدالة الثواب و العقاب، الأمر الذي يترتب عليه إيجاد مبدأ الاتجاه المنظمة و زيادة الثقة بها ، تؤدي ذلك إلى خلق الأمن و الإستقرار في بيئات العمل .
- **قيم فرق العمل :** تركز منظمات الأعمال اليوم على خلق العمل الجماعي فمن خلال جماعة العمل تحقق المنظمة أهدافها بكفاءة و فعالية إيماناً منها بأن النجاح في إدارة فرق العمل كجماعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد بحيث يتحمل كل فرد منهم مسؤوليات و مهام معينة في العمل .
- **قيم النظام و القانون :** يتضمن النظام مبادئ و سياسات مكتوبة معترف بها تصنعها السلطة المتخصصة لتكون أساساً للتعامل بين الأفراد و الجماعات من حيث أداء الأعمال و الواجبات و الحقوق و الإمتيازات ، إضافة إلى علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية .

7-3-4 : إدارة البيئة التنظيمية : وتتضمن إدارة البيئة التنظيمية مجموعة من القيم

تتمثل في :

- الدفاع : يواجه التنظيم مخاطر و تهديدات داخلية و خارجية ، وهذا يتطلب ضرورة دراستها و العمل على وضع خطط دفاعية تساعد على بقائها و استمرارها ، فالتهديدات الخارجية تتمثل في المنافسة، أما التهديدات الداخلية فهي أكثر خطرا على المنظمة ، إذ أنها تؤثر على وحدتها و تكاملها .
- التنافس : هناك عدة مستويات للتنافس، فهناك تنافس فردي و هناك تنافس بين فرق العمل أو تنافس بين الوحدات الإدارية ، فالتنافس الفردي يتطلب ضرورة الاعتراف بالتميز الفردي و هذا يشكل واقعا فريدا و ذات قيمة حيث يمكن توجيه التنافس بالإتجاه الصحيح نحو تحقيق درجة عالية من الكفاءة و الفعالية ، أما التنافس على المستوى الفريق فيتمثل في وضع معايير جماعية للإنجاز .
- الإبداع : حيث يعتبر سمة أساسية من سمات العصر و المرتبطة ارتباطا وثيقا بالتغيير إذ أن التغيير و الإبداع هما عنصران أساسيان لبقاء و استمرار المنظمة ، فالإبداع هو تحديد للمشكلة و تحديد للأهداف المرغوب تحقيقها ، ومن ثم العمل على تحديد كافة الأبعاد الابتكارية بشكل تفصيلي ووضع خطة مناسبة لها ، وهو يعني كذلك توافر نظام من المعتقدات و القيم و المعايير الحافزة لقدرة المنظمة .

(خيضر كاظم حمود الفريجات و آخرون ، 2009 ، ص 117-118)

8-مقاييس القيم :

- 8-1 : اختبار دراسة القيم : أعده الباحثان " جوردن ألبورت " و " فيليب فرنون " ويستند إلى إطار نظري وضعه سبرنجر SPERENGER و يقيس أنماط من القيم ، وهي النمط النظري ، النمط الإقتصادي ، النمط الجماعي ، النمط الإجتماعي و النمط السياسي و أخيرا النمط الديني .

ويهدف اختبار القيم إلى بيان إلى 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 آخرأ تتركز معظم قيمه في الجانب السياسي وبالتالي تغلب القيمة السياسية على سلوكه، بينما يجمع شخص ثالث أكثر من قيمة.

ويتخذ الإختبار في قياس تفضيل الشخص لنمط من القيم على الأنماط الأخرى طريقة الإختبار الجبري ، فيزود الشخص بعبارتين أو أكثر ليختار العبارة التي يفضلها و يتكون الإختبار من 30 عبارة في القسم الأول و 15 عبارة في القسم الثاني ، ويزوج بين كل قيمة و القيم الخمسة الأخرى عدد متساوياً من المرات .

و يتراوح ثبات الإختبار بين 0,39 و 0,75 ، ويميز الاختبار بين أصحاب المهن المختلفة و يعتبر هذا الإختبار أداة لقياس القيم الهامة التي تؤثر في السلوك الإنسان ، مثل القيم الإقتصادية و السياسية و الجمالية و الدينية و الاجتماعية ، ويفيد هذا افختبار في الإرشاد النفسي و التوجيه التربوي و المهني .

ويتطلب من المفحوص أن يوضح ما يفعل في عبارات مثل :

_ هل تفضل إذا أتاحت لك الفرصة أن تكون من أصحاب البنوك ؟

_ عندما تزور إحدى المساجد هل تجد أن تأثرك بالرهبة و الخشوع و الناحية الدينية أكثر من تأثرك بجمال الفن و العمارة ؟

2-8 : مقياس القيم الفارق : أعده العالم " برنس R.PRINCE " و يتألف المقياس

من 24 زوجا من العبارات ، تدور حول أشياء قد يرى الفرد أنه من الواجب عملها أو الشعور بهاأو من غير الواجب عملها أو الشعور بها ، و يتألف كل زوج من الأزواج 64 من عبارتين يختار المجيب واحدة منها ، إحداهما تمثل قيمة أصلية "تقليدية" و الأخرى تمثل

قيمة منبثقة "عصرية" ، ويتحدد إتجاه المستجيب و غلبة القيم المنبثقة أو الأصلية بإختياره
64 عبارة تمثل كل منها قيمة من بين 128 عبارة، وفيما يلي أمثلة على عبارات المقياس :

جدول رقم (02) : يوضح أمثلة على عبارات مقياس القيم الفارق

قيم منبثقة " عصرية"	قيم أصلية " تقليدية "
2 أ -ينبغي أن أعمل الأشياء التي يعملها معظم الناس .	2 ب - ينبغي أن أعمل الأشياء الخارجة عن المألوف .
5 ب -ينبغي أن أستمتع بمسرات الحياة أكثر من أبي .	5 أ - ينبغي أن أحرز مركزاً أعلى مما أحرزه أبي .
7 أ - ينبغي أن أشعر أن السعادة أهم شيء في الحياة بالنسبة لي .	7 ب - ينبغي أن أشعر أن تحمل الأم و المعاناة أمر هام بالنسبة لي في المستقبل

مصدر الجدول : (محمود سلمان العميان، 2005، ص 10)

_ ويضم المقياس فروعاً أربعة :

- 1- أخلاقيات النجاح في العمل " قيمة أصلية" و يقابلها قيمة الاستمتاع بالصحة و الأصدقاء " قيمة منبثقة أو عصرية"
- 2- الاهتمام بالمستقبل "قيمة أصيلة" مقابل الاستمتاع بالحاضر .
- 3- استقلال الذات "قيمة أصلية" مقابل مسايرة الآخرين .
- 4- التشدد في الخلق " قيمة أصلية " مقابل النسبية في هذه المسائل .

9- العلاقة بين القيم التنظيمية و أخلاقيات العمل :

توجد علاقة وطيدة بين دراسة القيم السائدة في المنظمة و أخلاقيات العمل فيها ،وهناك بعض القيم التي يفضل وجودها لدى الأفراد العاملين مثل القيم الإجتماعية ،التنظيمية و المهنية ، أذ أن الغالبية العظمى من منظمات الأعمال ترغب بأن يتوفر لدى العاملين فيها حد أعلى من القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل ، ولكن الوصول إلى الوضع والأمثل غاية صعبة الإدراك ، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلتردي القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل ومنها :

- سيطرة العشائر و القرابة و الولاءات العائلية و الحزبية على العلاقات الإجتماعية و التنظيمية .
- وجود التميز في المعاملة بين الموظفين .
- تعتقد الإجراءات وكثرة القوانين و الأنظمة و التعليمات المرتبطة بإنجاز المعاملات.
- عدم توفر القدوة الحسنة للموظفين داخل العمل و خارجه .
- تردي الأحوال الإقتصادية في المجتمع و لدى الموظفين.
- ضعف الهياكل التنظيمية و ضعف القيادات الإدارية بما في ذلك ضعف الرقابة والإجراءات التأديبية الرادعة .
- ضعف برامج التدريب و التأهيل المتعلقة بأخلاقيات العمل .

(محمود سلمان العميان ، 2005 ، ص 12 - 13)

خلاصة الفصل :

نتيجة لما تطرقنا إليه في هذا الفصل يتضح لنا أن للقيم التنظيمية أهمية برى على مستوى المنظمة ذلك أن فعالية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضائها ، كما أن للقيم أثر في رس المعالم الأساسية للسلوك التنظيم و في تحديده وتوجيهه ، و هذا ما لاحظناها في تطور القيم التنظيمية كما أشارت إليه ، إلا أن أهم أنظمة القيم توجد لدى الأعضاء الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي ، إذ من المتوقع أن يتعدى تأثيرها لتشمل المرؤوسين وسلوكاتهم هي المحددة للسلوك المطلوب.

الفصل الثالث : الصراع التنظيمي

- تمهيد :

1- تطور مفهوم الصراع

2- مكونات الصراع .

3- مراحل موقف الصراع

4- أنواع الصراع

5- أسباب الصراع.

6- نتائج الصراع

7- أساليب إدارة الصراع

8- نموذج الصراع

- خلاصة الفصل

- تمهيد :

يعتبر الصراع التنظيمي جزء لا يتجزأ من المؤسسة حيث يعكس التناقضات الموجودة في المجتمع الكبير، فقد يدخل العمال إلى المؤسسة محملين باتجاهات ، آراء ، قيم و تقاليد تختلف من شخص إلى آخر ، وقد يؤدي هذا التباين إلى تكوين جماعات عمل رسمية وغير رسمية ، تتفق في الأهداف و قد تختلف ، مما يؤدي إلى وجود صراعات بينها كذلك التي تدور بين العمال و الإدارة أو بين العمال أنفسهم ، أو المسؤولين فيما بينهم . و في هذا الفصل سنحاول عرض أهم النقاط لصراع التنظيمي.

1-تطور مفهوم الصراع :

يعتبر الصراع ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد و الجماعات و المنظمات و المجتمعات على حد سواء ، إذ أن الصراع إحدى الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد و كالتعاون و المنافسة و التقليد و المحاكاة...، ونظراً لكون طبيعة الأفراد و المجتمعات تستدعي التطور و التغيير ، و لأن الإستقرار و الثبات حالة غير طبيعية ،لذا فإن الصراعات غالباً ما ترافق التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة ، ولهذا فقد حظي الصراع بإهتمام واسع النطاق من مختلف المفكرين و الباحثين .

(خيضر كاظم حمود ، 2002 ، ص 142)

ومنه فإن تطور مفهوم الصراع مر بثلاثة مراحل، التقليدية ثم السلوكية فالنفاعلية ،وهنا سنحاول أن نفصل في افتراضات كل مرحلة .

1-1 : النظرة التقليدية للصراع :

يرى أصحاب وجهة النظر التقليدية أن الصراع ظاهرة سلبية غير مريحة ويجب تجنب مرحلة الوصول إليها و القضاء عليها في حالة بروزها لأنها نوع من أنواع العنف و التخريب و السلوك اللاعقلاني ، إذ أن الصراع من وجهة المنظور البيروقراطي على سبيل المثال يمثل ظاهرة خلل إداري ، ذلك أنه إذا كانت الأهداف واضحة ومتفق عليها ، و كانت التكنولوجيا مناسبة لتحقيق الأهداف وكان توزيع الموارد عقلانياً وكان نظام الجدارة هو الأساس الذي يحكم ممارسات الاختيار و الترقية فإن ظهور الصراع أمر سلبي و لا مبرر له ، وكان هذا الإتجاه التقليدي يعطي إنطبعا سيئا في حالة وجود صراع في المنظمة ،وتقوم وجهة الرأي التقليدية هذه على الإفتراضات التالية:

- تعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها.
 - يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص معينين.
 - يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع .
 - إذا حدث الصراع فالحل أن تتركه الإدارة أو تتجاهله ،لأن الحديث عنه غير مرغوب فيه .
- (محمد قاسم القريوتي ، 2000 ، ص242)

2-1 : النظرة السلوكية :

المدرسة السلوكية الإنسانية والتي سادت المجتمع الإنساني منذ فترة الخمسينات من القرن العشرين "جاءت كنقد للفكر الكلاسيكي" قد نظرت للصراع على أنه ظاهرة تفرزها التفاعلات الإجتماعية ، وهو أمر حتمي وضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه إطلاقا .

(خيضر كاظم حمود ، 2002 ، ص 142)

والنظرة السلوكية تتشابه إلى حد ما مع أسلوب التناول التقليدي للصراع الذي يقوم على أساس محاولة إنهائه وعدم تشجيع حدوثه، ونستنتج من كل هذا أن النظرة السلوكية للصراع

هي بأنه أمر حتمي و طبيعي وعلى مستوى الفاعلين في المؤسسة لكن هذه الحتمية لا تشير إطلاقاً للأهمية المحورية للصراع حيث يبقى تحت سيطرة الإدارة و توجيهه وفق ما يخدم مصالحها بتحديد مستويات معينة أي أن الصراع مجال ضيق يسير وفقه .

و الملاحظ أن كلتا النظرتين التقليدية و السلوكية فشلتا في إدراك أهمية الصراع الوظيفي و ضرورته وقيمه و دوره لصحة النظام وهذا ما أدى إلى بروز أسلوب جديد يعرف بالأسلوب التفاعلي. (هاني عبد الرحمان صالح الطويل ، 2001 ، ص 300)

1-3 : النظرة التفاعلية للصراع :

الفكر الحديث يرى الصراع بأنه شيء طبيعي بل هو ظاهرة صحية و بدرجة ما فهو ظاهرة مطلوبة " لذا فلا من وجود درجة معينة منه ولا بد من إيجادها إن تكن موجودة.

(محمد قاسم القربوتي ، 2000 ، ص 243)

فالتفاعلية لا تنظر إلى الصراع على أنه يشكل قوة إيجابية في الجماعة ولكن بعصه ضروري وحتمي لفاعلية عمل الجماعة ، فبينما يقبل التناول السلوكي للصراع يلاحظ أن التناول التفاعلي يشجعه من منطلق أن الجماعة التي تميل إلى السكون هي الأكثر عرضة لأن تصبح جماعة ستاتيكية غير مستجيبة للتغير ، ففلسفة هذه النظرية تعترف بأن التغير ينجم عن عدم القناعة ومن الرغبة في التحسين ومن خلال تطوير مبدع للبدائل بمعنى أن التغير يمكن أن يستلهم عبر عملية الصراع.

(هاني عبد الرحمان صالح الطويل، 2001، ص301)

ـ وتقوم النظرية التفاعلية للصراع على إفتراضات هي :

- الصراع حالة لا يمكن تجنبها .
- الصراع إنعكاس طبيعي للتجديد.

- إدارة الصراع ممكنة .
- يعتبر الحد الأدنى من الصراع شيئاً عادياً وضرورياً .

(محمد قاسم القريوني، 2000 ، 243)

2-مكونات الصراع :

أول عنصر في نموذج " بولدنق " هو وجود أطراف معينين فالصراع يجب أن يتضمن على الأقل طرفين ، أفراد ، جماعات ، منظمات و على سبيل الافتراض يمكن أن يكون هناك تسع أنماط من الصراع ، شخص مع شخص ، شخص مع جماعة وغيرها من الأنماط ، كما يقترح "بولدنق" أن هناك نزعة باتجاه التناسق أو التماثل في العلاقات ، ذلك أن الصراع الشخص مع المنظمة أو الجماعة يميل باتجاه صراع تنظيمي-تنظيمي ويستند هذا التباين في القوة الذي يحتمل أن يوجد بين هذه المستويات المختلفة في المنظمة . أما العنصر الثاني هو مجال الصراع و الذي عرفه " بولدنق " بأنه : " المجموع الكامل للحالات الممكنة ذات العلاقة بالنظام الاجتماعي " . أي أن هناك حالات بديلة يمكن أن ينتقل إليها الصراع ، فإذا كان لأطراف الصراع علاقة قوة معينة مع بعضهم البعض بحيث أن أحدهم يملك قوة أكثر من الآخر فإن مجال الصراع يقتضي استمرار الحالة الراهنة ، بالإضافة إلى كل الحالات البديلة ، ويدخل في نطاق هذه البدائل أن كل الأطراف يحصلون على قوة أو يخسرون قوة أو أن أحدهم يحصل على قوة على حساب الآخر ...، ومن النادر أن يستعد أطراف الصراع نفس المراكز السابقة بالنسبة لبعضهم البعض بعد أن يسوي الصراع أو يستمر ، وبخصوص العنصر الثالث و المتمثل في ديناميكية حالة الصراع فإن كل طرف يحاول تعديل وضعه حتى ينسجم مع وضع معارضة ، فالصراع يمكن أن ينتقل داخل أي منظمة ، فأطرافه يمكن أن ينقلوه إلى آخرين بمجرد أن ينشأ بينهم ، ومجال الصراع يمكن أن يمتد أو ينكمش كلما حدثت ديناميكية حالة الصراع ، فطبيعة هذه الديناميكية يمكن ملاحظتها في زيادة كثافة الصراع خلال حدوثه ، وبينما يمكن أن يبقى المجال كما هو و

تختلف الطاقة المكرسة على طول الوقت ، أما العنصر الأخير في نموذج "بولدنق" فهو مراقبة الإدارة أو تسويتها للصراع . (عبد الله محمد عبد الرحمان ، 2003 ، ص 423)

يعتقد الطالب أن موقف الصراع و أسسه أمر بالغ الصعوبة في التحليل نظراً لاختلاف الأعضاء في إنجاز أعمالهم بالرغم من وجود العقلانية التنظيمية ، كما أن ما يظهر في مواقف الصراع ما هو إلا حصيلة انحرافات الأعضاء و أعمالهم ، بل بعكس الصراع طبيعة الواقع التنظيمي الداخلي .

3- مراحل موقف الصراع :

وقد أشار " بوندي " إلى خمسة مراحل يمر بها الصراع و التي تعتبر سلسلة متعاقبة من المراحل و الأحداث تتولد باستمرار و هي :

3-1 : مرحلة الصراع الضمني " الكامن " : تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع و التي غالبا ما تتعلق بالتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأقسام وغير ذلك من الأسباب التي تسهم في خلق صور الصراع الضمني بشكل ضمني وغير معلن .

3-2 : مرحلة الصراع المدرك : وفي هذه المرحلة يتم إدراك و ملاحظة الصراع بين الأفراد و الجماعات و تلعب المعلومات المناسبة عبر قنوات الإتصال دوراً مهماً في تغذية صور مدركات الصراع .

3-3 : مرحلة الشعور بالصراع : تمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة وغالبا ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع و الإثارة الإدراكية ، وغالبا ما يتبلور الصراع بشكل واضح و أكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته و ما سوف يؤدي إليه ، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه .

3-4 : مرحلة الصراع العلني : يمارس الفرد أو الجماعة في هذه المرحلة أسلوب علنيا في الصراع أي أن الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد اتجاه أقرانه و بسبل مختلفة مثل العدوان ، وقد يأخذ الصراع صوراً من اللامبالاة .

3-5 : مرحلة ما بعد الصراع العلني : تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد ، ويحصل هنا أحد أمرين و أولهما أن الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يعد أساسياً ، و لا يمكن حله أو معالجته وهذا غالبا ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة و الإضرار بها و بأهدافها ، وثانيها هو الأكثر احتمالاً حيث يميل إلى إعتماالسبل الكفيلة بمعالجة الصراع و التخفيف من حدته بين الأطراف المتصارعة و محاولة تحقيق الرضا بينهما ، فإذا ما حصل ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد ، أما إذا أرادت الإدارة إيجاد الحلول الإصلاحية غير الشاملة فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع و بعيده مجدداً وفق المراحل التي بدأ بها مرحلته الأولى. (محمد قاسم القريوتي، 2000 ، ص290)

4-أنوع الصراع :

هناك مستويات مختلفة للصراع ، إذ أنه يطلق على كل المدى الواقع من الاختلافات البسيطة بين فردين إلى النزاعات الحادة بين مجموعات العمل بإعتبارها كلها صراعات .

(بوفلجة غياث ، 1992 ، ص84)

4-1 : الصراع داخل الفرد : فالصراع الفردي ينشأ من خلال الصعوبات التي يواجهها الفرد عندما يقوم بإتخاذ القرار لمواجهة المشكلات أو الظواهر المختلفة على الرغم من قدرته أحيانا على معرفة البدائل المحتملة و التوزيع الإحتمالي لنتائجها المتوقعة و تكمن الصعوبة هنا في عدم تقبله للقرار أو صعوبة قيامه بالمقارنة بين مختلف البدائل أو تعذر اتخاذ القرار نتيجة لعدم التأكد من النتائج المتوقعة بدرجة عالية من الإحتمال ولا بد أن تؤدي

الحالات إلى بروز الصراع المدرك أو الملاحظ الذي يسهم في ظهور حالة الصراع العلني بعد تعارض النتائج المتوقعة . (خليل محمد حسن الشماح ، 2000، ص 302-303)

_ وقد قدم " أرجيرس " تصوره للصراع الفردي قائلاً بأن هذا الصراع يحدث عندما :

- يريد الفرد أن يمارس شيئين مرغوبين ولكن الواقع يفرض عليه إختيار أحدهما .
- عندما يكون لدى الفرد خيارين عمل شيئين لا يرغب في أي منهما .
- عندما يكون الفرد ميالاً لعمل شيء مرغوب فيه و لكن تكثفه المخاطر .
- عندما يكون أما الفرد عدد من البدائل المرغوب و لكن تكثفه كل منهما المخاطر .

2-4 : الصراع بين الأفراد : ويحدث بين فردين أو أكثر حول كيفية تناول كل فرد

للموقف أو لأساسيات العمل و هذا الصراع غالبا ما ينشأ نتيجة التباين في إدراك الأفراد للأمور و تباين توجهاتهم أو حالتهم الاجتماعية و عوامل شخصية أخرى .

(عباس عبد مهدي ، 2005،ص193)

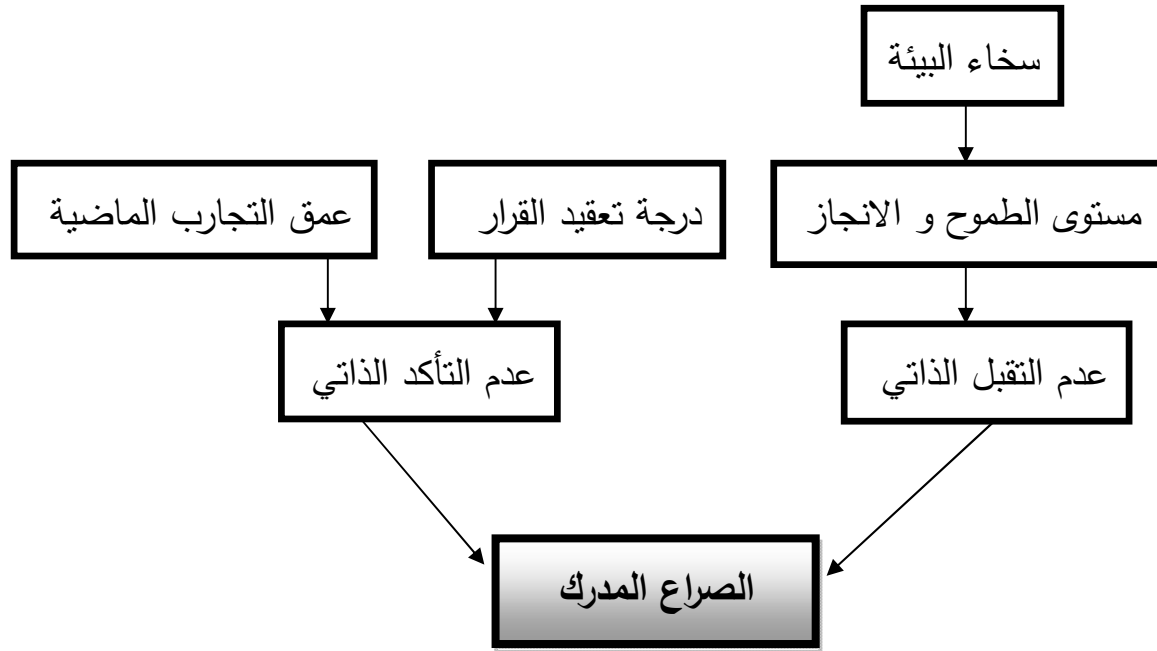
وهذا الصراع شائع كثيراً فتنافس فردين للحصول على ترقية معينة سيؤدي إلى صراع بينهما ، لأن من يحصل على ترقية سيحول دون تحقيق الآخر لهدفه، كما قد يؤدي الاختلاف بين عاملين بشأن طريقة معينة في أداء العمل إلى الصراع بينهما ، وتتبع غالبية من الصراعات بين الأفراد في بيئة العمل من هذا النوع من الاختلافات .

(رونالد دي ريجيو ، 1999 ، ص377)

وهناك عوامل تؤثر في صراع الأفراد داخل المنظمة و هو موضح في الشكل التالي

رقم (01) :

شكل رقم (01) : العوامل المؤثرة في صراع الأفراد داخل المنظمة



المصدر: (خليل محمد حسن الشماع ، 2000 ، ص 305)

3-4 : الصراع داخل الجماعة : يحدث بين شخص واحد أو فريق من أعضاء الجماعة وبقية الأعضاء ، فمن ينتهك معايير الجماعة يكون قد أحدث نوعاً من الصراع داخل الجماعة .
(رونالد دي ريجيو ، 1999 ، ص 377)

4-4 : الصراع بين الجماعات : يحدث هذا الصراع حول أساسيات العمل أو نتيجة عوامل شخصية وغالباً ما يحدث هذا النوع من الصراع في المستويات الإدارية العليا نتيجة السيطرة أو بسبب فرض السلطة .
(عباس عبد مهدي ، 2005 ، ص 194)

5- أسباب الصراع :

فيما يخص أسباب الصراع نلاحظ أن هناك أسباب شخصية وأخرى تنظيمية وهي كالتالي :

1-5 : الأسباب الشخصية : يمكن أن نذكرها كالتالي :

5-1-1 : التنافس على المصالح : إذ كان تحقيق إحدى المصالح لشخص ما يفترض لإلغاء أو إنقاص لمصالح طرف آخر، فإنه يحدث تنافس أو نزاع حول هذا الأمر بين الأطراف المعنية ، ولهذا يسعى كل طرف إلى حشد الأنصار و القوى المادية والمعنوية لمجابهة الطرف الآخر . (عبد المعطي عساف ، 1999، ص 246)

5-1-2 : التفسيرات الخاطئة : وهي الأخطاء التي تقع في تفسيرنا لأسباب سلوك الآخرين ، فعندما يجد الأفراد لأنهم لم يحصلوا على اهتماماتهم فإنهم عادة يحاولون تحديد أسباب ذلك الفشل ، هل يرجع ذلك إلى سوء الحظ أم إلى قصور الموارد أم إلى عدم قدرتهم على التخطيط السليم لأهدافهم ؟ ، هل يرجع ذلك إلى تدخل معتمد من شخص أو جماعة أخرى ؟ فإذا أكد لهم بحثهم أن السبب الأخير هو الذي أدى إلى فشلهم فإن بذور الصراع القوى تنبت ...، إذا التفسيرات الخاطئة لأسباب النتائج السلبية يمكن أن تلعب دورا قويا في خلق الصراع (جيرالد جرينبرج ، 2004، ص 480-481)

5-1-3 : تفاوت الصفات الشخصية : إن التفاوت بين الصفات الشخصية كالسن والجنس والقيم والإتجاهات والمعتقدات و المستوى الثقافي بين الأفراد تكون مصادر رئيسية للصراع فيما بينهم . (كامل محمد المغربي ، 2004 ، ص 311)

5-1-4 : الاتصالات الخاطئة : بمعنى أن الأفراد يتصلون مع الآخرين في بعض الأحيان بطريقة تغضبهم دون أن يقصدوا ذلك .

5-1-5 : تفاوت الخلفيات الثقافية و الاجتماعية و عدم الرضا الوظيفي : إن أي تنظيم هو عبارة عن تجمع كبير لأفراد على درجات متفاوتة من خلفيات ثقافية واجتماعية معينة و ذلك أمر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف ، وحق الجميع في التقدم للحصول على فرص العمل المتاحة ولكن هذه الأسباب المنطقية تنعكس على التنظيم بضرورة التوفيق بين أصحاب هذه المشارب و الخلفيات المختلفة والتي لابد وأن تنعكس بظهور بعض الصراعات

، وكذلك عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة قد ينعكس حتما في عدم التعاون وإثارة المشاكل .
(محمد قاسم القريوتي ، 2000، ص 254-255)

5-2 : الأسباب التنظيمية : ويمكن أن نلخصها فيما يلي :-

5-2-1 : عدم وجود تقنين واضح الأدوار و المهام : تعتبر القواعد الإجراءات الواضحة و هو ما يسمى بالرسمية ، وسيلة واضحة للحيلولة دون تضارب الجهود وأحصول النزاعات ، وبالتالي فان عدم وجود تقنين واضح لكثير من الأمور يسبب صراعات حول الصلاحيات أو الأولويات .
(محمد قاسم القريوتي ، 2000 أ ، ص 252)

5-2-2 : معوقات التنظيم (البناء التنظيمي) : أن وجود هياكل تنظيمية ضعيفة وعدم وجود هذه الهياكل يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص أو الواجبات أو المسؤوليات المعطاة لكل وظيفة.
(موسى اللوزي ، 1999 ، ص 85)

5-2-3 : الاختلاف أو التباين في الأهداف : يعد الاختلاف أو التباين في الأهداف ... أحد المصادر الرئيسية للصراع ، فكلما ازدادت حدة المنافسة بين العاملين في الأقسام ذات الأهداف المختلفة كلما تعرضت المنظمة إلى بروز الصراع بدرجات احتمالية عالية.

(خليل محمد حسن الشماع ، 2000 ، ص 298)

5-2-4 : الصراع حول الاختصاصات و المسؤوليات : ويمثل هذا السبب أسوأ ما توجهه المنظمات المعاصرة و النزاع في هذا المجال يختلف من شخص إلى آخر، وقد يعلن أحد الأطراف الحرب على طرف آخر بحجة أن ما يمارسه الأخير هو من اختصاص الطرف الأول، وقد نجد في الوقت نفسه أحد الأطراف يتخلى عن بعض الأعمال إلى الطرف الآخر بحجة أنها ليست من اختصاصه . (عبد المعطي عساف، 1999، ص 249)

5-2-5 : غموض الدور : ويشير إلى : " نقص في المعلومات الواضحة بخصوص: التوقعات المرتبطة بالدور، طرق انجاز توقعات الدور المعروفة و نتائج أداء

الدور، فهو إذن نقص في معرفة الواجبات و الامتيازات و الالتزامات المطلوبة من الفرد لكي يقوم بأداء عمله. (عبد الله بن حسن عبد القادر ، 1996 ، ص321)

5-2-6 : عدم تحديد الصلاحيات :إن أكثر الأمور التي يمكن أن ينشأ حولها الصراع ، وما يتصل بالسلطة و بالصلاحيات .

(هاني عبد الرحمان صالح الطويل ، 2001، ص 305)

و بعد استعراض كل من الأسباب الشخصية و التنظيمية ، يلتبس الطالب مما سلف أن الأسباب الكامنة وراء الصراع لا تنشأ من فراغ إطلاقا ، فالصراع كظاهرة تترعرع باستمرار في ظروف مشجعة ، حيث أن هناك تفاعل بين الأسباب الشخصية و التنظيمية في ظهور الصراع ، أضف إلى ذلك أن هناك تأثير متبادل بين المؤسسة (النسيج) كنسق فرعي و النسق الأكبر هو المجتمع بكل إفرازاته .

6- نتائج الصراع :

لكل سبب نتيجة فكما أن للصراع أسبابا فإن له نتائج سلبية و إيجابية وهي كالتالي:

6-1 : النتائج السلبية : إن الصراع يعوق الاتصالات بين الأفراد و الجماعات والأقسام ،وبذلك قد يؤدي إلى إيقاف أنشطة التنسيق بينها بالمرّة ، وبالإضافة إلى ذلك فإنه يشتت الانتباه و الطاقة عن الأنشطة الأساسية و الجهود التي تحتاج إليها لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، فالصراع يؤدي إلى وضع كل طرف في قالب سلبي ، فأعضاء الجماعات و الوحدات المتصارعة يميلون إلى تعظيم الاختلافات بينهم ، كما أن هذه الاختلافات تشرح بطريقة سلبية، وبذلك فإن كل طرف ينظر إلى الآخر بطريقة سلبية، وكذلك الصراع يحث كل طرف من أطرافه على الاتحاد مع مجموعتهم و الولاء للمجموعة أو القسم الذي ينتمون إليه ، وفي هذه الظروف فإن أي شخص يشير إلى أن هناك بعض المزايا في موقف الطرف الآخر يتعرض للوم.

6-2 : النتائج الإيجابية : يمكن إيجازها في العناصر التالية :

- مناقشة بعض المشاكل التي أهملت فيها سبق بصراحة وذلك نظرا لأن الاعتراف بالمشكلة هو الخطوة الأولى لحلها .
- تحفيز أطراف النزاع على فهم مواقف بعضهم البعض فهما كاملا ، ويساعد هذا على نشر التفكير الابتكاري .
- يقود الصراع في بعض الأحيان إلى تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الإدارة فعندما تصل متخذ القرار معلومات تتعارض مع وجهة نظرهم فإنهم يميلون إلى اتخاذ قرار أفضل بالمقارنة مع القرارات التي يتخذها في الظروف العادية و يحدث هذا عندما يجبر متخذ القرار على تحدي فروضه السابقة و أن يواجهوا الأفكار الجديدة و أن يفكروا في مواقف جديدة.
- يمكن أن يؤدي الصراع إلى مزيد من الالتزام و إلى مناقشة مفتوحة لوجهات النظر المتعارضة ، وبالتالي مناقشة تامة ، ويسمح هذا للعاملين بالتفكير في وجهات نظر الآخرين . (هاني عبد الرحمان صالح الطويل ، 2001 ، ص 302)

أعتقد أن نتائج الصراع سواء السلبية أو ايجابية ترتبط بدرجة كبيرة بنوع الأسلوب التي تتبناه المنظمة في إدارة هذا النزاع ، وعلى هذا الأساس تم إدراج العنصر الموالي كي نتمكن من التعرف على أنواع أساليب إدارة الصراع المعتمدة في حل هذا الأخير .

7- أساليب إدارة الصراع :

تلعب ممارسة إدارة الصراع المنظمة دورها في تحجيم حدة الصراع و تكييفه لخدمة المنظمة مما يعزز قدرتها الايجابية على إدارة الصراع و توجيهه ايجابيا لتحقيق أهداف المنظمة، وفي ضوء هذه المعارف الإنسانية المتطورة ، فقد أسهمت هذه الأساليب في تحقيق نتائج ايجابية كثيرة في مضمار نجاح المنظمة...، وقد تطورت هذه الأساليب بسبب تطور نظريات المنظمة وإسهامات الدراسات الميدانية.

(خليل محمد حسن الشماع، 2000، ص308)

حسب النظر إلى موقف الصراع يتحدد نمط معين لإدارته أي أنه لا يوجد أسلوب محدد بل هناك أسلوب تبعاً لموقف صراعي ما ، وهذا ما أكدته النظرة الاحتمالية للصراع الداعية إلى تشخيص الموقف و أسبابه ، ونظراً للظروف البيئية الداخلية و الخارجية المتسارعة التغير قد تسمح بتعدد موقف الصراع وعليه يجب اتخاذ أساليب لإدارته حسب هذا الموقف .

(عبد المعطي عساف ، 1999، ص 251)

وتتبقى خمسة استراتيجيات و أساليب وهي :

- **التعاون :** ويعبر هذا الأسلوب عن الاهتمام الكبير بالنفس و بالآخرين ، حيث التعاون المشترك بين أطراف الصراع ، والانفتاح لتبادل المعلومات وفحص الاختلافات و مواجهة الصراع بالاتصال المفتوح وتوضيح سوء الفهم لموضوع الصراع و تحليل أسبابه للتعرف على المشكلة الحقيقية.
- **التكيف :** والذي يشير على الاهتمام المنخفض بالنفس ، والاهتمام العالي بالآخرين، ويتعلق بمحاولة التقليل من الخلافات لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر، وقد تحد هذه الإستراتيجية على المدى البعيد من توليد الأفكار الجديدة و الحلول المناسبة لمشكلات العمل.
- **المنافسة :** تشير إلى استخدام القوة لتحقيق المكاسب و الأهداف الشخصية ، أي أن هناك اهتمام عالي بالنفس واهتمام منخفض بالآخرين، وهذا الأسلوب يحد من الإبداع في العمل أو استكشاف أفكار جديدة لحل المشكلات.
- **التجنب :** يعبر عن انخفاض الاهتمام بالنفس و بالآخرين وهي مقرونة بالانسحاب والهروب في مواجهة المشكلات وعدم الاهتمام بموضوع الصراع.
- **التسوية :** تشير إلى الاهتمام المتوسط بالنفس والآخرين وهي مقرونة بمبدأ الأخذ والعطاء، كما تقترن بالتفاوض على افتراض وجود مورد ثابت محدد ينبغي اقتسامه

بالتسوية للوصول لحل وسط يرضي طرفي الصراع ،وبموجبها يتخلى الطرفان عن شيء ما بغية الوصول إلى قرار مقبول . (ريمون بودون ،1986،ص 560)

يعتقد الطالب أن طبيعة الصراع معقدة جداً و تختلف باختلاف الرهانات التي تؤدي في الأخير إلى نتائج حسب كل بنية (رابح-رابح) ،(خاسر-رابح) ، (خاسر-خاسر)، فهذه النتائج توحى بأن هناك ميكانيزمات أدت إلى ذلك ، وهذه الميكانيزمات هي أساليب غدارة الصراع.

8-نموذج الصراع :

على ضوء البحوث و الدراسات التي أجريت حول النزاع / الصراع في منظمات العمل يقترح " رحيم" نموذج نظريات للنزاع في منظمات العمل و يتكون هذا النموذج من الجوانب التالية :

8-1 : ظروف الحادثة : يعني ذلك مصادر و بدايات النزاع وظروف تكوينها حيث يعتقد الباحثون أن مصادر النزاع في منظمات العمل قد تكون سلوكية أو تنظيمية ، ويوضح النموذج أن ثمة عوامل ديموغرافية مثل :الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية وغيرها من العوامل، تساهم في النزاع من حيث نوعيته ومستواه وآثاره.

8-2 : التغيرات السلوكية : أوضح النموذج أن النزاع يمكن أن يؤثر على سلوك واتجاهات ومواقف كل طرف نحو الآخر ،فإذا تطور نزاع بين الأفراد أو الأطراف تقل الثقة بينهم وتبتعد العلاقات، ويحاول كل طرف إخفاء مشاعره ومحاولة تحقيق أهدافه دون علم الآخر،بهدف الكسب أو السيطرة على زمام الأمور أو الموقف، كما يقل الاهتمام بحل المشكلات.

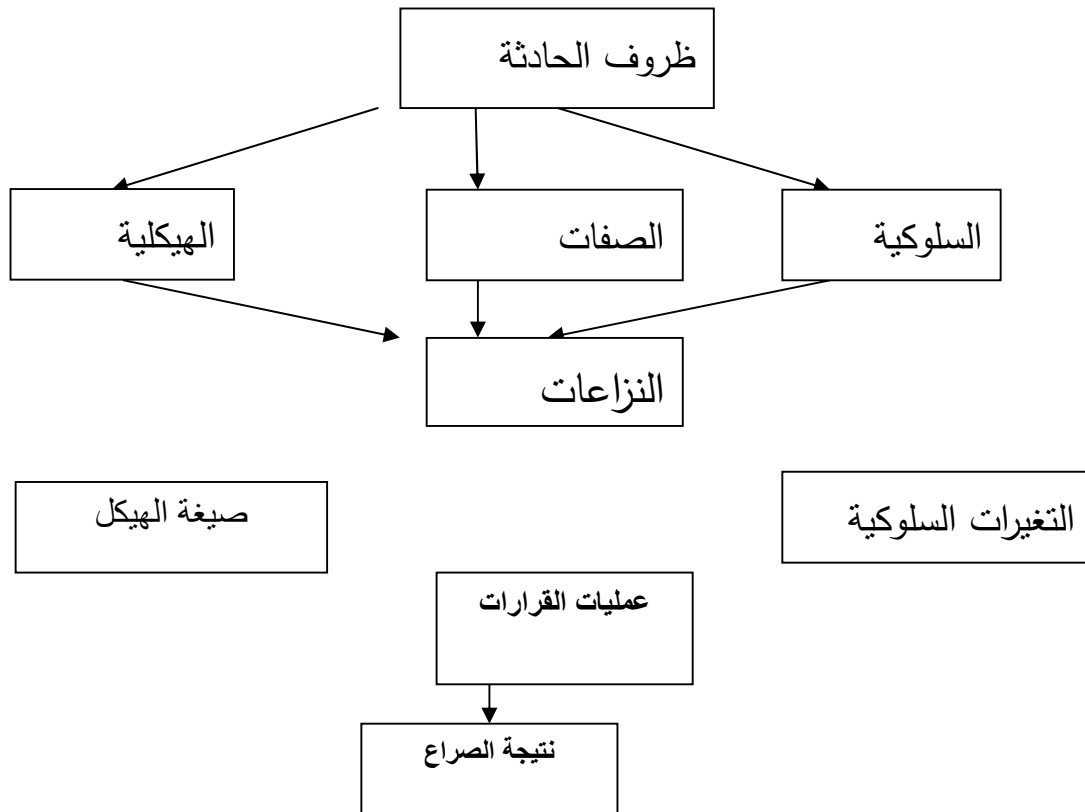
8-3 : صيغة الهيكل التنظيمي :ينعكس هذا النزاع السلوكي على العلاقات والاتصال الحر و التفاعل بين الأطراف ،الأمر الذي قد يحول الاتصال كتابيا فقط، كما أن النزاع قد

يقود الأطراف إلى تبني هيكل تسوده التفاعلات غير المشجعة على التبادل الحر للمعلومات فيصبح الاتصال بين الأطراف رسميا وغير مرن.

4-8 : عمليات القرار : عندما يغلب على الأطراف نمط صراع (كسب-خسارة) يصعب عادة استخدام طريقة حل المشكلات لاتخاذ القرارات لحل خلافاتهم وهذا بدوره يقود إلى استخدام المفاوضات أو المفاوضات المتوسطة التي يغلب عليها المساومة و المراهنة بدل الثقة و الاحترام وحل الخلافات بطريقة التعاون.

5-8 : نتيجة النزاع : تؤثر نتيجة حل النزاع في العلاقات المستقبلية للطرفين من حيث اتجاهات بعضهم إزاء البعض الآخر فإذا كانت المساومة قد استخدمت فسيخسر أحد الطرفين و يتأثر بهذه النتيجة، وهذا أمر سينعكس على حل الصراع أو النزاع مرة أخرى، إن مثل هذا النزاع لا يؤثر في اتجاهات و سلوك طرفي النزاع فقط بل إنه يؤثر في المنظمة ككل، والشكل الموالي يوضح نموذج الصراع/النزاع في المنظمة لـ: "رحيم" شكل رقم (02):

شكل رقم (02) : نموذج النزاع /الصراع في المنظمة لـ: "رحيم"



(صلاح عنتر ، 2010 ، ص45).

خلاصة الفصل:

بعد استعراض عناصر هذا الفصل يمكن ملاحظة أن هناك تغير جذري في النظرة إلى الصراع، من كونه ظاهرة خلل وظيفي حسب النظرة التقليدية، إلى ظاهرة صحية يجب تشجيعها و التأكيد على أهميته المحورية و ذلك حسب النظرة التفاعلية ،أما بخصوص عملية الصراع فإنها ديناميكية وليست إستاتيكية ،و قد تم التطرق إلى أسباب الصراع حيث أنها قسمت إلى أسباب شخصية و أخرى تنظيمية ناتجة عن طبيعة عمل المؤسسة ولفهم الصراع بصره جيدة وجب تفسيره في ضوء العوامل البيئية الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

الفصل الرابع : الجانب المنهجي

- تمهيد :

- 1- المنهج المستخدم
- 2- عينة الدراسة
- 3- أدوات الدراسة
- 4- الحدود الزمانية و المكانية للدراسة.

- تمهيد :

تطرقنا في الفصول السابقة إلى مختلف القضايا النظرية المرتبطة بالصراع ، ولأن البحث ما هو إلا تكامل بين النظري و الميداني ، فالمنهجية تغذي هذا التكامل حيث تمكننا من تحديد سير البحث و كذلك تساعدنا في جمع المعلومات اللازمة عن طريق الأدوات للإجابة عن تساؤلات البحث .

1- المنهج المستخدم في الدراسة :

يلجأ الباحث الى استعمال المنهج الوصفي حيث يكون على علم بأبعاد او جوانب الظاهرة التي يريد دراستها نظرا لتوفر المعرفة بها من خلال بحوث استصلاحية او وصفية سبق وان أجريت عن هذه الظاهرة، و لكنه يريد التوصل إلى معرفة دقيقة و تفصيلية عن عناصر الظاهرة موضوع البحث تفيد في تحقيق فهم افضل لها او في وضع سياسات او إجراءات مستقبلية خاصة بها ، فالبحوث الوصفية كرسد حالة شيء سواء كان هذا الشيء وضعاً فيزيقياً او خصائص مادية او معنوية للأفراد او المجموعات، او أن يكون نشاطاً إنسانياً كالعمل و الدراسة ،أو مؤسسات كالمصانع ،أو انماط من التفاعل بين البشر كالتنافس، التعاون و الصراع وغيرها.

و قد يكون هذا الرصد او الوصف كيفياً او يعبر عنه رقمياً او كمياً، كما انه قد يتركز على وضع قائم في وقت معين أو يكون تتبعياً أي يستمر لفترات طويلة او يجري على مرات متعددة. كما انه قد يكون لخصائص ظاهرة أو سطحية ويكون متعمقا ، وقد يكون لشيء واحد أو لشيئين بغرض المقارنة بينهما .

والمنهج الوصفي مرتبط منذ نشأته بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية ومازال هو المنهج الأكثر إستخداما في الدراسات الإنسانية حتى الآن و ذلك نتيجة لصعوبة صعوبة استخدام المنهج التجريبي في العلوم الإنسانية .

ويمكن تعريف المهج الوصفي بأنه " طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي ومنظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة اجتماعية أو فئة معينة من السكان .

2-عينة الدراسة :

تستخدم المعاينة لغرض إختيار مفردات من المجتمع الأصلي وإخضاعها للعمل الإحصائي بحيث تكون النتائج المتوصل إليها من معطيات العينة صالحة لتمثيل ذلك المجتمع و ياجأ الباحث إلى أسلوب أخذ العينات نظرا لصعوبات التي قد يتعرض لها كصعوبة الإتصال بعدد كبير من المبحوثين لي طرح عليهم أسئلة أو كذلك التكاليف التي تواجهه .إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد العينة التي نختارها لدراستنا ويشمل المجتمع الأصلي لهذه الدراسة 1177 موظفاً منهم 220 عامل منفذ بمختلف الأقسام التنفيذية ، وعليه قام الطالب باعتماد طريقة العينة العشوائية البسيطة لإختيار عينة الدراسة و التي قدرت بـ 50 مفردة .

3-أدوت جمع البيانات :

لقد إعتد الطالب في هذه الدراسة على الإستبيان الذي يعد الوسيلة الملائمة للحصول على بيانات من أكبر عدد من المبحوثين ، كما يعتبر من أكثر أدوات جمع البيانات إستخداما نظرا للميزات التي يحققها لنا و يعرف الإستبيان على أنه : مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته للموضوع و الإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها للإستفسارات محددة(مروان عبد المجيد ابراهيم، 2009، ص 165) وقد اعتمدنا في دراستنا علة مقياس " ليكيرت" المتدرج في النقاط الثلاث لقياس البنود بحث أخذ هذا المقياس الشكل التالي : موافق - محايد - غير موافق .

- ولقد جاء الإستبيان على شكل محورين :

➤ **المحور الأول :** و يخص متغير القيم التنظيمية و يتكون من 32 عبارة جاءت

بالشكل التالي :

- **القوة :** 4 فقرات
- **الصفوة :** 4 فقرات
- **المكافأة :** 4 فقرات
- **الفعالية :** 4 فقرات
- **الكفاءة :** 4 فقرات
- **العدالة :** 4 فقرات
- **فرق العمل :** 4 فقرات
- **النظام :** 4 فقرات

➤ **المحور الثاني :** ويخص متغير الصراع التنظيمي و يتكون من 24 عبارة قسمت

كالآتي :

- **نوع الصراع :** 8 فقرات
- **أسباب الصراع :** 8 فقرات
- **إدارة الصراع :** 8 فقرات

4-1 صدق وثبات الإستبيان :

بعد تصميم الإستبيان بمساعدة الأستاذ المشرف تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين من قسم علم النفس أنظر للملحق رقم (02) ، حيث تم تعديل بعض عبارات وحذف البعض الآخر و محاولة التبسيط أكثر في بعض العبارات الأخرى.

4- الأساليب الإحصائية :

بعد جمع معلومات الدراسة قام الطالب بتفريغ الإستبيان بالإعتماد على الأساليب الإحصائية التالية :

- ✓ المتوسط الحسابي : لترتيب العبارة حسب الأهمية لنتائج الدراسة .
- ✓ الانحراف المعياري : لتوضيح مدى تشتت إستجابات أفراد العينة .
- ✓ معامل ارتباط بيرسون : لحساب نتائج العلاقة بين القيم التنظيمية ككل و الصراع التنظيمي و كذلك بين أبعاد القيم التنظيمية 08 المعتمدة في الدراسة و الصراع التنظيمي ، ولقد تم الإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS نسخة (16) لتفريغ بيانات الدراسة .

5-الإطار المكاني للدراسة :

4-1 تقديم المؤسسة : ظهرت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX بعد سنوات من التبعية شبه التامة للخارج في ميدان المنتوجات و استقرت المؤسسة على شكلها الحالي بالمراحل التالية :

- ديسمبر 1980 : وضع مخطط الإنتاج بمعدل إنتاجي تجريبي.
 - 11 افريل 1982 : الإنطلاق الفعلي و الرسمي للإنتاج .
 - 03 ماي 1983 : التدشين الرسمي من قبل رئيس الجمهورية الشاذلي بن جديد .
- انتقلت من " SONITEX " إلى " ELATAX " حتى استقرت على شكلها الأخي " TIFIB " وأصبحت تابعة للشركة القابضة ثم " TEXAMACO " مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية بسكرة رأس مالها الاجتماعي قدره 216777 ويتربع المركب على مساحة إجمالية تبلغ 18 هكتار منها % 07 مغطاة أما الطاقة البشرية المبرمجة فهي 1177 عامل موزعين على ثلاثة دوريات وقدرت الطاقة الإنتاجية 677777 م 8 في اليوم حتى نتمكن من تحقيق المردودية الجيدة.

- ملاحظة : شرح مصطلح TIFIB

▪ **TISSAGE** : TI النسيج .

▪ **FINISSAGE** : FI التجهيز .

▪ **BISKRA** : B بسكرة .

أما الهيكل التنظيمي لوحدة النسيج والتجهيز بسكرة " TIFIB " عبارة عن هرم يوضح مختلف المستويات والوظائف و العلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي ويمكن تقسيم هذه المستويات إلى:

1- المديرية العامة : و هي أهم مديرية، تقوم بالإشراف و المتابعة و التنسيق على مختلف مصالح المؤسسة، و يترأسها مدير عام وهو المكلف بتسييرها خارجيا وداخليا، ويتمتع بمسؤولية كلية تجاه ممتلكات المؤسسة و أيضا يتخذ القرارات المناسبة.

- **سكرتاريا :** وتشرف عليها كاتبة وهي التي تنسق كل الأعمال الإدارية الخاصة بتلك المديرية و تنظيم العلاقات الخارجية و المواعيد الخاصة بالمدير.

1-1 مديرية الموارد البشرية : و يسيورها نائب مدير مكلف بالموارد البشرية و تنقسم إلى أربعة مصالح وهي:

- **مصلحة الموارد البشرية :** ويشرف عليها رئيس المصلحة و هو الذي يحسن تسييرها في ما يخص كل شؤون العمال و أجورهم و تنقسم إلى فرعين: فرع الموارد البشرية، فرع الأجور.

- **مصلحة الوسائل العامة :** و يشرف عليها رئيس مصلحة وهو الذي يقوم بكل الأعمال التي تخص هذه المصلحة من وسائل النقل و غيرها، و تنقسم إلى فرعين : فرع النقل، فرع صيانة السيارات.

- **مصلحة المساحات و العمارات :** يشرف عليها رئيس مصلحة وهو الذي يقوم بنظافة المؤسسة و إعطائها وجه جيد.

-مصلحة الشؤون الاجتماعية : يشرف رئيس المصلحة على الشؤون الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة.

1-2مديرية المحاسبة و المالية : يشرف عليها نائب المدير المكلف بالمحاسبة ويسهر على كل الحسابات الخاصة بالمؤسسة و تنقسم إلى أربعة فروع :فرع البنوك ، فرع الممول فرع الشراء، فرع المواد.

2-مديرية التجارة : و يشرف عليها مدير مكلف بالتجارة و التمويل و تنقسم إلى ثلاثة مصالح

-مصلحة التجارة : ويشرف عليها رئيس مصلحة و هو المكلف بالعلاقات التجارية(البيع).
-مصلحة تسيير المخزونات : و يشرف عليها رئيس المصلحة و هو المكلف بتسييرها في ما يخص تزويد كل المصالح بالمواد الأولية وقطع غيار و المواد الكيميائية وغيرها.
-مصلحة الشراء : ويشرف عليها رئيس المصلحة المكلف بكل المشتريات الخاصة بالمؤسسة.

3-مديرية الصيانة :يشرف عليها مدير مكلف بالصيانة و تنقسم إلى ثلاثة مصالح وهي:
-مصلحة الصيانة العامة :ويشرف عليها رئيس المصلحة المكلف بصيانة جميع إعطاب الآلات الإنتاجية.

- مصلحة الكهرباء : التي تسهر على التموين الرئيسي للكهرباء.

- مصلحة الملحقات : و تنقسم بدورها إلى ثلاثة فروع:

*فرع التبريد : وهو الذي يوفر الجو الملائم للعمال و القماش.

*فرع التسخين : و يقوم بتسخين الماء والذي يدخل في عملية غسل القماش و تجفيفه.

*فرع تكرير المياه : وهو الذي يوفر المياه التي تدخل في عملية الغسل.

4-مديرية الاستغلال : و يشرف عليها مدير مكلف بالاستغلال و بدورها تنقسم إلى

مديريات فرعية وهي:

1 مديرية النسيج : وتنقسم إلى:

- مصلحة البرمجة :** ويشرف عليها رئيس مصلحة و تقوم ببرمجة جميع المنتجات التي تدخل في المرحلة الإنتاجية بالتنسيق مع الإدارة و فرع الإبداع.
- مصلحة التحضير :** و تقوم هذه المصلحة بتحضير الخيط الذي يدخل في المرحلة الإنتاجية و لها علاقة مع مخزون الخيط و مصلحة النسيج و البرمجة.
- مصلحة النسيج :** وتقوم هذه المصلحة بعملية غزل(نسيج) كل أنواع القماش المبرمج مدني أو عسكري أو شبه عسكري وتنقسم إلى فوجين من العمال: فوج يعمل صباحا، فوج يعمل مساء.

8 مديرية التصليح : ويشرف عليها نائب مدير مكلف بالتصليح وبدورها تنقسم إلى:

- مصلحة التصليح :** ويشرف عليها رئيس مصلحة وهو الذي يقوم مع مجموعة من النسوة اللاتي تقمن بتصليح كل الأخطاء الموجودة في القماش.
- مصلحة المخبر :** ويشرف عليها رئيس مصلحة الخبر وهو الذي يقوم بتحليل العينات من الخيط وأيضا القماش.
- مصلحة الإبداع :** وتقوم مصلحة الإبداع بكل الإبداعات من القماش التي تدخل في العملية الإنتاجية.

1 مديرية التجهيز : ويشرف عليها نائب مدير مكلف بالتجهيز وتنقسم إلى مصلحتين:

- **مصلحة التجهيز الرطب :** ويقوم رئيس المصلحة بكل عمليات غسل على حسب النوعية.
- مصلحة التجهيز الجاف (النهائي) :** ويقوم رئيس المصلحة بكل عمليات تجهيز (الكوي ،التجفيف ،المراقبة النوعية، تلفيف وتغليف القماش).
- ملاحظة :** لكل مديرية ومصلحة لها سكرتارية

2 - إطار الزماني للدراسة :

دامت الدراسة الميدانية من 02 .12. 2014 إلى 26 .03. 2015

الفصل الخامس : عرض و تفسير النتائج

1- عرض جداول نتائج المتوسطات الحسابية لمتغيري

الدراسة

2- مناقشة نتائج معاملات الارتباط على ضوء فرضيات

الدراسة

5-1 عرض و تحليل النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبنود وأبعاد متغيري الدراسة، ومعاملات الارتباط كما هي موضحة في الجداول الآتية:

جدول رقم (03) : يوضح التكرارات و المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمتغير القيم التنظيمية على مجال القوة مرتبة تنازليا وفق الأهمية النسبية.

رقم العبارة	العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتصرف المديرون بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية	21	11	18	2,06	0,89	0,72	03	محايد
2	تحتل الإدارة بالاحترام و التقدير في هذا المؤسسة	25	09	16	2,18	0,89	0,7	01	محايد
3	يمنح الأفراد أصحاب المسؤولية في هذه المؤسسة صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم.	18	19	13	2,10	0,78	0,68	02	محايد
4	يحافظ المديرون على خط سير المؤسسة .	19	12	19	2.00	0,88	0,66	04	محايد
نتائج المحور الاول : القوة					2,08	0,70	0, 69		محايد

يبين الجدول رقم (03) مايلي:

أن المتوسط العام لعبارات قيمة القوة قدر ب 2.08، وإنحراف معياري 0.70، أي بدرجة تقييم موافق وأهمية نسبية محايد أو متوسطة، أما فيما يخص العبارات فقد جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.18، وإنحراف معياري 0.89، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي 2.10، وإنحراف معياري 0.78، أما المرتبة الثالثة فقد كانت للعبارة رقم (1) بمتوسط 2.06، و إنحراف 0.89، و رابعا العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي 2.00، وإنحراف معياري 0.88.

جدول رقم (04) : يوضح التكرارات و المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمتغير القيم التنظيمية على مجال الصفوة مرتبة تنازليا وفق الأهمية النسبية.

رقم العبارة	العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
5	تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الادارية .	11	18	21	1,80	0,78	0,6	3	محايد
6	تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات المديرين	13	16	21	1,84	0,81	0,61	2	محايد
7	يحصل الأفراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.	12	12	26	1,72	0,83	0,57	4	محايد
8	يتم تقييم أداء المديرين بصورة منتظمة .	14	16	20	1,88	0,82	0,62	1	محايد

نتائج المحور الثاني : الصفوة	1,81	0,64	0,60	محايد
------------------------------	------	------	------	-------

المصدر : من إعداد الطالب استنادا إلى مخرجات SPSSالنسخة رقم16

يبين الجدول رقم (04) مايلي:

أن المتوسط العام لعبارات قيمة الصفوة قدر ب 1.81، وإنحراف معياري 0.64، أي بدرجة تقييم موافق وأهمية نسبية محايد أو متوسطة، أما فيما يخص العبارات فقد جاءت العبارة رقم (8) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1.88، وإنحراف معياري 0.82، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم(6) بمتوسط حسابي 1.80، وإنحراف معياري 0.78، أما المرتبة الثالثة فقد كانت للعبارة رقم (5) بمتوسط 2.06، و إنحراف 0.89، و رابعا العبارة رقم(7) بمتوسط حسابي 1.72، وإنحراف معياري 0.83.

جدول رقم (05) : يوضح التكرارات و المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمتغير

القيم التنظيمية على مجال المكافآتمرتبة تنازليا وفق الأهمية النسبية.

العبارة	العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
9	يكافأ المديرون ذوو الأداء المتميز بسخاء .	16	11	23	1,86	0,88	0,62	2	محايد
10	يتلقى المديرون بصورة منتظمة تقارير مفصلة عن كيفية أدائهم.	14	17	19	1,90	0,81	0,63	1	محايد
11	ترتبط المكافآت بصورة واضحة بالأداء في المؤسسة.	09	20	21	1,76	0,74	0,58	3	محايد

12	يتم مكافأة الأفراد على الأعمال التي تساعد على نجاح المؤسسة .	09	18	23	1,72	0,75	0,57	4	محايد
نتائج المحور الثالث : المكافأة					1,81	0,57	0,60	محايد	

المصدر : من إعداد الطالب استنادا إلى مخرجات SPSSالنسخة رقم16

يبين الجدول رقم (05) مايلي :

أن المتوسط العام لعبارات قيمة المكافأة قدر ب 1.81 وإنحراف معياري 0.57، أي بدرجة تقييم موافق وأهمية نسبية محايد أو متوسطة، أما فيما يخص العبارات فقد جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1.90، وإنحراف معياري 0.81، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم(9) بمتوسط حسابي 1.86، وإنحراف معياري 0.88، أما المرتبة الثالثة فقد كانت للعبارة رقم (11) بمتوسط 1.76، و إنحراف 0.74، و رابعا العبارة رقم(12) بمتوسط حسابي 1.72، وإنحراف معياري 0.75

جدول رقم (06) : يوضح التكرارات و المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمتغير

القيم التنظيمية على مجال الفعاليةمرتبة تنازليا وفق الأهمية النسبية.

رقم العبارة	العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
13	يتم التأكد أن القرارات المهمة للإدارة تؤخذ بعين الاعتبار .	16	15	19	1,94	0,84	0,64	1	محايد
14	خلال السنوات القليلة الماضية أثبتت القرارات	11	23	16	1,90	0,73	0,63	2	محايد

								الإستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحها إلى حد كبير .	
15	يخطط مديرو الإدارة العليا جيدا للمستقبل .	09	19	22	1,74	0,75	0,58	4	محايد
16	يتم تبليغ قرارات الإدارة العليا في هذه المؤسسة للموظفين بشكل جيد .	13	18	19	1,88	0,79	0,62	5	محايد
نتائج المحور الرابع : الفعالية									محايد
					1,86	0,60	0,62		

المصدر : من إعداد الطالب استنادا إلى مخرجات SPSSالنسخة رقم 16

يبين الجدول رقم (06) مايلي :

أن المتوسط العام لعبارات قيمة الفعالية قدر ب 1.86 وإنحراف معياري 0.60، أي بدرجة تقييم موافق وأهمية نسبية محايد أو متوسطة، أما فيما يخص العبارات فقد جاءت العبارة رقم (13) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1.94، وإنحراف معياري 0.84، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم (14) بمتوسط حسابي 1.90، وإنحراف معياري 0.73، أما المرتبة الثالثة فقد كانت للعبارة رقم (16) بمتوسط 1.88، و إنحراف 0.79، و رابعا العبارة رقم (15) بمتوسط حسابي 1.74، وإنحراف معياري 0.75.

جدول رقم (07) : يوضح التكرارات و المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمتغير

القيم التنظيمية على مجال الكفاءة مرتبة تنازليا وفق الأهمية النسبية.

رقم العبارة	العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
17	هناك بحث متواصل لإيجاد أساليب تحقق الكفاءة في الأداء.	15	14	21	1,84	0,84	0,61	2	محايد
18	تتم دراسة التقنيات الحديثة و الأساليب الإدارية الجديدة بانتظام لزيادة كفاءة المؤسسة.	13	16	21	1,84	0,81	0,61	3	محايد
19	لا تسمح إدارة المؤسسة بتدني الأداء لدى الأفراد.	19	16	15	2,08	0,82	0,69	1	محايد
20	يفتخر الأفراد في جميع المستويات بالعمل في هذه المؤسسة.	12	15	23	1,78	0,81	0,59	4	محايد
نتائج المحور الخامس : الكفاءة					1,89	0,64	0,63	محايد	

المصدر : من إعداد الطالب استنادا إلى مخرجات SPSSالنسخة رقم16

يبين الجدول رقم (07) مايلي :

أن المتوسط العام لعبارات قيمة الكفاءة قدر ب 1.89، وإنحراف معياري 0.64، أي بدرجة تقييم موافق وأهمية نسبية محايد أو متوسطة، أما فيما يخص العبارات فقد جاءت العبارة رقم (19) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.08، وإنحراف معياري 0.82، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم(17) بمتوسط حسابي 1.84، وإنحراف معياري 0.84، أما المرتبة الثالثة

فقد كانت للعبارة رقم (18) بمتوسط 1.84، و إنحراف 0.81، ورابعا العبارة رقم (20) بمتوسط حسابي 1.78، وإنحراف معياري 0.81.

جدول رقم (08) : يوضح التكرارات و المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمتغير القيم التنظيمية على مجال العدالة مرتبة تنازليا وفق الأهمية النسبية.

العبارة	العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
21	يمنح الأفراد فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات ما.	12	20	18	1,88	0,77	0,62	1	محايد
22	يهتم مديرو الإدارة العليا بمصلحة أفراد المؤسسة.	08	21	21	1,74	0,72	0,58	3	محايد
23	تعد هذه المؤسسة مكانا جيدا للعمل.	11	11	28	1,66	0,82	0,53	4	غير موافق
24	لا توجد في هذه المؤسسة طبقة أو تمييز بين الأفراد .	13	12	25	1,76	0,84	0,58	2	محايد
نتائج المحور السادس : العدالة					1,76	0,56	0,58		محايد

المصدر : من إعداد الطالب استنادا إلى مخرجات SPSS النسخة رقم 16

يبين الجدول رقم (08) مايلي :

أن المتوسط العام لعبارات قيمة العدالة قدر ب 1.76، وإنحراف معياري 0.56، أي بدرجة تقييم موافق وأهمية نسبية محايد أو متوسطة، أما فيما يخص العبارات فقد جاءت العبارة رقم

(21) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1.88، وإنحراف معياري 0.77، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم (24) بمتوسط حسابي 1.76، وإنحراف معياري 0.84، أما المرتبة الثالثة فقد كانت للعبارة رقم (22) بمتوسط 1.74، و إنحراف 0.72، و رابعا العبارة رقم (23) بمتوسط حسابي 1.66، وإنحراف معياري 0.82.

جدول رقم (09) : يوضح التكرارات و المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمتغير القيم التنظيمية على مجال فرق العمل مرتبة تنازليا وفق الأهمية النسبية.

العبارة	العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
25	يتم تشكيل فرق العمل بطرق جد ملائمة .	07	19	24	1,66	0,71	0,55	04	غير موافق
26	يرتبط الأفراد في هذه المؤسسة ارتباطا شديدا بوحدة عملهم.	19	14	17	2,04	0,85	0,68	02	محايد
27	يساعد الأفراد في هذه المؤسسة بعضهم بعض.	23	10	17	2,12	0,89	0,70	01	محايد
28	يتم اتخاذ خطوات مقصودة لتطوير فريق عمل فعال في جميع مرافق هذه المؤسسة .	14	24	12	2,04	0,72	0,68	03	محايد
نتائج المحور السابع : فرق العمل									
محايد									
0,65									
0,61									
1,96									

المصدر : من إعداد الطالب استنادا إلى مخرجات SPSS النسخة رقم 16

يبين الجدول رقم (09) مايلي :

أن المتوسط العام لعبارات قيمة فرق العمل قدر ب 1.96، وإنحراف معياري 0.61، أي بدرجة تقييم موافق وأهمية نسبية محايد أو متوسطة، أما فيما يخص العبارات فقد جاءت العبارة رقم (27) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.12، وإنحراف معياري 0.89، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم (26) بمتوسط حسابي 2.04، وإنحراف معياري 0.85، أما المرتبة الثالثة فقد كانت للعبارة رقم (28) بمتوسط 2.04، و إنحراف 0.72، و رابعا العبارة رقم (25) بمتوسط حسابي 1.66، وإنحراف معياري 0.71.

جدول رقم (10) : يوضح التكرارات و المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمتغير القيم التنظيمية على مجال النظام مرتبة تنازليا وفق الأهمية النسبية.

العبارة	العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
29	تعتبر القواعد و الإجراءات التنظيمية في هذه المؤسسة عادلة.	07	19	24	1,66	0,71	0,55	04	غير موافق
30	يتم تطبيق العدل في هذه المؤسسة .	06	22	22	1,68	0,68	0,56	02	محايد
31	تتصف القواعد والتنظيمات الداخلية في هذه المؤسسة بأنها عادلة.	08	17	25	1,66	0,74	0,55	03	غير موافق
32	تعمل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز العمل في هذه المؤسسة .	14	13	23	1,82	0,85	0,60	01	محايد
نتائج المحور الثامن : النظام					1,70	0,62	0,56		محايد

المصدر : من إعداد الطالب استنادا إلى مخرجات SPSSالنسخة رقم 16

يبين الجدول رقم (10) مايلي :

أن المتوسط العام لعبارات قيمة النظام قدر ب 1.70، وإنحراف معياري 0.62، أي بدرجة تقييم موافق وأهمية نسبية محايد أو متوسطة، أما فيما يخص العبارات فقد جاءت العبارة رقم (32) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1.82، وإنحراف معياري 0.85، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم (30) بمتوسط حسابي 1.68، وإنحراف معياري 0.68، أما المرتبة الثالثة فقد كانت للعبارة رقم (31) بمتوسط 1.66، و إنحراف 0.74، و رابعا العبارة رقم (29) بمتوسط حسابي 1.66، وإنحراف معياري 0.71.

الجدول رقم (11):يمثل ترتيب القيم وفق المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

نوع القيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
القوة	2,08	0,70	0, 69	1	محايد
الصفوة	1,81	0,64	0,60	5	محايد
المكافأة	1,81	0,57	0,60	6	محايد
الفعالية	1,86	0,60	0,62	4	محايد
الكفاءة	1,89	0,64	0,63	3	محايد
العدالة	1,76	0,56	0,58	7	محايد
فرق العمل	1,96	0,61	0,65	2	محايد
النظام	1,70	0,62	0,56	8	محايد

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى مخرجات SPSSالنسخة رقم (16)

يبين الجدول رقم(11) مايلي:

أن المتوسط الحسابي العام لبنود القوة إحتمل الصدارة من بين متوسطات القيم ب2.08 وإنحراف معياري 0.70، وجاءت قيمة فرق العمل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1.96 وإنحراف معياري 0.61، وثالثا قيمة الكفاءة ب 1.89 وإنحراف 0.64، لتليها الفعالية بمتوسط 1.86 وإنحراف 0.60، ومن ثم قيمة الصفوة خامسة ب متوسط حسابي 1.81 وإنحراف معياري 0.64، و سادسا المكافأة بمتوسط 1.81 وإنحراف معياري 0.57، وجاءت سابعا قيمة العدالة بمتوسط حسابي 1.76 وإنحراف معياري 0.56، واحتلت قيمة النظام المرتبة الثامنة ب متوسط حسابي 1.70 وإنحراف معياري 0.62، ومن خلال ما سبق إتضح أن إتجاهات العمال نحو القيم التنظيمية جاءت بدرجة موافقة كانت كلها محايد أو متوسطة على مستوى جميع القيم وأهمية نسبية (القوة 0.69، فرق العمل 0.65، الكفاءة 0.63، الفعالية 0.62، الصفوة 0.60، المكافأة 0.60، العدالة 0.58، النظام 0.56 %) وقد تشابهة نتائج دراستنا و نتائج دراسة التركي (2001) من خلال وجود إتجاهات بشكل عام على مستوى أفراد العينة نحو القيم التنظيمية بالرغم من الإختلاف في أنواع القيم.

جدول رقم (12) : يوضح التكرارات و المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمتغير الصراع التنظيمي على مجال نوع الصراع مرتبة تنازليا وفق الأهمية النسبية.

رقم العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
33	23	15	12	2,22	0,81	0,74	1	محايد
34	12	13	25	1,74	0,82	0,58	6	محايد
35	09	21	20	1,78	0,73	0,59	5	محايد
36	13	20	17	1,92	0,77	0,64	2	محايد
37	10	22	18	1,84	0,73	0,61	3	محايد
38	06	23	21	1,70	0,67	0,56	7	محايد
39	10	20	20	1,80	0,75	0,6	4	محايد
40	17	10	23	1,88	0,89	0,06	8	محايد
المحور الأول : نوع الصراع				1,86	0,45	0,62		محايد

المصدر : من إعداد الطالب استنادا إلى مخرجات SPSS النسخة رقم 16

يبين الجدول رقم (12) مايلي:

أن المتوسط العام لعبارات مجال نوع الصراع قدر ب 1.86، وإنحراف معياري 0.45، أي بدرجة تقييم موافق وأهمية نسبية محايد أو متوسطة، أما فيما يخص العبارات فقد جاءت العبارة رقم (33) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.22، وإنحراف معياري 0.81، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم (36) بمتوسط حسابي 1.92، وإنحراف معياري 0.77، أما المرتبة الثالثة فقد كانت للعبارة رقم (40) بمتوسط 1.88، و إنحراف 0.89، و رابعا العبارة رقم (37) بمتوسط حساب ي 1.84، وإنحراف معياري 0.73، وفي المرتبة الخامسة العبارة رقم (39) بمتوسط حسابي 1.80، وإنحراف معياري 0.75، و سادسا العبارة رقم (35) بمتوسط 1.78، إنحراف 0.73، أما العبارة رقم (34) فقد جاءت سابعا بمتوسط حسابي 1.74،

، وإنحراف معياري 0.82، و ثامنا و أخيرا العبارة رقم (38) بمتوسط حسابي 1.70 ، و
إنحراف معياري 0.67

جدول رقم (13) : يوضح التكرارات و المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمتغير
الصراع التنظيمي على مجال أسباب الصراع مرتبة تنازليا وفق الأهمية النسبية.

رقم العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة التوافق
41	15	16	19	1,92	0,82	0,64	7	محايد
42	22	17	11	2,22	0,79	0,74	3	محايد
43	18	23	09	2,18	0,72	0,72	6	محايد
44	12	13	20	1,84	0,79	0,61	8	محايد
45	25	17	08	2,34	0,74	0,78	1	موافق
46	24	12	14	2,20	0,85	0,73	4	محايد
47	23	16	11	2,24	0,79	0,74	2	محايد
48	24	12	14	2,20	0,85	0,73	5	محايد
المحور الثاني : أسباب الصراع					2,14	0,49	0,71	محايد

المصدر : من إعداد الطالب استنادا إلى مخرجات SPSS النسخة رقم 16

يبين الجدول رقم (13) مايلي:

أن المتوسط العام لعبارات مجال أسباب الصراع قدر ب 2.14، وإنحراف معياري 0.49،
أي بدرجة تقييم موافق وأهمية نسبية محايد أو متوسطة، أما فيما يخص العبارات فقد جاءت
العبارة رقم (45) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.34، وإنحراف معياري 0.74، وفي
المرتبة الثانية العبارة رقم (47) بمتوسط حسابي 2.24، وإنحراف معياري 0.79، أما المرتبة
الثالثة فقد كانت للعبارة رقم (42) بمتوسط 2.22، و إنحراف 0.79، و رابعا العبارة رقم (46)
بمتوسط حسابي 2.20، وإنحراف معياري 0.85. وفي نفس المرتبة العبارة رقم (48) و

نفس المتوسط و الانحراف المعياري، المرتبة الخامسة العبارة رقم(43)بمتوسط حسابي2.18 وإنحراف معياري 0.72،و سادسا العبارة رقم(41) بمتوسط 1.92، إنحراف 0.82،أما العبارة رقم(44) فقد جاءت سابعا بمتوسط حسابي 1.84، وإنحراف معياري 0.79

جدول رقم (14) : يوضح التكرارات و المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمتغير الصراع التنظيمي على مجال إدارة الصراع مرتبة تنازليا وفق الأهمية النسبية.

رقم العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافق
49	22	16	12	2,20	0,80	0,73	2	محايد
50	19	21	10	2,18	0,74	0,72	3	محايد
51	24	10	16	2,16	0,88	0,72	4	محايد
52	27	14	09	2,36	0,77	0,78	1	موافق
53	17	17	16	2,02	0,82	0,67	8	محايد
54	16	20	14	2,04	0,78	0,68	7	محايد
55	19	17	14	2,10	0,81	0,7	5	محايد
56	18	18	14	2,08	0,80	0,69	6	محايد
المحور الثالث : إدارة الصراع								
					2,14	0,54	0,71	محايد

المصدر : من إعداد الطالب استنادا إلى مخرجات SPSSالنسخة رقم16

يبين الجدول رقم (14) مايلي:

أن المتوسط العام لعبارات مجال إدارة الصراع قدر ب 2.14، وإنحراف معياري 0.71، أي بدرجة تقييم موافق وأهمية نسبية محايد أو متوسطة،أما فيما يخص العبارات فقد جاءت العبارة رقم (52) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.36، وإنحراف معياري 0.77، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم(49) بمتوسط حسابي 2.20، وإنحراف معياري 0.80،أما المرتبة الثالثة فقد كانت للعبارة رقم (50) بمتوسط 2.18، و إنحراف 0.74،و رابعا العبارة رقم(51)

بمتوسط حسابي 2.16، وانحراف معياري 0.88. وفي المرتبة الخامسة العبارة رقم(55)بمتوسط حسابي 2.10، وانحراف معياري 0.81، و سادسا العبارة رقم(56) بمتوسط 2.08، وانحراف 0.80، أما العبارة رقم(54) فقد جاءت سابعا بمتوسط حسابي 2.04، وانحراف معياري 0.78، و ثامنا و أخيرا العبارة رقم (53) بمتوسط حسابي 2.02، و إنحراف معياري 0.82

جدول رقم (15):ترتيب مجالات الصراع التنظيمي وفق المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

مجالات الصراع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
نوع الصراع	1,86	0,45	0,62	3	محايد
أسباب الصراع	2,14	0,49	0,71	2	محايد
إدارة الصراع	2,14	0,54	0,71	1	محايد

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى مخرجات SPSSالنسخة رقم (16)

يبين الجدول رقم (15) ما يلي:

أن المتوسط الحسابي لمجال نوع الصراع احتل الصدارة من بين متوسطات مجالات الصراع التنظيمي ب 2.14، وانحراف معياري 0.54، وجاء في المرتبة الثانية مجال أسباب الصراع بمتوسط حسابي 2.14، وانحراف معياري 0.49، و ثالثا و أخيرا مجال نوع الصراع بمتوسط 1.86، وانحراف 0.45، ومما سبق اتضح لنا أن اتجاهات العمال نحو مجالات الصراع التنظيمي جاءت بدرجة موافقة كلها محايدة أو متوسطة على مستوى جميع

المجالات وأهمية نسبية (إدارة الصراع 0.71، أسباب الصراع 0.71، نوع الصراع 0.62 %).

5-1 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى :

والقائلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة و الصراع التنظيمي لدى العمال بمؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة، عند مستوى الدلالة 0,05 . " وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم (16)

عند مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الصراع التنظيمي القوة
0,05	0,53	

المصدر : من إعداد الطالب استنادا إلى مخرجات SPSS النسخة رقم 16

تبين قيمة معامل الارتباط في الجدول رقم (16) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة القوة و الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة (0,05) وهي علاقة ارتباطية قوية طردية، فكلما ارتفعت نسبة تبني قيمة القوة في مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة زادت نسبة الصراع. حيث إحتلت قيمة القوة المرتبة الاولى إذا ما تمت مقارنتها بميل عينة الدراسة نحو القيم التنظيمية الاخرى و قد جاءت الاستجابة بمستوى مرتفع لدى العمال في المؤسسة و بالتالي فإن الصراع التنظيمي داخلها يعتبر عالي الدرجة و ذلك قد يرجع الى طبيعة الافراد و كذلك صعوبة تقبل بعض القرارات الناتجة عن قيمة القوة حيث قد يشعر العمال بقلّة درجة الراحة لكثرة القواعد و الضوابط المفروضة عليهم وطرق فرضها و تعامل بعض المسؤولين مع العمال خاصة فيما يخص أداء أعمالهم ذلك ما قد ينتج عنه بعض العراقيل مما قد يؤثر على مردود العمال ما بإمكانها أن يعرقل سير خط الانتاج و عدم تحقيق الاهداف التي تصبو اليها المؤسسة.

2-5 التحقق من الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفوة و الصراع التنظيمي لدى العمال بمؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة ، عند مستوى الدلالة 0,05 . وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون ، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم (17)

عند مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الصراع التنظيمي
0,05	0,47	الصفوة

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى مخرجات SPSSالنسخة رقم (16)

تبين قيمة معامل الارتباط وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين قيمة الصفوة والصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 وهي علاقة ارتباطية قوية لكن بنسبة اقل، فكلما تم التركيز على هذه القيمة زادت نسبة الصراع لدى العمال بحيث ان الاهتمام بتطوير مهارات الأفراد وتعيين الأنسب في مناصب أعلى وبالتالي صلاحيات ومنافع أكثر هذا ما قد يجعل التعاون او المنافسة تخرج عن اطارها لتصبح صراعات داخلية من اجل مناصب أرقى وأحسن.

3-5 التحقق من الفرضية الثالثة:

والقائلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافأة و الصراع التنظيمي لدى العمال بمؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة ، عند مستوى الدلالة 0,05 . وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون ، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم (18)

عند مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الصراع التنظيمي
0,05	0,51	المكافأة

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى مخرجات SPSS النسخة رقم (16)

تبين قيم معامل الارتباط وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المكافأة والصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 و هذا مايفسره العلاقة القوية ،حيث قد تؤثر المكافآت إذا لم تكن على قدر المردود الذي يقدمه العمال، ففي بعض الأوقات يجب على المؤسسة ان تخصص مكافآت للعاملين لديها و خاصة في حالة تحقيق أرباح إضافية، كما أن بعض العمال إذا لاحظوا أن البعض الآخر يكافئ نتيجة لمردوده أو من باب المحاباة فان الخلافات قد تظهر ومنها تتطور لتصبح صراعات تؤثر كثيرا و بالأخص اذا كانت بين جماعات العمل داخل المؤسسة.

4-5 التحقق من الفرضية الرابعة:

و التي تقول توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفعالية و الصراع التنظيمي لدى العمال بمؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة ، عند مستوى الدلالة 0,05 . وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون ، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم (19)

عند مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الصراع التنظيمي
0,05	0,37	الفعالية

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى مخرجات SPSS النسخة رقم (16)

تبين قيمة معامل الارتباط وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الفعالية و الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 إلا أن العلاقة ضعيفة، وهذا راجع لترتيبها الأخير ضمن مجموعة القيم التي تم توظيفها في هذه الدراسة حيث لم يستجب أفراد العينة لهذه القيمة مثلما تمت الاستجابة لباقي القيم وذلك بعدم اعتبارها محركاً لأسباب الصراع، و قد يرجع هذا الى ان الفعالية تطبق في كل الاقسام و مراحل الانتاج مما يقلل من الشكاوي التي قد تصبح مع مرور الوقت عبارة عن خلافات بين العمال في مختلف مراحل الإنتاج و خاصة المتتالية منها، وهذا يحسب للإدارة بحرصها على ترسيخ مثل هذه القيم بين أفرادها، لان هذه القيمة جد مهمة لمنظمات العمل الحديثة.

5-5 التحقق من الفرضية الخامسة:

القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة و الصراع التنظيمي لدى العمال بمؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة ، عند مستوى الدلالة 0,05 وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم (20)

عند مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الصراع التنظيمي
0,05	0,45	الكفاءة

المصدر: من إعداد الطالب إستانادا إلى مخرجات SPSS النسخة رقم (16)

تبين قيمة معامل الارتباط في الجدول رقم (20) وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الكفاءة و الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 وهي علاقة متوسطة القوة، فكلما تم العمل بمبدأ الكفاءة فإن بعض الاطراف قد ينعكس عليها هذا التطبيق بالسلب اي انه قد

يحرّمها من مناصبها لصالح من هو كفؤ بدرجة أكبر، أو قد يحرمها من بعض الصلاحيات فيحدث تضارب في المصالح ذلك ما قد يؤدي إلى الخلاف و تطوره الى صراعات قد تحدث ضررا كبيرا داخل المؤسسة، لذا يجب ترسيخ هذا المبدأ دون أن ينتج المسؤولين عن الأمر أي حساسية مضرّة للمؤسسة.

5-6 التحقق من الفرضية السادسة:

و القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة و الصراع التنظيمي لدى العمال بمؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة، عند مستوى الدلالة 0,05 . وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج

الموضحة في الجدول رقم (21)

عند مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الصراع التنظيمي
0,05	0,42	العدالة

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى مخرجات SPSS النسخة رقم (16)

تبين قيمة معامل الارتباط من خلال الجدول رقم (21) انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة و الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 وهي كسابقتها علاقة ارتباطية متوسطة القوة أي أن قيمة العدالة كلما قلت زاد الصراع داخل المؤسسة و ذلك من خلال عدم التعامل مع الخلافات أو المشاكل بصفة جيدة و عادلة ومطالبة العمال بأداء الواجبات بأكملها دون إعطائهم حقوقهم كاملة أو التمييز بينهم فيما يخص بعض الأمور الحساسة مما ينتج حالات من عدم الرضا تؤدي إلى خلافات و منها إلى الصراعات التي لا تخدم المؤسسة بأي شكل.

5-7 التحقق من الفرضية السابعة:

والتي تقول توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل و الصراع التنظيمي لدى العمال بمؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة ، عند مستوى الدلالة 0,05 وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون ، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم (22)

عند مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الصراع التنظيمي
0,05	0,44	فرق العمل

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى مخرجات SPSS النسخة رقم (16)

تبين قيمة معامل الارتباط وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل و الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 والعلاقة العكسية الارتباطية هذه جاءت درجتها متوسطة القوة، أي أن قيمة فرق العمل كلما قلت كلما زاد الصراع داخل المؤسسة، فمن خلال إهمال تكريس مبادئ التعاون و التنسيق و العمل المشترك بين فرق العمل فيما بينها أو داخل الفريق الواحد و هو ما دعت إليه العديد من النظريات كنظرية النظم التي تعطي أهمية بالغة لعمل الفريق لأجل تمكين العامل على الإبداع و المبادرة وعلى عكسه في دراستنا هذه حيث فرق العمل تعتبر شكلية فقط.

5-8 التحقق من الفرضية الثامنة:

و القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظام و الصراع التنظيمي لدى العمال بمؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة، عند مستوى الدلالة 0,05 . وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون ، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم (23)

عند مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الصراع التنظيمي
0,05	0,38	النظام

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى مخرجات SPSS النسخة رقم (16)

تبين قيمة معامل الارتباط وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين النظام و الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 غير أن العلاقة ضعيفة، ذلك ما قد يفسره سير المهام والأعمال وفق الأطر الموضوعية لها أي النظام هو السائد في هذه المؤسسة وهذا يرجع إلى تطبيق القواعد الإدارية ما يمنح العمال درجة من الحرية وفق نظم وقواعد لها دورها ومساهمتها في سير الخطط و الأهداف المسطرة من قبل الإدارة.

5-9- مناقشة الفرضية العامة للدراسة:

والقائلة " توجد علاقة إرتباطية بين القيم التنظيمية و الصراع التنظيمي داخل مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة عند مستوى الدلالة 0,05 " . وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون ، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم (24)

عند مستوى الدلالة	معامل الارتباط	القيم التنظيمية
0,05	0,57	الصراع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى مخرجات SPSS النسخة رقم (16)

تبين قيمة معامل الارتباط وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي لدى العمال داخل مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة و العلاقة ارتباطيه قوية الدرجة وهو ما تم التوصل اليه من خلال نتائج المعاملات الإرتباطية المتوصل إليها

من موضوع الدراسة، وهنا نخلص بالقول انه كلما اهتمت المؤسسة بالقيم التنظيمية و ترسيخها وفق ما يخدمها فان الصراع التنظيمي فيها قد يزول أو على الأقل ينحصر و تصبح طرق التعامل مع الحالات التي قد تحدث في المؤسسة أسهل، كما إن العمل بها يكون انجع من خلال تحقيق العدالة ووفق نظام فعال يسوده الاحترام و التقدير والوقوف على التنسيق و التعاون المشترك بين كامل أفرادها، كذلك العمل على الرفع من مستوى كفاءتهم مما يخدم المؤسسة و الافراد في آن واحد، دون ان ننسى الامور التحفيزية المادية منها كالمكافآت و المعنوية كالشكر و الثناء على مجهوداتهم، ومن العوامل المهمة ايضا فكرة الرقابة الذاتية للعمال أي منحهم مساحات حرية اكثر للقيام بالمهام الموكلة إليهم على اكمل وجه، والعمل على ترسيخ افكار مثل أن أي فرد داخل المؤسسة هو شريك مساهم و فعال فيها هذا ما ينعكس في المخرجات النهائية للمؤسسة من ناحية الأفراد الذين يتم تكوينهم او المنتوجات و القواعد والخطط الإستراتيجية لمجابهة تحديات المستقبل.

خاتمة

و في الأخير يتضح لنا أن الصراع التنظيمي الذي يندرج ضمن السلوك الإنساني له محركات و مسببات تتعدد و تختلف باختلاف بيئة هذا الصراع والذي يعتبر أحيانا كثيرة معيقا للسير الحسن للمهام المختلفة داخل المنظمة، كما أن القيم التنظيمية تعتبر دافعا لبعض السلوكات وردات الفعل من قبل أفراد المنظمة بحيث أن القيم منها التي يجلبها الافراد معهم و منها من يتبنونها بمجرد إلتحاقهم بالمنظمة.

و في هذه الدراسة أراد الطالب البحث و معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين القيم التنظيمية و الصراع التنظيمي في مؤسسة التجهيز و النسيج ببسكرة، و بعد المعالجة الإحصائية ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات تم التوصل إلى أنه توجد علاقة إرتباطية بين القيم التنظيمية و الصراع التنظيمي في هذه المؤسسة.

قائمة المراجع

❖ أولا بالعربية :

- كتب :

- 1-إحسان محمد الحسن ، النظريات الاجتماعية المتقدمة ، دار وائل للنشر ، عمان ،الأردن ،2005.
- 2-بلاسم سلاطنية وآخرون،الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سيكولوجي ،ط1، الجزائرية للنشر والتوزيع بئر خادم الجزائر 2013،
- 3-بوفلجة غياث ، مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992.
- 4-بيار أنصار ،العلوم الاجتماعية المعاصرة ، ترجمة :فريفر نخلة ، المركز الثقافي العربي ، بيروت ، لبنان ، 1993.
- 5-جوناثان تيرنر ، بناء النظريات الاجتماعية ، ترجمة ، محمد فرح ، دار المعارف ، مصر ، 1999.
- 6-جيرالد جرينبرج و روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة : رفاعي ،دار المريخ ، الرياض ، السعودية ،2004.
- 7-خضير كاظم حمود الفريجات،و آخرون،السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة،ط1،إثراء للنشر والتوزيع عمان الأردن،2009.
- 8-خضير كاظم حمود:السلوك التنظيمي ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن،2002.
- 9-خليل محمد حسن الشماع :نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن،2000.
- 10- ديف فرانسيس و مايك وودكوك ،ترجمة عبد الرحمان أحمد الهيجان
مراجعة:وحيد أحمد الهندي و عامر عبدالله الصعيدي ،دار
المريخ،السعودية،1990.

- 11- رشيد زرواتي ،تدريبات على المنهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، بدون ناشر،الجزائر،2002 .
- 12- رولاند دي ويجيو ، المدخل في علم النفس الصناعي و التنظيمي ، ترجمة : فارس حلمي ،دار الشروق للنشر ، عمان ، الأردن ، 1999.
- 13- ريمون بودون،وفرانسوا بوريكو:المعجم النقدي لعلم الاجتماع ،ترجمة:سليم حداد ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1986،
- 14- عامر عوض،السلوك التنظيمي الإداري ،ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2008،
- 15- عباس عبد مهدي: "إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين " في مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات ،مجلد 20،العدد02،جامعة مؤتة،عمان الأردن،2005.
- 16- عبد الرحيم عوض أبو الهيجان،القيم الجماعية والتربية ط1،دار يافا العلمية للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،2008،
- 17- عبد الله بن حسن عبد القادر،وعبد الرحيم بن علي المير:اختبار العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والرضا الوظيفي والصفات الديموغرافية،في:المجلة العربية للعلوم الإدارية ،مجلد 03 ،العدد02،مجلس النشر العلمي ،جامعة الكويت،الكويت،1994،
- 18- عبد الله عقله مجلي الخزايلة،الصراع بين القيم الإجتماعية و التنظيمية في الإدارة و التربية ،ط2009،1.
- 19- عبد الله محمد عبد الرحمان ، علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
- 20- عبد المعطي عساف ، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر ، عمان ، الأردن ، 1999.

- 21- عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري التنظيمي، دار زهران للنشر عمان الأردن، 1999.
- 22- كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس، دار الفكر ، ط3، عمان ، الأردن ، 2004.
- 23- كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس، ط3، دار الفكر للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2004،
- 24- ماجد زكي الجلال، تعلم القيم وتعليمها ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2007.
- 25- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دار الشروق للنشر ، ط4 ، عمان ، الأردن ، 2000 ب .
- 26- محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 أ .
- 27- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 28- مصطفى خلف عبد الجواد ، قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع ، مركز البحوث و الدراسات الاجتماعية ، مصر ، 2002.
- 29- موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية -تدريبات عملية- ترجمة :بوزيد صحراوي و آخرون ، دار القصبة للنشر ، الجزائر ، 2004.
- 30- موسي اللوزي ، التطوير التنظيمي -أساسيات و مفاهيم حديثة - ، دار وائل للنشر ، ط2، عمان ، الأردن ، 1999.

- 31- نادية عيشور: الصراع الاجتماعي-الأسس النظرية و الابعاد النفسية المادية و الاجتماعية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، ج1، قسم علم الاجتماع ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية،جامعة قسنطينة ،الجزائر، 2003 / 2004.
- 32- ناصر داودي عدوان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية تطبيقية ،دار المحمدية الجزائر، 2003 .
- 33- ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنسانية و التنظيمي -منظور كلي مقارن- ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1995.
- 34- نيقولا تيماشيف ، نظرية علم الاجتماع طبيعتها و تطورها ، ترجمة : محمد علي محمد ،دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1998.
- 35- هاني عبد الرحمان صالح الطويل ، الإدارة التربوية و السلوك المنظمي ، دار وائل للنشر ، ط 3، عمان ، الأردن ، 2001.

الملاحق

الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لميز بسكرة

سكرتارية

مديرية الحماية و الأمن

سكرتارية

ن/م الموارد البشرية

م. المساحات
م. الوسائل العامة
م. الموارد البشرية

فرع النقل

فرع صيانة

مديرية الإدارة و المالية

سكرتارية

ن/م المحاسبة و المالية

م. المحاسبة و المالية
فرع البنوك
فرع الممول
فرع الشراء
فرع المواد

فرع م. البشرية

فرع الأجور

مديرية الصيانة

سكرتارية

م. الصيانة العامة

م. كهرباء عامة
م. تبريد وتكييف المياه

مديرية التجهيز

سكرتارية

م. التجهيز النهائي
م. التجهيز الرطب

مديرية التجارة و التموين

سكرتارية

م. الشراء

م. تسيير المخزونات

فرع تسيير المخزونات مواد كيميائية
فرع تسيير المخزونات قطع الغيار
فرع تسيير المخزونات مواد أولية (خيطة)

مديرية التصليح

سكرتارية

م. التصليح
م. الأبداع
م. المخبر

مديرية الاستغلال

سكرتارية

م. التجارة

فرع المخزونات
فرع الفترة
فرع البيع

مديرية النسيج

سكرتارية

م. البرمجة
م. التجهيز
م. النسيج

المصدر : مصلحة تسيير المخزون

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

السنة الجامعية: 2014-2015

شعبة علم النفس

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة

بعد التحية الطيبة و السلام..

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم، تحت عنوان: "القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة نتقدم إليكم بإستبيان، يتضمن جزئين يقيسا متغيري الدراسة القيم التنظيمية، والصراع التنظيمي والمكون من (56) فقرة في مجمله كالتالي:

1- القيم التنظيمية: و يتضمن (32) فقرة.

2- الصراع التنظيمي: و يتضمن (24) فقرة.

التعليمات

أخي العامل:

يتكون هذا الاستبيان من عدد من العبارات و المطلوب أن تقرأ كل عبارة بدقة تامة و أن تحيب عنها، و لكل عبارة خمس إجابات (موافق)، (محايد)، (غير موافق)، و عليك وضع علامة (x) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك.

المطلوب أن تكون إجابتك معبرة عما تشعر به، أو تقوم به من استجابات.

توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، فالإجابة الصحيحة هي التي تنطبق عليك.

أجب عن كل العبارات، و لا تترك عبارة بدون إجابة عليها.

مع التأكيد أن كل العبارات التي ستدلون بها لن تستخدم في غير أغراض البحث العلمي.

محور: القيم التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1	يتصرف المديرون بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية			
2	تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير في هذه المؤسسة.			
3	يمنح الأفراد أصحاب المسؤولية في هذه المؤسسة صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم.			
4	يحافظ المديرون على خط سير المؤسسة.			
5	تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية.			
6	تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات المديرين			
7	يحصل الأفراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.			
8	يتم تقييم أداء المديرين بصورة منتظمة.			
9	يكافأ المديرون ذوو الأداء المتميز بسخاء.			
10	يتلقى المديرون بصورة منتظمة تقارير مفصلة عن كيفية أدائهم.			
11	تربط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بالأداء في المؤسسة.			
12	يتم مكافأة الأفراد على عمل الأشياء التي تساعد على نجاح المؤسسة.			
13	تبذل عناية كبيرة للتأكد من أن القرارات المهمة للإدارة تؤخذ بعين الاعتبار.			
14	خلال السنوات القليلة الماضية أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحها إلى حد كبير.			
15	يخطط مديرو الإدارة العليا جيداً للمستقبل.			
16	يتم تبليغ قرارات الإدارة العليا في هذه المؤسسة للموظفين بشكل فاعل.			
17	هناك بحث متواصل لإيجاد أساليب تحقق الكفاءة في الأداء.			
18	تتم دراسة التقنيات الحديثة والأساليب الإدارية الجديدة بانتظام لزيادة كفاءة المؤسسة.			
19	لا يسمح المؤسسة بتدني الأداء لدى الأفراد.			
20	يفتخر الأفراد في جميع المستويات بالعمل في هذه المؤسسة.			
21	يمنح الأفراد فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات ما.			
22	يهتم مديرو الإدارة العليا بمصلحة أفراد المؤسسة.			
23	تعد هذه المؤسسة مكان عمل جيد.			
24	لا توجد في هذه المؤسسة طبقة هدامة أو عوائق عنصرية.			

25	تستخدم طرق تشكيل فرق العمل بصورة ملائمة		
26	يرتبط الأفراد في هذه المؤسسة ارتباطاً شديداً بوحدات عملهم.		
27	يساعد الأفراد في هذه المؤسسة بعضهم البعض.		
28	يتم اتخاذ خطوات مقصودة لتطوير فريق عمل فعال في جميع مرافق هذه المؤسسة.		
29	تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في هذه المؤسسة عادلة.		
30	يطبق العدل في هذه المؤسسة ويتم الاهتمام بتطبيقه.		
31	تتصف القواعد والتنظيمات الداخلية في هذه المؤسسة بأنها عادلة.		
32	تعمل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز العمل في هذه المؤسسة ولا تعوقها.		

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
33	تتسم الأجواء السائدة في مؤسستكم بوجود صراعات وخلافات مستمرة بين الإدارة والعاملين.			
34	أعتقد بوجود نوع من الخلافات الواضحة بين النقابة والإدارة العليا.			
35	تتسم العلاقة بين الأقسام في المؤسسة بنوع من الخلافات المستمرة.			
36	تتسم العلاقة بين الإدارات المختلفة بالشركة بوجود تعاون مستمر.			
37	هناك شكاوى وتظلمات مستمرة من المجتمع والمستهلكين تجاه الشركة.			
38	توجد شركات منافسة لنا تتسم علاقتنا بها بالصراعات والخلافات المستمرة.			
39	هناك خلافات مستمرة بين الإداريين والاستشاريين أو الخبراء من أجل حل المشكلات في المؤسسة.			
40	تتسم العلاقات بين العاملين مع بعضهم في القسم الواحد بالتعاون والتكامل.			
41	إن الأسباب الرئيسية للصراع السائد في مؤسستنا هي التنافس.			
42	يمكن أن تكون قلة الموارد في المؤسسة واحداً من الأسباب الرئيسية للاختلاف فيما بين الإدارات.			
43	تحدث الاختلافات بين مختلف المستويات في المؤسسة بسبب تباين واختلاف مستويات الصلاحيات التي يتمتع بها الأفراد.			
44	تحدث الاختلافات والصراعات بين الأفراد في المؤسسة بسبب الاختلاف في المعتقدات والقيم.			
45	يمكن وصف الخلافات بين مختلف المستويات في المؤسسة بسبب الازدواجية في الأعمال وعدم وضوح الأهداف.			

			يحدث الصراع بين مجموعات المصالح المختلفة في المؤسسة على نظام المكافآت، والمراكز، والمكانة، والحوافز.	46
			تحدث الاختلافات في المؤسسة بسبب التفاوت في المعايير المتبعة في تقويم الأداء.	47
			معظم الاختلافات الناجمة بين الأشخاص أو الإدارات في المؤسسة تعود لأسباب شخصية.	48
			تعتمد الإدارة أسلوب المقابلة بين الفئات المتصارعة لحل الخلافات.	49
			تلجأ الإدارة إلى أسلوب التجنب أو الابتعاد عن الصراعات كإجراء وحل مؤقت للمشكلات.	50
			تعتمد الإدارة أسلوب التسوية أو الحل الوسط لكي لا يكون هناك طرفاً رابح أو خاسر في الصراعات بين الأفراد.	51
			عادة ما تستخدم الإدارة السلطة وصلاحيات المركز لحسم الصراعات.	52
			تتحيز الإدارة في حسمها للخلافات لصالح طرف على طرف آخر.	53
			تسعى الإدارة لحسم الخلافات والصراعات في المؤسسة عن طريق البحث عن حلول ترضي الطرفين المتصارعين.	54
			تلجأ الإدارة لإنهاء الصراعات بين الأطراف المختلفة بالمؤسسة عن طريق إصدار أوامرها بإنهاء الصراع.	55
			تلجأ الإدارة في حل وحسم الصراعات في المنظمة عن طريق اعتماد أنسب الاجتماعات والندوات لتبادل وجهات النظر.	56