



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر – بسكرة –  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



## دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز خنشلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع  
تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

دبلة عبد العالي

إعداد الطالب:

شخاب عبد القادر

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي جَعَلَ مِنَ  
النَّارِ سَمُوكًا  
وَالَّذِي جَعَلَ  
الْجِبَالَ أَوْتَادًا  
وَالَّذِي سَخَّرَ  
لَهُمْ رِجْسَهُمُ  
الَّذِينَ اسْتَفْتَاهُ  
فِي الْأَرْضِ  
وَالَّذِينَ  
أَقَامُوا الصَّلَاةَ  
وَالَّذِينَ آتَوْا  
الزَّكَاةَ  
وَالَّذِينَ  
كَانُوا  
مُسْلِمِينَ  
سُبْحَانَ اللَّهِ عَمَّا يُشْرِكُونَ  
اللَّهُ أَكْبَرُ  
عَمَّا يُشْرِكُونَ

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين يسعدني ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل " دبله عبد العالي " الذي كرمني بالإشراف على دراستي، ولما قدمه لي من توجيهات قيمة وعناية ساعدتني في إنجاز دراستي فبارك الله فيه وأدامه منارة للعلم نستنير بنورها

كما أتقدم بخالص شكري وامتناني لأساتذتي الأفاضل الذين تتلمذت على أيديهم وأخص بالذكر أساتذة علم الاجتماع فجزاهم الله خير الجزاء

وفي الأخير أجدد الشكر لكل من ساعدني من قريب ومن بعيد وما "توفيقني إلا بالله عليه توكلت وهو رب العرش العظيم"



# إهداء

إلى روح أبي رحمه الله

إلى التي علمتني دون أن تتعلم

إلى نبع العطف والحنان أمي الحبيبة بارك الله في

عمرها وأدامها تاجا فوق رأسي

إلى أخي العزيز: ————— بادي

إلى كل عائلتي الكريمة

إلى زملاء العمل في التوجيه المدرسي

وكل زملاء الدراسة في الماجستير

إلى كل من ساعدني في إنجاز المذكرة

إلى كل أصدقائي أهدي هذا العمل المتواضع

شخاب عبد القادر

## فهرس المحتويات

1	شكر وتقدير
2	إهداء
3	فهرس المحتويات
6	قائمة الجداول
9	قائمة الأشكال
10	المقدمة
<b>الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة</b>	
13	1- الإشكالية
15	2- فرضيات الدراسة
16	3- أهداف وأهمية الدراسة
17	4- مفاهيم الدراسة
24	5- الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: القيم التنظيمية</b>	
33	تمهيد:
34	أولاً: القيم
34	1- تعريف القيم
36	2- خصائص القيم:
37	3- مصادر القيم
38	4- تصنيف القيم
40	5- النسق القيمي
41	ثانياً: القيم التنظيمية
41	تمهيد
42	1- تعريف القيم التنظيمية
44	2- مراحل تطور القيم التنظيمية
47	3- شروط وأساليب تكوين القيم التنظيمية
47	أ- شروط القيم التنظيمية
49	ب- أساليب تكوين القيم التنظيمية
50	4- أهمية ووظائف القيم التنظيمية
50	أ- أهمية القيم التنظيمية
51	ب- وظائف القيم التنظيمية
51	5- تصنيف القيم التنظيمية
56	6- القيم التنظيمية وعلاقتها بالسلوك
56	أ- علاقة القيم التنظيمية بسلوك القائد
57	ب- علاقة القيم التنظيمية بسلوك العاملين
59	7- القيم التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

## فهرس المحتويات

62	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الصراع التنظيمي	
64	تمهيد
65	أولاً: تعريف الصراع التنظيمي
67	ثانياً: خصائص الصراع التنظيمي
68	ثالثاً: تطور الصراع التنظيمي: في نظريات التنظيم
68	1- المدرسة الكلاسيكية
68	2- المدرسة السلوكية
69	3- المدرسة الحديثة(التفاعلية)
72	رابعاً : مستويات الصراع التنظيمي:
72	1 - الصراع على مستوى الفرد
73	2- الصراع على مستوى الأفراد
73	3- الصراع على مستوى الجماعات
74	4- الصراع على مستوى المؤسسات
76	خامساً: أنواع وأشكال الصراع التنظيمي
76	1-أنواع الصراع التنظيمي
77	2- أشكال الصراع التنظيمي
78	سادساً: أسباب الصراع التنظيمي
78	1- الأسباب الشخصية
79	2- الأسباب التنظيمية
82	سابعاً: مراحل الصراع التنظيمي
82	1- مرحلة الصراع الضمني
82	2- مرحلة الصراع المدرك
82	3- مرحلة الشعور بالصراع
82	4- مرحلة الصراع العلني
83	5- مرحلة ما بعد الصراع
85	ثامناً: آثار الصراع التنظيمي
85	1- الآثار السلبية
86	2- الآثار الإيجابية
88	تاسعاً: إدارة الصراع التنظيمي:
89	أ-أساليب إدارة الصراع التنظيمي
94	ب- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
96	خلاصة الفصل

## فهرس المحتويات

<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>	
98	تمهيد
98	أولا : مجالات الدراسة
99	1- المجال المكاني
101	2- المجال الزمني
102	3- المجال البشري
102	ثانيا : أسس اختيار العينة
103	1- حجم العينة
104	1- طريقة اختيار العينة
105	ثالثا : منهج الدراسة والأدوات المستخدمة
105	1- منهج الدراسة
106	2- أدوات جمع البيانات
106	أ- الملاحظة
106	ب- المقابلة
107	ت- الاستمارة
109	ج- الأساليب الإحصائية
110	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسيرها ومناقشة النتائج</b>	
112	تمهيد:
113	أولا: عرض وتحليل البيانات
122	1- تحليل الفرضية الأولى
132	2- تحليل الفرضية الثانية
141	3- تحليل الفرضية الثالثة
161	ثانيا :نتائج الدراسة:
161	الفرضية الجزئية الأولى
163	الفرضية الجزئية الثانية
165	الفرضية الجزئية الثالثة
167	ثالثا :النتائج العامة للدراسة
170	الخاتمة
171	الملخص
175	قائمة المراجع
<b>الملاحق</b>	
180	1- استمارة البحث
189	2- قائمة الأساتذة المحكمين

## فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	يوضح أوجه الاختلاف بين القيم والاتجاهات	01
44	يوضح مراحل تطور القيم التنظيمية	02
55	توضيح القضايا والقيم	03
71	وجهات النظر إلى الصراع في المدارس الإدارية	04
102	يوضح تعداد العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز	05
103	يوضح كيفية توزيع أفراد العينة	06
104	يوضح عدد الاستبيانات المسترجعة	07
113	يوضح المبحوثين حسب الجنس	08
114	يوضح الفئات العمرية للمبحوثين	09
115	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	10
116	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	11
117	يوضح أقدمية المبحوثين في العمل	12
118	يوضح توزيع المبحوثين حسب الراتب الشهري	13
119	يبين مدى اهتمام المسؤولين بتطبيق القوانين والإجراءات الرسمية	14
120	يبين مدى تعرض العامل إلى العقوبات أثناء الغياب أو التأخر غير المبرر	15
121	يوضح نوع العقوبات المطبقة أثناء تغيب أو تأخر العامل	16
122	يوضح درجة إلزام المسؤولين للعاملين احترام التوقيت والدوام	17
123	يبين مدى انضباط وصرامة المسؤولين بالمؤسسة	18
124	يوضح درجة مراقبة ومتابعة المسؤولين لتنفيذ المهام والأعمال	19

## فهرس الجدول

125	يوضح مدى معاقبة العاملين عن الأخطاء أو التهاون في العمل	20
126	يبين مدى عدالة تطبيق القوانين والإجراءات في المؤسسة	21
127	يبين مدى وجود التفاوت في تنفيذ العقوبات على العاملين	22
128	يبين أسباب وجود التفاوت في تنفيذ العقوبات على العاملين	23
129	يبين مدى تقسيم الأعمال والمهام بالتساوي بين العاملين	24
130	يبين مدى العدالة والمساواة في توزيع الحوافز بين العاملين	25
131	يوضح مدى شفافية وعدالة نظام الترقية بالمؤسسة	26
132	يبين أسس معاملة المسؤولين للعاملين بالمؤسسة	27
133	يوضح مدى استشارة الرؤساء للعاملين في القرارات الهامة	28
134	يوضح مدى تدخل المسؤولين في مهام العاملين	29
135	يوضح استماع المسؤولين لاقتراحات وأفكار العاملين	30
136	يوضح مشاركة ممثلي العاملين في الاجتماعات الهامة	31
137	يبين أساليب اتخاذ القرارات بالمؤسسة	32
138	يبين درجة تشجيع المسؤولين لمبادرات العاملين	33
139	يوضح أساليب حل مشاكل المؤسسة	34
140	يبين أسس إدخال التغييرات الجديدة على المؤسسة	35
141	يبين علاقة الانضباط والصرامة في الشعور بالضغط والقلق	36
142	يبين تأثير إلزام الإدارة للعاملين باحترام التوقيت	37
143	يبين مدى تعرض العاملين للعقوبات أو الإجراءات التأديبية	38

## فهرس الجداول

144	يبين علاقة الأقدمية بالتعرض للعقوبات التأديبية	39
145	يوضح ردة فعل العامل عند تعرضه لعقوبات تأديبية	40
146	يوضح تأثير الرقابة الإدارية على العاملين	41
147	يبين مدى تأثير التطبيق الصارم للقوانين في نشوء النزاعات	42
148	يوضح تأثيرات التطبيق الصارم للقوانين داخل المؤسسة	43
149	يوضح أثر محاباة وتحيز المسؤولين لبعض العمال	44
150	يوضح مدى حدوث الصراعات بسبب عدم توزيع المهام بالتساوي بين العاملين	45
151	يوضح مدى معاملة المسؤولين للعاملين باحترام	46
152	يوضح أثر عدم العدالة في تطبيق القوانين والإجراءات على العاملين	47
153	يوضح مدى عدالة الراتب المتحصل عليه	48
154	يوضح مدى موضوعية و عدالة تقييم مردود العاملين	49
155	يوضح مدى عدالة الراتب المتحصل عليه	50
156	يبين أثر التقييم غير الموضوعي لأداء العاملين	51
157	يوضح آثار غياب نظام شفاف للترقية وتوزيع المكافآت	52
158	بين مدى تأثير تمركز القرارات عند المسؤولين في الشركة	53
159	يبين أثر عدم الاستماع لانشغالات واقتراحات العاملين في المؤسسة	54
160	يبين رد العاملين على القرارات الصادرة من المسؤولين دون استشارتهم	55

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
70	يوضح العلاقة بين الصراع والأداء التنظيمي	01
81	يوضح الأسباب الشخصية والتنظيمية للصراع	02
84	يبرز مراحل الصراع التنظيمي ومؤثرات كل مرحلة	03
87	يوضح الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي	04
93	نموذج رحيم لإدارة الصراع التنظيمي	05
113	توزيع المبحوثين حسب الجنس	06
114	توزيع المبحوثين حسب السن	07
115	توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	08
116	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	09



## المقدمة:

تتخذ المنظمات في العصر الحديث العديد من النماذج التي من خلالها تنتهج نهجها، وعلى مر التاريخ اختلفت الرؤى حول المنظمات وأنسب وأفضل الطرق الملائمة لتسييرها، وأنجع الأساليب لتحسين أداءها، وذلك من خلال الاهتمام بالعنصر البشري على أنه النقطة المركزية التي تتمحور حولها العملية الإنتاجية، ومن هذا المنطلق تعددت الدراسات التي تناولت الإنسان بالدراسة والتحليل من أجل الوصول إلى قوانين وضوابط تحكم هذا الكائن المعقد.

وعلى هذا الأساس جاءت النتائج مهمة في حقل الدراسات السوسولوجية بشكل عام وبالخصوص تلك التي تناولت مشاكل العمل والمؤسسات، حيث لم يكفي فقط توفر رأس المال المادي والبشري من أجل تحقيق الفعالية الإنتاجية بل ظهرت إلى العيان متغيرات أخرى تعتبر في العصر الحديث مرتكزات لا يمكن تجاوزها في العملية الإنتاجية وأصبحت مجالا خصبا للدراسات النفسية و السوسولوجية، ومن بين هاته المفاهيم "الثقافة التنظيمية" حيث تشمل الثقافة التنظيمية منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

حيث تعتبر القيم التنظيمية على هذا الأساس كمحرك للجماعات في العمل تسهم القيم فيها من خلال تحقيق الاستقرار والولاء للمؤسسة بالإضافة أيضا إلى تعزيز الأدوار القيادية، وعلى اعتبار أن الأفراد يأتون محملين بقيم واتجاهات مغايرة فإن هذا الأمر من شأنه تكون له انعكاسات أخرى لدى التنظيم من بينها مشاكل الصراع، حيث يحدث الصراع نتيجة للاختلاف في وجهات النظر والآراء وأسباب أخرى نفسية واجتماعية .

ومن هذا المنطلق جاء تصورنا للدراسة عبر تقسيمها الى شق نظري وآخر ميداني، يحتوي الجانب النظري على ثلاثة فصول يتمثل الفصل الأول في البناء المنهجي للدراسة والذي اشتمل على الإشكالية وفرضيات الدراسة، كما تضمن أهداف الدراسة وأهميتها إضافة إلى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة أما الفصل الثاني فيتمحور حول القيم التنظيمية وتم التطرق خلاله إلى موضوع القيم من حيث تعريف القيم وأهم خصائصها، وتبيان مصادر القيم، إضافة إلى تصنيف القيم، والنسق القيمي، ثم تناولت في الشق الثاني من الفصل تعريف القيم التنظيمية، واستعراض مراحل تطورها، إضافة إلى شروط القيم التنظيمية وأساليب تكوينها، وتوضيح أهمية ووظائف القيم التنظيمية، وأهم تصنيفات القيم التنظيمية، كما تناول الفصل علاقة القيم التنظيمية بسلوك القائد و سلوك العاملين، واختتم الفصل بعرض لأهم القيم التنظيمية في

المؤسسة. أما الفصل الثالث والذي تمحور حول الصراع التنظيمي فقد تناول تعريف الصراع التنظيمي، وأهم خصائصه، والتعرض لتطور النظرة إلى الصراع التنظيمي في نظريات التنظيم، إضافة إلى تبيان مستويات الصراع التنظيمي، والتعرف على أهم أسبابه، وكذلك آثاره، وجاء في آخر الفصل أساليب واستراتيجيات الصراع التنظيمي إدارة الصراع التنظيمي

وفيما يخص الجانب الميداني وفيه الفصل الرابع والذي تم خلاله عرض للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية التي تمثلت في مجالات الدراسة الميدانية في أبعادها الثلاثة، وأسس اختيار العينة، ومنهج الدراسة وأدوات جمع البيانات إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة .

وفي الأخير الفصل الخامس التي تم خلاله عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية وتفسيرها في ضوء فرضيات الدراسة ليختتم الفصل بعرض لأهم النتائج المتوصل إليها والنتيجة العامة للدراسة.

# الفصل الأول

## البناء المنهجي للدراسة

## 1- الإشكالية:

إن أهم ما يميز العصر الحديث هو التطور الكبير في جميع المجالات خاصة في مجال التكنولوجيا ، وما صاحب ذلك من تطور في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية ، فرضتها هذه التطورات ، كما أصبح الاهتمام بالعنصر البشري ضرورة تفرضها هذه التطورات التي شهدتها المؤسسات والمنظمات في هياكلها وتجهيزاتها ، إذ أن الاهتمام بالمجال التكنولوجي والمادي للمؤسسة أثبت أنه غير كاف لتحقيق أهداف المؤسسة لذا بات من الضروري الاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة من أجل تحقيق فعالية في الأداء وزيادة في الإنتاج ، مثلما أكدته النظريات الحديثة في مجال الإدارة . وتعتبر المؤسسة وفق النظريات الحديثة تنظيما اجتماعيا يشكل الفرد فيه أحد مقوماته ، ويعبر عن حيويتها وتفاعلها ، كما أن ما يبذله من جهد في الأداء وما يظهره من فعالية ينعكس على أداء المنظمة وفعاليتها ، وقد أولى الباحثين في العلوم الإنسانية والاجتماعية اهتماما بالغاً لدراسة سلوكيات الأفراد داخل التنظيم أثبتت جلها دور الاهتمام بالفرد داخل التنظيم وتوفير الظروف الملائمة التي تساعده على تقديم الأداء الفعال الذي يعود بالفائدة على كل من الفرد والمؤسسة .

وتتشكل المؤسسة من هيكل تنظيمي يضم مستويات مختلفة من الموظفين ، ويتفاعل الأفراد فيما بينهم في ظل علاقات متشابكة بين مختلف المستويات في المؤسسة لما تستدعيه ضرورة الاتصال والتفاعل بين الموظفين لتسيير مهام المؤسسة وأداء كل فرد المهام الموكلة إليه .

كما تجمع الأفراد داخل التنظيم مصالح مختلفة بين مصالح شخصية وأهداف تنظيمية متباينة ، باختلاف مستوياتهم وتحكم هذه المصالح والعلاقات مجموعة من القوانين والأوامر التي تسيير المؤسسة وتحافظ على استقرارها ، ولأن المؤسسة كتنظيم لها أهداف تسعى لتحقيقها ، يتعين على الإدارة ممثلة في المدير السهر على تحقيق هذه الأهداف وإيجاد الآليات التي تساعده على ذلك ، من تطبيق القوانين ومراقبة أداء الموظفين ، لأجل ذلك فالإدارة تتبنى قيما تنظيمية والتي تعتبر الموجه الأساسي لسلوكيات الأفراد في أداء وظائفهم داخل التنظيم ، وهي بمثابة معايير الحكم على الأفعال والأداء .

يتوافد الأفراد إلى المؤسسة محملين بقيم واتجاهات مختلفة باختلاف مشاربهم ومجتمعاتهم الأصلية ، والمؤسسة كتنظيم رسمي لها نسق قيمي يعتبر موجهاً لسلوك الموظفين ، وهو يتشكل استناداً إلى القوانين والأوامر المنظمة للمؤسسة ، ونظراً لاختلاف القيم الشخصية للموظفين باختلاف توجهاتهم واعتقاداتهم ، وكذلك اختلاف القيم التنظيمية للمسؤولين التي تتجه إلى تحقيق أهداف المؤسسة ، وزيادة إنتاجها وفعاليتها- مع قيم الموظفين التي تهدف إلى تحقيق مصالحهم بأقل جهد وفي أحسن الظروف .

،ولأن الإدارة تحرص على غرس القيم التنظيمية الإيجابية في موظفيها وقد تتعارض هذه القيم مع مصالح وأهداف الموظفين أولاً يتقبلوها وبالتالي عدم الاتفاق والانسجام بين الإدارة والموظفين ومن هذا المنطلق يطرح تساؤل حول دور القيم التنظيمية في نشوء الصراع الرأسي (رئيس – مرؤوس) داخل المؤسسة وبصيغة أخرى:

هل للقيم التنظيمية دور في حدوث الصراع التنظيمي؟

## 2- فرضيات الدراسة:

إن الإشكالية المقدمة تستدعي صياغة فرضيات للإجابة على التساؤل الرئيسي والتي تتمحور في ما يلي:

### الفرضية العامة:

تؤثر بعض القيم التنظيمية في نشوء الصراع داخل المؤسسة.

### الفرضية الأولى:

"إن فرض الانضباط والصرامة في المؤسسة من طرف المسؤولين يؤدي إلى تمرد العاملين".  
وتطرح المؤشرات التالية:

- إلزام المسؤول العاملين باحترام توقيت ودوام العمل يؤدي إلى رفض العاملين لتنفيذ الأوامر.
- معاقبة المسؤولين للعاملين على التأخرات والتغيب يساهم في توتر العلاقات بينهم.
- توجيه الإدارة استفسارات وإنذارات للعاملين ينتج عنه نزاعات.

### الفرضية الثانية:

" غياب العدالة والمساواة بين العاملين في المؤسسة يساهم في إحداث الصراع".  
وتطرح المؤشرات التالية:

- عدم تقسيم المهام والأعمال بالتساوي بين العاملين في المؤسسة يؤدي إلى عدم إتقان العمل.
- غياب نظام موحد وشفاف في الترقية وتوزيع الأرباح يؤثر سلبا على أداء العامل.
- محاباة المسؤولين لبعض العاملين يؤدي إلى فقدان الثقة في المؤسسة.

### الفرضية الثالثة:

" عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يؤثر على درجة انتمائهم وولائهم للمؤسسة".

والتي تطرح المؤشرات التالية:

- عدم مناقشة مشاكل المؤسسة مع العاملين يؤدي إلى نقص المبادرة في العمل.
- غلق مجالات التشاور بين الإدارة والعاملين يقلل من درجة الولاء.
- اتخاذ الإدارة للقرارات بصفة انفرادية يزيد من حدة النزاعات داخل المؤسسة.

### 3- أهمية وأهداف الدراسة:

#### 3-1 أهمية الدراسة ومبررات اختيارها:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية القيم التنظيمية، وأثرها في سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وإن كانت هذه الأهمية لا تتوقف على الأفراد فحسب بل هي أساس وجوهر الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة ، وبالتالي فإن هذه القيم تعتبر كموجه معيار للسلوكات والأفعال ، وتكبح بعض التصرفات الخاطئة ، وهذا ما يبرر سعي الإدارة إلى غرس قيم تنظيمية إيجابية في المؤسسة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

أما مبررات اختياري لهذا الموضوع، فتعود إلى الحالة التي تعيشها مؤسساتنا، من جانب القيم التنظيمية، وما تعانيه من صراعات ، ونزاعات أثرت على مرد وديتها وكفاءة العاملين إلى غير ذلك من الآثار السلبية التي عطلت مسار تطورها.

#### 3-2 أهداف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي أهداف يسعى الباحث التوصل إلى تحقيقها والإجابة عن السؤال الذي طرحه مستعينا في ذلك بمنهج علمي يستلزم استعمال أدوات بحث معينة بطريقة علمية وموضوعية. وتسعى هذه الدراسة إلى:

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

#### 4- مفاهيم الدراسة:

##### 4-1 تعريف القيم:

##### أ- لغة:

**جاء في القاموس:** "قام الأمر: اعتدل واستقام،.... والقيمة بالكسر واحدة القيم، وماله قيمة: إذا لم يدم على شيء، واستقام اعتدل وقومته: عدلته فهو قويم ومستقيم". (الفيروز أبادي، 1987، ص1026).  
**وفي المعجم الوسيط:** «القيمة: قيمة الشيء: قدره، وقيمة المتاع: ثمنه، ويقال ما لفلان قيمة: أي ماله ثبات ودوام على الأمر". (أنيس إبراهيم وآخرون، 1392، ص768).

**القيمة:** تعني الاستقامة ، وفي الحديث الشريف: " قل آمنت بالله ثم استقم" ، فسر على وجهين قيل هو الاستقامة على الطاعة وقيل هو ترك الشرك ،والاستقامة اعتدال الشيء ، واستواءه. (ابن منظور 2003، ص364).

والقيمة هي: مفهوم يبر عن قيمة الأشياء المادية كالثمن، والمعنوية كقيمة الأفعال الأخلاقية والسلوكية، والمبادئ السامية كالعدالة والجمال، الاحترام، التقبل. (أبو شكري، 2008، ص22).  
ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن كلمة (قيمة) لها عدة دلالات ومعاني في اللغة العربية منها: الاعتدال والاستقامة، التقويم والإصلاح، الديمومة والثبات، التقدير والثمن.

##### ب- اصطلاحاً:

تعتبر القيم من المفاهيم المتشعبة التي اختلفت وتباينت آراء الباحثين حولها، ويرجع هذا الاختلاف إلى تعدد العلوم التي تناولت المفهوم من الاقتصاد الفلسفة وعلم النفس و علم الاجتماع، وسنحاول أن نورد في هذا المقام مجموعة من التعريفات :  
يعرفها كل من "**ضيف فرنسيس ومايك وود كوك**" بأنها عبارة عن "معتقدات عن ما هو حسن وما هو سيء وما هو مهم أو غير مهم". (فرانسيس، وودكوك، 1995، ص195)

وعرفها **ميلتون روكيتش (M.ROKEACH)**: "القيم تمثل المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو الأشياء ، المواضيع والمواقف ،  
الإيديولوجيات... الخ". (عوض، 2008، ص80).

ويعرف كل من "**ألبرت فرنون لينزي (ALLPORT , VERNON LINDZEY)**:-الذين كانا من أوائل من اهتم بالقيم وصمم أداة لقياسها – القيمة بأنها: " حكم عقلي وجداني مجرد حول الظاهرة المحيطة بالفرد". (العتوم، 2009، ص218).

كما يعرف "**مولي (MOULY)**":القيم على أنها تكوين افتراضي يزود الفرد بنزعة إلى العمل وفق أنماط سلوكية محددة حيال بعض الموضوعات أو الحوادث أو الأوضاع أو الأشخاص أو الأفكار.  
وقد عرف سميث القيمة بالمعنى الاجتماعي على أنها: " اتخاذ قرار أو حكم يتحدد على أساسه سلوك



الفرد أو الجماعة إزاء موضوع ما ، ويتم ذلك على بناء نظام معقد من المعايير والمبادئ". (العتوم، 2009، ص218).

ويعرف "هوفستاد (HOFSTAD) القيم بأنها: "اعتقادات عامة تحدد الصواب من الخطأ والأشياء المفضلة من غير المفضلة". (الخرزاعلة، 2008، ص32).

في حين عرف أبو النيل القيم "على أنها معتقد يتضمن أحكاما تقويمية إيجابية أو سلبية تبدأ من القبول إلى الرفض وذات طابع فكري ومزاجي نحو الموضوعات والأشخاص والمواقف الاجتماعية". (العتوم، 2009، ص218).

واعتبرت دياب القيمة بمثابة الحكم الذي يصدره الإنسان على شيء ما مهتديا بمجموعة من المبادئ والمعايير التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه" (دياب، 1980، ص52). ويعرف توفيق نبيل السمالوطي القيم: "هي الخصائص المرغوب فيها التي توجه السلوك الاجتماعي على أساس أن ما يحكم السلوك والعلاقات هي ما يتوقعه الناس طبقا لنظام القيم أو موجّهات السلوك" (السمالوطي، 1981، ص83).

أما غريب سيد أحمد فيرى أن القيم: "هي الرغبات والأهداف المتفق عليها اجتماعيا والتي تدخل في عمليات التعلم والتنشئة الاجتماعية". (غريب، 1998، ص266).

وبناء على ما سبق فالقيمة ليست تفضيلا شخصيا أو ذاتيا، بل هي عبارة عن أحكام أو تفضيل مبني على أساس المعايير الاجتماعية العامة، وهي بمثابة المقاييس التي تقاس بها تصرفات الأفراد ، وتوجه سلوكياتهم ، وتضبط التفاعل بينهم، وتكون متفق عليها في الجماعة أو المجتمع. وعموما فالقيم عبارة عن مقاييس أو معايير يتفق عليها في إطار اجتماعي تحكم سلوك الأفراد وتصرفاتهم، والحكم على الأشياء ، والتمييز بين ما هو سلبي وما هو ايجابي ، وما هو مقبول أو غير مقبول ، وتكون القيم في نسق يتكون من الدين والأخلاق والعادات وفي إطار متفق عليه، وبالتالي فهي موجّهات للسلوك الإنساني في التفضيل بين الأشياء والمواقف وتنظم التفاعل بين الأفراد.

#### ت- مفاهيم ذات صلة بالقيم:

إن تعريف القيم يحتاج إلى تعريف كل المفاهيم التي لها علاقة أو تتقارب مع مفهوم القيم وذلك من أجل توضيح المفهوم وعلاقته مع المفاهيم المشابهة، وحتى يتضح أكثر المفهوم المراد دراسته.

**1) القيم والاتجاهات:**

يعرف الاتجاه بأنه: "الاستعداد الذهني المنظم من خلال التجارب والذي يؤثر في استجابة الفرد لكل الحالات المتعلقة بموضوع الاتجاه". (عوض، 2008، ص71).

وسنحاول أن نبرز أوجه الاختلاف في الجدول التالي:

**الجدول رقم (1) : أوجه الاختلاف بين القيم والاتجاهات.**

الاتجاهات	القيم
الاتجاه تنظيم مجموعة من المعتقدات	القيم تعبر عن معتقد وحيد
الاتجاه مرتبط بموقف أو موضوع محدد	القيمة أكبر من الموضوعات والمواقف
الاتجاهات ليست مستويات للأحكام	القيمة مستوى للحكم
أقل ثباتا	أكثر ثباتا
أكثر قابلية للتغيير	أقل قابلية للتغيير
الاتجاهات وظيفة ووسيلة للقيم	القيم أساس لتشكيل الاتجاهات

**المصدر:** (العتوم، 2009، ص219).

**2) القيم والمعايير:**

تستخدم المعايير لتعني "تلك القواعد Rules أو أنماط السلوك patterns of behavior التي تحدد ما هو متوقع ومعتاد وصواب أو مناسب في وقت معين، وترشد الإنسان إلى ما يجب أن يعمل أو يفكر في وقت معين وأكثر من ذلك ما يشعر به".

والفرق بين القيم والمعايير فيتمثل في أن القيم "تحدد التفضيلات الاجتماعية social

preferences في حين أن المعايير تحدد الالتزامات الاجتماعية social prescriptions

تجاه هذه التفضيلات". (العقبي، 2009، ص27)

وبالتالي فالقيم تمثل أحكاما تفضيلية للأشياء والمواقف، والمواضيع و تختلف حسب وجهات نظر الأشخاص، أما المعايير عبارة عن قواعد إلزامية توجه سلوكياتنا وفق نسق اجتماعي.

**القيم التنظيمية:**

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

والقيم التنظيمية هي: القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توحيد سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم : المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين...إلخ" (العميان، 2005، ص312).

كما تعرف القيم التنظيمية بأنها: " الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك " (مقدم، 1994، ص156) ويؤدي المدبرون ، والقادة دورا كبيرا في صناعة وتشكيل القيم التنظيمية ، وذلك من خلال بث القيم التي يؤمنون بها ، ويتم ترجمة بعض جوانب القيم في شكل قوانين وأنظمة تحدد الأشياء المطلوبة والمرغوب القيام بها (الخرزاعلة،2008،ص46). ومن خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف إجرائي للقيم التنظيمية:

#### التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية:

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

- قيمة الانضباط في العمل: ونعني بها مدى الالتزام والانضباط داخل المؤسسة ، كاحترام توقيت العمل ، والالتزام بقرارات وتعليمات المسؤولين .
- قيمة العدالة: ونعني بها المساواة والإنصاف في كل ما يتعلق بالموظفين من تقسيم للمهام، وترقيات وتوزيع الحوافز والمكافآت ، وعدم التمييز في التعامل معهم.
- قيمة المشاركة في اتخاذ القرار: ونعني بها مدى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الهامة داخل المؤسسة.

#### 4-2 تعريف الصراع التنظيمي:

##### أ- لغة:

جاء في لسان العرب معنى الصراع: الصرع الطرح بالأرض، وخصه في التهذيب بالإنسان صارعَه فصرَعَه يصرعه صرعًا ، فهو مصروع وصرِيع ، والصرَاعُ: معالجتها أيهما يصرع صاحبه ( ابن منظور، 2003، ص234).

والصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية *conflictus* ويعني الصدام، ومن ذلك فإن معناها يشير إلى التعارض والتضارب في المصالح والآراء.(حامد، 2011، ص11).  
والصراع يعني النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أما كلمة (*conflict*) فتعني العراك والخلاف أو الصدام، إذن يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين مصالح وآراء، أو الخلاف(العميان، 2005، ص363).

##### ب- اصطلاحاً:

لقد اختلفت آراء الباحثين والعلماء في تعريف الصراع وفقاً لاتجاهاتهم ومدارسهم، ككل ظاهرة اجتماعية، وسنحاول أن نبرز فيما يلي أهم هذه التعريفات:

جاء في معجم العلوم الاجتماعية أن الصراع هو: "التنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص، وأيضاً بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص " (شلابي، 2011، ص92).

• يعرف سميث (smith) الصراع التنظيمي بأنه: "الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة".

أما مارش وسيمون (March ; Simon) فقد عرفا الصراع التنظيمي على أنه: "حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار ، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل" (عوض، 2008، ص259).

تعريف (Boulding): الصراع التنظيمي هو: "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر" (العميان، 2005، ص363).

ونلاحظ أن هذا التعريف حصر تعريف الصراع التنظيمي في الصراع على المراكز أو الترقيات ، بينما الصراع التنظيمي أوسع من ذلك لما فيه من صراعات أفقية وعمودية إلى غير ذلك من الأنواع التي لا تكون المراكز سبباً للصراع.

- كما عرفه ليكرت (Likert) بأنه: "المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة، لو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي يبتغون تحقيقها، ولذا ينشأ العداء بين الجانبين" (الشماع، حمود، 1999، ص295).
- وقد عرف القریوتی الصراع على أنه: "جهد هادف يقوم به فرد أو منظمة للإطاحة بأهداف الآخرين مما يعيق تحقيق الأهداف والمصالح". (القریوتی، 1993، ص197).
  - وعرف كوزر (Kozer) الصراع التنظيمي بأنه: "كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم". (العميان، 2005، ص363).
  - كما يعرف الصراع على أنه: "وضع تنافسي يدرك فيه طرفا الصراع التعارض بين مصالحهما، ويرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر، مما يؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات لصعوبة إجراء عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل وينتج تداخل الأهداف من تعارض المصالح، وتناقض القيم والمعتقدات، والآراء واختلاف المشاعر والأحاسيس والاتجاهات" (سلامة، طه، 2007، ص16).
  - في حين عرف الديب الصراع بأنه: "عبارة عن نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد، وتظهر الرغبة لدى أحد الأطراف بإلحاق الهزيمة بالطرف الآخر بغض النظر عن الوصول إلى الهدف". (الطراونة، عريقات، عبد الهادي، العرموطي، 2012، ص312).
  - أما هاني الطويل فقد عرف الصراع بأنه: "تعطل أو انهيار في سبل وميكانيزمات صنع القرار المعياري مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار الفعل أو الأداء" (شلابي، 2011، ص92).
  - كما عرف كل من كاتز وكاهن (Katz & Kahn) الصراع بأنه: "يحتوي على نظامين أو أكثر، وتكون هذه الأنظمة أفرادا وجماعات أو منظمات بحيث تتفاعل بشكل مباشر في نشاطات متعارضة وأن نجاح أحد أطراف النزاع يمنع نجاح الطرف الآخر". (بن سلامة، 2007، ص13).
  - كما يعني الصراع في مجال السلوك التنظيمي: "الظروف التي يعمل فيها الأفراد أو الأقسام الموجودة في إحدى المنظمات ضد بعضها بدلا من العمل مع بعضها". (جيرالد، روبرت، 2004، ص477).
- من خلال ما سبق نرى بأنه لا يوجد إجماع بين العلماء في تقديم مفهوم الصراع التنظيمي، ويرجع ذلك لاختلاف مدارسهم الفكرية، إلا أن أغلب هذه التعريفات تتفق على أن الصراع عبارة عن موقف تنافسي بين طرفين، يرغب كل طرف في تحقيق مصالحه وأهدافه بما يتعارض مع رغبات وأهداف الطرف الآخر.

التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي:

هو عبارة عن حالة من عدم التوافق والانسجام بين أفراد التنظيم بمختلف مستوياته ينتج عن اختلاف في الآراء والقيم أو تعارض المصالح، و يسعى كل طرف إلى تحقيق أهدافه ومصالحه على حساب الطرف الآخر.

والصراع الذي سندرسه في هذه الدراسة هو الصراع العمودي أو الرأسي الذي يحدث بين الإدارة والموظفين، أو بين الرئيس ومرؤوسيه.

ت- مفاهيم ذات علاقة بالصراع:

يستخدم الباحثون في مجال السلوك التنظيمي مصطلحات عديدة مترادفة للدلالة على الصراع من بينها الاحتكاك والنزاع لكن العديد منهم يخلطون بينه وبين مفاهيم أخرى مثل المنافسة والتعارض ، فمفهوم الصراع يختلف عن كليهما وهذه المفاهيم الثلاثة تعبر عن حالة توتر معينة على المستوى الفردي أو الجماعي وهناك معيارين للتمييز بين هذه المصطلحات وهما: درجة التوتر السائدة وهدف التوتر ويمكن أن نميز بين الأنماط التالية من السلوك الإنساني:

- 1) التعاون: "هو الحالة التي يوحد فيها الأفراد جهودهم وأفعالهم بطريقة منظمة، من أجل الوصول إلى هدف مشترك ويكون تلقائيا إذا كانت النتائج تخدم جميع الأطراف"
  - 2) المنافسة: هي محاولة لتحقيق أهداف معينة دون أن يتعارض مع مصالح الآخرين".
  - 3) القوة: هي القدرة الممكنة أو الفعلية لفرض إدارة الفرد على غيره، وأنها قدرة شخص في التأثير على سلوك شخص آخر. (الطراونة، عريقات، عبد الهادي، العرموطي، 2012، ص310).
  - 4) السلطة: هي الحق المشروع الذي يكتسبه الفرد من السلطة الممنوحة له ضمن الوظيفة التي يشغلها (الطراونة عريقات عبد الهادي، العرموطي، 2012، ص310)
- ومن خلال هذه المفاهيم ذات الصلة بالصراع التنظيمي، أو النزاع التنظيمي كما يسميه بعض المفكرين على علاقة وطيدة بالصراع التنظيمي، إذ أن هذه المفاهيم كلها موجودة في التنظيمات وتعتبر كبدائية أو سبب لنشوء الصراع داخل المؤسسة أحيانا.

**5- الدراسات السابقة:**

إن العلم تراكمي انطلاقاً من هذه النظرة ، فإنه لا يستطيع أي باحث الانطلاق في بحثه دون الرجوع إلى التراث النظري المتمثل في النظريات والدراسات السابقة والبحوث الامبريقية التي تمهد الطريق للباحث لتكوين إطار نظري عن بحثه، وإنه على الباحث أن لا يكتفي باستعراض الدراسات السابقة فقط بل عليه توضيح العلاقة بين دراسته والدراسات السابقة التي أوردتها، وتبيان أوجه الاتفاق وأوجه الخلاف ، وكذا العلاقة التي تربط بين هذه الدراسات، ومن خلاله يتسنى للباحث أن يتبصر في دراسته ويطلع على أهم النقاط ، وهذه الدراسة كغيرها لا تخرج عن المألوف فقد أدرجت بعض الدراسات السابقة التي تساعدني في هذه الدراسة ، والاستفادة من بعض جوانبها.

أ- الدراسات العربية:

1- دراسة خالد بن عبد الله الحنيطة

بعنوان «القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء : دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بوزارة الدفاع بمدينة الرياض»

و هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين بالخدمات الطبية بوزارة الدفاع وذلك من خلال:

✓ التعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية بأسلوب إدارة الإدارة وإدارة المهام وإدارة العلاقات وإدارة البيئة.

✓ تحديد مدى علاقة القيم التنظيمية وكفاءة الأداء بالمتغيرات الشخصية والوظيفية وقد استعان الباحث في دراسته بثلاث تساؤلات:

- 1) ما هي القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية؟
- 2) ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء؟
- 3) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من القيم التنظيمية وكفاءة الأداء والمتغيرات الشخصية؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وكانت نتائج الدراسة هي:

- ✓ القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة
- ✓ وجود علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- ✓ وأن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات علاقة إحصائية بين خمسة أبعاد من القيم التنظيمية (المتغيرات المستقلة) وبين كفاءة الأداء وهي: القانون والنظام – التنافس – القوة-الدفاع- الكفاية. حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه الأبعاد، أما بقية الأبعاد لم يثبت أن لها علاقة إحصائية على كفاءة الأداء (الحنيطة،2003)



**2- دراسة عبد العزيز بن عبد الله آل جمعان الغامدي**

بعنوان: القيم التنظيمية لإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة في ضوء مقياس ديف فرانسيس ومايك وود كوك\*

وكان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على القيم التنظيمية التي يؤمن بها المديرين والمشرفون التربويين فيما يتعلق بأسلوبهم في إدارة الإدارة ، إدارة المهمة ، إدارة العلاقات ، إدارة البيئة ، وكذلك التعرف على معرفة الفروق بين القيم التنظيمية التي يؤمن بها المديرين والمشرفون التربويين من خلال الجنس والمستوى التعليمي والمركز ، وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده:

كيف يقوم المديرين والمشرفون التربويين للقيم التنظيمية في إدارة التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كما جاء في مقياس ديف فرانسيس ومايك وود كوك ؟  
وقد أجريت الدراسة الميدانية على (328) مديرا ومشرفا ، وقد أستعمل الباحث المنهج الوصفي ، مستعينا بالاستبيان كأداة لجمع المعلومات ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

**1- جاءت القيم التنظيمية وفق الترتيب التالي: ( القوة ، الدفاع ، القانون والنظام ، العدل ، الفعالية**

**فرق العمل ، استغلال الفرص، الصفوة ، الكفاية التنافس، الاقتصاد ، المكافأة).**

**2- أن القيم التنظيمية تمارس في إدارة التربية والتعليم بدرجة متوسطة، عدا قيمة القوة التي تمارس بدرجة قوية. (الغامدي،2005)**

### 3- دراسة عبد الله عقلة مجلى الخزاعة

#### الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية

وكان الهدف من الدراسة هو التعرف على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بالأداء الوظيفي.

وقد طرح الباحث مجموعة من الأسئلة:

- ما هي درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم؟
  - ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم؟
  - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية ترجع إلى: المؤهل العلمي، الخبرة، وموقع العمل؟
  - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي ترجع إلى: المؤهل العلمي، الخبرة، وموقع العمل؟
  - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والتنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي؟
- وتكونت عينة الدراسة من 370 مديراً، كما استخدم الباحث استبيانين، الأول للكشف عن درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والتنظيمية، والثاني لقياس مستوى الأداء الوظيفي.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- ✓ إن درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والتنظيمية عند مديري المدارس الثانوية كانت منخفضة
  - ✓ أن مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين كان متوسطاً
  - ✓ وجود أثر لمتغيري (الخبرة وموقع العمل) في الصراع.
  - ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة، موقع العمل) على الأداء
  - ✓ وجود علاقة ارتباطية عكسية ما بين الصراع و القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي. (الخزاعة، 2008)

ب- الدراسات الجزائرية:

1- دراسة غياث بوفلجة

بعنوان: القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم

وسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيم الثقافية على سلوك العمال وتوضيح أوجه الاختلاف بين القيم التقليدية وقيم التنظيم، وأساليب التفاهم بين القيم الشخصية مع القيم التنظيمية، وما تبرزه هذه القيم من سلوكيات داخل المؤسسة.

وكان ميدان الدراسة هو: وحدات تابعة لقطاع النسيج بالغرب الجزائري والتي كان عددها 7 وحدات وتم خلالها مقابلة 400 شخص بين إطار مسير وعامل، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

النظرة للعمل: يحترم العامل العمل ويعطيه قيمة كبيرة لما ألفه في الأعمال الفلاحية غير أن هذه النظرة تغيرت لأسباب تاريخية، أثناء الاستعمار الفرنسي حيث تولد لدى العامل الجزائري كره للعمل في مؤسسات الاستعمار، مما نتج عنه بعد الاستقلال ميله إلى الأعمال الحرة.

قيمة احترام الوقت وسلوك المواظبة: كما هو معروف لدى الجزائريين بصفة عامة هو عدم الاهتمام بالوقت وعدم احترام المواعيد ودليل ذلك هو استخدامه لمعايير غير دقيقة ( صباحا، مساء، وقت الظهر....) مما صعب عليه التحكم في المواعيد.

إعطاء أولوية للظروف العائلية والمناسبات الاجتماعية وحتى الرياضية، فقد يتغيب العامل لاصطحاب ابنه أو زوجته للطبيب، أو زيارة مريض في المستشفى، أو مشاهدة مقابلة رياضية، أو التسوق إلى غير ذلك من السلوكيات التي يقوم بها العامل تبين أنه يولي الظروف الشخصية أولوية واحتراما على عمله.

علاقات العمل والتفاعل مع القيادة:

إن القيم التقليدية للعامل، نتج عنها سلوكيات واتجاهات سلبية نحو بعض القيادات الإدارية تعبر عن صراع القيم داخل التنظيم، حيث يميل العمال إلى القيادات التي تولي اهتماما للجانب الإنساني والاجتماعي على حساب تلك القيادات السلطوية، وحتى أحيانا قد يرفض العمال التعامل معها.

- ميل العمال إلى رفض التعامل مع القيادات التي لا تنتمي إلى منطقتهم وعدم طاعة الأوامر  
قيمة الانضباط في العمل: الإهمال وعدم اتخاذ الإجراءات الوقائية: كعدم ارتداء الملابس الوقائية وعدم الالتزام بإجراءات السلامة والوقاية، ويرجع العمال سبب ذلك إلى عدم تعودهم على العمل الصناعي، وضجرهم من استعمال الألبسة الوقائية (كالقفازات) أثناء فترة العمل.

- عدم طاعة الأوامر والتعليمات التي تصدر عن المسيرين الذين يحملون قيما تختلف عن قيمهم.

( العقبى، 2009)

## 2- دراسة (مقدم عبد الحفيظ،)

بعنوان " علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك "

حيث هدفت إلى التعرف على علاقة القيم الفردية والقيم التنظيمية وتفاعلها مع اتجاهات الأفراد كالرضا والالتزام الوظيفي وسلوكهم في ميدان العمل كالأداء والتغيب.

واستخدم الباحث المنهج المسحي الارتباطي وشملت الدراسة عينة تتكون من 338 مفردة من القطاعات الإنتاجية بالجزائر، كما استخدم في الدراسة مقياس روكيتش Rokeach للقيم الفردية ومقياس ليكرت *Leakert* للقيم التنظيمية والمكون من أربعة أبعاد تضمن كل بعد عددا من القيم.

ومن نتائج هذه الدراسة:

- ✓ وجود عدد قليل من القيم التي لها علاقة ايجابية أو سلبية بالاتجاهات والسلوك.
- ✓ أما القيم التنظيمية التي اختصرها الباحث عن طريق التحليل العاملي إلى أربعة أبعاد ، فقد أظهرت علاقة ايجابية مرتفعة بكل الاتجاهات والمتغيرات السلوكية حيث احتلت قيم التشجيع التي تعطي أهمية للفرد وكفاءته المرتبة الأولى من حيث عدد الارتباطات وقوتها، تليها قيم التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة ثم الانضباط ، وأخيرا قيم النظام الحر
- ✓ أظهرت النتائج أن الجمع بين قيم التشجيع والتركيز على الهدف يساهم أكثر في الرضا والالتزام التنظيمي وان الجمع بين التركيز على الهدف والانضباط يساهم أكثر في الأداء.(مقدم،1999)

### 3- دراسة: أسماء بن تركي

#### بعنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية:

وهدفت الباحثة من خلال دراستها إلى معرفة طبيعة القيم التنظيمية لإدارة المؤسسة التعليمية وذلك من خلال:

- ✓ التعرف على درجة ممارسة قيمة الانضباط في العمل، وكذا قيمة إتقانه لدى أعضاء إدارة المؤسسة التعليمية الثانوية في أداء وظائفهم.
  - ✓ التعرف على درجة ممارسة كل من قيمة العلاقات الإنسانية، وقيمة المشاركة الجماعية فيما بينهم.
  - ✓ التعرف على مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة.
- استعانت الباحثة في دراستها بالمنهج الوصفي، وأجريت الدراسة على 11 مؤسسة تعليم ثانوي ببلدية بسكرة، ولأن الدراسة مسحية فقد تم تطبيق الاستبيان على 205 إداري بالإضافة إلى (48) أستاذ، كما استخدمت الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، معتمدة على مقياس ليكرت الخماسي للاتجاهات.

#### نتائج الدراسة:

- ✓ ترتبت درجة قيمة ممارسة الانضباط في المرتبة الأولى، ثم درجة ممارسة الإتقان في العمل في المرتبة الثانية، أما في المرتبة الثالثة جاءت درجة ممارسة قيمة العلاقات الشخصية، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة قيمة المشاركة الجماعية.
- ✓ وكننتيجة أساسية للدراسة توصلت الباحثة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية السائدة وفعالية الإدارة المدرسية. (بن تركي، 2007)

مناقشة وتقييم الدراسات السابقة:

1- مجالات الاستفادة:

من خلال اطلاعي على الدراسات السابقة فقد استفدت منها في:

- ✓ في بناء الجانب النظري للدراسة.
- ✓ تكوين رصيد معرفي حول القيم التنظيمية وفهم أهم جوانبها.
- ✓ ضبط وصياغة فرضيات الدراسة
- ✓ مقارنة نتائج هذه الدراسات بالدراسة الحالية.
- ✓ تحليل نتائج الدراسة الحالية بناء على نتائج الدراسات السابقة.

2- علاقة الدراسة بالدراسات السابقة:

أ- نقاط الاتفاق:

تتشترك هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في متغير القيم التنظيمية.

ب- نقاط الاختلاف:

- ✓ تختلف دراستي مع الدراسات السابقة في المتغير التابع، حيث أن الدراسات السابقة الوارد ذكرها، لكل منها متغير، يختلف عن الآخر، وقد أجمعت في معظمها على الفعالية وكفاءة الأداء.
- ✓ طبعا كما تختلف دراستي عن الدراسات السابقة في مجالات الدراسة.
- ✓ إضافة إلى أن هذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، على خلاف الدراسات السابقة- الواردة- التي لم تتطرق إلى هذه العلاقة.

# الفصل الثاني القيم التنظيمية

**تمهيد:**

تعتبر القيم من أهم المواضيع التي اهتمت بها العلوم الاجتماعية والإنسانية بصفة عامة ، وخاصة في مجال السلوك التنظيمي ، نظرا لأهمية القيم على التأثير في سلوك الأفراد ، أو الجماعات ، إذ تعتبر- أي القيم - كموجهات لسلوك الأفراد داخل التنظيم بصفة عامة ، ومما لا شك فيه أن أي تنظيم يسعى من خلال أهدافه وسياسته إلى ترسيخ قيم ايجابية تتماشى مع الأهداف التي تصبو الوصول إليها ، كما أن التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم يفرض وجود أحكام ومعايير تتحكم في هذا التفاعل والتواصل ، ومن هنا يبرز دور القيم التنظيمية التي تكون بمثابة محكات تقاس عليها سلوكيات الأفراد داخل التنظيم ، حول ما هو مرغوب فيه أو غير مرغوب ، وبين ما هو إيجابي وما هو سلبي.

وعلى الرغم من المحاولات العديدة لتحديد وتوضيح مفهوم القيم ، إلا أن هذا المفهوم لم يلق تعريفا موحدا ، ويرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف التخصصات العلمية التي درست مفهوم القيم كعلم النفس وعلم الاجتماع وكذا علم الإدارة ، كما أن هناك من العلماء من أخطأ بين مفهوم القيم والاتجاهات وسنحاول فيما يلي استعراض أهم التعاريف التي تناولت موضوع القيم:



أولاً: القيم: VALUES

**1- تعريف القيم:**

قدم الباحثون والعلماء عدة تعريفات توضح مفهوم وماهية القيم، ويعني هذا المفهوم ( القيم ) في اللغة ثمن الشيء وقيمه، كما يشير إلى بعض المعاني الأخرى مثل الاستقامة، فالدين القيم هو الدين المستقيم.

كما تعني القيمة الأشياء الثمينة، سواء كانت مادية، أو معنوية، وبالتالي فإن تعدد استعمالات مفهوم القيمة في اللغة يتضح من خلال سياق الكلام ومعناه الإجمالي.

ويرى علماء النفس أن القيم شيء هام في حياة أي إنسان بحكم أنها توجه وترشد السلوك الإنساني، فالقيمة مبدأ مجرد وعام للسلوك يشعر الإنسان نحوه بالارتباط الانفعالي القوي، كما أنها توفر مستوى للحكم على الأفعال والأهداف الخاصة بالإنسان.

بينما يرى علماء الاجتماع أن القيم تعتبر حقائق أساسية هامة في البناء الاجتماعي، وهي لذلك تعالج من وجهة النظر السوسولوجية على أنها عناصر بنائية تشتق من التفاعل الاجتماعي.

(مدحت، 2007، ص63).

ويرى الرواد الأوائل في علم الاجتماع ( كونت، دوركايم ، فيبر) أن القيم هي بمثابة موجّهات للفعل بغض النظر عن مصدرها الخارجي مع دوركايم أو داخلي مع ماكس فيبر أو داخلي وخارجي مع بارسونز، ولكن كل علماء الاجتماع يجمعون على أهمية القيم ودورها المحدد للسلوك البشري ، ولهذا عرفت القيم بأنها: " مجموعة الأحكام المعيارية المتصلة بمضامين واقعية يتشربها الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات المختلفة، ويشترط أن تنال قبولا من جماعة اجتماعية.

(دبلة، 2011، ص91).

إذ يعرف دوركايم E.Durkheim القيم على أنها: "إحدى آليات الضبط الاجتماعي المستقلة عن ذوات الأفراد الخارجة عن تجسدهم الفردية" (الزيود، 2006، ص22).

أما بارسونز Parsons فيرى أن " القيمة عنصر في نسق رمزي مشترك تعتبر معيارا أو مستوى للاختيار بين بدائل التوجيه التي توجد في الموقف ، وهذا معناه أن القيم تمثل معايير عامة وأساسية يشارك فيها أعضاء المجتمع وتسهم في تحقيق التكامل وتنظيم أنشطة الأعضاء".

( التابعي، دت، ص31).

لقد اختلف الباحثون في تعريف القيم واختلط هذا المفهوم على الكثير منهم ، فمنهم من أخلط بين القيمة والاتجاه أو المعيار أو الدافع ، ومنهم من أكد على أن القيمة للفرد وليس للشيء أو المواقف الحياتية ، وذهب البعض منهم إلى التمييز بين المفهومين أي القيم والاتجاهات.(العتوم، 2009، ص217).

وفي هذا الشأن يقول " علي السلمي": أن دراسة كل منهما بشكل منفصل لا يترتب عليه فائدة كبيرة فكلاهما عبارة عن وجهات نظر وتصورات يكونها الأفراد بناء على تجاربهم وثقافتهم، فهناك من حاول الربط بين المفهومين، حيث يعتبرون أن التفاعلات بين الاتجاهات يؤدي إلى ما يعرف بالقيم ، وفي هذا الصدد يقول "ايزنك" أن تفاعل عناصر الاتجاهات يساعد على إيجاد مفاهيم تعرف بالقيم وفقا للتصورات التالية:

آراء (تفاعل) ← اتجاهات (تفاعل) ← قيم

حيث أن التفاعل بين وجهات النظر والآراء ينتج عنه اتجاهات وتفاعل الاتجاهات يؤدي إلى خلق قيم. كما أن هناك من يفرق بين المفهومين ، ويرى ضرورة التفريق بين مفهوم القيم والاتجاهات ، وأن هناك فرقا بين المفهومين ، على غرار ما ذهب إليه العالم " Rokeach " فالقيم حسبته تمثل معيارا للسلوك ،بينما الاتجاهات لا تعتبر كذلك، كما أن القيم لا ترتبط بهدف أو موقف معين على عكس الاتجاهات التي ترتبط بشكل وثيق بهدف أو موقف معين.

ويعرف روكييتش "Rokeach" القيم : " هي اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة، أو أن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح " (الرحاطة، عزام، 2011، ص123). وتعرف القيم بأنها: "بأنها المعتقدات التي يعتقد بها أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ وتتصف بثبات نسبي حيث أنها قناعات راسخة في أغلب الأحيان. (حمادات، 2007، ص125).

وعرفها العميان بأنها: "عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ، جيد أو غير جيد ، مهم أو غير مهم... إلخ". (العميان، 2005، ص312) كما يعرف العديد من علماء الاجتماع القيم بأنها: " مستوى أو معيار للانتقاء من بين بدائل أو إمكانات اجتماعية متاحة أمام الشخص الاجتماعي في الموقف الاجتماعي". (عبد اللطيف، 1992، ص33).

وتعرف القيم بأنها: " معايير يلتزم بها الأفراد والمجتمعات في سلوكهم ، تشكل محددات سلوكهم ، ومصدر الأحكام والتفضيلات ، وتشكل منظومة القناعات بالغايات العليا في حياتهم" (سعيد، 2008 ، ص19).

ومن هذا المنطلق فالقيم " تشكل موجه *guide* للسلوكات أو الأفعال ، أما عن القيم كـمكون من مكونات ثقافة المؤسسة لابد أن تشكل قناعته ليس لفرد فقط بل أن تكون قناعة مشتركة للجزء الأكبر، إن لم نقل لكل أفراد المنظمة حتى يكون هناك اتساق والتحام في أفعالهم وسلوكياتهم". (بن عيسى، 2010، ص80).

من خلال ما سبق وعلى الرغم من تباين التعريفات الاصطلاحية للقيم ، إلا أننا نستنتج أن القيم كمفهوم مجرد ضمني ، يحكم علاقة وتفاعل الفرد في وسط مجموعة معينة ، أي أن القيم هي موجّهات لسلوك الأفراد داخل التنظيم سواء كان هذا التنظيم مجتمعاً أو مؤسسة ، وهي بمثابة قواعد متفق عليها في إطار منظم تحدد المرغوب من السلوك من غير المرغوب فيه ، وما هو صحيح وخطيء، وما هو سلبي وما هو إيجابي، وينتظر من الأفراد داخل التنظيم الالتزام بها. ومن هنا تبرز أهمية موضوع القيم في دراسة سلوكيات الأفراد في المؤسسة من خلال الاعتماد عليها في تغيير السلوك أو تعديله ، كما أن القيم في المؤسسة تشكل أساس ثقافتها ، لذا تسعى المنظمات اليوم في إيجاد قيم إيجابية متوافقة مع قيم الأفراد لخلق جو من التوافق لتحقيق الكفاءة والفعالية.

## 2- خصائص القيم:

يعتبر مفهوم القيم من المفاهيم المعقدة كونها تدرج ضمن عدة تخصصات مختلفة، وقد حاول الباحثون تحديد بعض الصفات المتعلقة بالقيم من أجل توضيح أكثر للمفهوم، وقد حددت أهم هذه الخصائص في ما يلي:

- أنها نتاج اجتماعي يتم اكتسابها وتعلمها من خلال البيئة التي يعيش فيها الإنسان، وهي ليست موروثاً أو فطرية؛ أي أنها تنطلق من إطار اجتماعي.
- تشكل القيم عنصراً هاماً للإطار المرجعي للفرد وطريقته في التفكير (العتوم، 2009، ص220).
- للقيم معيارين يعتمد عليهما في الحكم على الأشياء فإما أن تكون مقبولة أو غير مقبولة.
- تتميز القيم بالثبات ولكنها ليست مطلقة، حيث أنها قابلة للتغيير ولكن بصعوبة كبيرة.
- تترتب القيم في شكل هرمي ينساب بين قيم ذات أولوية إلى قيم أقل أولوية؛ أي بين القيم الملزمة والثانوية في حياة الفرد.
- القيم ذاتية اجتماعية تنبع من الفرد ذاته وتحدد أنماط اتجاهاته السلوكية ولعب الأسرة والبيئة الاجتماعية دوراً أساسياً في ترسيخ هذه القيم. (حمود، 2002، ص85).
- القيم نسبية إذ تعتبر أحكام صدرها الفرد حول المواقف أو السلوك مستنداً إلى معايير اجتماعية، فالقيم نسبية في بيئتها الاجتماعية وفي زمانها، ومحتواها، وهي تختلف من شخص لآخر.
- تكون القيم إما صريحة تتضح من خلال التلفظ بها، أو ضمنية تتضح من خلال سلوك الفرد وأنشطته المختلفة. (عوض، 2007، ص82)
- يتميز بعض الأفراد بقيم فردية خاصة تهيمن على جل وقتهم ونشاطاتهم ودوافعهم وسلوكهم، وقد كان من هؤلاء الأفراد نوابغ العلماء، والمفكرون، والمخترعون، والفنانون، والقادة العسكريون، الذين استفادت منهم المجتمعات الإنسانية في شتى المجالات. (العتوم، 2009، ص221).

### 3- مصادر القيم:

اختلف العلماء والباحثون في تحديد مصادر القيم وفقا لتعدد اتجاهاتهم ومذاهبهم الاجتماعية والتي يمكن أن نستعرضها في ما يلي:

أ. المصدر الاجتماعي: إن الفرد جزء من المجتمع الذي يعيش فيه، وعليه فإن قيمه تختلف عن قيم شخص في مجتمع آخر. فالمجتمع الغربي مثلا يتصف بالقيم المادية أكثر من المجتمع الشرقي الذي لا يزال يتصف بالتقارب الأسري والانتماءات العشائرية. (المغربي، 2004، ص159)

وبالتالي تمثل التنشئة الاجتماعية والبيئية من خلال مؤسساتها كالأسرة والمدرسة والمجتمع مصدرا مهما في اكتساب قيم معينة ، وتختلف القيم من أسرة إلى أخرى أو من بيئة اجتماعية لأخرى ، فالعادات والتقاليد في الوسط الحضري تختلف عن تلك الموجودة في الوسط الريفي ، وبالتالي فالقيم تشكل اختلافا جوهريا في النمط السلوكي للأفراد.

ب. الدين: يعتبر المصدر الرئيسي لكثير من القيم الإنسانية، فقد جاء القرآن الكريم والسنة النبوية بالأسس القيمية التي تربط المجتمع المسلم بشكل خاص والمجتمع بشكل عام من حيث صدق المعاملة وإيفاء الوزن والجد في العمل وإتقانه ، وعدم الغش ، وتنظيم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس من حيث السلطة والمسؤولية والطاعة والأجر .

وتمثل التعاليم الدينية التي مصدرها الرسائل السماوية من المصادر الأساسية للقيم التي تعتبر أساسية ، ويعتبره البعض قيما ثابتة لا تتغير كالقيم المتعلقة بالصلاة، والحج والأمانة والعدل (المغربي، 2004، ص160)

أ. الخبرات السابقة: تلعب الخبرات والتجارب السابقة التي مر بها الأفراد خلال حياتهم دورا بارزا في تشكيل مجموعة القيم، ويظهر دور الخبرة الشخصية من خلال الأحكام التي يصدرها، وكذلك الأوزان التي يعطيها للأشياء التي واجهته خلال حياته.

ب. التعلم: حيث تساعد عملية التعلم في إحداث تغيير في بعض المفاهيم والمعتقدات الراسخة لدى بعض الأفراد، خاصة تلك الأفكار والقيم القديمة وتبني قيم متجددة تتماشى مع التغيرات الاجتماعية، وبالتالي فالتعليم يساعد الأفراد على معرفة كل المستجدات ومسايرة العصر الذي يعيشون فيه.

ت. الإعلام: للإعلام دور مهم في التأثير في اتجاهات وآراء الناس حيث يلعب الإعلام بمختلف وسائله دورا في تكوين وتغيير بعض القيم والعادات الاجتماعية (الحنيطة، 2003، ص33).

### 4- تصنيف القيم:

لا يوجد تصنيف موحد للقيم، فقد وضع الباحثون عدة تصنيفات بناء على معايير مختلفة وسنحاول أن نستعرض أهمها في ما يلي:

**أ- تصنيف القيم حسب المحتوى:**

يعتبر تصنيف القيم الذي أورده عالم الاجتماع الألماني " سبرانجر " في كتابه أنماط الناس من أكثر التصنيفات استخداما في دراسة القيم ، حيث قسم القيم إلى ست (06) مجموعات وهي: (العتوم، 2009، ص225)

1. **القيم النظرية:** وتتجسد في اهتمام الفرد وسعيه إلى اكتشاف الحقيقة واتخاذها من العالم المحيط به اتجاهها معرفيا ومنطلقا إلى معرفة القوانين التي تحكم الظواهر، ويتسم الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بنظرة موضوعية نقدية ومعرفية تنظيمية ويشكلون في العادة شريحة العلماء والفلاسفة.
2. **القيم الاقتصادية:** ويعبر عنها ميل الفرد واهتمامه بما هو نافع ويسعى للحصول على الثروة وزيادة الإنتاج، والاستثمار، ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بنظرة علمية وتبرز هذه القيم عند رجال المال والأعمال.
3. **القيم الاجتماعية:** وتتجسد في اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس فهم يحبهم ويميل إلى مساعدتهم ويجد في ذلك إشباعا له، ولذلك ويمتاز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيم أيضا بالعطف والحنان وإيثار الغير. (بلال، 2008، ص192)
4. **القيم الجمالية:** ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل والتنسيق وتشجيع الفن والإبداع الفني والاهتمام بالتذوق الفني والجمالي. (فلية، عبد المجيد، 2009، ص192)
5. **القيم الدينية:** وهي قيم تعكس إيمان الفرد بدينه ومعتقداته ومدى الالتزام بالأحكام والتعاليم الدينية، كما تشير إلى اهتمام الأفراد بالجوانب الروحية والإيمان بالغيبيات وتعد القيم الدينية من أعلى القيم في حياة الفرد، وتترتب في قمة الهرم، ذلك أن الدين مصدر القيم الثابتة.
6. **القيم السياسية:** وهي القيم التي يهتم أصحابها بالنفوذ، والشهرة والقوة، والسيطرة في مجالات الحياة المختلفة، ويتميز الأفراد الذين يؤمنون بهذه القيم بدوافع القوة، والمنافسة، والقدرة على التحكم وتوجيه الآخرين.

**ب- تصنيف القيم حسب مقصدها: وتصنف إلى:**

1. **قيم وسائلية:** وهي قيم تعتبر وسائل لغايات أخرى، وهي قيم غير مباشرة.
  2. **قيم غائية:** وهي قيم تعبر عن ذاتها، أي أنها تكون مقصودة لذاتها ومباشرة.
- ت- تصنيف القيم حسب شدتها: وتنقسم إلى:**
1. **قيم ملزمة:** وهي القيم التي تكون ملزمة لجميع أفراد المجتمع، لأن مصدرها سماوي.
  2. **قيم تفضيلية:** وهي قيم غير ملزمة، لكن يشجع المجتمع أفرادها على التمسك بها.
- ث- تصنيف القيم على أساس العمومية: وتنقسم القيم إلى:**
1. **قيم عامة:** وهي القيم التي يعم انتشارها في المجتمع كله.

2. قيم خاصة: وتتعلق بمناسبات أو مواقف اجتماعية معينة، وقد تكون خاصة بمنطقة معينة أو بمجموعة أو تنظيم خاص.

ج- تصنيف القيم على حسب وضوحها:

1. قيم ظاهرة: وهي القيم التي يعبر أو يصرح عنها بالسلوك أو الكلام.
2. قيم ضمنية: ولا يصرح بها الفرد لكنها تظهر من خلال ملاحظة ميول الفرد واتجاهاته التي تتكرر في سلوكه.

ح- تصنيف القيم حسب ديمومتها: وتصنف إلى صنفين هما:

1. قيم دائمة: وهي التي تدوم مدة طويلة لدى الأفراد، وهي قيم أصلية، وتبقى راسخة في المجتمع.
2. قيم عابرة: وهي قيم خاصة بمواقف ظرفية وتزول بسرعة، وهي قيم لا تتعلق بالحاجات الضرورية. (العتوم، 2009، ص226).

**5- النسق القيمي:**

تنظم القيم في نسق منظم يتكون لدى الفرد، ويمكن التعرف عليه وقياسه وتحديده، لأن نسق القيم هو مجموعة القيم التي تنتظم في نسق متساند بنائيا متباين وظيفيا داخل إطار ينظمها ويشملها في تدرج خاص ؛ أي أن نسق القيم هو الترتيب الهرمي لمجموعة القيم التي يتبناها الفرد أو الجماعة أو المجتمع ويحكم سلوكه أو سلوكهم ،وغالبا دون وعي شعوري من الفرد أو أعضاء المجتمع (فليه،2009،ص196).

ويعبر نسق القيم عن تسلسل هرمي لمجموعة من القيم السائدة في مجتمع أو جماعة معينة، كما أن هذه القيم داخل النسق الواحد تتميز بالتفاعل والديناميكية، لكل قيمة من القيم وزن معين حسب أهميتها وتأثيرها داخل التنظيم أو المجتمع ، كما أن نسق القيم يتحكم ويحدد سلوك الأفراد الخاضعين له، كما أن دراسة قيم معينة تتطلب نظرة شاملة عن نسق القيم لأنه لا يمكن فهم قيم معينة بمعزل عن القيم الأخرى.(الفريجات، اللوزي، الشهابي،2009،ص243).

كما يعرف نسق القيم على أنه:" المعايير والمبادئ التي يتمسك بها المجتمع أو أغلب أعضائه سواء صراحة أو ضمنا" (بيومي، 2004، ص107).

أما (روكيتش *Rokeach*) فيرى أن نسق القيم عبارة عن:" تنظيم من المعتقدات يتصف بالثبات النسبي، ويحمل تفضيلا لغاية من غايات الوجود ، أو شكلا من أشكال السلوك الموصلة لهذه الغاية، وذلك في ضوء ما تمثله من أهمية بالنسبة للفرد".(خليفة،1992،ص53)

ثانياً: القيم التنظيمية:تمهيد:

يعتبر موضوع القيم التنظيمية من المواضيع التي نالت اهتماماً بالغاً في الآونة الأخيرة ، من طرف الباحثين في العلوم الاجتماعية وعلوم الإدارة ويرجع ذلك إلى أهميتها في فهم السلوك التنظيمي للمورد البشري للمنظمة ، كما أن القيم التنظيمية تعتبر جزءاً مهماً في ثقافة المؤسسة ، والتي تعتبر مشتركة بين أفراد التنظيم توطر سلوكهم وتضبط التفاعل بينهم، وتحدد السياسة العامة للمؤسسة والأهداف التي تريد تحقيقها.

تختلف القيم التنظيمية في طبيعتها، وفي وظيفتها عن بقية الأنواع الأخرى من القيم سواء كانت دينية أم سياسية أم فكرية أم غيرها على الرغم من أنها تكملها وترتبط بها، وتستمد منها بعض الخصائص فالقيم التنظيمية تتصف بارتباطها بالسلوك التنظيمي ، ومن ثم فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيههم وبزملائهم والمتعاملين(الخزاعلة،2008،ص45).



### 1- تعريف القيم التنظيمية:

تعرف القيم التنظيمية بأنها: "الاعتقاد الذي تبني عليه أعمالنا في المنظمات، فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ، بين المهم وغير المهم". (ديف، كوك، 1995، ص7)

كما يعرف "جانس أرسن وبير هلفر" القيم التنظيمية بأنها: "هي مجموع الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويؤمنون بها، تعمل كموجه لسلوكياتهم". (عجال، 2010، ص37)

أما "إنز Enz" فتعرف القيم التنظيمية على أنها: "المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المنظمة". (الخرزاعلة، 2008، ص46)

ويعرف "ماكريجور" القيم التنظيمية بأنها "مجموعة من المعتقدات التي تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات، والقيم الفعالة لها تأثير جوهري وأساسي في تسيير المؤسسة". (Vogds Jean, 2001, p24)

ويعرفها مقدم بأنها: "تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك" (الحنيطة، 2003، ص29)

والقيم هي: "تلك التي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تحمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومنها المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالإنتاج والإنتاجية... الخ" (العميان، 2005، ص312).

والقيم التنظيمية: "هي قيم جوهريّة تسعى الإدارة وتدافع من أجل غرسها في المؤسسة، وهي تحدد كل ما هو مرغوب في المؤسسة، وما هو غير مرغوب فيه".

كما أنها تعكس المهام والأهداف الأساسية للتنظيم، وتوضح أهمية القيم التنظيمية في التنظيم من خلال المحافظة على قوته، وتشجيع العاملين وتحقيق رضاهم" (Gornek, Kosir, 2012, p563)

وتميز أمل مصطفى عصفور بين مستويين من القيم التي تسود أي منظمة:

القيم التنظيمية: والتي تسود أي منظمة وهي مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في المنظمة، وهي نواة الثقافة التنظيمية، وتلعب الإدارة العليا دورا كبيرا في ترسيخها.

قيم ومعتقدات العاملين: والتي تحكم وتوجه سلوكياتهم وتصرفاتهم مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، وهي أكثر مرونة ويمكن تغييرها لتتفق مع القيم التنظيمية.

(عصفور، 2008، ص99، 100).

أما "كاتز وكاهن" فقد ميزا بين نوعين من القيم في المنظمات:

القيم الأخلاقية.

القيم النفعية ( البراغمية).

ومما ينبغي التأكيد عليه هو عدم وجود فصل بين هذين النوعين من القيم ؛ إذ قد نجد في منظمة واحدة كلا من القيم الأخلاقية والبراغمية ، وخاصة في المؤسسات الاقتصادية ، إلا أنه في الغالب هو سيطرة نسق من هذه القيم - حسب نوع المنظمة- على مجمل العلاقات السائدة بين هؤلاء الأفراد وجماعات العمل مما يؤثر في الجو العام الذي يسود المنظمة والذي تتحدد على أساسه أنماط السلوك بصفة شبه مقننة ومتعارف عليها ، ويضرب الباحثان مثلا للقيم الأخلاقية بالولاء أي الشعور بالانتماء إلى جماعة أو نقابة مثلا والدفاع عن مبادئها وأهدافها والامتثال لأوامرها والانصياع لخططها والتزاماتها ، وان استدعى ذلك الجهد والتضحية وعلى هذا الأساس فإن المنظمة تستخدم هذه القيم للدفاع عن نفسها والحفاظ على كيانها وتعتبر أي تهجم على هذه القيم تهجما على المنظمة نفسها. أما القيم النفعية فتتمثل أساسا في التعامل مع المحيط على أساس تجاري بحث دون إفساح المجال لتدخل القيم الأخلاقية التي قد تكبح المنفعة الخاصة التي تضر بالمصلحة العامة. وكمثال عن القيم النفعية ما يحدث في المؤسسات الرأسمالية التي تطرد في بعض الأحوال مجموعة من العمال بهدف الحفاظ على فعالية المنظمة واستمرار نشاطها وعدم تعريضها للخسارة أو الإفلاس، أي أن القيم النفعية ترتبط بالمنطق الاقتصادي المجرد من الأخلاق(عشوي،1992،ص129).

ومن خلال ما سبق نستنتج أن القيم التنظيمية هي: مجموعة من المعايير والأحكام الموجهة للسلوك داخل بيئة العمل، وتحدد المهم من غير المهم أو السلوك الصالح من السيئ، وهي بمثابة محكات تقيس سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة.

ويؤدي المديرون والقادة دورا كبيرا في صناعة وتشكيل القيم التنظيمية وذلك من خلال بث القيم التي يؤمنون بها، ويتم ترجمة بعض جوانب القيم التنظيمية في شكل قوانين وأنظمة تحدد الأشياء المطلوبة والمرغوب القيام بها ، وترتبط القيم التنظيمية بأنظمة المكافآت والعقوبات التي تعمل على الحفاظ على القيم التنظيمية وتشجيع الأفراد على احترامها. (الخرزاعلة،2008،ص46)

هذا و يؤكد كثير من الباحثون بأن فعالية المؤسسة وتطورها يتوقف - إلى حد كبير- على القيم التي يحملها أعضاؤها خاصة أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي حيث أن طبيعة القرارات ونمط التسيير المتبع من قبل كل مدير يتأثر بدرجة كبيرة بما يحمله من اتجاهات ، فهذا التأثير لا يتجلى في سلوك المديرين فقط بل يتعدى ذلك ليؤثر على القيم و اتجاهات المرؤوسين في مكان العمل ، هذا و يمكن رصد المجالات التي تؤثر فيها قيم المديرين في بيئة عملهم من خلال :

✓ التأثير على العلاقات بين الأفراد.

- ✓ التأثير على طريقة إدراك المشاكل التي تواجه المديرين .
  - ✓ التأثير على عملية اتخاذ القرارات حول المشاكل.
  - ✓ التأثير على وضع الخطوط الفاصلة بين السلوكيات الأخلاقية و أنماط السلوك الأخرى .
  - ✓ التأثير على مدى قبول أو رفض الفرد أهداف و ضغوط التنظيم.
  - ✓ التأثير على إدراك النجاح الفردي والتنظيمي.
  - ✓ التأثير على اختيار الأهداف و وسائل تحقيقها وكذا وسائل مراقبة الموظفين .
- (غزالي، 2005، ص516-537).

## 2- مراحل تطور القيم التنظيمية:

تعتبر القيم التنظيمية مجموعة من الأحكام والمعايير التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة، ويلتزمون بها وهي ثابتة نسبياً، وتعكس صورة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، وهي بالتالي تعبير عن الثقافة التنظيمية التي تحكم العلاقات بين أفراد التنظيم.

ولقد عرفت القيم التنظيمية تطوراً؛ حيث أنها لم تكن ثابتة منذ القديم بل عرفت عدة تغيرات مسايرة لتطور العلوم الإدارية، فقد حدثت عدة تغيرات أثرت بشكل كبير على تشكيل القيم التنظيمية وخاصة ما شهدته العلوم الإدارية والمفاهيم المتعلقة بها ، ولقد مر هذا التطور في القيم التنظيمية في سبع مراحل وهي: (الفريجات ، اللوزي، الشهابي، 2009، ص171)

### المرحلة الأولى: المرحلة العقلانية

وجاءت انعكاساً لأراء ونظريات المدرسة الكلاسيكية العلمية، وفي هذه المرحلة اعتبر الإنسان آلة يتم تحفيزه بواسطة المادة، وكان " فريدريك تايلور " هو صاحب هذا المفهوم ، حيث اعتبر أن مفاهيم السلطة والتدرج الهرمي والإجراءات الرسمية، والتخصص والعقلانية في الأداء والتركيز على التزام الأوامر والتعليمات ، والنظر إلى المنظمة على أنها نظام مغلق إلى غير ما من المبادئ التي تقوم عليها الإدارة في المنظمة.

وقد كانت القيم السائدة في هذه المرحلة هي التي تفترض أن العمال هم مصادر يتم تحفيزهم مادياً وكانت الإدارة تهتم بالكفاءة و زيادة الإنتاج ، إلا أن هذه القيم سرعان ما تغيرت ، لأنها كانت تنظر إلى العمال كالألات ويتم تحفيزهم مادياً، فتطورت القيم إلى المرحلة الثانية من خلال نتائج دراسات مصانع "هاوثورن" .

### المرحلة الثانية المرحلة العاطفية:

وقد جاءت هذه المرحلة كردة فعل على المدرسة العلمية التي طغى عليها الجانب المادي ، وخلال هذه المرحلة ظهرت أهمية العلاقات الإنسانية والتفاعل مع الآخرين ، والاهتمام بالجوانب المعنوية للفرد ، وكذا التعاون ، والمشاركة في اتخاذ القرار والعلاقات غير الرسمية، وهذا ما أكدت عليه

الدراسات التي أجراها " إلتون مايو" في مصانع هاوثورن، حيث دافعت عن الجوانب المعنوية للفرد وأنه ليس آلة ، يحفز ماديا بل له مشاعر وأحاسيس وقوة إرادة تؤثر على الإنتاجية.

### المرحلة الثالثة: مرحلة المواجهة

وقد جاءت هذه المرحلة استجابة لظهور النقابات والاتحادات المهنية وليس من قبل الإدارة، فقد زادت قوة النقابات العمالية بسبب الخسائر الكبيرة التي تكبدتها المؤسسات بسبب الفوضى وتعطيل العمل والإضرابات ، فكان لابد للإدارة من البحث عن أساليب أخرى لإتباعها بدلا عن أساليب التعنت والعقاب للتوصل لحل المشكلات التي تواجهها، وظهرت خلال هذه الفترة قيم الحرية في بيئة الأعمال، وقيم الاستثمار ، وكذلك قيم الإبداع والابتكار.

### المرحلة الرابعة: مرحلة الإجماع في الرأي

وظهرت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل ، حيث عرفت انتقال الإدارة الفعلية من المدراء إلى العاملين ، كما ميز هذه المرحلة ظهور نظرية " دوجلاس ماكر يجور" التي أكدت على ضرورة معرفة نمط الشخصية الإنسانية من خلال فرضياته X و Y ، حيث تضمنت فرضية X أن الفرد العامل كسول ولا يحب العمل ويحفز ماديا ، بينما أظهرت فرضية Y مفاهيم وقيم مختلفة فأظهرت أن الإنسان كائن إيجابي يحب العمل ، وهو جدير بالثقة، وعلى هذا الأساس يجب أن تتم الإدارة.

### المرحلة الخامسة: مرحلة الإدارة بالأهداف

حيث تقوم الإدارة على أساس المسؤولية المشتركة بين المدراء والعمال ، أي التشاور في كل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، واتخاذ قرارات ، وتكون مشتركة بين الرئيس والمرؤوس في كل أقسام الإدارة ووحداتها ، وتقوم فلسفة أسلوب الإدارة بالأهداف على تحقيق النجاح من خلال إنجاز أهداف المنظمة ، من خلال وضع تصور كامل عن الأفراد العاملين وعن التنظيمات ذاتها ، وتحديد واضح للمسؤوليات ، كما أكدت على عدة مبادئ مثل : اعتماد أسلوب التفويض ، وإسهام العمال في وضع الاستراتيجيات والأهداف في ضوء الإمكانيات المتاحة ، والتخطيط ، والتقليل من أسلوب الرقابة والاعتماد على الانضباط الذاتي وتحفيز الأفراد وكل هذا من شأنه أن يحقق تطور ونمو المنظمة وتحقيق فعالية العنصر البشري، ومن القيم التي سادت في هذه المرحلة قيمة العدالة والديمقراطية والمشاركة الجماعية والقيم المثالية مثل المحبة والسلام .

### المرحلة السادسة: مرحلة التطوير التنظيمي:

وتتميز هذه المرحلة هو تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية التي تساعد على خلق تطوير تنظيمي من خلال فهم الواقع ووضع خطة استشرافية لأهداف المنظمة في المستقبل ، كما صاحب هذه المرحلة نمو سريع لأنشطة التطوير الذاتي والذي يركز على الاهتمام بالجانب النفسي ، والاهتمام

بالتفاعلات والعلاقات المتبادلة ، كما انصب الاهتمام أكثر على نوعية ظروف العمل ، وذلك بتحليل الجوانب غير الإنسانية المسببة للضغوط في بيئة العمل من أجل تحسينها.

**المرحلة السابعة: مرحلة الواقعية:**

وجاءت القيم خلال هذه المرحلة عبارة عن مزيج من قيم المراحل السابقة، فبعد عقود من الزمن أدرك المديرون صعوبة مهمة القيادة والضبط، ومع ظهور التنافس العالمي الذي أفرز تهديدات، وبالتالي فالبقاء للأصلح ، وظهرت هذه المرحلة في بداية السبعينات وكانت رد فعل المراحل السابقة أكثر من كونها مرحلة تقدمية ، وقد انتشرت بعض القيم مثل (لأشياء مجاناً) ، ( العمل الجاد يقود إلى النجاح) ، ( المسؤولية الذاتية).

ويمكن تلخيص مراحل تطور القيم التنظيمية في الجدول التالي:

**الجدول رقم (2) : يوضح مراحل تطور القيم التنظيمية**

المرحلة	الفكرة	القيمة الثابتة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائج
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	الأمر السياسية في المنظمات
الخامسة	التنظيم/التوازن الفردي	الإنجاز ملك(الإنجاز في القمة)
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	لا تأتي الأشياء الجديدة بسهولة

المصدر: ( فرنسيس ، وود كوك ، 1995 ، ص28)

### 3- شروط وأساليب تكوين القيم التنظيمية:

#### أ- شروط القيم التنظيمية:

تسعى الإدارة الملتزمة من أجل عمل ما هو مريح، وما تعتقد أنه صحيح. لذا فالقيم يجب أن تكون معروفة وممارسة ومحترمة ، فالقيم الموجهة للنجاح تحتاج إلى أن تعزز باستمرار، إذ أنه لا بديل عن ذلك ، فالقادة الذين لديهم قيما واضحة قادرون على جلب الآخرين نحوهم ، وبذلك فهم قادرون على تمكين أعضاء المنظمة من التوصل إلى إجماع حول ما هو جيد وما هو سيء وما هو مهم وما هو غير مهم.

عملية توضيح القيم التنظيمية يجب أن تباشر بصفة منتظمة ، ذلك أن الكثير من المعلومات عن هذه القيم مستخلصة من خبرة ومعتقدات وأحاسيس مجموعة الإدارة العليا؛ لذا فإن توضيح القيم في الإدارة هو واحد من الموضوعات القليلة في الإدارة التي من المحتمل أن تكون فيها المعتقدات الداخلية أكثر أهمية من التحليل الخارجي.

أن القيم الواضحة هي التي تتوافر على ثمانية شروط وهي على النحو التالي:

#### أولاً: يجب اختيار القيم من عدة بدائل:

لأن القيم المختارة عن قناعة سيتم المحافظة عليها بشدة، لذلك فإن عملية الاختيار ستقوي الالتزام بهذه القيم، على الإدارة أن تناقش قضايا المبدأ، وذلك من أجل اختيار القيم التي أعدوا أنفسهم للدفاع عنها وحمايتها، وبالتالي فإن المديرين يجب أن يتبنوا منها مقارناً، كما يجب أن يدرسوا المنافسين الناجحين، وغير الناجحين من أجل أن يكتشفوا القيم التي تبين أنها ناجحة في منظماتهم أو مصانعهم. (فرنسيس، كوك، 1995، ص47).

#### ثانياً: أن تكون القيم متسقة بعضها ببعض:

يجب أن تدعم القيم بعضها بعض، حيث أن القيم التي تنطلق في اتجاهات متعددة تكون هدامة. فعلى سبيل المثال ربما تتبنى منظمة ما إستراتيجية دافعة من قبيل "سوف نكون مبدعين" ومع ذلك تكافئ المديرين لمحاولتهم تجنب الفشل ، هذا الوضع سيكون بطبيعته متناقضا ، حيث أن الرسالة التي تحملها هذه المنظمة ، لذا فإن على المديرين أن يدرسوا مجموعة من القيم التي يعايشونها ، كما يجب أن يتفحصوا هذه القيم ليتأكدوا من أنها متناسقة فكريا وسلوكيا.

#### ثالثاً: يجب أن تكون القيم محدودة العدد:

إن محاولة تبني عدد كبير من القيم ستكون مبددة للجهود ومربكة، حيث أن القيم تكون مطلقة العنان وعميقة وعمامة.

أن الأربع قضايا الجوهرية (إدارة الإدارة ، إدارة المهمة، إدارة العلاقات ، إدارة البيئة) يمكنها أن توفر إطاراً لأولئك القائمين على وضع السياسات الإدارية وبالتالي فإن على المديرين أن يتعرفوا

على قيم منظماتهم ليستطيعوا بعد ذلك أن يحددوا السلوك المتضمن في هذه القيم ، ومن ثم يمكن لأي شخص في المنظمة أن يدرك العلاقة بين القيمة وعمله.

#### رابعاً: يجب أن تكون القيم عملية:

أن القيم التي لا تترجم إلى واقع تصبح ضعيفة لذا يجب أن لا تلزم الإدارة نفسها بقيم مستحيلة. يجب على الإدارة العليا أن تحرص كثيراً على أن لا تدمج الآمال الزائفة مع عبارات القيم الخاصة بها، وهذا يعني أن كل القيم التنظيمية أن تخضع لاختبار يطلق عليه مصطلح "على سبيل المثال". فالحالات يجب أن تحلل على ضوء القيم المتبناة وذلك من أجل معرفة ما إذا كانت القيم ثابتة في كل المواقف. لذا فإنه عندما يكون مديرو الإدارات العليا فقط مقتنعين بأنهم يستطيعون أن يدعموا قيمة ما في كل الاحتمالات ، عندئذ يجب أن يتم تبني هذه القيمة.

#### خامساً: ينبغي أن تعزز القيم الأداء:

القيم هي عبارة عن "وسيلة تمكينية" فهي أدوات لتشكيل المنظمة من أجل أن تحقق أهدافها الأدائية. وتوضيح هذه القيم هو جزء من تطوير إستراتيجية الشركة (المنظمة) وبالتالي فإنه لن يكون أي بيان أو دليل كامل لإستراتيجية المؤسسة إذا لم توضح فيه ما هي القيم المرغوبة: أي ما هو المطلوب من موظفيها ، وما هو العائد في ذلك ، وهذا يعني أن تكون هناك علاقة منطقية بين عوامل مفتاح النجاح للمنظمة والقيم المتبناة من قبل الإدارة ، فعلى سبيل المثال ينبغي أن ينظر إلى أي شركة طيران من قبل زبائنها المحتملين على أنها شركة آمنة ومتعاونة إذا أريد لها أن تنافس بنجاح ، لذا فإن القيم الخاصة بـ "عمل الأشياء بطريقة صحيحة" ( الكفاءة) ، "ومن يهتم يكتسب" (العدل) تعتبر قيماً هامة في واقع مثل هذه المنظمات.

#### سادساً: يجب أن تكون القيم جذابة وتدعو إلى الفخر:

ينبغي للموظفين الشعور بالاعتزاز عندما يقومون بدورهم في تحويل أهداف المنظمة إلى حقيقة. إن القيم التي تؤيدها المنظمة يجب أن تلامس بعمق عواطف الأفراد في كل المستويات كما يجب أن تحترم ، ذلك أن الأفراد يشعرون أنهم جزء من الكل عندما يستطيعون التوحد أو الاندماج مع أهداف المنظمة. وعلى سبيل المثال يمكن لموظفي الخطوط الجوية احترام اهتمامات مديرهم بما يتعلق بسلامة الركاب وذلك عندما يفكرون فقط في أفراد أسرهم بأنهم سوف يطيرون على طائرة غير آمنة وبذلك يشعرون بأهمية تلك القيمة: أي قيمة السلامة. (فرنسيس، كوك، 1995، ص48).

#### سابعاً: ينبغي أن تكون القيم قابلة للتوصيل :

إن هذا هو ما يقوم به المديرون - ألا وهو الاتصال الرمزي- وهذا في حد ذاته حيوي وأساسي، لذا فإن تصرفات المديرين يجب أن تعزز بياناتهم أو تعبيراتهم عن القيم.

إن المهمة الأساسية للقائد هي ترجمة القيم إلى مصطلحات ذات معنى بالنسبة لكل فرد في المنظمة، وبالتالي فإنه يجب على المديرين أن يقوموا من وقت لآخر بجمع بيانات أو معلومات من المرؤوسين ليعرفوا ما هي الرسائل التي يحاولون أن يوصلوها من خلال سلوكه اللاشعوري.

### ثامناً: ينبغي تدوين القيم:

لن يكون لأي مجموعة من القيم التأثير كبيان قيادي، إلا عندما تصبح هذه القيم واضحة بالقدر الكافي واضحة بالقدر الكافي حتى يتم الالتزام بها خطياً.

إن القيام بتدوين القيم له ثلاثة فوائد: إذ هو يؤدي إلى توضيح الصورة العقلية لهذه القيم ، كما أنه يثير النقاش حولها ، ويزود أعضاء المنظمة برسالة قابلة للاتصال ؛ لذا فإنه من واجب مديري الإدارة العليا أن يقوموا بسبر لقيمهم وقيم منافسيهم من أجل تحديد القيم التي سوف تشكل الأساس لمستقبل المنظمة ، ثم بعد ذلك يدونوا هذه القيم وبالطبع فإن أي خلل منطقي سوف يظهر بعد ذلك. (فرنسيس، كوك، 1995، ص50).

ومن خلال ما سبق يتضح أن عملية بناء أو تبني قيم تنظيمية إيجابية للمؤسسة هي عملية تحتاج إلى نوع من الدراسة والمقارنة، ولا بد أن تستوفي عدة شروط حتى تكون قيماً تنظيمية إيجابية وقوية تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وتطورها.

### ب- أساليب تكوين القيم التنظيمية وتنميتها:

توجد عدة مراحل هامة لتكوين القيمة عملياً وهي على النحو التالي :

1. جذب انتباه العامل نحو القيمة من خلال استخدام كافة الوسائل والإمكانات في سبيل عرض القيمة على انتباه المتعلم وإثارة الرغبة لديه في استقبال القيمة ومن ثمة الاستجابة النشطة مما يؤدي إلى ظهور القيمة من خلال سلوكه.
  2. تقبل القيمة بدرجة تجعل الآخرين يميزون القيمة في المتعلم، ويكون سلوكه ثابتاً.
  3. تفضيل القيمة من خلال الالتزام الكبير من قبل المتعلم مما يجعله يسعى وراء القيمة التي يشعر باتجاه موجب نحوها.
  4. الالتزام والافتناع الكامل من قبل المتعلم بصحة اتجاهه أو تقييمه لقضية ما، ويكون على درجة عالية من الالتزام والإخلاص والولاء لهذه القيمة وإقناع الآخرين بها.
  5. تنظيم القيم في نسق متكامل أو نظام قيمي حتى يساعد على التغلب على الصراعات التي تنشأ بين قيم الفرد وقيم المنظمة التي يعمل بها.
- تميز المتعلم في هذه المرحلة لأن تنظيمه للقيم قد وصل إلى الحد الذي يحكم سلوكه طبقاً للقيم التي تمثلها، فيتصرف بأسلوب معين ليكون له نمط حياة متميز يمكن للآخرين من التنبؤ بسلوكه في مواقف معينة. (الوحيدي، 2013، ص.ص 17 و18).



#### 4- أهمية ووظائف القيم التنظيمية

##### أ- أهمية القيم التنظيمية:

إن القيم هي الأساس في أي ثقافة تنظيمية ، وهي جوهر فلسفة المؤسسة لتحقيق النجاح ، كما أن القيم شعور بالتوجهات المشتركة لكل العاملين وتعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية، فضلا عن ذلك فإن المؤسسة تحصل على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة، إذ يكون الموظفون على معرفة بالمعايير التي يلتزمون بها ، ومن ثم تكون لهم القدرة على اتخاذ القرارات التي تدعم هذه المعايير ، ومن خلال هذه القيم يشعرون بأهميتهم في المؤسسة وتثار دافعيتهم لأن الحياة في المنظمة تصبح ذات معنى بالنسبة لهم ، أي أنها تؤدي إلى خلق شعور بالهوية بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة، وتصبح القيم حقيقة في عقول عدد كبير منها

وللقيم التنظيمية أهمية كبرى للمديرين بصفة خاصة ، ذلك أن فاعلية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضاؤها خاصة أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي، إذ من المتوقع أن يتعدى تأثير القيم التي يحملها المديرون ليؤثر في قيم المرؤوسين وسلوكهم، حيث تضع أمامهم الخطوط العريضة التي يتوجب عليهم إتباعها عند ممارستهم للعمل الإداري واتخاذهم للقرارات ، ووضع الأهداف ووسائل تحقيقها ، واختيار وسائل الرقابة، وفي الحقيقة فإن القيم التنظيمية للمديرين تؤثر تقريبا في كل شيء يقومون به فهي بمثابة معايير يعتمدون عليها في تحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ من الأعمال. (الخرزاعلة،2008،ص48،47).

ويمكن تلخيص أهمية القيم التنظيمية في ما يلي:

ث. تشكل أساس الثقافة التنظيمية.

ج. تعد القيم التنظيمية مهمة في فهم السلوك التنظيمي لما تلعبه من دور في فهم ودراسة الدوافع والاتجاهات.

ح. تعتبر موجهاً لسلوك الموظفين داخل التنظيم وتضبط تصرفاتهم وتفاعلاتهم.

خ. تعتبر كبداية تساعد على الاختيار بين المرغوب وغير المرغوب فيه.

د. القيم التنظيمية المشتركة تخلق نوع من الولاء للمؤسسة.

ذ. تساعد القيم التنظيمية على تحقيق أهداف المنظمة وتطورها.

ر. تساعد على تماسك وانسجام الأفراد في التنظيم.

ز. تخلق الدافعية لدى الموظفين ويحفزهم على تحسين الفعالية وتطوير الأداء.

**ب- وظائف القيم التنظيمية:**

للقيم التنظيمية مجموعة من الوظائف التي تهتم كل من الفرد و الجماعة وهي:

**(1) على المستوى الفردي:**

- تهيئ للأفراد اختيارات لتحديد السلوك ، وبالتالي تشكيل الشخصية الفردية ، وفي الوقت نفسه توجه الفرد نحو الأداءات المطلوبة منه ، وتمنحه القدرة على الرضا النفسي والتوافق مع الآخرين.
- تسهم في تحقيق الأمان للفرد من خلال مراجعة نقاط الضعف لديه، والتعبير عن نفسه حتى يحقق ذاته.

- تسهم في تحديد الرؤية التي ينشدها الفرد، وفهم العالم من حوله، والمساهمة في إصلاحه نفسيا وخلقيا.

**(2) على المستوى الاجتماعي:**

- المساهمة في الحفاظ على تماسك المجتمع، إذ تحدد أهدافه و مثله العليا ، ومبادئه الثابتة.
- المساعدة في مواجهة التغيرات التي تحدث في المجتمع، حتى يصبح أكثر استقرارا.
- ربط أجزاء ثقافة المجتمع مع بعضها، وتقيه من الأناية المفرطة ومن النزاعات.

**(3) على مستوى المؤسسة:**

- توجيه العاملين مهما اختلفت ثقافتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم الوظيفية نحو تحديد أهداف المؤسسة بشكل تكاملي في ضوء الخطط الإستراتيجية التي أعدتها بناء على قيمها التنظيمية.
- تدريب على آليات الالتزام بالقيم حتى تصبح جزء من سلوكهم. ( الوحيددي، 2013، ص48).

**5- تصنيف القيم التنظيمية:**

تعتبر القيم الفردية أفكار ومعتقدات وفلسفة يعتنقها العاملون، حيث تعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل بين أعضاء التنظيم.

وقد اختلف المفكرون على تصنيف القيم التنظيمية، حيث يتم تصنيف القيم في إطار المجال الذي يتم البحث فيه أو من خلال اهتمامات الباحث الفكرية والبحثية ، إضافة إلى تأثير تصنيف القيم بطبيعة الثقافة ونوعية الاهتمامات السياسية والاجتماعية ، جاءت التصنيفات المقترحة للقيم معبرة عن فلسفة أصحابها ونظرتهم للقيم ، وسنحاول التطرق إلى أهم هذه التصنيفات :

أ- **تصنيف بوكهولز Buchholz:** حيث تم تقسيم القيم الإدارية إلى خمسة أنظمة قيمية هي:

- ✓ **نظام قيم التوجيه الجماعي The work ethic values system:** ووفقا لهذا النظام فإن العمل شيء مقدس يجب الإخلاص فيه لأنه يمنح الفرد كرامة وشرفا.

- ✓ نظام قيم التوجيه الجماعي: *The group oriented values system*  
 حيث يكتسب العمل معناه ضمن إطار هذه القيم من خلال مدى تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد، فالعمل ليس غاية في ذاته وإنما وسيلة لخدمة اهتمامات ومصالح المجموعة وتوظيف قدرات المجموعة لصالح الفرد وبالشكل الذي يعزز نجاحه في المنظمة.
- ✓ نظام القيم الإنسانية *The humanistic values system*: وتؤكد هذه القيم على ضرورة الاهتمام بالإنسان في موقع العمل، وبنموه وتطوره الإنساني أكثر من الاهتمام الذي يعطى للجوانب المادية للمنظمة.
- ✓ نظام قيم المشاركة الجماعية *The participation related values*: ووفقاً لهذه القيم فإن العمل هو الأساس في إشباع الحاجات المتعددة للأفراد وذلك من خلال إفساح المجال أمام العاملين ليكون لهم دور بارز في إدارة المنظمة من خلال المشاركة في قراراتها الأساسية.
- ✓ نظام قيم الراحة والفراغ: *The leisure values system*: وتؤكد هذه القيم على إفساح المجال لراحة العاملين أثناء العمل ليشعروا بإنسانيتهم ويمارسوا هواياتهم المتعددة.  
 (حمادات، 2006، ص. 37، 38).

**تصنيف كوين ورورباخ (*Quinn and Rohrabuagh*):** وقسم القيم التنظيمية إلى:

- ✓ قيم الهدف الرشيد: وتتضمن قيم التخطيط والإنتاجية.
- ✓ قيم العلاقات الإنسانية: وتتضمن قيم التماسك وتنمية الموارد البشرية.
- ✓ قيم النظام المفتوح: وتتمثل في قيم المرونة والحصول على الموارد.
- ✓ قيم العمليات الداخلية: وتتضمن قيم الضبط وإدارة المعلومات. (آل مراد، 2013 ص 36).

**ج – تصنيف فرنسيس وود كوك *Francis Wood coke***

- والذي يعتبر أشهر تصنيف والذي صنف القيم إلى اثنتي عشر قيمة قسمها على أربع مجموعات:
- إدارة الإدارة: وتتضمن قيم القوة والصفوة والمكافأة.
  - إدارة المهمة: وتضم قيم الفعالية والكفاءة والاقتصاد.
  - إدارة البيئة: وتضم قيم استثمار الفرص والتنافس والدفاع.
  - إدارة العلاقات: وتضم قيم القانون وفرق العمل والعدل. (الفريجات، اللوزي، الشهابي، 2009، ص 172).

**خ- إدارة الإدارة:**

- وهو أحد أبرز أبعاد الثقافة التنظيمية، فهذا يعني قدرة الإدارة على التعامل مع الأمور الرئيسية المتعلقة بمراكز القوة وذلك من خلال أسلوب الإدارة الجيد المعتمد على القيام بوظائف الإدارة بصورة فعالة، وللقيام بذلك يجب توفر هذه الشروط:

- **القوة:** وذلك من خلال استقصاء عن الأشخاص الأقوياء في المنظمة، والذين يمتلكون المراكز الوظيفية والمعلومات والسلطة، ومن أبعاد القوة:
- ✓ النطاق: الذي يعبر عن حدود وعدد الأفراد المرؤوسين تحت سلطة شخص واحد، أي نطاق المسؤولية.
  - ✓ مجال القوة: ويشير إلى مجموع النشاطات التي يؤثر فيها الفرد أو المجموعة، وما يشملها مجال سلطة المدير على المرؤوسين من توزيع للأعمال والوظائف، والتقييم والترقيات .
  - ✓ وزن القوة: ويتعلق بدرجة تأثير سلوك الفرد على الآخرين، إذ يمكن للمدير ترقية مرؤوسين أو معاقبتهم أو فصلهم من العمل.
- ✓ **النخبة:** أن التركيز على النخبة المتميزة داخل منظمات الأعمال يعتبر من أهم القيم لنجاح المنظمات، إذ يجب على التنظيمات الاهتمام باختيار الأفراد العاملين بها ومراعاة أن يكونوا متميزين، من أجل توفير قوة عاملة مؤهلة وقوية، فالمنظمة الناجحة تدرك قيمة وأهمية اختيار أفضل العاملين، ومن الأمور الواجب مراعاتها عند اختيار العاملين في عملية التوظيف:
- (الفريجات، اللوزي، الشهابي، 2009، ص175)
- ✓ أن يتم تحديد الاحتياجات من المهارات والكفاءات الواجب توفرها في قوة العمل.
  - ✓ أن يتم إتباع وتطبيق معايير محددة للاختيار والتشغيل .
  - ✓ معرفة سجل السلوك للأفراد.
  - ✓ معرفة قيم ومهارات واتجاه الأفراد.
  - ✓ إجراء تقييم لكفاءة المرشح.
  - ✓ محاولة التعرف على دوافع المرشحين.
- **المكافأة:**
- وهي تعتبر تحفيز يساعد خلق الدافعية للعمل لدى الأفراد، فانتظار الحوافز وتوقع المكافأة يعتبر حافزا لإثارة السلوك الوظيفي لدى الأفراد، يساعد على الأداء الفعال في العمل، وتنقسم الحوافز إلى حوافز مادية تتمثل في المكافآت المادية والرواتب، أما الحوافز المعنوية فتتمثل في الترقية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وإبداء الرأي، والحرية.
- والمكافآت هي حافز إيجابي مادي حيث يمكن استخدام قوة المكافأة من خلال الأمور التالية:
- ✓ إتباع أسلوب لجذب الأفراد القادرين.
  - ✓ إظهار القيم ذات الأهمية بالنسبة للمنظمة.
  - ✓ العدالة في إعطاء المكافآت.
  - ✓ تشجيع عمليات الاتصال الفعالة.

وحتى تكون قوة المكافأة فعالة، فإنه لابد من إتباع الاستراتيجيات التالية:

- ✓ مكافأة السلوك المرغوب والإيجابي.
- ✓ استخدام أنظمة اتصال فعالة مع العاملين.
- ✓ مراعاة مبدأ المساواة.
- ✓ أن تكون المكافأة مساوية للجهد المبذول.

#### ➤ إدارة المهمة:

ويعبر عن ضرورة إتقان العمل مع ضرورة التركيز على الأهداف ، وتوفير كل متطلبات العمل ، ويختلف مفهوم الفعالية والكفاية، فالفعالية ، 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 قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحقيق درجة التكيف مع البيئة الخارجية وتقديم خدمات و سلع ذات جودة عالية.

✓ أما مفهوم الكفاية في يرتبط ارتباطا وثيقا بمفهوم الفعالية، حيث يشير مفهوم الكفاية إلى ضرورة تحقيق الأهداف وممارسة النشاطات بطرق صحيحة للوصول إلى الأهداف العامة، أي تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية باستخدام أقل قدر ممكن من المصادر المتوفرة.

( الفريجات ، اللوزي ، الشهابي، 2009، ص177)

وفي ما يلي أثننا عشر قضية يتحدد من خلالها نجاح المنظمات:

الجدول رقم (3): توضيح القضايا والقيم

القيم	القضايا الفرعية	القضايا الجوهرية
المديرون يجب أن يديروا	القوة	إدارة الإدارة
النخبة دائما في القمة	الصفوة	
الأداء ملك	المكافأة	
عمل الأشياء الصحيحة	الفعالية	إدارة المهمة
عمل الأشياء بطريقة صحيحة	الكفاية	
لاشيء مجانا	الاقتصاد	
من يهتم يكسب	العدل	إدارة العلاقات
العمل معا بانسجام	العمل الجماعي	
العدل لا بد أن يسود	القانون والنظام	
أعرف عدوك	الدفاع	إدارة البيئة
البقاء للأصلح	التنافس	
من يجرؤ يكسب	استغلال الفرص	

المصدر: (فرنسيس ، وود كوك ، 1995، ص45)

**6- القيم التنظيمية وعلاقتها بالسلوك:**

**أ- علاقة القيم التنظيمية بسلوك القائد:**

تكتسب القيم التنظيمية أهميتها من الدور الذي تمثله فهي بمثابة العامل الأول الذي تعتمد عليه المنظمة في اتصالها الفكري بالأفراد والقيادات ، كما توفر القيم التنظيمية للنظام آلية تحقيق الالتزام والولاء الوظيفي لدى الأفراد، ومن خلال قيم العمل والقيم التنظيمية تنشر المنظمة رسالتها التنظيمية وأهدافها وآلية نموها وعملها.

إن ارتباط السلوك القيادي بالقيم التنظيمية يحدد مدى فعالية هذه القيم ، فالمنظمات تعكس ثقافتها من خلال القيم التنظيمية التي تظهر في سلوك القيادات الإدارية ، لذا يعتبر (ايدجار شاين E.shein) من أبرز من كتبوا في الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية جوهر ثقافة المنظمة، وأن هذه القيم ذات تأثير عميق في أداء القيادة والأفراد والمنظمة.

كما أن الاتجاهات الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الفعالية للسلوك التنظيمي أصبحت تستخدم القيم التنظيمية للقادة كطريقة لتحقيق مناخ تنظيمي ملائم لعمليات التطوير والتغيير التي تتطلبها المنظمات، وتعكس القيم التنظيمية السلوك التنظيمي للقادة فهي تشكل عنصرا مهما من عناصر التحكم في اتجاهات السلوك داخل المنظمة.

ويرى (ماكس لاند بيرغ) أن القائد الفعال في معيار النظام هو الذي يطبق القيم ويلتزم بها، والمنظمة تلاحظ مدى التناسق بين سلوكياته وبين القيم التنظيمية التي يتلقاها ويلتزم بها.

(العنبي، 2009، ص13).

ويؤكد كثير من الباحثون بأن فعالية المؤسسة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضاؤها خاصة أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي حيث أن طبيعة القرارات و نمط التسير المتبع من قبل كل مدير يتأثر بدرجة كبيرة بما يحمله من قيم ، فهذا التأثير لا يتجلى في سلوك المديرين فقط بل يتعدى ذلك ليؤثر على القيم واتجاهات المرؤوسين في مكان العمل.

ومن خلال ما سبق يتضح مدى تأثير القيم التنظيمية بسلوك القائد أو المدير، إذ يجب على المدير في المؤسسة أن يلتزم بالقيم التنظيمية ويطبقتها في سلوكياته قبل أن يطلب من موظفيه الالتزام بها، وحتى يعكس ذلك الالتزام في قراراته ومهامه.

ونظرا لأهمية القيم التنظيمية فقد اتجهت النظريات الإدارية إلى دراسة السلوك القيادي من خلال القيم التنظيمية للقائد التي تتجلى في قراراته وأدائه لمهامه، على اعتبار أن القائد داخل المؤسسة لا بد أن يغلب قيم وأهداف المؤسسة على قيمه الشخصية، و إن يرتبط بالقيم التنظيمية أكثر من قيمه الشخصية، وإن كانت القيم التنظيمية لا تظهر إلا من خلال التزام الأفراد بها وعملهم على إبرازها بصفاتها منهجا ومرجعا لسلوكها إلا أنها لا تمثل بالضرورة اختيارهم أو ما يطمحون

تحقيقه أو ما يؤمنون به من قيم، وهنا يظهر اهتمام التنظيمات بالقيم التنظيمية والذي قد يطغى على قيم الأفراد واهتماماتهم مما يؤدي إلى وجود تعارض بين هذه الأفراد واهتماماتهم مما يؤدي إلى وجود تعارض بين القيم الشخصية و القيم التنظيمية. (العتيبي، 2009، ص 14)

ويرى (*weiner*) أن قيم وأخلاقيات العمل يتم ترسيخها لدى العاملين من خلال وجود قيادة مؤمنة بهذه القيم، وأن رضا العاملين يتأثر إيجابيا بمدى إظهار القائد الموهوب، وأن تبنيها من قبل المرؤوسين مع القائد، ومثل هذه القيم تكون أقل ثباتا من القيم التقليدية، ولا تتعد فترة بقائها مدة بقاء القائد في المنظمة ولأجل استمرار هذه القيم في المؤسسة يتطلب ذلك القيام بثلاثة وظائف أساسية وهي:

- تحديد العاملين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع القيم التنظيمية للمؤسسة وذلك خلال عملية الاختيار والتقييم.

- نقل القيم التنظيمية الأساسية للعاملين الجدد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية.

- تعزيز وتحديد نظام القيم القائم من خلال الشعائر والمراسيم التي تتم داخل المؤسسة.

(شهيناز، 2008، ص 103).

#### ب- علاقة القيم التنظيمية بسلوك العاملين:

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

ومن الأمور الحيوية أن يدرك المديرون القيم العليا لموظفيهم، حيث أن معرفة تلك القيم هو أمر مهم في الحياة العملية للموظفين، فهناك قيم يسعى كل فرد في عمله إليها، على أن المديرين الذين يتمتعون بشخصيات قوية تؤثر فيهم سلبا أو إيجابا على الأجهزة التي يديرونها.

حيث يرى (*سوميرز، Somers*) بأن القيم التنظيمية التي تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم، تحصد عددا من الفوائد الهامة، وتحقق أقل الأخطاء في العمل، وأعلى درجات الالتزام التنظيمي، وتشمل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وتصبح المبادئ السلوكية للعاملين "way of life".

ويشير (زويلف، العضائلة) إلى وجود تأثير متبادل بين القيم والقواعد السلوكية إذ تؤثر القيم في خلق قواعد سلوكية تتماشى مع تلك القيم، فالعرف والقواعد الحضارية، وما يجرمه المجتمع كلها قواعد تحكم سلوكنا، وتوجب احترام الأفراد لها كقيم اجتماعية.

كما أن تأثير القيم في السلوك يتوقف على قوة الحاجات من جهة، وهذا لارتباط القيم بالحاجات، ومن جهة أخرى يتوقف على الظروف الخارجية وقوتها، ومعنى ذلك أن الفرد يتأثر في تقديره للأشياء بأوضاع معينة ومعايير خاصة تملئها عليها الظروف المحيطة ببيئته الدينية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وهذه هي التي تحدد السلوك والتصرفات.



- وللوصول للقيم التي تؤثر في صنع القرار المطلوب يجب أن تحدد من خلال:
- تحديد الأهداف: حيث يؤثر الحكم على القيم عند اختيار وتوزيع الأولويات على العمل المطلوب إنجازه.
  - تحليل البيانات: تؤثر القيم التي يحملها الفرد على نوع المعلومات التي يجمعها وثقته في مصادرها وإدراكه لمعانيها وتفسيره لها.
  - وضع البدائل: يتدخل الحكم القيمي عند التفكير في البدائل، فلا يفكر في بدائل تتناقض مع القيم التي يؤمن بها.
  - تنفيذ القرار: تؤثر القيم التي يحملها المديرون على اختيار الوسائل الملائمة لتنفيذ القرار الذي وقع عليه الاختيار.
  - التقييم والمتابعة: يتدخل الحكم القيمي عند بحث النتائج وتقويم درجة فعاليتها وقياس الأخطاء أو الفروق (عجال، 2007، ص62)
- كما يؤكد (فينجان, *finegan*) على أهمية الالتزام بالقيم بصفة عامة ، إضافة إلى التركيز في تنسيق القيم في هرم السلطة التنظيمية ، حيث يذكر أن الالتزام بالقيم ككل يؤثر تأثيرا مستمرا وفعالا ، وأن القيم المرئية لدى العاملين تشكل أهمية كبرى كالتعاون ، والعدل ، والتسامح والاستقامة الأخلاقية ، حيث يذكر أنه من الصعب تخيل وجود أفراد يودون أن تكون معاملتهم خالية من هذه القيم في التنظيم.
- ويشير كل من (مندل ، وجوردان) إلى أن للقيم تأثير في الأداء وقد يكون هذا التأثير سلبيا أو إيجابيا وينظر إلى القيم من حيث ما يجب أن يكون وما يجب أن لا يكون وذلك على النحو التالي:
- ✓ القيمة ليست رأيا أو موقفا تجاه موضوع أو شيء ، إذ للأداء علاقة بالأحداث الجارية ، أما الموقف فهو الميل نحو شيء محدد.
  - ✓ القيمة ليست شيئا مطلقا تحكمه قوانين الطبيعة ، إنما هي بالأحرى عرضة لأن تتأثر بالاتجاهات الثقافية.
  - ✓ القيمة ليست حالة أو منزلة مثالية ولكنها حالة مفضلة.
  - ✓ القيمة ليست فعلا، إلا أنه يمكن تكوين فكرة ما عن قيم الشخص من أفعاله.
- (آل مراد، 2013، ص37).

## 7-القيم التنظيمية في المؤسسة الجزائرية:

لاشك أن لكل مؤسسة بصفة عامة ثقافة تنظيمية تتميز بها و نسقا قيميا يترجم مبادئها وأهدافها ، والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات عرفت تطورا منذ نشأتها، ولها ما يميزها من قيم تنظيمية ، ويميز " مصطفى عشوي" بين زوجين متناقضين من القيم التي عرفتها المؤسسة الجزائرية وهي: القيم الموروثة مقابل القيم الحديثة، والقيم المحلية مقابل القيم المستوردة. ( عادل غزالي، 2005، ص522).

### 1- القيم الموروثة:

وتتمثل القيم الموروثة أو التقليدية في مجموعة العوامل وهي:

**أ- القيم التاريخية:** التي رسخت في الفرد الجزائري بعض الأفكار السلبية فرغم مرور عقود من الزمن، عن تخلي الجزائر عن النهج الاشتراكي الذي كرس قيم الاتكالية، والكسل والإهمال وعدم احترام الوقت، والتغيب والاعتماد على الدولة، وانخفاض مستوى الإنتاجية يضاف إلى ذلك أن الكثير من القيم انتقلت مع العامل من واقعه الاجتماعي. لعل أبرزها قيم البداوة و التي تنعكس في صورة قيم معنوية كالشجاعة والإقدام و الجرأة في المعاملة. أو على شكل مظاهر مادية كالخشونة و الصلابة في السلوك . أو على شكل قيم عصبية أو عشائرية كنصرة الأقراب و الافتخار بهم(عادل غزالي، 2005، ص518)

**ب- القيم الدينية:** إذ لها تأثير قوي في النفوس والفرد الجزائري ينشأ على قيم الإسلام التي تحث على إتقان العمل، وأهمية الوقت غير أن ما يقومون به في الواقع يناقض ذلك فتجدهم يقولون أن العمل عبادة، الوقت من ذهب ....، وفي الواقع قل ما تجد هذه القيم في المؤسسة الجزائرية، بل تجد العكس كالتغيب عن العمل وعدم احترام التوقيت، وعدم الالتزام والانضباط.

**ج- القيم الثقافية:** لا يولي العامل الجزائري أهمية لثقافة العمل، وذلك من خلال عدم احترامه لتوقيت العمل، وعدم المواظبة، وعدم احترام إجراءات الوقاية والأمن داخل المؤسسة، وقراءة الجرائد، والصحف في أوقات الدوام الرسمي إلى غير ذلك من السلوكات السلبية التي تعبر عن ضعف ثقافة العمل عند العامل،

**2- القيم الحديثة:** إلى جانب القيم التقليدية هناك القيم الحديثة أو المعاصرة والتي تأتي نتيجة تطور المجتمعات ونموها الحضاري وما يفرضه هذا التطور من مسابرة للواقع وتتمثل هذه القيم أساسا في:

**أ- القيم السياسية:** وهي تتمثل في السياسات التي تتبناها الدولة وتسير وفق منهجها، ولقد سارت الجزائر منذ الاستقلال في النهج الاشتراكي الذي يكرس مبادئ التعاون والجماعة والملكية الجماعية، وما أفرزه من قيم سلبية ، إلى غاية دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق الذي بدأت معه ملامح قيم الفردية، وملكية وسائل الإنتاج من طرف أرباب العمل ورجال الأعمال، وما نتج عن هذا

التغير من صراع للقيم وصعوبة تقبل الأفراد للقيم الجديدة .

**ب - القيم الاقتصادية :** فمع دخول الجزائر لاقتصاد السوق أصبحت القيم من صنع رب العمل أو

المالك للمؤسسة فله حرية اختيار نمط التسيير الذي يسعى من خلاله إلى تجسيد قيم زيادة و

تعظيم الأرباح. وقد ساعد على بروز هذه القيمة قيم و عوامل أخرى كالفردية خصوصا في ملكية

وسائل الإنتاج و غياب مراقبة الدولة للنظام الاقتصادي.

وحتما فإن السعي نحو تحقيق هذا النوع من القيم يكون له أثر على سلوكيات المسيرين وذلك من

خلال إتباعهم نمط التسيير التسلطي المنطلق من الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، وعدم السماح للعامل

بالمشاركة في تسيير المؤسسة فالعامل مجرد بائع لقوة عمله لأجل مواجهة حاجاته اليومية و منه

تظهر قيم الاستهلاك.

**ج - القيم الاجتماعية :** إن واقع وجود صراعات بين الأجيال هو تعبير عن وجود صراعات بين

الأفكار و القيم التي يحملها الشيوخ و الشباب وهو ما يوضح وجود تناقض بين مجموعتين من القيم.

## **2- القيم المحلية و القيم المستوردة :**

هناك اختلاف و صراعات بين مختلف الحضارات التي يتحتم عليها العيش جنبا لجنب في تنظيم

واحد و تتمثل في القيم المحلية و القيم المستوردة فالقيم المحلية هي محصلة التفاعل الداخلي الذي

يحدث بين أفراد التنظيم وميزة هذا النوع من القيم أنه يتطور و يظهر محليا لتماشيه مع واقع

المجتمع و مشاكله و اهتماماته.

ففي الجزائر كانت معظم المناطق تعتمد على القطاع الفلاحي والزراعي، وما تعلمه الفرد من زراعة

وتربية للأغنام، ثم انتقاله إلى المصانع والمؤسسات، خاصة بعد الاستقلال ونقص اليد العاملة، وما

لقيه العامل من صعوبة في تأدية عمله بسبب الأمية، و القيم التي يؤمن بها، إلى جانب اختلاف

العادات والثقافات بين المناطق (عمل المرأة).

أما القيم المستوردة فهذه القيم تتمثل في طرق الإدارة و التنظيم والتسيير المستوردة مع التكنولوجيا

فالسيرة التاريخية للتنظيمات الصناعية الجزائرية تؤكد هذا المشهد. حيث عرفت هذه التنظيمات

وتيرة متسارعة من تغيير الأنماط الإدارية والتسييرية المستوردة من بيئات اجتماعية مختلفة عن بيئة

المجتمع الجزائري و ذلك دون مراعاة العوامل الثقافية. حيث طبقت هذه القوالب الجاهزة بحذافيرها

وحتى مع فشل هذه السياسات استعانت بعدها الجزائر بالمؤسسات الدولية خصوصا المؤسسات المالية

والتي أصبحت تفرض معايير و شروط محددة على التنظيمات مما كرس قيما جديدة على رأسها قيم

الخوف من عدم التقدم ومن هذا المنطلق فإن الاختلاف والصراع بين الحضارتين ينتقل إلى داخل

التنظيمات نتيجة الاختلافات و التناقض بين القيم و هكذا يصبح التنظيم ميدانا للاحتكاك والتناقض

والصراع بين القيم المتضادة (عادل غزالي، 2005، ص520).

ويلخص "ناصر دادي عدون" القيم التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: "إن بعض الأفراد يتناقضون بين ما يحملونه في أذهانهم - نظريا - وما يقومون به فعلا في الواقع فإذا سألتهم عن الوقت قالوا: الوقت من ذهب... وإذا سألتهم عن العمل قالوا: إن الله يحب من يتقن العمل.... وهذا ما يتناسب مع القيم السائدة نظريا عن حب العمل والانضباط، والولاء للمؤسسة والتضامن وهي في الحقيقة قيم (مهجورة عمليا إلى حد ما) في الواقع الفعلي، وبقيت على مستوى التجريد والأفكار، بينما أصبح الملتمزمون بها يشعرون بالاغتراب وأحيانا ينشأ صراع داخلي عندهم بين أن يلتزموا بهذه القيم أو يعملوا بعكسها، وهذا من أهم ما تعاني منه المؤسسات المعاصرة سواء عند الرؤساء أو عند المرؤوسين، فقد أصبح من الصعب مثلا أن ينطلق أي اجتماع في أي تنظيم جزائري دون أن يتأخر أغلبهم أو يتغيب بعضهم، وهذا لا يرجع إلى أسباب موضوعية إنما إلى خصائص النسق التنظيمي السائد والتقاليد التي تراكمت داخله وإلى انفصام القيم في ذوات الأفراد بحيث نصل إلى دفع المؤسسة إلى الإفلاس بعلم منا، فهل هذا السلوك متعمد؟ أم هي اللامعيارية التي أصبحت القيمة السائدة بدل قيم الضبط المتعارف عليها. (عدون، 2011، ص.ص 171، 172).

أما **العميان** فيشير إلى أن أغلب التنظيمات والمؤسسات تسعى لأن تتوفر لدى العاملين فيها أعلى القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل، إلا أن هناك مجموعة من العوامل تحول دون ذلك وتؤدي إلى تردي هذه القيم، وتمثل أهم هذه العوامل في:

- سيطرة العشائرية والقرابة والولاءات العائلية، والحزبية على العلاقات الاجتماعية والتنظيمية.
- وجود التمييز في المعاملة بين الموظفين.
- تعقد الإجراءات والقوانين والأنظمة والتعليمات المرتبطة بإنجاز المعاملات.
- عدم توفر القدوة الحسنة للموظفين داخل العمل وخارجه.
- تردي الأوضاع الاقتصادية في المجتمع ولدى الموظفين.
- ضعف الهياكل التنظيمية وضعف القيادات الإدارية بما في ذلك ضعف الرقابة والإجراءات التأديبية الرادعة.
- ضعف برامج التدريب والتأهيل المتعلقة بأخلاق العمل. (العميان، 2005، ص.118).

**خلاصة الفصل:**

من خلال استعراضنا لموضوع القيم التنظيمية في هذا الفصل، وعلى الرغم من اختلاف العلماء والباحثين في إعطاء تعريف موحد للقيم، شأنهم في ذلك شأن أغلب المفاهيم والمصطلحات في العلوم الاجتماعية، إلا أننا نخلص إلى أنهم اتفقوا على أن القيم تعتبر كموجهات لسلوك الأفراد والجماعات، وأن هذه القيم تستند إلى معايير وأسس يتبناها المجتمع أو الجماعة ويلتزمون بمضامينها.

كما هو الحال بالنسبة للقيم التنظيمية التي تعد ركيزة أساسية في كل مؤسسة، وهي تمثل معايير وموجهات لسلوك وأفعال العاملين داخل المؤسسة، كما أنها تكتسي أهمية بالغة في تسيير وتطوير المؤسسة، ذلك أنها تمثل جوهر الثقافة التنظيمية التي تسود المؤسسة. وأن غرس القيم الإيجابية في المؤسسة وتنميتها يتوقف على المديرين والقادة، ومدى احترامهم وتطبيقهم للقيم التي ينادون بها، ومن هنا تتضح أهمية القيم التنظيمية في المؤسسة من خلال الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها، ومحاربة بعض السلوكات السلبية التي تؤثر على المؤسسة. وتمثل القيم التنظيمية دستوراً أخلاقياً يساعد على تفعيل دور المؤسسة وتنميتها و المحافظة عليها.

# الفصل الثالث الصراع التنظيمي

**تمهيد:**

ينظر اليوم إلى مختلف المنظمات والمؤسسات على أنها نسق مفتوح تتأثر بالبيئة الخارجية وتؤثر فيها، ويمثل الإنسان فيها العنصر الأساسي الذي يعبر فيها عن ديناميكيتها، وحيويتها، ويجمع بين أفراد التنظيم مصالح وأهداف مختلفة بين المصالح الشخصية والأهداف التنظيمية، ولاشك أن الأفراد في مختلف المنظمات يقومون بنشاطاتهم في ظل علاقات متشابكة، بين مختلف المستويات، وتحتاج هذه العلاقات إلى التفاعل والتواصل بين الأفراد ونظرا لاختلاف مدركاتهم وتعارض آرائهم فقد ينتج عن التفاعل بينهم صراع بين هؤلاء الأفراد .

ويعتبر الصراع ظاهرة اجتماعية، طبيعية في مختلف المنظمات، تنتج عن حركية تفاعل الأفراد فيما بينهم ، فالتفاعل بين الأفراد والجماعات إما أن يؤدي إلى الاتفاق والتعاون أو إلى الصراع والنزاع بينهم.

وفي هذا الفصل سنتطرق بشيء من التفصيل إلى الصراع التنظيمي .

أولاً: تعريف الصراع التنظيمي:

تسعى المؤسسات والتنظيمات بمختلف أنواعها وطبيعتها إلى ممارسة نشاطاتها و تحقيق أهدافها من خلال أفرادها الذين يتفاعلون، ويتعاملون مع بعضهم في إطار علاقات متبادلة تحكمها مجموعة من القوانين والتنظيمات التي تنظم هذه العلاقات بين الأفراد في مختلف مستويات التنظيم الإدارية من أجل إنجاز أعمالهم والمهام الموكلة إليهم غير أن هذا التفاعل ينتج عنه أحياناً توافق وتعاون الأطراف فيما بينهم عندما تتفق آراؤهم واهتماماتهم ، بينما عندما تختلف وتتعارض اتجاهاتهم و مصالحهم يؤدي ذلك إلى حدوث الصراع.

فالصراع هو شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين الأفراد وبالتالي فمن الطبيعي حدوثه في أي تنظيم أو أي مؤسسة إذ أن هذا التفاعل بين الأفراد يعتبر شيئاً ضرورياً لتحقيق أهداف التنظيم.

✓ تشير كلمة الصراع في اللغة العربية إلى: النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أما كلمة *conflict* فتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذن يعني الصراع اشتقاقاً للتعارض بين المصالح والآراء، أو الخلاف.

✓ لقد اختلف العلماء والباحثين في تعريف الصراع التنظيمي على اختلاف مدارسهم الإدارية واتجاهاتهم الفكرية، ونستعرض أهمها في ما يلي:

يعرف ***Fred Luthans*** الصراع التنظيمي بأنه: " العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى". (العميان، 2005، ص363).

كما يعرف كل من "***Stoner & Freeman***" الصراع التنظيمي على أنه: "عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة ، وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركتهما". (الصيرفي، دت، 9).

ويعرف الصراع بأنه: " عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر سلبياً على شيء ما يهتم به الطرف الأول" (العطية، 2003، ص261).

ويمكن أن ينظر إلى الصراع على أنه: " جميع أنواع التعارض أو التفاعل العدائي، ويستند إلى ندرة القوة ، والموارد ، والمركز الاجتماعي ، والاختلاف في النظم القيمية" (حريم، 2009، ص175) ويعرف ***القحطاني*** الصراع التنظيمي بأنه: "إرباك أو تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب المفاضلة والاختيار بين البدائل" (شلابي، 2011، ص93).

وقد عرف "***Slocum***" الصراع التنظيمي بأنه: "التعارض الذي ينشأ نتيجة عدم الاتفاق على الأهداف ، الأفكار، العواطف، بين الأعضاء أو الفرق أو الدوائر أو المنظمات". (الراحلة، عزام، 2011، ص343)



أما " هوس و بودويتش *Hous & Bodwitc*" فيريان أن الصراع هو: " نوع من السلوك يحدث بين مجموعتين أو أكثر داخل التنظيم نتيجة لإدراك مجموعة بأنها مهزومة وحقوقها مهددة مقابل المجموعة الأخرى". (النمر، 1994، ص48)

ويعرف الصراع التنظيمي بأنه " تعطيل الآليات العامة لاتخاذ القرار بحيث يجد الأفراد أو الجماعات صعوبات في اختيار البدائل عند القيام بمهامهم". (J- G.March, H-A. Simon, p111)

وعرف بدر الصراع التنظيمي بأنه: " عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد وأهداف المجموعات أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات" (حريم، 2002، ص254).

أما " رحيم *Rahim*" فيعتبر الصراع التنظيمي: " عملية تفاعلية عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو التنافر بين الأفراد والجماعات أو داخل المنظمات أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر ، ومنعه من إشباع حاجاته ، وتحقيق أنشطته والتدخل فيها، وبخاصة في ظل رغبة الأفراد أو الجماعات في الاستحواذ على موارد مشابهة لحاجة كل منهما، أو عند وجود حق إداري لأي منهما يتعلق بالترتيب لسلوك أحدهما على الآخر أثناء مشاركتهم بنشاط معين ، أو عندما تكون اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومهاراتهم مختلفة" ( اللوح، 2008، ص12).

ويظهر أن هذا التعريف الذي قدمه " رحيم" تعريف شامل، حيث تطرق إلى أهم أسباب الصراع التنظيمي، وكذا الأطراف التي يقع بينها.

وعلى الرغم من تباين واختلاف في معظم التعاريف ، إلا أن هناك بعض العناصر المشتركة والتي تمثل عناصر الصراع الأساسية:

- تعارض أهداف الأفراد والجماعات.
- إدراك هذا التعارض.
- اعتقاد كل طرف أن الطرف الآخر سيهدد أو يهدد بالفعل اهتمامات الطرف الآخر.
- وجود الحدث الذي يؤدي إلى التهديد. (جبرالد، روبرت، 2004، ص477).
- مما سبق يمكن القول بأن الصراع التنظيمي ظاهرة اجتماعية سلوكية تحدث على مستوى التنظيمات بين الأفراد أو المجموعات، وهو خلاف أو نزاع ينشأ بين الأطراف بسبب تعارض الأهداف واختلاف القيم والاهتمامات.

**ثانياً: خصائص الصراع التنظيمي:**

يتميز الصراع التنظيمي بخصائص أساسية تتمثل في:

أ- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.  
ب- يعتبر التوتر بعداً أساسياً في الصراع ، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي، ضد بعضها بعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

ت- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً ، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمّنة.

ث- يفرض الصراع أعباء وتكاليف على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القوة القسرية. (العميان، 2005، ص366).

كما حدد كل من "**كاهن وبولدينغ Kahn & Boulding**" عدداً من الخصائص التي يتميز بها

الصراع في النقاط التالية:

- ❖ أنه يتضمن موقف طرفين متصارعين أو أكثر.
- ❖ أنه يتضمن وعي وإدراك كل طرف للآخر.
- ❖ أنه يتضمن إلحاق الضرر بأحد الأطراف.
- ❖ أن نتائج الصراع لا تكون معلومة لأي طرف من أطراف النزاع إلا عند انتهائه.

( النمر، 1994، ص48 )

**ثالثاً: تطور الصراع في نظريات التنظيم:**

يعتبر الصراع ظاهرة إنسانية قديمة، قدم البشرية، وقد كانت هذه الظاهرة محل العديد من الدراسات إذ حظي الصراع كغيره من الظواهر الاجتماعية باهتمام كبير، ودراسات معمقة من الكثير من الباحثين، و لهذا فقد تطورت النظرة إلى الصراع عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري والتي مثلتها المدارس الفكرية الكبرى للتنظيم:

**1- المدرسة الكلاسيكية:**

يرى أصحاب الفكر الكلاسيكي الذي ساد المجتمع خلال القرن التاسع عشر وحتى النصف الأول من القرن العشرين بأن الصراع ظاهرة ضارة في التنظيم ويجب تجنبه والتخلص من نتائجه، وينظر إلى الصراع على أنه ظاهرة سلبية وسلوك لا عقلاني وتخريبي، وهو يمثل خلا وظيفيا. ويؤكد أصحاب المدرسة التقليدية على ضرورة تجنب الصراع والقضاء عليه، إذ ينظرون إليه كمرادف للعنف والتخريب وأنه يؤثر على أداء الأفراد داخل التنظيم، ويؤدي إلى نتائج سلبية، وبهذا فالصراع حسب مفهوم المدرسة هو عملية أو سلوك تنظيمي معطل، وغير مرغوب فيه لأنه يؤدي إلى إضعاف إنتاجية ومردود العاملين، وخفض التعاون بينهم وضعف الولاء وروح الجماعة إلى غير ذلك من النتائج السلبية التي تعيق تحقيق أهداف المؤسسة، وتهدد بقائها واستمرارها مما يستوجب على القادة والمديرين تجنبه والقضاء عليه.

إضافة إلى هذا تركز هذه النظرة إلى أفكار تايلور وفايول على عدة فرضيات أهمها:

- الصراع حالة يمكن تجنبها.
  - يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص محددين محدثو الإضطرابات.
  - يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع.
  - إذا حدث الصراع فعلى الإدارة أن تتجاهله. (رحالي، 2012، ص31).
- و النقد الموجه لهذه النظرة أنها لا تؤمن بوجود الصراع في التنظيم وأنه أمر سلبي يجب القضاء عليه، لا حله بطريقة سلمية، فالصراع سلوك طبيعي فمن غير الممكن أن يكون هناك تفاعل بين الأفراد دائما بالتوافق من غير وجود للصراع، على مستوى الأفراد والجماعات وبالتالي، فإن التمسك بهذه النظرة يصعب من معالجة وحل الصراعات بشكل إيجابي وسلمي.

**2- المدرسة السلوكية:**

وقد نظرت هذه المدرسة إلى أن كل النظم من خلال بنيتها توجد فيها إمكانية الصراع، وأن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئا مخيفا وقد يشكل قوة إيجابية في أداء الجماعة وكما أن هذه النظرة قد شجعت القيادة على الحفاظ على حد صحي ومعقول من مستوى الصراع بشكل يكون كافيا للمحافظة على

بقاء الجماعة قابلة للنمو وقادرة على ممارسة عملية النقد الذاتي ومن ثمة التوجه للتغيير والتكيف وفاعلية العمل الإداري. (حمادات، 2007، ص75).

ويرى أصحاب المدرسة السلوكية أن الصراع أمر حتمي في كل تنظيم فهو من إفرازات التفاعل الاجتماعي الذي يحدث في بيئة العمل وبالتالي ينبغي إدارته، والاستفادة منه. وإزاء ذلك تقبل العلماء السلوكيون الصراع وسعوا لعقلنة وجوده، أي تبرير وجوده بطريقة منطقية، فقد أشار كاتز (Katz) أن للصراعات الجماعية وظائف إيجابية. (المومني، 2006، ص48).

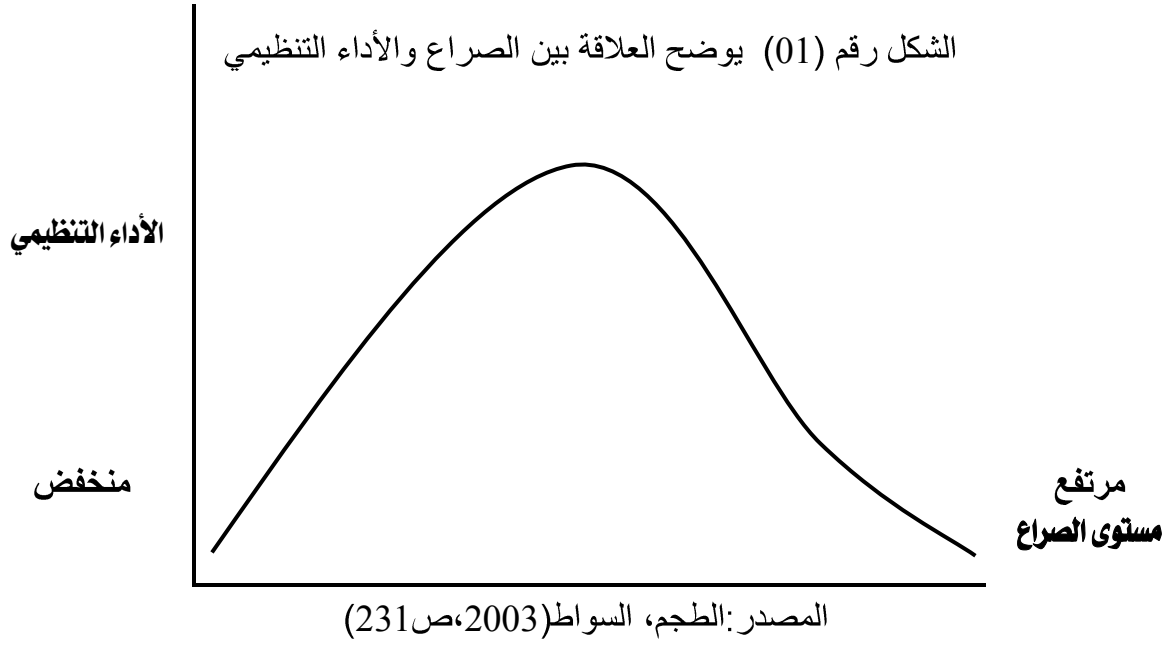
### 3- المدرسة الحديثة (التفاعلية):

إذا كانت المدرسة الكلاسيكية قد نظرت إلى أن الصراع ظاهرة سلبية وضارة يجب تجنبها و التخلص منها، والسلوكيون قد أقرروا بحتمية وجود الصراع في أي منظمة وأنه ينطوي على جانب إيجابي ، فقد حذت المدرسة الحديثة على العكس من ذلك فقد أقرت بحاجة التنظيمات للصراع وتشجيعه ، وأنه على الإدارة أن تبقى دوماً على مستوى معين من الصراع لأنه يعتبر هذا ضرورياً لتحقيق أهداف التنظيم، وينبغي تدخل الإدارة من أجل الحفاظ على مستوى معين من الصراع سواء بتقليصه إن زاد على الحد المطلوب أو إثارته إذا انخفض عن الحد المطلوب إلى الحد الذي يُبقي الصراع تحت سيطرة الإدارة في إطار تحقيق أهدافها.

وأوضح كوزر (Kozler) " أن الجماعات تحتاج إلى التنافر مثل حاجتها إلى الانسجام ، وتحتاج إلى الابتعاد مثلما تحتاج الاقتراب، وأن الصراعات فيما بينها ليست كلها عوامل ممزقة للجماعة. إن تشكيل الجماعة وتكونها هو نتيجة لكلتا العمليتين، إذ أن درجة معينة من الصراع لها قيمة وظيفية". والصراع من منظور الفكر الإداري المعاصر يعد شيئاً طبيعياً بل هو ظاهرة صحية حيث أن وجود الصراع يمنع ديكتاتورية أفكار معينة كما أنه دليل على حيوية المنظمة. (المومني، 2006، ص48) ويمكن القول أم الفلسفة التفاعلية جاءت بأفكار جديدة تقر بقبول الصراع وأنه أمر ضروري وتشجع المديرين على الإبقاء على مستوى محدد من الصراع في مؤسساتهم من أجل خلق بيئة حيوية تساعد على التجديد والابتكار، وتشجيع الانتقاد والمعارضة واكتشاف القدرات والمواهب.

فالصراعات تمثل قوة خلاقية تؤدي إلى التجديد والإحياء ، تستهدف تحريك الظروف الاجتماعية المتحجرة ، وتستطيع أن تخلق أشكالاً جديدة من العلاقات الإنسانية ، وبهذا المعنى يمكن القول أن وجود الصراع ليس دليلاً على المرض والضعف ، ولكنه على العكس من هذا بل دليل على الحيوية وعلى سلامة النظام (رشوان، 2005، ص180)

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين مستوى الصراع وفعالية التنظيم على ضوء افتراضات المدرسة الحديثة.



أما النظرة الموقفية فتناولت الصراع على أساس التحليل والتشخيص لأسباب الصراع ، والافتراض أنه لابد من تبني مجموعة مناسبة من المبادئ والتوجيهات للتعامل مع الصراع ولوضع قاعدة يعتمد عليها في التحليل داخل المنظمة(المومني،2006،ص49).

كما ترى هذه النظرة أنه لا توجد هناك طريقة واحدة مثلى لإدارة الصراع يمكن استخدامها في كافة الظروف ، وإنما توجد هناك استراتيجيات مثلى لإدارة الصراع تناسب مواقف معينة ، ومن خلال هذا الطرح الموقفي يتم تشخيص الصراع بهدف معرفة أسبابه ودوافعه ومن ثمة اختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل معه من بين البدائل المطروحة على أن تؤدي إلى ربح كل الأطراف المتصارعة.(حجيلة،2012،ص33).

ونستطيع القول أن هذا التناول ركز على مفهوم إدارة الصراع كآلية يجب معرفتها والإحاطة بكل جوانبها بدل التركيز على الصراع ، وهو ضمناً يقر بوجود الصراع في المؤسسات والتنظيمات وأنه يجب على المديرين معرفة الطرق السليمة والصحيحة لإدارة الصراع في مختلف المواقف. ومن خلال هذا العرض يتضح لنا تطور مفهوم الصراع التنظيمي في النظريات الإدارية المختلفة ، فمن النظرة إلى الصراع على أنه ظاهرة سلبية وجب التخلص منها، إلى أنه ظاهرة طبيعية لها آثار إيجابية وأخرى سلبية، وجب التعامل معه ومعرفة الاستراتيجيات الصحيحة لإدارته، الجدول التالي يوضح بعض الفروقات الأساسية بين المدارس الإدارية تجاه الصراع:

جدول رقم(4): وجهات النظر إلى الصراع في المدارس الإدارية:

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

المصدر: شلابي(2011،ص110)

**رابعاً: مستويات الصراع التنظيمي:**

على الرغم من عدم وجود اتفاق بين الباحثين والعلماء على تحديد مستويات الصراع وأنواعه إلا أن معظمهم يتفقون على المستويات التالية:

**1. الصراع على مستوى الفرد:**

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته، وينعكس على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل ، وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها، وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدهما ، بحيث لا يمكنه تحقيقهما معا، يتضمن هذا النوع من الصراع صراع الهدف وصراع الدور ، ونوجزهما فيما يلي:

**أ- صراع الهدف:**

ويحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في الوقت نفسه، ويأخذ الصور التالية:

**(1) الصراع بين هدفين إيجابيين:**

وهنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا، ويزداد الموقف تعقيدا إذا كان الهدفان لهما الأهمية نفسها بالنسبة للفرد، مثال ذلك عندما يواجه الفرد الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر، والخياران بالنسبة له هدفان مرغوبان وإيجابيان.

**(1) الصراع بين هدف إيجابي وسلبي:**

ينشأ هذا الصراع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الايجابية والعناصر السلبية في العمل نفسه ، وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري " عنصر إيجابي " ، بيد أنه تقرر له ساعات إضافية " عنصر سلبي".

**(2) الصراع بين هدفين سلبيين:**

قد يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، ف كلا الهدفين بالنسبة له سلبيان ، وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا ، فمثلا قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر تابع المنظمة نفسها، فهو قد يرى أن نقله لوظيفة أقل فيه تقليل من شأنه وتجميد لتطلعاته ، وتحويله لفرع ريفي فيه ابتعاد عن الأسرة ، وافتقاد للميزات الاجتماعية و الاقتصادية الموجودة في المدينة (العميان، 2005، ص368).

### ب- صراع الدور:

لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، الأسرة والمجتمع، وهذا ما يتطلب منه القيام بأدوار مختلفة، قد تكون متعارضة أو متضاربة، فالموظف قد يكون أبا وعضوا في نقابة مهنية، وعضوا في جمعية ثقافية أو تعاونية وغيرها ، وتتوقع كل جماعة منه القيام بدور ما وقد يكون هناك تعارض بين توقعات الجماعات المختلفة.

وهنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور الذي ينشأ نتيجة لعدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه ، أو تعدد أهدافه وعدم استطاعته تحديد أولوية هذه الأهداف بسبب تعدد الأدوار التي يقوم بها داخل التنظيمات التي ينتمي إليها ، أو بسبب تداخل المهام وغموض الدور.

وخير مثال لصراع الدور داخل التنظيم هو ملاحظ أو رئيس العمال، فالإدارة تنظر إليه كأحد إطاراتها وعين لها على العمال، بينما ينظر إليه العمال على أنه فرد منهم وسيعتني بأمورهم مثل الأجر والترقية والحماية من ضغوط الإدارة.

ويمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور:

- ✓ لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.
  - ✓ إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.
  - ✓ القيام بدورين في آن واحد.
  - ✓ إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقياته.
  - ✓ تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أيها يجب أن يكون له الأولوية.
- ( العميان،2005،ص369).

### 2. الصراع على مستوى الأفراد:

يختلف هذا الصراع عن سابقه، إذ أن نطاقه لا يقتصر على فرد واحد، بل يشمل أطرافا آخرين، كما أنه ليس مستترا بل ظاهرا، ويترتب عليه مجموعة من التصرفات حيال الظاهرة موضوع الصراع، كما أن نتائجه قد تمتد إلى أطراف أخرى وعادة ما ينشأ مثل هذا النوع من الصراع بين فردين أو أكثر بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره حول موضوع معين، وقد يحدث بين فرد ومجموعة من الأفراد لتباين المواقف والاتجاهات ، فقد يكون الصراع بين المدير ومرؤوسيه ، أو بين العامل وزملائه(الطراونة،عريقات،عبد الهادي،العرموطي،2012،ص315).

### 3. الصراع على مستوى الجماعات:

وهو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية والجماعات داخل المنظمة إما أن يكون أفقي أو رأسي ، وأسبابه هي الصراع على الموارد والتنافس في الأداء ، والاختلاف في الأهداف.

(رحالي، 2012، ص 73).



**(1) الصراع الأفقي:**

يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، ومن أمثلة ذلك الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق للمنظمة نفسها، أو بين العاملين من المستوى التنظيمي نفسه.

**(2) الصراع الرأسى (العمودي):**

يحدث هذا الصراع بين أفراد أو جماعات ينتمون إلى مستويات تنظيمية مختلفة ، كالصراع الذي ينشأ بين الرئيس ومرؤوسيه ، أو بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

وللصراع التنظيمي على مستوى الجماعة أسباب مختلفة يمكن إيجازها في ما يلي:  
(العميان، 2005، ص372).

- ✓ الصراع على الموارد: والتي غالباً ما تكون محدودة كالأموال، والمواد الأولية.
  - ✓ التنافس في الأداء: إذ تعاني جماعات العمل المتشابهة في وظائفها أو إنتاجها من محاولة تمييز أدائها وتنافس الجماعات في ما بينها، فقد تتنافس في زيادة الإنتاج أو تخفيضه.
  - ✓ الاختلاف بين المستويات التنظيمية: يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطناع وجهات نظر لها للأمر بصورة تعكس مصالحها وأهدافها.
  - ✓ الصراع بين الإدارات وظيفياً: تتصارع بعض الإدارات على أداء المهام والأعمال نفسها، ذلك أن الأعمال تستطيع أن تقوم بها جهات مختلفة.
  - ✓ الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين: عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تتطلب تدخلاً فنياً من الخبراء الاستشاريين يقع الصراع، فبينما ينظر التنفيذيون إلى الاستشاريين أنهم أفراد منظرون ، لا يملكون الخبرة الفنية، ينظر الاستشاريون إلى التنفيذيين على أنهم أفراد تنقصهم الخبرة الأكاديمية والخلفية العلمية التي تساعد على تحليل المواقف.
- 4. الصراع على مستوى المؤسسات:**

تكاد لا تختلف الحالة التي تظهر بها صور الصراع بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل ذاتها فالتباين في الأهداف وسبل تحقيقها إضافة إلى محدودية البيئة مثل حجم الأسواق ، وهيكلة العرض والطلب والأسعار، والمنافسة، وغيرها من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تؤدي إلى ظهور هذه الحالة بين المنظمات المختلفة.  
( الشماع، حمود، 2007، ص307).

إن الصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتثابر وتنشط وتتطور وتحسن حالها حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة. (العميان، 2005، ص374).

**خامساً: أنواع وأشكال الصراع التنظيمي:****1. أنواع الصراع التنظيمي:**

يصنف الصراع التنظيمي إلى أنواع عديدة:

**أ- الصراع من حيث الوظيفة:** وينقسم إلى نوعين:

- **الصراع الوظيفي:** وينشأ عن تشابه الأهداف لطرفين داخل التنظيم، أو على مستوى المؤسسة، ويكون هدفه تحسين الأداء وتطويره وذلك من خلال تقديم أفكار ومقترحات فعالة وإبداعية تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

- **الصراع غير الوظيفي:** وينتج عن اختلاف في الأهداف والمقترحات بشكل يترتب عليه عرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

**ب- الصراع من حيث التنظيم:** وينقسم إلى نوعين:

- **الصراع المنظم:** وهو صراع يكون بطريقة منظمة من طرف مجموعة من الأفراد لها المطالب والأهداف نفسها، ويلجأ فيه إلى الإضراب في حالة فشل المفاوضات في تحقيق مطالب وأهداف الأفراد.

- **الصراع غير المنظم:** ويكون تلقائياً، وتستخدم فيه وسائل فردية التعبير عن الصراع مثل الشكوى والاحتجاج، التأخر أو التغيب عن العمل.

**ت- الصراع من حيث المضمون:**

- **الصراعات الرسمية:** وهي صراعات ظاهرة ومعلنة، وتتم بين طرفين لهما الصفة الرسمية كصراعات الإدارة مع الموظفين أو العمال، أو أصحاب الأعمال مع النقابات.

- **الصراعات غير الرسمية:** وهي صراعات مستترة وتكون داخلية، تتم عم طريق الجماعات غير الرسمية، ويكون هذا الصراع بمظاهر مختلفة كالبطء في إنجاز الأعمال، تخريب ممتلكات المؤسسة، التغيب عن العمل، وكل فعل يدل على عدم الرضا. (رحالي، 2012، ص ص74، 75)

**2. أشكال الصراع التنظيمي:**

يعتبر الصراع التنظيمي نوع من عدم الاتفاق والاختلاف في المصالح يعبر عنها بفعل معين، ويتخذ أشكالاً متعددة من أشكال الصراع كالإضراب وغيره، ومن ضمن الأشكال التي تعبر عن الصراع في المؤسسة نذكر ما يلي:

**1- المضايقات الشفوية:** وهي تعبير جماعي عن الرفض وعدم الرضا التي تشوب طرق الاتصال الطبيعية تكون في شكل احتجاجات مقدمة من طرف ممثلي العمال، الاجتماعات المشتركة، وهي تتميز بالطابع الشفوي.

**2- التجمعات المنظمة:** كأن يقوم العمال بمحاصرة مكاتب رؤساء الورشات للتعبير عن الاستياء والاحتجاج، أو تكون في شكل مساندة ودعم لممثليهم الذين هم بصدد التفاوض وطرح مطالبهم أمام الإدارة أو أرباب العمل.

**3- التظاهر أو العصيان الجماعي:** الذي يتسم بخرق الإجراءات القانونية وقواعد العمل، أو هو عبارة عن كبح للإنتاج، ويستخدم كأداة ضغط من أجل الحصول على مكاسب معينة، أو تكون في شكل إضرابات رمزية وذلك بتخفيض مدة العمل مع ضمان استمرار الإنتاج. (حامد، 2011، ص17)

**4- الإضرابات:** والتي تتسم بطابع منظم وجماعي، يتخذ فيه قرار التوقف عن العمل لمدة معينة كشكل من أشكال المطالبة بحق من الحقوق أو المطالب، وهو من أكثر أشكال الصراع انتشاراً في المؤسسة لما له من أثر في الاستجابة للمطالب.

وقد تتخذ الصراعات أشكالاً أخرى كالسلوك العدواني ومظاهر التخريب، والسرقعة، والتهرب من العمل، إلى غير ذلك من الأشكال التي تعبر عن عدم الرضا والاستياء.

### سادسا: أسباب الصراع التنظيمي:

يمكن إجمال أسباب الصراع في المؤسسات إلى نوعين من الأسباب:

أ- **الأسباب الشخصية:** وتتعلق بشخصية الفرد و علاقاته مع زملائه في العمل وتتمثل في ما يلي:

- تعارض أهداف الفرد: فالفرد قد يكون له دافعان أو أكثر يعيق أحدهما الآخر لتحقيق الهدف.
- تعارض الأدوار وغموضها: فالفرد ينتمي إلى جماعات متعددة، وهذا بالطبع يتطلب منه القيام بأدوار مختلفة قد تكون متعارضة أو متضاربة.

• **مشكلات العمل:** كالشعور بعدم الرضا عن العمل، أو التعارض بين أساليب وإجراءات العمل ، أو تعارض أساليب العمل مع معتقداته وقيمه أو عدم قدرته على تحسين أدائه ، وشعوره بالضغط والتوتر.

- تعدد التنظيمات غير الرسمية: واختلاف قيمها مما يساهم في حدوث الصراع بينها. (طوالبة، 2008، ص 55).

• **تفاوت الصفات الشخصية:** كالسن والجنس والقيم والأهداف والاتجاهات والمعتقدات والمستوى الثقافي بين الأفراد.

• **اختلاف الإدراك:** وهي المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر، وقد تختلف المعاني من شخص إلى آخر بسبب التفاوت في الاعتقادات والانتماءات. (المغربي، 2004، ص 311).

• **نمط وطبيعة بعض الشخصيات:** كالأفراد الذين لا يرغبون بالتعاون مع زملائهم في أماكن العمل، إضافة إلى السلوك العدواني الذي تتميز به شخصية بعض الأفراد، كما أن بعض الأشخاص يتميزون بحب السلطة والتسلط.

• **التفسيرات الخاطئة:** وهي الأخطاء التي تقع في تفسيرنا لأسباب سلوك الآخرين، فعندما يجد الأفراد أنهم لم يحصلوا على اهتماماتهم فإنهم عادة ما يحاولون تحديد أسباب ذلك الفشل : هل يرجع ذلك إلى سوء الحظ؟ أم إلى نقص في الموارد؟ أم إلى عدم قدرتهم على التخطيط السليم لأهدافهم؟ أم يرجع إلى تدخل متعمد؟ فإذا كانت السبب الأخير هو الذي أدى إلى فشلهم فقد ينشأ الصراع.

• **الواقعية الساذجة:** تعود إلى اعتقادنا بأن وجهة نظرنا موضوعية وتعكس الواقع بينما وجهة نظر الآخرين متحيزة ومتأثرة بنظرياتهم ( ما تعتقد أنه صحيح ليس بالضرورة صحيحا من وجهة نظر الآخرين). ( عوض، 2008، ص 269)

• **الاتصالات الخاطئة:** وهي أن الأفراد يتصلون مع الآخرين في بعض الأحيان بطريقة تغضبهم ، دون أن يقصدوا ذلك مما قد ينتج عنه اللوم الهدام ، ويولد شعور قوي بالحاجة للثأر والانتقام . (جيرالد، روبرت، 2007، ص 477).

ب- الأسباب التنظيمية: وهي الأسباب التي تتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة وتشمل ما يلي:

- **محدودية الموارد**: إن ندرة ومحدودية المواد سواء كانت مادية أو بشرية (معدات ، أدوات ، مواد، تجهيزات، كفاءات بشرية، فرص التكوين والتدريب...) يخلق جوا من التنافس بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة للحصول عليها، ما قد يجعل الوضع يتطور ليلبغ درجة الصراع بين مختلف الأطراف لأن كل طرف يرى بأن أهدافه ووظيفته أكثر أهمية من أهداف ووظائف باقي الأطراف، وتتطلب حصصا كبيرة من هذه الموارد ،بالتالي له الأولوية في الحصول عليها. (سلامنة،2011،ص22).

وفي الحالات التي تتضاءل فيها الموارد وتزداد احتمالات ظهور الصراع بين الجماعات التنظيمية المختلفة، فإنه يتعين على الإدارة أن تقوم بتوزيع الموارد بالصورة التي تراها الجماعة كافية وعادلة حتى لا تصاب بالإحباط ويتولد لديها اتجاهات عدائية نحو الجماعات الأخرى وما يترتب عليه من تصرفات سلبية مثل حجب المعلومات وضعف المشاركة ومقاومة التغيير. (ثابت،المرسي،2002،ص490).

- **غموض الأدوار والتداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي**: إن عدم دقة الأدوار المعطاة للأفراد وتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة لهم من شأنها أن توقع الأفراد في حيرة وتجعلهم غير قادرين على التصرف ويشيرون التناقضات مع زملاء العمل بدلا من التعاون معهم . ويحصل هذا النوع من الصراع عندما يكون لدى الرؤساء والمسؤولين رغبة في التسلط والسيطرة على المرؤوسين ،وعندما لا يمارسون الأساليب الديمقراطية. (أحمد،2011،ص235) كما أن تداخل الصلاحيات والمهام والذي يكون بسبب غموض في القوانين والتعليمات المنظمة للصلاحيات ينتج عنه في أغلب الأحيان صراعات بين مختلف الأطراف وفي كافة المستويات.
- **الاعتماد المتبادل**: الأعمال عادة تتم على مراحل وبخطوات متتابعة، حيث لا يستطيع الفرد أو الوحدة الإدارية أداء أعمال أو وحدات أخرى لجزء من العمل الكلي، فالصراع في هذه الحالة يكون نتيجة الإخلال بالشروط الأساسية كالتعاون والتنسيق ، اختلاف سرعة ودقة أداء المهام ، كما قد يحدث الصراع في هذه الحالة عند انفراد بعض الوحدات الإدارية بإنجاز الأعمال دون الاعتماد على وحدات أخرى.
- **اختلاف وعدم انسجام المراكز الإدارية**: تعدد المعايير والقواعد السلوكية المرتبطة بالمراكز الوظيفية المختلفة داخل المنظمة الواحدة، حيث تظهر اختلافات المركز عادة نتيجة أنظمة العمل فيسود جو من التوتر قد يقود إلى الصراع نتيجة التعارض حول من يملك حق المبادرة ومن يجب عليه الانصياع.( سلامنة،2011،ص23).

• **نمط اتخاذ القرار:** ويتوقف على شخصية المدير أو المسؤول الذي يحد طريقة تسييره للمؤسسة، ويمكن أن يكون اتخاذ القرار على شكلين:

✓ النمط الأول: ويقوم على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر بشكل فردي دون الاعتماد على الآخرين أو إشراكهم في هذه العملية الهامة، فاتخاذ القرارات دون الاستماع لوجهات العمال الذين هم أول من يتأثر بها وينفذها ، يكون سببا لنشوء الصراع لأن العمال يشعرون بعدم أهميتهم.

✓ النمط الثاني: وأساسه إشراك جميع الأطراف في اتخاذ القرارات وسماع وجهات النظر المتباينة للحصول على أكبر قدر من البدائل ، ومن ثمة المفاضلة بينها واختيار البديل الأفضل ، ورغم الاهتمام المتزايد بهذا النمط إلا أنه يعتبر الأكثر استثارة للصراع داخل المنظمة لأنه يحمل في بذوره بروز التناقضات نظرا لاختلاف الآراء والمفاهيم والقيم بين الأفراد والجماعات.

( سلامنة، 2011، ص24).

**نظام تقييم الأداء والمكافآت:** أن الاختلاف في تقييم أداء الأفراد وتقديم الحوافز في المستوى التنظيمي الواحد، يؤدي ذلك إلى ظهور الصراع بين الأفراد أو الجماعات ذات المستوى الواحد، وكلما سعت الإدارة إلى تقييم عادل وشفاف في الأداء كلما خففت من حدة التوتر وإثارة الصراع. ويميز الباحثان كاتز وكاهن (Katz & Kahn) بين الأسباب العقلانية للصراع والأسباب غير العقلانية له، فالأسباب العقلانية يكمن تلخيصها فيما يلي:

الصراع الوظيفي: وهو الصراع الذي يحدث في المؤسسة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل أو الإنتاج أو الأفراد وغيرها.

الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة على بعضها في الأداء.

الصراع الهيكلي: وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المؤسسة على نظام المكافآت والمراكز والحوافز.

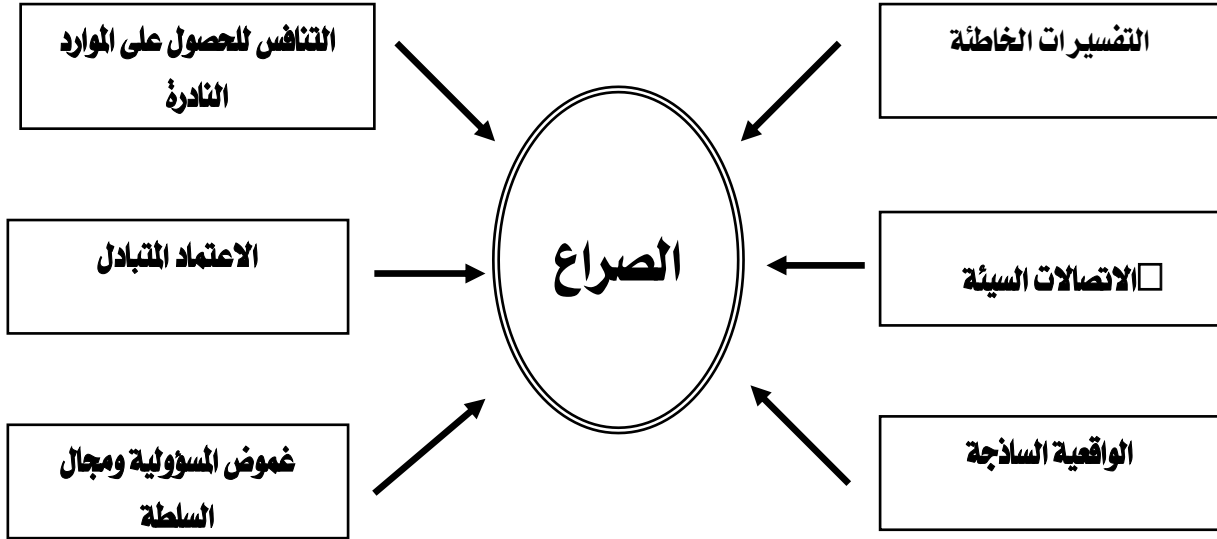
أما الأسباب اللاعقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من

العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع. (العميان، 2005، ص376)

ويمكن تلخيص أسباب الصراع التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): يوضح الأسباب الشخصية والتنظيمية للصراع

الأسباب الشخصية الأسباب التنظيمية



المصدر (جيرالد، روبرت، 2007، ص482)



**سابعا: مراحل الصراع التنظيمي:**

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية ، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة ، ويمكن أن يطلق عليها : "دورة حياة الصراع" . وليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها ، إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل ومن بينها نموذج *Pondy*.

( العميان،2005،ص376)

**1. مرحلة الصراع الضمني:**

وهي المرحلة التي تتوفر فيها الظروف والشروط التي تهيأ الفرص لظهور الصراع بأن يكون هناك سببا أو مصدرا للنزاع ، ولكن لم يحدث بعد ولا يزال مدفونا والتي تؤدي بالضرورة إلى الصراع ، وغالبا ما تكون مسببات الصراع تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف والغايات وعدم تبادل المعلومات بشكل صحيح ، والوضوء المؤثرة على قنوات الاتصال ، كلها عوامل تهيء الفرصة المناسبة والأرضية الخصبة التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني لم يتبلور بعد للعلن. (مومن،2008،ص44)

**2. مرحلة الصراع المدرك:**

وفي هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

**3. مرحلة الشعور بالصراع:**

وخلال هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع وتكون الرؤيا عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا. بمعنى في هذه المرحلة تتضح مؤشرات التوتر والصراع أكثر ، وتكون كتمهيد لبداية الصراع.

**4. مرحلة الصراع العلني:**

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني للتعبير الصريح ضد الطرف أو الأطراف الأخرى ، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية ، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب أو اللامبالاة أو أي وسائل دفاعية أخرى. أي أن الصراع في هذه المرحلة يصبح صريحا ومكشوفاً، ويعبر عنه بصور متعددة كالمجابهة وعدم التعاون، التغييب، التخريب والإهمال...إلى غير ذلك من السلوكات التي تترجم الصراع.

### 5. مرحلة ما بعد الصراع:

وفي هذه المرحلة تبدأ إدارة الصراع، وعلى الإدارة في هذه المرحلة أن تواجه الموقف بشجاعة، ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها، وإذا ما تم ذلك فإنه يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد والجماعات، أما إذا حاولت الإدارة كبت الصراع أو تجنبه أو لجأت إلى حلول توفيقية غير شاملة، أو إدارة الصراع بطريقة لا ترضي جميع أطراف الصراع، فإنه من المحتمل أن يزيد من حدة الصراع الذي قد يختفي عن السطح مؤقتا ولكن ما يلبث أن يعود مجددا وهكذا

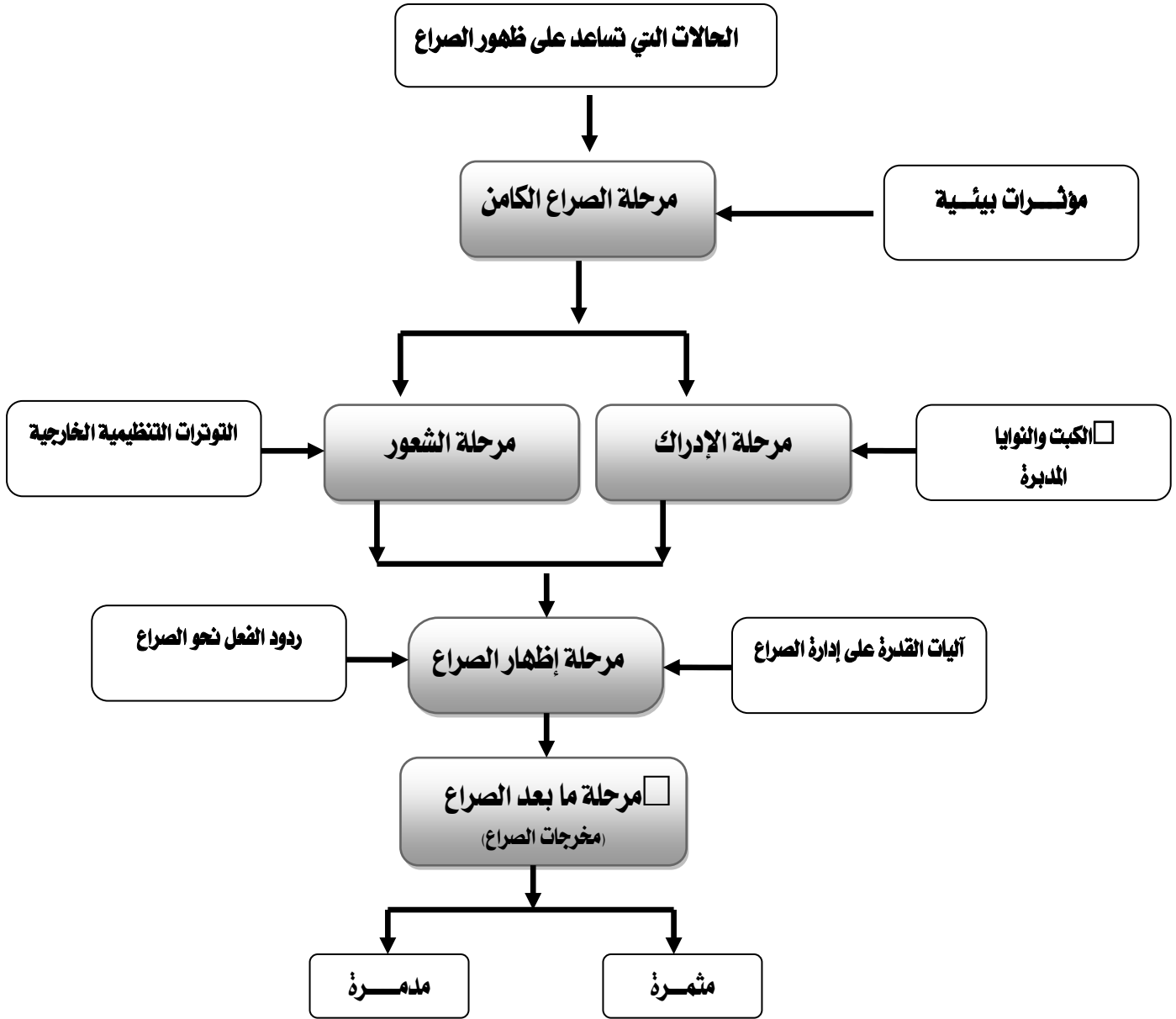
دواليك.(العميان،2005،ص377)

والصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير من ما كان عليه الوضع أساسا، ومن المهم جدا ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع، لأن حل الصراع حينئذ سيكون أسهل بكثير مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة، ومن ناحية أخرى فإن عدم وجود صراع مكشوف في المؤسسة يعني بصورة عامة أن هناك صراعا خفيا، وليس أن الصراع غير

موجود.(حريم،2009،ص181)

والشكل التالي يوضح لنا مراحل الصراع التنظيمي حسب نموذج "بوندي" (Louis Pondy):

شكل رقم (03): يبرز مراحل الصراع التنظيمي والمؤثرات التي تؤثر في كل مرحلة.



المصدر ( اللوح، 2008، ص42)

**ثامنا: آثار الصراع التنظيمي**

لقد تطورت النظرة للصراع ، مثل تطور النظرة للتنظيم غير الرسمي ، ففي البداية كان الكتاب والباحثون الأوائل ينظرون للنزاع على أنه بصورة عامة ضار بالمنظمة ويؤثر على الإنتاجية والأداء ويؤدي إلى نتائج سلبية ، ولكن مع ظهور المدرسة السلوكية في الإدارة والسلوك التنظيمي تغيرت هذه النظرة ، وأصبح ينظر للنزاع على أنه ليس بالضرورة أن يكون دائما ضارا بالمنظمة ، بل أن له نتائج سلبية وإيجابية ، بل ذهب الكثير من الباحثين إلى حد التأكيد على أن من الضروري وجود نزاع في المنظمة ولكن بدرجة معقولة.(حريم، 2009، ص ص181،182)

**1. الآثار السلبية :**

- قد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الإنتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة والعاملين.
- يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت والجهد والمال سواء نتيجة للصراع ، أو نتيجة محاولات الإدارة لعلاج الصراع.
- قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسدية للأفراد مما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية تجاه بعضهم بعض.
- عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم النزاع ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق الفريق الواحد.(عبد الباقي،2005،ص280)
- قد يؤدي الصراع إلى استخدام سلوكيات تضر بمصلحة المؤسسة كالتغيب ، الإهمال ، التخريب.
- يحول الطاقة (الأفكار)والجهد عن المهمة الحقيقية للمنظمة.
- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة العامة للمؤسسة.
- يعيق العمل التعاوني الجماعي.
- يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام التي تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويح إشاعات كاذبة.( العميان،2005،ص380)
- تعطيل عملية اتخاذ القرار وضعف الكفاءة التنظيمية وضعف التنسيق والتعاون بين مختلف المستويات التنظيمية.
- انخفاض كفاءة وظيفة الاتصال بين الأطراف المتصارعة مما يترتب عليه توقف تدفق المعلومات بينهم(بن عبد الكريم النملة، 2007، ص ص46،47).

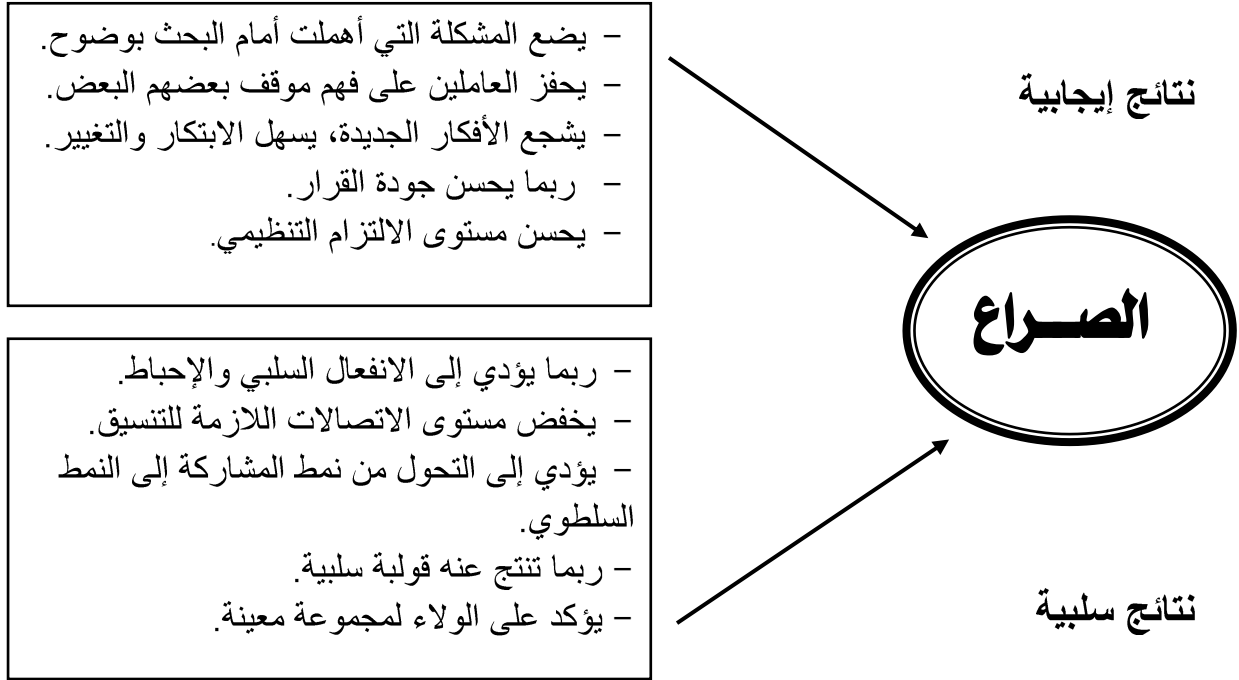
## 2. الآثار الإيجابية:

يرى أصحاب الفكر الإداري الحديث أن الصراع التنظيمي لا يمكن تجنبه لأنه نتيجة حتمية للتفاعلات والظروف التي تسود داخل المنظمة ، قد تنجر عنه آثار إيجابية تساعد على نمو واستمرار المنظمة ، في أداء الوظيفة التي خلقت من أجلها، فحسب المقاربة الوظيفية فإن الصراع ينشط ويحفز ويساعد على التكيف والتجديد واتخاذ القرارات المناسبة ، أما نفسياً فإنه يسمح بزيادة الحماس وإفراغ المكبوتات ، أما اجتماعياً فيشجع على المعارضة ويدفع إلى التغيير الاجتماعي ، كما قد يشكل قاعدة للديمقراطية التعددية واحترام الاختلاف.(سلا منة، 2011، ص29)

- مناقشة بعض المشاكل التي أهملت في السابق بصراحة.
- تحفيز أطراف الصراع على فهم مواقف بعضهم بعض فهما كاملاً.
- يشجع الصراع على البحث عن أفكار ومداخل جديدة وبالتالي يساعد على الابتكار والتغيير.(جيرالد، بارون، 2004، ص484)
- يشجع الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد والتغلب على الإحباط والكبت لدى الأفراد.
- تحسين الاتصالات بين العاملين في المنظمات المختلفة.(عبد الباقي، 2005، ص279)
- يسهم الصراع في تحقيق فعالية الجماعة وزيادة إنتاجيتها.
- يعمل الصراع التنظيمي على زيادة تماسك الجماعة.
- يساعد الصراع التنظيمي على اكتشاف الظروف والوسائل التي يمكن استخدامها في حل مشكلات الصراع التي قد تقع في المؤسسة مستقبلاً، حيث تصيح لديها الخبرة في التعامل معها.
- ويمكن القول أن النتائج الإيجابية للصراع التنظيمي هي نتائج محتملة الحدوث وليس بالضرورة أن تتحقق دائماً، حيث أن النتيجة النهائية للصراع تتأثر بثلاثة عوامل رئيسية هي: مستوى الصراع والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم ، وطريقة إدارة الصراع ، فالمستويات المعتدلة من الصراع من المحتمل أن تحقق نتائج إيجابية أكثر منه في حالة المستويات العالية من الصراع ، فعند مستوى من الصراع تميل الجماعات المتنافسة إلى تعلم التفاعل وتنمية مهارات طرق حل المشكلات بشكل بناء وإذا ما زادت حدة الصراعات أدى ذلك إلى تصرفات هدامة تجاه الجماعات المتنافسة ، وإذا كان الهيكل التنظيمي والثقافة السائدة في التنظيم يتسمان بالصرامة ومقاومة التغيير فمن المحتمل أن يكون الصراع أقل فائدة لها، كما أن تجاهل الإدارة للصراعات قد يؤدي إلى تفاقمها ومن ثمة تفشي التنظيمات غير الرسمية التي تعمل على تفتيت المؤسسة وظهور النتائج السلبية للصراع.(محمد، 1997، ص18)

ويمكن تلخيص الآثار السلبية والايجابية المترتبة عن الصراع في الشكل التالي:

الشكل رقم(04): يوضح الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي



المصدر (جيرالد، بارون، 2007، ص482)

**تاسعا: إدارة الصراع التنظيمي:**

ينظر الفكر الإداري الحديث إلى الصراع على أن ظاهرة طبيعية وأن تواجهه في أي تنظيم حتمية يفرضها التفاعل والتواصل بين الأفراد، ولا تستطيع تجنبه أو إزالته بصفة نهائية، بل أنه لا بد من وجود مستوى معين من الصراع داخل المؤسسة من أجل رفع الأداء وفعالية التنظيم ، وأن انخفاض الصراع إلى مستوى أدنى من المستوى المطلوب سيؤدي إلى ركود في التنظيم ، وانخفاض في أداء الأفراد ، كما أن ارتفاع الصراع عن المستوى المطلوب ينتج عنه خلل يعيق المؤسسة على تحقيق أهدافها وبالتالي فإن المستوى المعتدل من الصراع هو المطلوب أن يكون في المؤسسة.

وإدارة الصراع لا تعني حله ، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع أو إزالته ، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل ، بإيجاده إن كان منعدما ، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب ، وتقليله إن كان أكثر من اللازم. ومن أجل إدارة الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية:

✓ تحديد أسباب الصراع ومشاعر أطرافه: وذلك من خلال سعي الإدارة لمعرفة الأسباب الحقيقية للصراع من أجل معالجته بشكل نهائي، و ليس بصفة مؤقتة ، لأن ذلك سيجعل الصراع ينشأ من جديد.

✓ التوصل إلى التوافق والتكامل في أفكار الأطراف المتنازعة: وذلك من خلال الاستماع إلى الطرفين ، ومحاولة الإدارة إلى إحداث تكامل بين أفكار الطرفين ولا تستعمل المساومة أو الحل الوسط ، بل عليها السعي لمعالجة الصراع بتداخل وتكامل أفكار أطراف الصراع ، بحيث تستخدم أفضل الحلول التي تساعد الأطراف والتنظيم.

✓ التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع: وذلك من خلال تقديم الحلول النهائية التي ترضي أطراف الصراع والابتعاد عن الحلول المؤقتة لأنها لا تعالج أسباب الصراع.

محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد: وذلك من خلال محاولة ضبط توترات الأفراد العاملين في مستوى صحي وتقنين التوتر بشكل يخدم مصلحة المؤسسة. (العميان، 2005، صص 380، 381)

**أ- أساليب إدارة الصراع التنظيمي:**

يمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق ثلاث مجموعات تتضمن المجموعة الأولى الأهداف المشتركة للأطراف المتصارعة، وتشتمل المجموعة الثانية تغييرات هيكلية، وتحتوي المجموعة الأساليب الإدارية والسلوكية لإدارة الصراع:

**● الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي:**

يعتبر تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع، ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة، وأهداف تتفق عليها أطراف الصراع، وفتح قنوات الاتصال بينهم، ويمكن استخدام الحوافز الفرعية لمكافأة الأنشطة التي تساهم في إنجاح أهداف التنظيم الكلي وليس الأهداف الفرعية داخل هذا النظام.

**● الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي:**

من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع ما يأتي:

- إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.
- تبادل الموظفين، حيث إن انتقال الموظفين من وحدة لأخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.

- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة. (العميان، 2005، ص383)

**● الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي:**

اختلف الباحثون والعلماء في تحديد أساليب إدارة الصراع التنظيمي، باختلاف نظرتهم للصراع، وتنوع مواقف وحالات الصراع التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، وكذلك طبيعة هذه التنظيمات. ومن بين استراتيجيات إدارة الصراع ما يأتي:

- **قدم "مارش وسيمون" الأساليب التالية لإدارة الصراع التنظيمي:** (عوض، 2008، ص275)

- استخدام الأسلوب العلمي في حل الصراع.
- الإقناع.
- التفاوض.
- السياسة.



**كما عرض "كيلي Kelly" أساليب إدارة الصراع:**

• **التفاوض:** وهو العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.

• **التوسط:** وهي استدعاء طرف محايد يقوم بدور الوساطة بين الأطراف المتصارعة

• **التحكيم:** ويلجأ إليه في حالة فشل التوسط، وهو نوعان تحكيم اختياري يتم بموافقة أطراف الصراع، وتحكيم إجباري يفرض من خلال القوانين والأنظمة المعمول بها.

**كما استعرض "Hodage & Antony" الطرق التالية لحل الصراع:**

• استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع: وهذا الأسلوب يكبت الصراع لذا فإنه مشكوك في فعاليته.

• **تلطيف أو تسكين الصراع:** عن طريق موازنة أطراف الصراع من أجل تهدئتهم، وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.

• **التجنب والانسحاب:** وذلك من خلال انسحاب أحد أطراف الصراع من مواجهة الصراع وتجنب الطرف الآخر.

التوفيق بين أطراف الصراع: وذلك من خلال محاولة الوصول إلى التوفيق بين أطراف الصراع بحلول مقبولة من الأطراف المعنية، وطبعاً هذا يحتاج إلى مهارات للتأثير على أطراف الصراع.

• **المجابهة:** وهنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه وذلك عن طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها. (العميان، 2005، ص 383، 384)

**وقدم كل من "كاتز وكاهن Katz & Kahn" ثلاثة حلول ممكنة لإدارة الصراع وهي:**

• التركيز على استخدام المهارة في العلاقات الإنسانية، وذلك لتحسين العلاقات بين أعضاء التنظيم.

• إيجاد جهاز مسؤول لمعالجة الصراعات داخل التنظيم.

• تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة. (اللوحي، 2008، ص 54)

**أما "ماري باركر فوليت M.P. Follet" فقد اقترحت ثلاثة أساليب لحل الصراع وهي:**

• **استخدام القوة:** وذلك من خلال تدخل السلطة الرسمية، بفرض القوانين والأوامر، والتعليمات وإلزام الأطراف المتصارعة بتنفيذها من أجل فض الصراع، وقد يجبر أحد الأطراف على قبول

الحلول حتى لو كان غير راض عنها، وبالتالي ثنائية غالب ومغلوب، وهذا الأسلوب لا يفضل استخدامه في كل الحالات.

• **استخدام الوساطة:** ويتم ذلك من خلال تدخل طرف ثالث، يقوم بدور الوسيط أو يلعب دور المحكم بين الأطراف المتنازعة، ولا بد أن يمتلك الوسيط القدرة والمهارة للتأثير على الطرفين للتوفيق بينهما.

• **التنسيق والتكامل:** حيث يقوم أطراف الصراع بالتعاون معا في التعرف على أبعاد النزاع ، والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلة ، بحيث ترضي الطرفين.(ماهر، 2000، ص286) وقدم "**رحيم Rahim**" نموذجا لإدارة الصراع التنظيمي: حيث اعتمد في تصنيفه لأساليب إدارة الصراع التنظيمي على بعدين هما:

• **بعد الاهتمام بالذات:** يوضح مدى محاولة الفرد إشباع حاجاته واهتماماته الشخصية.

• **بعد الاهتمام بالآخرين:** يبين مدى محاولة الفرد إشباع حاجات واهتمامات الآخرين،

ويبرز البعدين السابقين اتجاهات الفرد خلال الصراع وينتج عن ربطهما خمس أساليب لإدارة الصراع وهي:

### 1. أسلوب التكامل (التضامن):

ويعبر عن اهتمام مرتفع بالذات وبالآخرين ، ويعترف صراحة بالصراع ، ويبحث على تبادل

المعلومات ، ودراسة أسباب الصراع بصورة تشاركية للتعرف على حقيقة المشكلة ، وتجاوز

الخلاقات للوصول إلى حلول فعالة ترضي أطراف الصراع.

ويعد هذا الأسلوب من الناحية النظرية الأفضل لإدارة الصراعات إلا أن تطبيقه عمليا يتسم بالصعوبة لوجود جملة من العوائق يمكن إيجازها في ما يلي:

- متطلبات العمل قد لا تترك الوقت الكافي للمواجهة بين الأطراف وتبادل الآراء والمشاعر لتخفيف حدة الصراع.

- اعتقاد المديرين أن دورهم الإشرافي يمنعهم من الوقوف أمام المرؤوسين ومناقشة الأمور معهم وتبادل المعلومات.

### 2. أسلوب التسامح (الإرضاء):

ويعبر عن اهتمام منخفض بالذات ومرتفع بالآخرين ، ويهتم الفرد باحتياجات ومتطلبات الآخرين

على حساب اهتماماته الذاتية ، وبالتالي فهو يقلل من الأنانية ، ويتعدى الخلاقات من أجل إنهاء

الصراع ويكون هذا الأسلوب فعالا في الحالات التالية:

- أحد الأطراف معتاد على الموضوع محل الخلاف.

- أهمية القضية محل الصراع لطرف أكثر من الآخر.

- عزوف الفرد عن الصراع ، والتنازل أملا في كسب ود الطرف الآخر.

- الاعتقاد المسبق للفرد بالخسارة في الصراع لكونه الأضعف.

### 3. أسلوب السيطرة (الهيمنة):

يعبر عن اهتمام مرتفع بالذات ومنخفض بالآخرين، حيث يميل الأطراف إلى تأكيد ما يهتم به دون الاهتمام ولا حتى الاعتراف باحتياجات الطرف الآخر إذ يستخدم القوة والإكراه لتحقيق رغباته وتطلعاته.

يكون هذا الأسلوب أكثر فعالية إذا كان أحد الأطراف يملك القوة والنفوذ، ما يمكنه من إجبار وإرغام الطرف الآخر على قبول آرائه ومقترحاته دون نقاش ويكون استخدام هذا الأسلوب خطيرا في حالتين:

- إذا كان هناك تعادل في القوى بين الأطراف وكل طرف يحاول فرض قوته، معتقدا أنه الأقوى، ما يعني استمرار الصراع بشدة.

- رفض الطرف الخاسر للنتيجة، واعتبار نفسه مظلوما، مما يشعره بالإحباط وسوء المعاملة التي تولد لديه الرغبة في الثأر والانتقام، مما يشعل الصراع مجددا. ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات التالية:

- أهمية القضية محل النزاع لطرف أكثر من الآخر، والقرار المحتمل قد يضر بمصالحه.
- ضيق الوقت، والقضية المتنازع عليها لا تحتل التأجيل.
- فقدان التجربة والمهارة في الصراع لدى أحد الأطراف.

### 4. أسلوب التجنب (التحاشي):

ويعبر عن اهتمام منخفض بالذات وبالآخرين، ويميل أطراف الصراع إلى عدم الاهتمام بالمشكلة ويرتبط بسلوك الانسحاب والتأجيل والهروب من مواجهة الصراعات وحل المشكلات. رغم أن هذا الأسلوب لا يحقق نتائج في المدى الطويل بسبب عدم تشخيص أسباب الصراع، والتعامل معه بفعالية، إلا أنه يحقق قدرا من الفائدة في المواقف الآتية:

- استخدام هذا الأسلوب كبديل مؤقت يساعد أطراف الصراع في إعادة النظر في مواقفها.
- كسب المزيد من الوقت للبحث عن حلول جذرية للمدى الطويل.

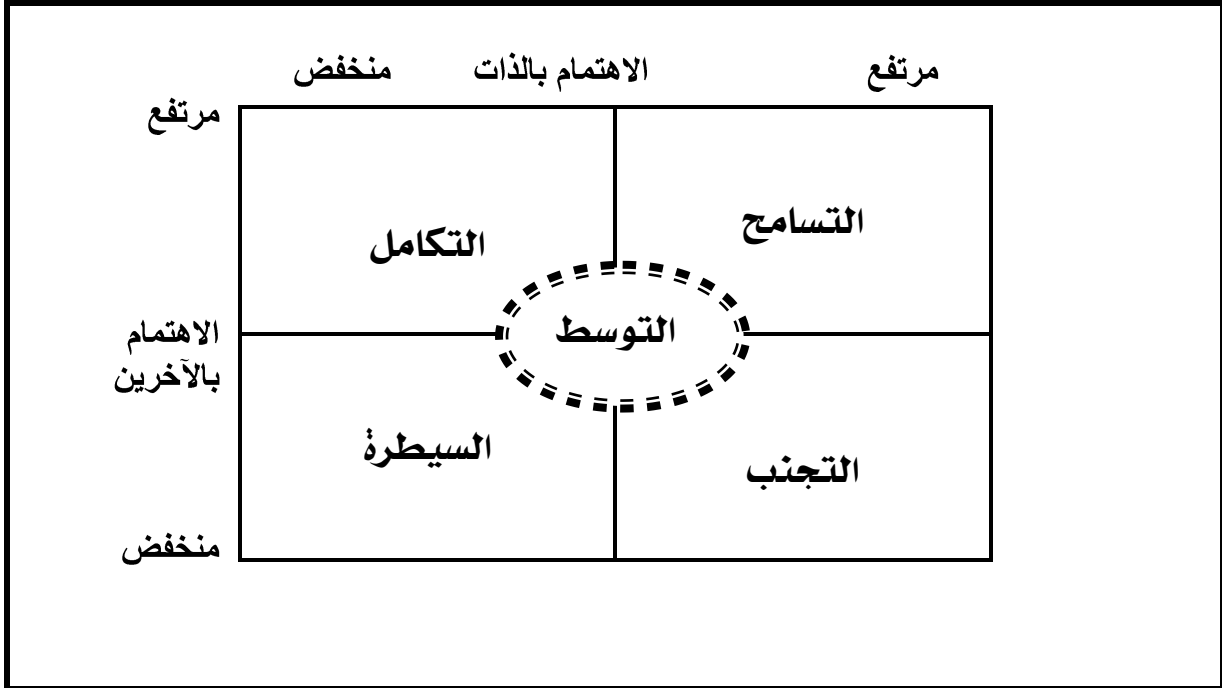
كما يمكن استخدام هذا الأسلوب في الحالات التالية:

- تحاشي التوتر بين أطراف الصراع، حيث يكون الهدف تهدئة الأوضاع بين الأطراف المتصارعة، وتلطيف الأجواء.
- عندما تكون نتائج مواجهة الصراع أخطر لدرجة أن يكون تجنب الصراع هو الأفضل.

5. أسلوب التوسط(التسوية):

يعبر عن اهتمام معتدل بين الذات والآخرين ، ويعتمد هذا الأسلوب على التنازل المتبادل بين أطراف الصراع ، وذلك بتخلي كل طرف عن بعض اهتماماته للوصول إلى حل وسطي يرضي الجميع، ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون طرفا الصراع قويان ويرغبان في حل ، ويكون استخدام هذا الأسلوب أكثر فائدة في الصراعات طويلة الأمد.(سلامنة،2011،ص ص40،39) ويمكن تلخيص نموذج رحيم لإدارة الصراع في الشكل الآتي:

الشكل رقم(5): نموذج رحيم لإدارة الصراع التنظيمي



المصدر: (سلامنة،2011،ص38)

**ب- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:**

إضافة إلى هذه الأساليب فقد وضع كل من " توماس وكيلمان *Tomas & Kilman* " أسلوباً لإدارة الصراع يشتمل على خمس استراتيجيات وهي:

**1. استراتيجية التعاون:**

ويقصد بها سعي أطراف الصراع إلى التعاون مع بعضهما من أجل حل يلبي حاجيات الطرفين ويعنى باهتمامات كل منهما، وتقوم هذه الاستراتيجية على أن طرفي الصراع سيكسبان معاً، أي دون خسارة أحدهما، والعمل معاً للتوصل إلى تسوية أو حلول يستفيد منها الجميع.

**2. استراتيجية التنافس:**

ويقصد بها الحالات التي يحاول فيها الفرد تحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين، والغرض الأساسي في هذه الحالة هو أن الصراع عملية مكسب أو خسارة ، ويحاول المدير إجبار العاملين على الامتثال لوجهة نظره ومقترحاته وقوته ، وهنا يكون ارتباط سلبي بين أهداف الإدارة وأهداف العاملين وتكون أهداف غير متوافقة.

**3. استراتيجية التسوية:**

ويقصد بها إيجاد حل يرضي جزئياً الطرفين ، وتقوم هذه الطريقة على تنازلات يقدمها الطرفين ، كما تلجأ الإدارة من خلال هذا الأسلوب إلى سياسة الأخذ والعطاء وتستخدم هذه الاستراتيجية إلى تسوية مؤقتة للمشاكل العالقة وحلول عاجلة في حال ضيق الوقت.

**4. استراتيجية التجنب:**

وتعني عدم مواجهة الصراع وتجاهل مسبباته ، بحيث يقوم أحد الأطراف بالانسحاب من الصراع أو كبتة، ويمكن للمدير أن يلجأ إلى استراتيجية التجنب من أجل المحافظة على التجانس والهدوء النسبي للاختلافات الموجودة في مكان العمل.

**5. استراتيجية المجاملة:**

وبموجب هذه الاستراتيجية يعطي أحد الأطراف أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته بهدف الإبقاء على علاقات جيدة. (اللوحي، 2008، ص ص56، 58)

ويتوقف استخدام أي أسلوب أو استراتيجية من هذه الاستراتيجيات على طبيعة العمل سواء كان إنتاجياً أو خدمياً، وعلى المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة ، وكذا الثقافة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسة إضافة إلى النزعة السلوكية التي تميز أطراف الصراع ، ويرى كل من " توماس وكيلمان " أن هناك أضراراً تنجم عن الإفراط في استخدام نمط معين للتعامل مع الصراع وإغفال الأساليب الأخرى ، وعليه يجب أن يكون المدير مرناً لكي يستخدم الأسلوب الملائم مع الموقف الذي يتعامل

معها ، وهذا يتطلب منه تشخيص الموقف ، ومعرفة أسباب الصراع ، ثم اختيار النمط المناسب ، بالإضافة إلى توافر المهارة والرغبة في استخدام الأساليب الأخرى.(محمد، 1997، ص29) نقول بأن إدارة الصراع التنظيمي ومعالجته تحتاج إلى مهارات عالية للتعامل مع مواقف الصراع المختلفة، وإتقان أبجديات الحوار والتواصل والتأثير على الأفراد ، وفتح الحوار بين الأطراف المتصارعة عوضاً عن كبت الصراع، ومعرفة استخدام الأسلوب الذي يتوافق مع موقف الصراع ، ومحاولة إرضاء أطراف الصراع، وبالتالي فإنه لا توجد طريقة مثلى لإدارة الصراع في المؤسسة ، بل ذلك يتوقف على مهارات وكفاءات لابد أن يتمتع بها المدير.

### خلاصة الفصل

من خلال استعراضنا لمفهوم الصراع التنظيمي وطبيعته، وكذا تطور النظرة إلى الصراع في المدارس الإدارية المختلفة، إضافة إلى عرض لأهم أسبابه وأنواعه، والمستويات المختلفة التي يحدث فيها الصراع، نستطيع القول بأن الصراع التنظيمي كظاهرة تقع في جميع المنظمات والمؤسسات ، ولا يمكن تجنبه وأنه الصراع يمثل أحد مظاهر التفاعل بين الأفراد في المؤسسة بمختلف مستوياتهم ، ولطبيعة العلاقة التي تربطهم فهي لا تقتصر على التوافق والانسجام ، بل تتعدى إلى التعارض والاختلاف بسبب تباين واختلاف آراء ومدركات الأفراد مما قد ينتج عن ذلك توتر في العلاقات وظهور الصراع .

وطبعا كما ترى النظرية الحديثة للصراع بأنه لا يمثل مشكلا في حد ذاته بل أنه لابد من توفر قدر معتدل للصراع في المؤسسة، إنما الإشكال الذي تقع فيه المؤسسات ومختلف المنظمات هو كيفية تسيير الصراع وإدارته التي تحتاج إلى مهارات وكفاءات، ومعالجته وفق المواقف ووفق الأساليب المتاحة، كما نشير أن للصراع التنظيمي أثارا سلبية وأخرى إيجابية إذا تم التعامل معه وإدارته بطريقة جيدة.

# الفصل الرابع

## الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية



**تمهيد:**

بعد التعرض إلى الجانب النظري الذي شمل متغيرات الدراسة ، يأتي الجانب الميداني ، الذي يتم فيه استعراض الدراسة الميدانية وذلك من خلال فصلين يشمل الأول على الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية أما الفصل الثاني سيخصص لعرض البيانات وتحليله وتفسيرها، ومناقشة نتائج الدراسة. وخلال هذا الفصل سنوضح الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وذلك بتحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري)، وكذا تحديد المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

### أولاً: مجالات الدراسة:

أن مجالات الدراسة محطة أساسية في كل دراسة ميدانية، فلكل دراسة مهما كان نوعها -خاصة الدراسات السوسولوجية منها- أن تدرس في سياقها الذي يحدد من خلال الأبعاد الثلاثة (المكاني، الزمني، والبشري) و التي تحدد فضاء الدراسة الميدانية والخصائص التي يتميز بها، وهذه الأبعاد تشكل بدورها أرضية للتطبيق الميداني الذي يحدد نتائج الدراسة.

#### 1. المجال المكاني:

ويقصد به مكان إجراء الدراسة الميدانية ، وبالنسبة لنا فقد أجرينا الدراسة الميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز ( شركة توزيع الشرق-S.D.E) مديرية التوزيع خنشلة.

#### التعريف بالمؤسسة:

أنشئت شركة "كهرباء وغاز الجزائر" والتي تعرف اختصارا (E.G.A) سنة 1947، والتي احتكرت آنذاك إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء، وقد ضمت الشركة كل المؤسسات الخاصة في الإنتاج والتوزيع، والتي طبق عليها قانون التأميم لعام 1946 الذي أقرته السلطات الفرنسية. مع استقلال الجزائر سنة 1962 تولت السلطات الجزائرية تسيير هذه المؤسسة الإستراتيجية للبلد، وفي سنة 1969 ، تم تغيير اسم الشركة من "كهرباء وغاز الجزائر" إلى "سونلغاز"، والتي كانت تعتبر في هذه المرحلة مؤسسة هامة نظرا لحجمها والتي كانت توظف ما يقارب 6000 عامل آنذاك ، وهو رقم كبير مقارنة مع تعداد السكان ، إضافة إلى كثافة الطلب على الكهرباء والغاز في تلك المرحلة.

وفي سنة 1983 تدعمت الشركة بخمس (05) فروع للأشغال المختصة وهي:

- شركة كهريف KAHHRIF للأشغال الكهرباء.
  - شركة كهركيب KAHRAKIB للأشغال والتركيب الكهربائي.
  - شركة كاناغاز KANAGHAZ لإنجاز قنوات الغاز
  - شركة انارجا INERGA لإنجاز المنشآت الأساسية
  - شركة ETTERKIB للتركيب الصناعي.
- كما عرفت بعد ذلك المؤسسة تطورا ففي سنة 1991 أصبحت مؤسسة سونلغاز مؤسسة ذات طابع

صناعي وتجاري (EPIC) ، وفي سنة 2002 وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة - سونلغاز - شركة مساهمة- تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

وقد كان هذا الانتقال بمثابة التغيير الذي فرضته التحول الاقتصادي للجزائر والذي فرض على المؤسسات العمومية مسايرة التطورات الاقتصادية العالمية التي تحتكم إلى اقتصاد السوق وما يستلزم من تغيير في أنماط التسيير، والمنافسة ، ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة.

انبثقت مديرية التوزيع على إثر إعادة هيكلة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- سونلغاز- بموجب القانون رقم : 01-02 الصادر بتاريخ 05 فبراير 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات ، وجاءت المراسيم التنفيذية الملحقة والقرارات التنظيمية لإعطاء مزيد من المسؤولية والبحث عن الفعالية ، ومن أهم نشاطات هذه الشركة:

- ربط سكانات المواطنين وكذا المرافق العمومية ، والتجمعات السكانية ، والوحدات الإنتاجية بشبكات الكهرباء والغاز .
- توفير أحسن الخدمات لزبائنهم من خلال مصالحها التجارية المنتشرة عبر الولاية ، من رصد وتحصيل والتكفل بانشغالهم ، عن طريق أعوانها التجاريين بعد أن كانت هذه العملية حكرا على المقاولين ، كما قامت بتهيئة الوكالات التجارية من أجل توفير استقبال أحسن .
- ضمان استمرارية تموين زبائنهم بالطاقة الكهربائية والغازية على الدوام ، وبنوعية جيدة والتدخل لإصلاح الأعطاب في حينها ، مراعية في ذلك الحفاظ على أمن الأفراد والمنشآت وذلك بإنشاء توصيلات رئيسية جديدة وخلق مراكز تحويلات ، وتأهيل وصيانة الشبكات من أجل تدعيم وتقوية هذه الشبكات لمواجهة الطلب المتزايد
- خلق مناصب عمل دائمة .
- المساهمة في الجباية المحلية.(مصلحة الموارد البشرية -مديرية سونلغاز.خنشلة).

### الموقع الجغرافي:

تقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز – شركة توزيع الشرق- خنشلة ، بطريق الوزن الثقيل (الشابور) ، بالقرب من محطة سيارات الأجرة قايس أنشئت سنة ..19 تتربع على مساحة تقدر ب2574 م<sup>2</sup>، إضافة إلى المقر الرئيسي، للشركة مصلحتين خارجيتين تابعتين لها:

المصلحة التقنية : التي تقع بحي المستشفى (طريق مسكينة)، والتي تقوم بأشغال صيانة المعدات ، وإصلاح الأعطاب التقنية.

المصلحة التجارية: الكائنة بحي الحساوي والتي تتولى النشاطات التجارية مع الزبائن من تخليص للفاتورات ، و توصيل للكهرباء والغاز، ومراقبة أشغال التوصيل ،وتصليح للأعطاب التقنية

### 2. المجال الزمني:

تم إجراء الدراسة الميدانية على مرحلتين، بداية بالمرحلة الأولى التي تمت على فترات متقطعة ،بداية تم الاتصال بالمؤسسة بتاريخ:2014/05/05 وتقديم طلب إجراء الدراسة الميدانية، وبعد الموافقة قمنا بزيارة استطلاعية حيث تم توجيهي إلى رئيسة مصلحة الموارد البشرية التي كان لنا معها لقاء تم خلاله شرح موضوع وأهداف الدراسة، ومن خلال هذا اللقاء اطلعنا أكثر على جوانب المؤسسة من حيث هيكلها التنظيمي ، ومواردها البشرية ، وأهم النشاطات التي تقوم بها المؤسسة وفي اليوم الموالي كانت مقابلة مع رئيس مصلحة التكوين حيث شرحت له موضوع الدراسة وأهدافها ، وكيفية إجراء الدراسة الميدانية، وهو الآخر أطلعني على بعض المعطيات الخاصة بالمؤسسة، والإحاطة أكثر بتنظيم المؤسسة وتسييرها ، وقدم لنا كل التسهيلات، بعد ذلك وبتاريخ: 2014/05/12 قمنا بزيارة استطلاعية ثانية إلى المؤسسة حيث تم خلالها الطواف بأرجاء المؤسسة ، و إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين والموظفين ما مكني من التعرف أكثر على المؤسسة وعلى مجتمع البحث ، والحصول على المعطيات والبيانات الخاصة بالعاملين وذلك يسهل العمل في المرحلة التطبيقية للدراسة الميدانية.

أما خلال المرحلة الثانية وهي المرحلة التطبيقية و التي تمت على فترتين ، ففي الفترة الأولى وبعد تصميم استمارة البحث الأولية، تم تجريب الاستمارة على عينة مصغرة من مجتمع البحث من أجل اختبار الاستمارة ، حيث مكنتني هذه الخطوة اكتشافا لبعض الأخطاء في أسئلة الاستمارة التي ظهرت عند تجريب الاستمارات، وبالتالي إعادة صياغة بعض الأسئلة ، وتعديل البعض الآخر، وحذف بعض الأسئلة ، بما يتلاءم مع مجتمع البحث ، ومن ثمة تصميم الاستمارة في شكلها النهائي.

وفي الفترة الثانية من هذه المرحلة تم تطبيق الاستمارة التي استمرت لمدة خمسة عشر (15) يوما بسبب أن بعض العاملين ينطلقون في عملهم خارج المقر بداية من الثامنة صباحا إلى غاية الرابعة مساء مما صعب علينا الالتقاء معهم وتقديم الاستمارة، وبعد ذلك تم جمع الاستمارات بعد ملئها من طرف المبحوثين.

### 3. المجال البشري:

تضم مديرية توزيع الكهرباء والغاز 360 عاملا، موزعين على ثلاث فئات مهنية، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم: ( 05 ) يوضح تعداد العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز.

التعداد	الفئات المهنية
88	الإطارات
141	أعوان التحكم
131	أعوان التنفيذ
360	المجموع

المصدر: رئيس مصلحة الموارد البشرية (2014/05/12).

ويمثل هذا التعداد تعداد العاملين فقط، دون الإطارات المسيرة و التي تمثل فئة المسؤولين (الإدارة) وهو ما نحتاجه في بحثنا، وهذا يرجع لطبيعة مجتمع البحث الذي ستطبق عليه الاستمارة.

### ثانيا: أسس اختيار العينة:

**تعريف العينة هي:** "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة". ( زرواتي، 2012، 246).

وفيما يخص هذه الدراسة فإن مجتمع البحث يتكون من جميع الفئات المهنية التي تمثل العاملين في شركة توزيع الكهرباء.

وتعود أسباب اختياري لفئة العاملين إلى طبيعة موضوع الدراسة الذي يدور حول الصراع التنظيمي في طابعه العمودي أو الرأسي، أي بين الإدارة والعاملين، وذلك من أجل معرفة دور القيم التنظيمية في نشوء الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين.

### 1- حجم العينة:

"يقصد بحجم العينة عدد المفردات التي ستجرى عليها الدراسة وليس هناك حجم ثابت يصلح لجميع الدراسات". (الرشيدي، 2000، ص 150).

وحتى تكون عينة الدراسة ممثلة للمجتمع الأصلي بطريقة جيدة، يجب أن يحرص الباحث على أن تكون عينة بحثه لها نفس صفات وخصائص المجتمع الأصلي. وبالنسبة للعينة المأخوذة لدراستي فقد مثلت بنسبة 30% من المجتمع الأصلي للبحث، وقد كانت هذه النسبة أي 30% في جميع الفئات الموجودة في مجتمع البحث، وهي موزعة وفق الجدول التالي:

جدول رقم (06): يوضح كيفية توزيع أفراد العينة

العينة الممثلة (30%)	العدد الإجمالي	الفئات المهنية
26	88	إطارات
42	141	أعوان تحكم
39	131	أعوان تنفيذ
107	360	المجموع

وبناء على المعطيات الموجودة في الجدول فإن مفردات العينة بلغ 107 مفردة مقسمين على ثلاث فئات مهنية، غير أنه تجدر الإشارة إلى أنني لم أستطع استرجاع كل الاستثمارات الموزعة وبنوضح في الجدول التالي عدد الاستثمارات المسترجعة:

الجدول رقم(07): يوضح عدد الاستبيانات المسترجعة

الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	الفئات المهنية
26	26	الإطارات
38	42	أعوان التحكم
34	39	أعوان التنفيذ
98	107	المجموع

وبناء على هذه الأرقام فإن التعداد النهائي لمفردات العينة هو: 98 مفردة تمثل المجتمع الأصلي للبحث مقسمة على الفئات المهنية الثلاثة:

• الإطارات: 26

• أعوان التحكم: 38

• أعوان التنفيذ: 34

كما أن الاستثمارات المسترجعة مكتملة الإجابة، مما يساعد في تفريغها بطريقة سهلة وجيدة.

### 2-طريقة اختيار العينة:

لقد اخترت عينة طبقية عشوائية، وهي أن: "يقوم الباحث في هذا النموذج من العينات بتصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات وفقا للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات، ثم يختار وحدات عينة البحث اختيارا عشوائيا من كل مجموعة". (زرواتي، 2012، ص252).

كما أن العينة الطبقية تسمح باختيار مجموعات متجانسة، ومتشابهة في بعض المتغيرات، وهو الشيء المطلوب من أجل عينة تمثل بصدق مجتمع البحث.

وبناء على تقسيم الفئات المهنية الموجودة في الشركة ، وهي تمثل فئة المرؤوسين ، وهي ثلاث فئات فقد كانت النسبة الممثلة في كل الفئات متساوية، وهي تمثل نسبة(30%) في كل فئة ، كما حرصت على تقسيم مفردات العينة في كل فئة على جميع المصالح في الشركة ، أما الاختيار فكان عشوائيا ، وذلك بتوزيع الاستثمارات بطريقة عشوائية على جميع الفئات ، وتسجيل الأسماء والتعداد من أجل المحافظة على العدد المطلوب وعدم التكرار.

ثالثاً: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة:1. منهج الدراسة:

يقول ديكرت: "لا نستطيع أن نفكر في بحث حقيقة ما إذا كنا سنبحثها بدون منهج لأن الدراسات والأبحاث بدون منهج لأن الدراسات والأبحاث تمنع العقل من الوصول إلى حقيقة". والمنهج مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة حقة بجميع الأشياء التي يستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة". (ابراهيم، 2000، ص60) إن طبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد منهج الدراسة وحتى الأدوات المستعملة في الدراسة، وانطلاقاً من موضوع البحث " دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة" الذي يتطلب نوعاً من وصف الظاهرة والبحث عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، أي وصف الظاهرة من الواقع كما هي وذلك باستعمال أدوات تساعد على ذلك كالملاحظة، المقابلة والاستبيان، من أجل تحليل الظاهرة والتعمق فيها، وفهم المتغيرات التي تؤثر فيها والإجابة على تساؤل الدراسة وفرضياتها، وبالتالي فالمنهج الذي استخدمته في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه: "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة". (سلاطية، جيلاني، 2004، ص168). وقد اعتمدت على المنهج الوصفي من خلال الجانب النظري الذي أطلعت من خلاله أكثر على متغيري الدراسة، وفهم أبعاد القيم التنظيمية ومدى أهميتها وكذا الخصائص التي تتميز بها، كما هو الحال بالنسبة لمتغير الصراع التنظيمي الذي اكتشفت طبيعته في المؤسسة، وأهم الأسباب المؤدية لنشوءه، إضافة إلى آثاره.

إن الاطلاع على المعارف النظرية ساعدني في تكوين كم معرفي – ولو كان بسيطاً- اعتمد عليه في التحليل وتفسير النتائج فيما بعد، وبالتالي فإن استخدام المنهج الوصفي أفادني كثيراً في هذه الدراسة.

2. أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات والمعلومات من الأسس الهامة التي يتوقف عليها أهداف البحث وبلوغ أهدافه، ومدى دقة النتائج المتوصل إليها، لذا وجب الاعتناء بهذه العملية الخاصة بمراعاة اختيار الأدوات اللازمة انطلاقاً من عدة اعتبارات كطبيعة المشكلة و مجتمع البحث، والمنهج المتبع في الدراسة، وبناء على ذلك فقد استعنت في هذه الدراسة بثلاث أدوات منهجية لجمع البيانات وهي: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.



**أ. الملاحظة:**

وهي إحدى الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي، ومصدرا أساسيا للحصول على البيانات والمعلومات التي لا يمكن الحصول عليها في الدراسة النظرية، وتعرف الملاحظة بأنها: "تقنية مباشرة للتقصي تستعمل عادة في مشاهدة ذلك بهدف مجموعة ما بصفة مباشرة وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات". (انجرس، 2010، 184)

وقد مكنتني الملاحظة خلال فترة الدراسة الميدانية على التعرف أكثر على ميدان البحث ورصد وملاحظة سلوكيات وتصرفات العاملين ، وكذا سلوكيات المسؤولين ، وملاحظة طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في ميدان العمل ، كما مكنتني هذه الأداة- الملاحظة من الاطلاع على واقع الشركة ، واستكشاف جانب من التسيير ، والممارسات التي ينتهجها المسؤولين والعاملين على حد سواء، فضلا عن معرفة مدى ممارسة القيم التنظيمية موضوع البحث من خلال عدة مؤشرات ، ومدى تأثير هذه القيم في توتر العلاقات داخل المؤسسة، وبصفة عامة فالملاحظة أفادتني في بناء تصور عام عن ميدان الدراسة ، وإضافة رصيد جديد من المعلومات التي تساعدني في تحليل النتائج فيما بعد بطريقة موضوعية.

**ب. المقابلة:**

وهي " تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف أو مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية". (زرواتي، 2012، ص199)

ولا تقل المقابلة أهمية عن الملاحظة، فالمقابلة تحتل مركزا هاما في البحث السوسولوجي، وتعتبر من بين الأدوات الأساسية الأكثر انتشارا في الدراسات الامبريقية ، وذلك لما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته.

وفي هذا السياق فقد أجريت عدة مقابلات حرة (غير مقننة) مع المسؤولين في الشركة الذين تربطهم علاقة بالموضوع وهم:

✓ المقابلة الأولى: مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية بتاريخ: 20/05/12

✓ المقابلة الثانية: مع رئيس مصلحة الصفقات العمومية بتاريخ: 2014/05/14

✓ المقابلة الثالثة: مع رئيس مصلحة التكوين بتاريخ: 2014/06/15

✓ المقابلة الرابعة: مع رئيس المصلحة التجارية بتاريخ: 2014/06/22

وقد دارت المقابلات مع رؤساء هذه المصالح كل على حدى، في شكل مناقشات ثنائية مفتوحة تناولت أسئلة ذات صلة بالموضوع، خاصة في ما تعلق بمتغيرات الدراسة، حيث ركزت على أسئلة تتمحور حول القيم التنظيمية المعنية بالدراسة وهي قيمة الالتزام والانضباط، من حيث مدى ممارستها من طرف الرؤساء، ومدى تطبيقها من طرف المرؤوسين (العاملين)، أيضا قيمة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: التعاملية، التوزيعية، والإجرائية، إضافة إلى قيمة المشاركة العاملين في اتخاذ القرار في المؤسسة، كما تطرقت مع المسؤولين المعنيين إلى طرح قضية الصراعات التي تنشأ بين المسؤول والعاملين، وكانت الأسئلة طرحت بشكل يتناول مؤشرات القيم السابقة، وكان النقاش مع رؤساء المصالح بشكل حوارى، تمكنت من خلاله على الاطلاع أكثر على طبيعة المؤسسة، وتوضيح بعض الأمور التي كانت غامضة، واستكمال بعض المعلومات والبيانات التي ستساعدني في التحليل وتفسير النتائج.

#### ت. الاستمارة:

وهي عبارة عن " نموذج يضم مجموعة من أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل عن المبحوثين عن طريق البريد. (زرواتي، 2012، ص172)

وتعتبر الاستمارة من أهم وأدق طرق البحث وجمع البيانات، وقد تضمنت الاستمارة مجموعة من الأسئلة الموجهة للعاملين، تندرج ضمن أهداف الموضوع وتعلق بقياس مدى تطبيق القيم التنظيمية من طرف الرؤساء حسب وجهة نظر العاملين، إضافة إلى استكشاف دور تطبيق القيم التنظيمية في بروز مظاهر الصراع في المؤسسة.

وقد قسمت استمارة الاستبيان إلى ثلاثة محاور وهي:

المحور الأول: وتضمن البيانات الشخصية للمبحوث.

المحور الثاني: شمل أبعاد القيم التنظيمية الثلاثة قيمة الانضباط، قيمة المشاركة في اتخاذ القرار، قيمة العدالة.

المحور الثالث: خصص لدور القيم التنظيمية موضوع الدراسة في نشوء أو خلق الصراع التنظيمي.

أما عن طبيعة الأسئلة فكانت بطريقة مباشرة أحيانا، وأحيانا أخرى بطريقة غير مباشرة بصفة تتضمن متغير من المتغيرات أو الأبعاد التي تجيب على الأسئلة، وقد تنوعت أسئلة الاستمارة بين الأسئلة المغلقة التي تحتمل الإجابة ب "نعم" أو "لا"، أو الشبة المفتوحة التي تتضمن اقتراحات

محددة ، وأحيانا ترك المجال مفتوحا للمبحوث في وضع الإجابات في اقتراحات أخرى بصيغة :  
أخرى أذكرها.

#### اختبار الاستمارة:

تمت صياغة الاستمارة فقد تمت صياغتها بصفة أولية، ثم عرضت على الأستاذ المشرف أعطى توجيهات في إعادة صياغة بعض الأسئلة، وحذف أخرى، وبعدها عرضت الاستمارة على أساتذة في العلوم الاجتماعية من أجل تحكيم الاستمارة ، وقد أفضى ذلك إلى إعادة مراجعة الاستمارة سواء في الشكل العام أو في تعديل صياغة بعض الأسئلة ، وحذف بعضها ، وإضافة أسئلة جديدة، كما كانت ملاحظات من طرف الأساتذة بإعادة ترتيب الأسئلة في المحاور وبعدها تم إعادة صياغة الاستمارة بشكل جديد ، واختبارها على عينة مصغرة من مجتمع البحث ،ومن ثمة ملاحظة بعض النقائص أو غموض بعض الأسئلة التي استلزم تعديلها من أجل تطبيق الاستمارة على مجتمع الدراسة بشكل نهائي.

أما بالنسبة لتوزيع الاستمارة فقد تم توزيعها على العينة في فترات متقطعة، وقد ساعدني المستوى التعليمي للعاملين بصفة عامة على ملء الاستمارة من دون صعوبات عدا بعض الاستثناءات وقد تم توزيعها وجمعها في مدة عشرين (15) يوما.

#### ث. الوثائق والإحصائيات:

تعتبر الوثائق والإحصائيات كأدوات مكملة للأدوات المنهجية السابقة، وأحد المصادر التي يعتمد عليها الباحث أثناء عملية جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، وقد ساعدتني في ذلك الوثائق التي اطلعت عليها كالهيكلة التنظيمي ، والقانون الداخلي للمؤسسة ، وبعض المراسيم والقوانين الخاصة بتسيير الشركة في فهم أكثر طبيعة المؤسسة ، وكيفية تسيير العاملين من حيث تنظيم العمل، التكوين ، الأجور ، الترقيات ، المكافآت ،تقييم الأداء ،العقوبات ، وكل الإجراءات المتعلقة بتنظيم وتسيير الشركة ،أما في جانب الإحصائيات فقد أفادتني من خلال معرفة توزيع العاملين بالمؤسسة على مختلف الفئات المهنية، إحصائيات الغيابات، الإجراءات التأديبية وهي معطيات ساعدتني في موضوع البحث .

**ج. الأساليب الإحصائية:**

لاشك أن كل دراسة ميدانية، تحتوي على معطيات كمية تستوجب استخدام أساليب إحصائية تساعد على تفريغ وتحليل البيانات وتفسيرها.

بعد تفريغ الاستبيان تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (S.P.S.S ver19).

● **التكرارات والنسب المئوية:**

لوصف البيانات الشخصية للمبحوثين، وقياس حجم الفروق بين إجابات المبحوثين.

● **المتوسط الحسابي:**

لحساب معدل الأعمار، الأقدمية في العمل.

خلاصة الفصل

لقد حاولت من خلال هذا الفصل توضيح لأهم الخطوات المنهجية التي استخدمت في الدراسة، وعرض لأهم الأدوات المنهجية المعتمدة في جمع وتحليل البيانات، بالإضافة إلى تحديد ميدان الدراسة بمجالاته الثلاثة: المكاني، الزمني، والبشري وهذا طبعا وفق ما يتلاءم مع موضوع الدراسة.

و لقد شكلت هذه الخطوات والأدوات المنهجية المتبعة سندا منهجيا ساعدني على معالجة البيانات الميدانية وتقديم معطيات وبيانات متنوعة وذات أهمية، كما تعتبر هذه الخطوات بمثابة جسر يسهل العبور إلى الفصل الأخير من الدراسة والذي يشمل تحليل وتفسير البيانات، والنتائج المتوصل إليها، وبالتالي فهذه التقنيات تمثل رابطا منهجيا يوفر للباحث المعالجة الميدانية لبيانات الدراسة واستخلاص النتائج.

## الفصل الخامس

# عرض البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها ومناقشة النتائج

### تمهيد:

يأتي هذا الفصل كمرحلة ختامية للدراسة بعد استعراض للجانب النظري، وبعده الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة، وخلال هذا الفصل الذي يتضمن عرض و تحليل وتفسير البيانات الميدانية للدراسة ، وذلك بدءا بتفريغ البيانات في جداول تضم تكرارات ونسب مئوية ، متبوعة بتحليل كمي إحصائي مستخدما أساليب إحصائية تتمثل في النسب المئوية والمتوسط الحسابي ، ومن ثمة تحليل سوسيولوجي يستند إلى الجانب النظري من الدراسة الميدانية ، وأدوات جمع البيانات التي اعتمدت عليها في دراستي ، وبعدها تأتي قراءة النتائج المتوصل إليها في ضوء فرضيات الدراسة لتختتم الدراسة بالنتائج العامة المتوصل إليها، والتوصيات المقترحة .

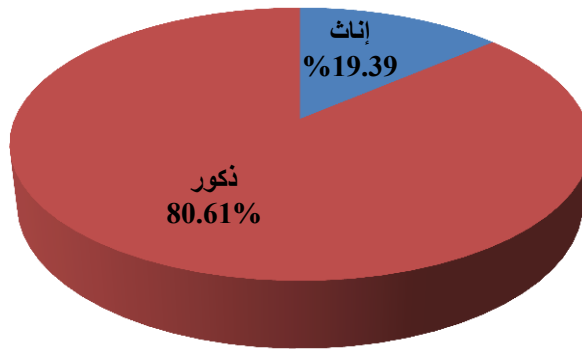
1- عرض وتحليل البيانات

جدول رقم (08) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	79	80.61%
إناث	19	19.39%
المجموع	98	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب العاملين بالشركة من فئة الذكور وذلك بنسبة 80.61% وبالمقابل فإن فئة الإناث قليلة إذ لم تتعد نسبة 19.39% ويرجع سبب تغلب فئة الذكور على فئة الإناث في الشركة إلى طبيعة العمل في الشركة الذي يتطلب في أغلب الأحيان إلى قوة بدنية ، والعمل في الخارج ، وأيضا العمل بالمناوبة وهذا النوع من الأعمال يتنافى مع طبيعة المرأة ، ولا تميل إلى مثل هذه الأعمال، وبالنسبة للإناث العاملات في الشركة فيتم تخصصن في الأعمال الإدارية والمحاسبة إلى غير ذلك من الأعمال التي تستقطب الإناث.

شكل رقم (06) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس





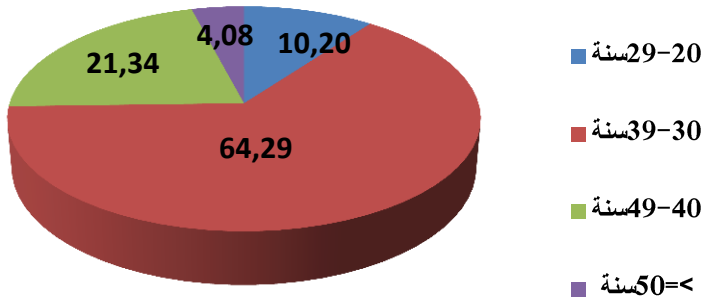
جدول رقم (09) يوضح الفئات العمرية للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
10.20%	10	20- 29 سنة
64.29%	63	30- 39 سنة
21.43%	21	40- 49 سنة
4.08%	4	≤50
<b>100%</b>	<b>98</b>	<b>المجموع</b>
<b>35.52</b>	<b>المتوسط الحسابي</b>	

من خلال الجدول السابق يتضح أن أكبر فئة من المبحوثين تتمركز في فئة [30- 39 سنة] بنسبة 64.29% وهي تمثل أكبر نسبة ثم تليها فئة [40- 49 سنة] بنسبة 21.43% وبعدها الفئة العمرية [20- 29 سنة] بنسبة 10.20% وفي الأخير تأتي الفئة التي يفوق سنها 50 سنة وهي قليلة جدا بنسبة 4.08%.

مما سبق أستنتج أن أغلبية المبحوثين من فئة الشباب وفقا للمتوسط الحسابي للأعمار الذي قدر ب: 35.52 سنة وهي تمثل فئة الشباب الذي يساعد على مزيد العطاء والحيوية، ويفيد الشركة بطاقته المتجددة، وفعاليتها.

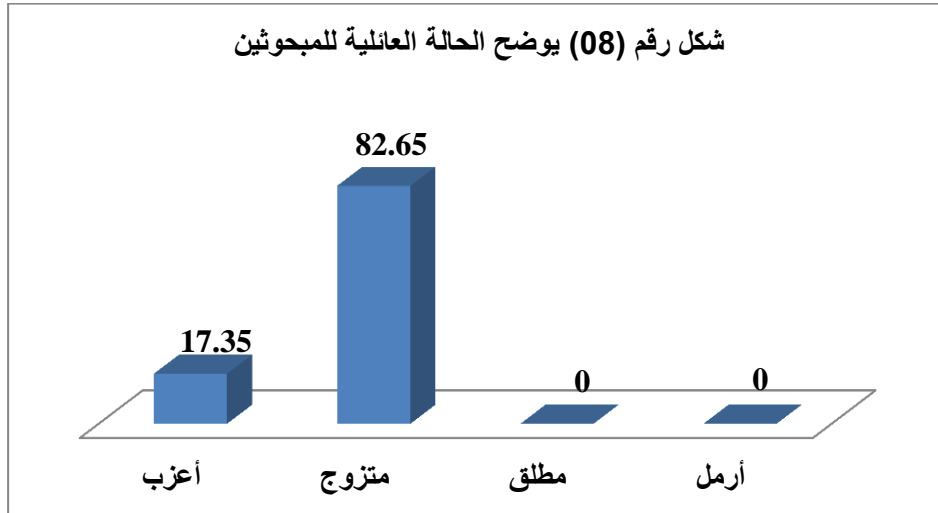
الشكل رقم (07) يبين توزيع المبحوثين حسب السن



الجدول رقم (10) يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
17.35%	17	أعزب
82.65%	81	متزوج
0%	0	مطلق
0%	0	أرمل
100%	98	المجموع

من خلال الجدول السابق يتبين أن أغلب أفراد العينة متزوجون وذلك بنسبة 82.65% وبنسبة قليلة نجد فئة العزاب قدرت بـ: 17.35%، بينما لا يوجد في عينة الدراسة فئة المطلقين أو الأرامل. ومما تقدم نستخلص أن أغلب أفراد العينة من فئة المتزوجين، وذلك يرجع إلى أن الفرد عندما يتحصل على عمل يرغب في الزواج من أجل الاستقرار في حياته، إضافة إلى أن أغلب الأفراد خاصة الشباب لا يقبل على الزواج قبل الحصول على عمل أو وظيفة من أجل تحمل مصاريف والأعباء المادية للأسرة.

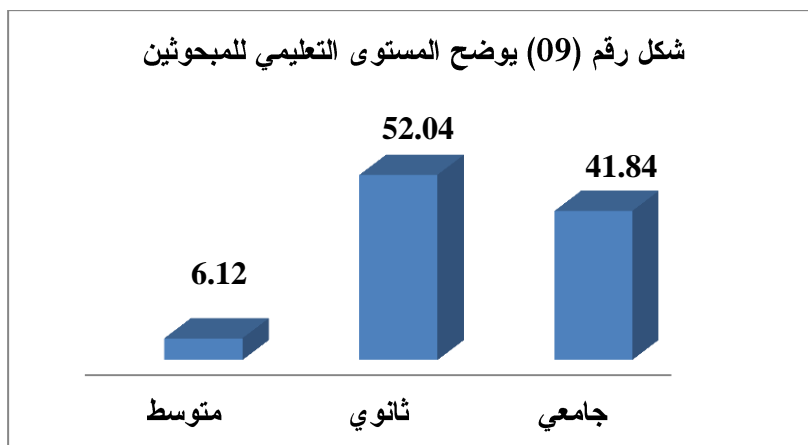


جدول رقم(11) يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي للفئات المهنية:

المجموع	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	الاحتمالات
6 %6.12	6 %17.65	0 %0	0 %0	متوسط
51 %52.04	18 %52.94	33 %86.84	0 %0	ثانوي
41 %41.84	10 %29.41	05 13.16	26 %100	جامعي
<b>98 %100</b>	<b>34 %100</b>	<b>38 %100</b>	<b>26 %100</b>	<b>المجموع</b>

يتبين من خلال الجدول السابق أن المستوى التعليمي لأفراد العينة يتراوح بين الثانوي والجامعي، حيث نجد أن نسبة 52.04% من المبحوثين مستواها التعليم الثانوي، ثم تليها نسبة 41.84% من المبحوثين لديها المستوى الجامعي و في الأخير تأتي نسبة الحاصلين على مستوى التعليم المتوسط و التي قدرت بـ: 6.12% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالمستوى الثانوي والجامعي كما هو موضح في الشكل رقم (11). أما بالنسبة للفئات المهنية فنجد أن فئة الإطارات كلهم من المستوى الجامعي بنسبة 100%، وبالنسبة لفئة أعوان التحكم فأغلب أفرادها لهم المستوى الثانوي وذلك بنسبة 86.84% والنسبة المتبقية من هذه الفئة والتي تمثل 13.16% لديها المستوى الجامعي ، في حين تنقسم فئة أعوان التنفيذ بين مستوى التعليم الثانوي والجامعي بنسبة: 52.94% و 29.41% على التوالي ، وبنسبة قليلة جدا 17.65% بمستوى التعليم المتوسط.

مما سبق أستخلص أن أغلب المبحوثين متعلمين، وأن مستواهم التعليمي يسمح لهم بممارسة مهامهم على أكمل وجه، كما يعود ذلك إلى شروط التوظيف التي تفرضها الشركة، والتي تهدف حسب رئيس مصلحة الموارد البشرية إلى تحسين مستوى العاملين وتنمية كفاءاتهم.



الجدول رقم (12) يوضح أقدمية المبحوثين في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
$\geq 5$ سنوات	17	17.35%
من 6-10 سنوات	48	48.98%
من 11-15 سنة	15	15.31%
من 16-20 سنة	9	9.18%
21 سنة فما أكثر	9	9.18%
<b>المجموع</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>
<b>المتوسط الحسابي</b>		<b>10.10</b>

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلب أفراد العينة أقدمتهم بين 6-10 سنوات وذلك بنسبة تقدر 48.98% ثم تليهم مباشرة العاملين الذين أقدمتهم تساوي أو تقل عن 5 سنوات بنسبة 17.35% وبعد ذلك تأتي فئة المبحوثين الذين لهم أقدمية في العمل تتراوح بين 11-15 سنة بنسبة: 15.31% وفي الأخير نجد فئة المبحوثين الذين لهم أقدمية بين 16 و20 سنة وكذا الذين لهم أقدمية 21 سنة أو تزيد عن ذلك وذلك بنسبة متساوية قدرت ب: 9.18% .

من خلال ما سبق استنتج أن أغلبية أفراد العينة لهم أقدمية متوسطة في العمل كما يبرزه المتوسط الحسابي للأقدمية والذي يقدر ب: 10.10 سنوات أي أكثر من 10 سنوات كمتوسط أقدمية لأغلب المبحوثين ، وهو مؤشر على خبرة العاملين في الشركة الشيء الذي يساعد على تحسين الأداء والفعالية في انجاز الأعمال.

## الفصل الخامس عرض البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها ومناقشة النتائج

### الجدول رقم (13) يوضح توزيع المبحوثين حسب الراتب الشهري

المجموع	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	الفئات المهنية الاحتمالات
24 %24.49	17 %50.00	7 %18.42	0 %0	35.000-25.000 د
37 %37.75	15 %44.12	18 %47.37	4 %15.38	49.000-36.000 د
24 %24.49	2 %5.88	10 %26.32	12 %46.15	59.000 -50.000 د
13 %13.27	0 %0	3 %7.89	10 %38.46	60.000 د فما فوق
<b>98</b> <b>%100</b>	<b>34</b> <b>%100</b>	<b>38</b> <b>%100</b>	<b>26</b> <b>%100</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي: أن نسبة 24.49% من المبحوثين راتبهم بين 25000 و35000 دينار، وما يمثل نسبة 37.75% من المبحوثين يتراوح راتبهم بين 36000 و49000 دينار، بينما يحصل نسبة 24.49% من أفراد العينة على راتب بين 50000 دينار وأقل من 60000 دينار، في حين يقدر راتب فئة قليلة تمثل 13.27% من المبحوثين على راتب يساوي أو يفوق 60000 دينار.

وعلى مستوى الفئات المهنية يتضح أن أكبر نسبة في كل فئة تتحصل راتب حسب السلم الوظيفي حيث نجد أن رواتب الإطارات هي أعلى راتب ثم يليها رواتب أعوان التحكم، وفي الأخير رواتب أعوان التنفيذ.

مما سبق نستنتج أن الرواتب في الشركة تتماشى مع الفئة المهنية والأقدمية إلى غير ذلك من العوامل التي تتدخل في تحديد الأجر، وعموما فالأجور في الشركات ذات الطابع الاقتصادي أفضل من أجور الوظيفة العمومية.

## الفصل الخامس عرض البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها ومناقشة النتائج

الجدول رقم (14) يبين مدى اهتمام المسؤولين بتطبيق القوانين والإجراءات الرسمية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات المهنية
62.24%	61	نعم
24.49%	24	أحيانا
13.27%	13	لا
100%	98	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح أن أغلب المبحوثين يقرون باهتمام المسؤولين أو الرؤساء بتطبيق القوانين والإجراءات الرسمية بصفة دائمة في الشركة وذلك بنسبة 62.24 % ، في حين ترى نسبة 24.49% من المبحوثين بأن المسؤولين لا يطبقون القوانين والإجراءات الرسمية بصفة دائمة بل أحيانا فقط ، وبنسبة قليلة تمثل 14.28% من العاملين يرون بأن القوانين والإجراءات الرسمية غير مطبقة إطلاقا من طرف مسؤولي الشركة و ما تؤكدته المقابلات التي أجريتها مع رؤساء المصالح في الشركة الذين يولون أهمية كبيرة - حسبهم- للصرامة في تطبيق القوانين وإجراءات العمل داخل الشركة ، وذلك بهدف تحقيق الانضباط و الفعالية.

مما سبق استنتج أن مسؤولي الشركة يولون اهتماما بالغا للقوانين وتطبيق الإجراءات الرسمية في العمل ، وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة ذات الطابع الاقتصادي التي تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل والحفاظ على مكانة المؤسسة وسمعتها لدى الزبائن.

## الفصل الخامس عرض البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها ومناقشة النتائج

الجدول رقم (15) يبين مدى تعرض العامل إلى العقوبات أثناء الغياب أو التأخر غير المبرر

المجموع	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	الاحتمالات
72 %73.47	25 %73.53	27 %71.05	20 %76.92	نعم
26 %26.53	9 %26.47	11 %28.95	6 %23.08	لا
98 %100	34 %100	38 %100	26 %100	المجموع

يتبين من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين يقرون بتعرضهم لعقوبات أثناء تغيبهم أو تأخرهم غير المبرر عن العمل وذلك بنسبة 73.47 %، بينما يرى مجموعة من المبحوثين تمثل نسبة 26.53 % أن العامل لا يتعرض إلى عقوبات جراء التغيب أو التأخر عن العمل، وبالنسبة على مستوى الفئات المهنية يتضح من خلال إجاباتهم بنسبة كبيرة فاقت 70 % في الفئات الثلاثة أن العامل يعاقب أثناء التغيب أو التأخر عن العمل.

من خلال ما سبق أستنتج أن الشركة تتميز بنوع من الانضباط والصرامة مع العاملين وتسهر على محاربة السلوكات غير السوية للعاملين وتسعى لفرض النظام داخل الشركة من أجل تحقيق أهدافها ، وهذا ما أكدته لنا رئيس قسم الموارد البشرية خلال المقابلة التي أجريناها معها ، حيث قالت بأنها تسعى لفرض النظام والانضباط داخل الشركة وتطبيق القوانين والإجراءات مع مراعاة الظروف في بعض الأحيان ، كما أستنتج إن إدارة الشركة تحاول غرس ثقافة تنظيمية لدى العاملين تقوم على الانضباط واحترام توقيت ودوام العمل والالتزام بالنظام الداخلي للشركة .

## الفصل الخامس عرض البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها ومناقشة النتائج

جدول رقم (16) يوضح نوع العقوبات المطبقة أثناء تغيب أو تأخر العامل

المجموع	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	الفئات المهنية
				الاحتمالات
30 %30.61	10 %29.41	13 %34.21	7 %26.92	الاستفسار
13 %13.27	6 %17.65	3 %7.89	4 %15.38	الإنذار
42 %47.96	15 %44.12	20 %52.63	12 %46.15	الخصم من الأجر
8 %8.16	3 %8.82	2 %5.26	3 %11.54	عقوبات أخرى
<b>98</b> <b>%100</b>	<b>34</b> <b>%100</b>	<b>38</b> <b>%100</b>	<b>26</b> <b>%100</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أكبر نسبة من العقوبات المطبقة على العاملين في حالات الغيب أو التأخر عن العمل هي الخصم من الأجر بنسبة 47.96% تليها عقوبة الاستفسار بنسبة 30.61% ، ثم تأتي بعدها عقوبة الإنذار بنسبة 13.27% ، أما بالنسبة للعقوبات الأخرى فكانت بنسبة 8.16% والتي عبر عنها أغلب المبحوثين بالمجلس التأديبي.

وبالنسبة لتوزيع العقوبات حسب الفئات المهنية فنلاحظ أن أكبر نسبة للعقوبات على مستوى الفئات المهنية الثلاثة هي الخصم من الأجر حيث كانت بنسبة 46.15% لدى الإطارات، وبنسبة 52.63% لأعوان التحكم، وبلغت نسبة 44.12% بالنسبة لأعوان التنفيذ ، كما نلاحظ الشيء نفسه بالنسبة لبقية العقوبات ، والذي يظهر تسلسل للعقوبات وفقا للقوانين التي تدير عليها الشركة و درجة التأخر أو الغيابات.

مما سبق أستخلص أن العقوبات تطبق على جميع الفئات المهنية مما يدل على ذلك على مدى صرامة وانضباط المسؤولين في تسيير الشركة ، وهو ما أكده رؤساء المصالح الذين أجريت معهم مقابلات ، حيث أوضحوا لي بأن يسعون لفرض النظام في الشركة ومحاربة السلوكات السيئة وخاصة التأخرات أو التغيب عن العمل وكذا الخروج من العمل قبل نهاية الدوام خاصة عندما يتعلق الأمر بعقوبة الخصم من الراتب والتي لها تأثير كبير على العامل لأنها تضر بجيبه- كما يقال- أي على الجانب المادي.



جدول رقم(17) يوضح درجة إلزام المسؤولين للعاملين باحترام التوقيت والدوام

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	60	61.22%
أحيانا	24	24.49%
لا	14	14.29%
المجموع	98	100%

يتبين من خلال الجدول السابق أن أغلب المبحوثين بنسبة 61.22% يقرون بإلزام المسؤولين لهم باحترام توقيت العمل والدوام ، فيما تذهب فئة أخرى من المبحوثين إلى القول بأن إجراءات احترام التوقيت والدوام تكون أحيانا فقط وليس بصفة دائمة وذلك بنسبة 24.29% ، وعلى النقيض من ذلك ترى مجموعة من المبحوثين تمثل نسبة 14.29% بأن المسؤولين لا يلزمون العمال باحترام التوقيت ودوام العمل.

ومما سبق نستنتج أن المسؤولين في الشركة يتابعون ويراقبون العاملين بكل جدية ويلزمونهم باحترام مواعيد الدخول والخروج من العمل ، ويحرصون على متابعة إنجاز الأعمال في وقتها ، و المحافظة على النظام في الشركة ، وهو ما لاحظناه خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية بالشركة من خلال متابعة المسؤولين للعاملين ومراقبتهم والحرص على حضور العاملين في الوقت المحدد ، وإلزامهم بالدوام الرسمي في العمل ، وهو ما يؤكد انضباط وصرامة المسؤولين في الشركة وسعيهم لتحقيق أهدافها والحفاظ عليها.

### الجدول رقم(18) يبين مدى انضباط وصرامة المسؤولين في المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	69	70.41%
لا	29	29.59%
المجموع	98	100%

من خلال الجدول السابق يتضح أن المسؤولين في الشركة يتميزون بالانضباط والصرامة في العمل وذلك مما تبينه إجابات المبحوثين ، حيث نرى أن أكبر نسبة من المبحوثين تقدر بـ 70.41 % تقرر بانضباط وصرامة رؤسائهم في الشركة ، في حين ترى فئة قليلة من المبحوثين تمثل 29.59 % أن المسؤولين في الشركة لا يتميزون بالانضباط والصرامة ، غير أن ما لاحظناه خلال فترة الدراسة الميدانية يؤكد على صرامة وانضباط المسؤولين في الشركة حيث لاحظت مدى الحزم والجد من طرف المسؤولين مع العاملين في العمل ومتابعة كل صغيرة وكبيرة في ميدان العمل ، حتى أن بعض العاملين الذين تناقشت معهم يقرون بذلك ويؤكدون على انضباط وجدية رؤسائهم ، وبالتالي فهم يسعون لمسايرة النظام والحفاظ على مناصب عملهم .

ومن قراءتي للجدول أستنتج أن الشركة تتميز بنظام وانضباط محكمين ساهم في ذلك انضباط وصرامة المسؤولين الذين يحافظون على تطبيق القواعد التنظيمية والإجراءات الرسمية والسهر على احترامها من طرف العاملين بالشركة ، من أجل المحافظة على الشركة وتطويرها وتحقيق أهدافها وهو مؤشر آخر يدل على قيمة الانضباط في الشركة خاصة وأن طابعها الاقتصادي يفرض ذلك من أجل تحقيق الفوائد والأرباح والمحافظة على مكانتها.

الجدول رقم (19): يوضح درجة مراقبة ومتابعة المسؤولين لتنفيذ المهام والأعمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	67	68.37%
لا	31	31.63%
المجموع	98	100%

يتضح من خلال الجدول أن الشركة تتميز بنظام رقابي ومتابعة مُحكمة لإنجاز المهام والأعمال بصفة دائمة ومستمرة من طرف المسؤولين مثلما توضحه نسبة كبيرة من إجابات المبحوثين التي تقدر بنسبة 68.37% ، بينما ترى عينة من المبحوثين تمثل نسبة 31.63% بأن المسؤولين لا يتابعون ولا يراقبون إنجاز الأعمال والمهام ، و يرجع ذلك إلى تخفيف الإجراءات الرقابية والمتابعة من طرف المسؤولين حتى لا يمل العامل من ولا يضغط عليه في أداء عمله خاصة عندما تكون الرقابة بصفة مستمرة ، وهذا ما أكده المسؤولون خلال المقابلات التي أجريتها معهم حيث صرحوا لي بأنهم يحاولون تخفيف الرقابة على العاملين من أجل تحقيق شعورهم بالراحة والرضا ، وخلق رقابة ذاتية يستشعر خلالها العامل أهمية المحافظة على المؤسسة من خلال إتقان عمله وإنجازه وبالتالي تحقيق الولاء.

مما سبق أستنتج أن المسؤولين يتابعون ويراقبون الأعمال التي يقوم بها العمال بصفة دورية فقط وليس بصفة مستمرة لكثرة الانشغالات والمسؤوليات هذا من جهة وحتى لا يرهقوا العاملين بإجراءات الرقابة والمتابعة لأن ذلك يؤثر على العامل مما يجعله لا يعمل بإتقان وصدق ، ويلجأ إلى استعمال الحيل للهروب من الإجراءات الرقابية، وربما يسعى المسؤولون من وراء تقليل إجراءات الرقابة بهدف خلق رقابة ذاتية عند العامل يستشعر من خلالها بأهمية إتقان عمله وإتمامه دون رقابة ولا متابعة مما يساعد ذلك في خلق الولاء للشركة وأن المحافظة عليها هي المحافظة على منصب عمله.

الجدول رقم (20): يوضح مدى معاقبة العاملين عن الأخطاء أو التهاون في العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	69	70.41%
أحيانا	22	18.37%
لا	7	11.22%
<b>المجموع</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المسؤولين يقومون بمعاقبة العاملين جراء أي تهاون أو خطأ في العمل مثلما تظهر إجابات المبحوثين بنسبة 70.41%، في حين تقر مجموعة من المبحوثين أن رؤسائهم لا يعاقبونهم عن الأخطاء دائما بل أحيانا فقط، وذلك بنسبة 18.37% وبنسبة أقل من المبحوثين تقدر بـ 11.22% ترى بأن المسؤولين لا يقومون بمعاقبتهم عن الأخطاء ويتغاضون عن ذلك.

مما سبق استنتج أن المسؤولين في الشركة يتميزون بالصرامة والانضباط في العمل بدرجة كبيرة وأنهم يقومون بمعاقبة العاملين على الأخطاء أو التهاون في العمل، وهو ما لمستته من إجابات رؤساء المصالح التي أجريت معهم المقابلات، حيث أجمع هؤلاء المسؤولين على أن الأعمال والمهام التي تقوم بها الشركة خاصة من أشغال الكهرباء والغاز لا تتحمل الأخطاء والتهاون وبالتالي وجب التقليل قدر الإمكان من الأخطاء والمعاقبة عليها خاصة الأخطاء الكبيرة وحث العاملين على إتقان العمل، أما بالنسبة للأخطاء البسيطة فيتغاضون عليها أحيانا ويوجهون العاملين إلى ضرورة وأهمية التقليل من الأخطاء، ويقومون حتى بتكوينهم في ميدان عملهم من أجل تجنب الأخطاء، وعموما فالشركة تسعى جاهدة إلى إنجاز أعمالها وتقديم خدمات ذات جودة عالية لربانها لذا وجب على المسؤولين والرؤساء التقيد أكثر والالتزام بالصرامة وفرض النظام مع العاملين حتى يتسنى لهم تحقيق أهداف الشركة، وهذا مؤشر آخر على قيمة الانضباط في المؤسسة.

الجدول رقم (21) يبين مدى عدالة تطبيق القوانين والإجراءات في المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	37.76%
لا	61	62.24%
المجموع	98	100%

يتضح من خلال الجدول السابق أن تطبيق القوانين والإجراءات لا تتم بصفة عادلة حسب إجابات المبحوثين بنسبة 62.24% حيث أسر إلينا بعض المبحوثين أن القوانين تطبق بطريقة غير عادلة وإنما تتم وفقا لمنطق المحسوبة والعلاقات الشخصية بين المسؤول والعامل ، إلى غير ذلك من الطرق الملتوية في الكيل بمكيالين بين العاملين ، حتى أننا لاحظنا تدميرهم أثناء طرحنا لهذه النقطة. بينما ترى مجموعة من المبحوثين بأن تطبيق الإجراءات والقوانين في الشركة تتم بصفة عادلة بين جميع الموظفين وذلك بنسبة 37.76%.

مما سبق استنتج أن هناك بعض الغموض في تطبيق الإجراءات والقوانين في الشركة ، وأنها لا تتم بطريقة عادلة بين العاملين ، وأن هناك تمييز بينهم حسب ما استشفته من إجابات المبحوثين وهو الشيء الذي يميز أغلب مؤسساتنا التي تخضع في تسييرها لمنطق غير عادل يعتمد على أمور ذاتية وغير موضوعية ، وهو الشيء الذي يؤثر على العاملين بصفة عامة من حيث شعورهم بعدم الرضا أو التأثير على فعاليتهم ، وعلى الرغم من أن العدالة تبقى شيء نسبي يصعب تطبيقه بصفة كاملة إلا أن ذلك لا يمنع من إرساء قواعد شفافة وعادلة لتطبيق القوانين والإجراءات وتسيير المؤسسات بصفة عامة.

الجدول رقم(22)يبين مدى وجود التفاوت في تنفيذ العقوبات على العاملين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	59	60.20%
لا	39	39.80%
المجموع	98	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن هناك تفاوت في تنفيذ العقوبات على العاملين مثلما توضحه إجابات المبحوثين بنسبة 59.18%، في حين ترى عينة من المبحوثين أن العقوبات تتم بطريقة عادلة وأنه ليس هناك تفاوت في تنفيذها وذلك بنسبة 40.82% ، كما تؤكد نتائج هذا الجدول ما جاء في الجدول السابق رقم(21) ، حيث يتضح أن وجود التفاوت في العقوبات هو نوع من لاعدالة الإجراءات والقوانين في الشركة ، كما صرح لنا بعض المبحوثين خلال ملء الاستبيان " أن الخصم والعقوبات الأخرى تقوم على أساس المحسوبية والعلاقات ، وأن أحدهم مثلاً يغيب لمدة طويلة ولا يخصم من أجره ، بينما نحن نتغيب يوم واحد فيخصم ،إلى غير ذلك من الأساليب البيروقراطية في الإدارة، وأننا دائماً في صراعات مع المسؤولين".

مما سبق استنتج أن هناك تفاوت في درجة تنفيذ العقوبات بين العاملين وأن تنفيذ العقوبات يخضع لأسس ذاتية وعاطفية ولا تتم على أسس عادلة وموضوعية مثلما تدل عليه النسب الواردة في الجدول ، وهو الإشكال الموجود في أغلب مؤسساتنا ولا شك أن مثل هذه الأساليب تؤثر سلباً على العاملين وعلى النظام العام في الشركة ، مما قد ينتج عنه صراعات ونزاعات بين المسؤولين والعاملين.

## الفصل الخامس عرض البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها ومناقشة النتائج

### الجدول رقم (23) يبين أسباب وجود التفاوت في تنفيذ العقوبات على العاملين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
علاقات شخصية مع المسؤولين	19	32.20%
وجود صلة قرابة مع المسؤولين	15	25.42%
تبادل المصالح الشخصية	8	13.56%
الانتماء إلى جهة واحدة	11	18.64%
أخرى تذكر	6	10.17%
<b>المجموع</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك أسس ذاتية يقوم عليها تنفيذ العقوبات في الشركة، حيث يأتي في المرتبة الأولى العلاقات الشخصية مع المسؤولين بنسبة 32.20%، وفي المرتبة الثانية نجد صلة القرابة بين المسؤولين والعاملين بنسبة 25.42%، وبعد ذلك يليها كأساس يقوم عليه تنفيذ العقوبات الانتماء إلى نفس الجهة بنسبة 18.64%، كما جاء بنسبة 13.56% أساس تبادل المصالح الشخصية، وفي الأخير تأتي الأسس الأخرى بنسبة 10.17% والتي عبر عنها المبحوثين بأساليب التودد والتقرب التي يستخدمها بعض العاملين كنقل الأخبار (الوشاية) وتقديم الهدايا، وخدمات أخرى من أجل كسب ود المسؤولين عنهم.

مما سبق استنتج تغلب الأسس الذاتية التي تتحكم في تنفيذ العقوبات على العاملين في الشركة وهي متعددة وكثيرة، وفي أغلب الأحيان فهي نابعة من طبيعة المجتمع الجزائري والقيم التقليدية الموروثة التي رسخت في الأفراد بحكم العادات والتقاليد الاجتماعية، فمثلا لا يستطيع في أغلب الأحيان مسؤول في مؤسسة ما معاقبة أحد الأقارب العاملين، وحتى وإن قام بذلك فإنه سيتعرض لانتقادات لاذعة من أقاربه وعشيرته، إضافة إلى التوصيات التي تقدم له على أحد العاملين، وبهذا ينشأ صراع بين القيم الاجتماعية والتنظيمية لدى المسؤولين، ويمكن القول إن المؤسسة الجزائرية يغلب عليها الطابع الاجتماعي والإنساني أي أن الولاء والانتماءات القبلية لا تزال موجودة في المؤسسات أكثر من الطابع التنظيمي القانوني، غير أن هذا لا يمكن تعميمه على كل المؤسسات، ويبقى أن نشير إلى أن هذه الأساليب لا تعد واقعا مفروضا بل على المسؤولين التحلي بالموضوعية والمنطق في تسيير المؤسسة من أجل تحقيق قيم العدالة والمساواة بين العاملين وتحقيق استقرار المؤسسة.

## الفصل الخامس عرض البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها ومناقشة النتائج

**الجدول رقم (24) يبين مدى تقسيم الأعمال والمهام بالتساوي بين العاملين**

المجموع	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	الفئات المهنية الاحتمالات
41 %41.83	10 %29.41	15 %39.47	16 %61.54	نعم
57 %58.16	24 %70.59	23 %60.53	10 %38.46	لا
<b>98 %100</b>	<b>34 %100</b>	<b>38 %100</b>	<b>26 %100</b>	<b>المجموع</b>

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن تقسيم المهام والأعمال لا يتم بصفة عادلة، كما يظهر من إجابات عينة البحث وذلك بنسبة 58.16%، حيث ترى هذه الفئة أن الأعمال والمهام لا توزع بالمساواة بين العاملين، بينما ترى فئة أخرى من المبحوثين- وهي أقل من الفئة الأولى- أن الأعمال تقسم على العاملين بطريقة عادلة ومنصفة وذلك بنسبة 41.83%.

أما على مستوى الفئات المهنية فنرى أن الفئة التي ترى نفسها متضررة من اللامساواة من تقسيم المهام والأعمال هي فئة أعوان التنفيذ وذلك كما توضحه النسبة 70.59%، وهو ما يعكس تصريحات بعض الأعوان الذين أكدوا لنا أن العبء الثقيل من الأعمال يتحمله الأعوان وخاصة أعوان التنفيذ، وخاصة ما يتعلق بالمناوبة الليلية وفي العطل والمناسبات، والآخرين من العاملين في راحة تامة أو تكليفهم بمهام بسيطة وسهلة، كما نلاحظ أن هناك ترتيب تنازلي في النسب حسب الفئات المهنية التي ترى بأن تقسيم المهام والأعمال لا تتم بصفة عادلة حيث تأتي بنسبة أقل فئة الإطارات 38.46%، ثم فئة أعوان التحكم بنسبة 60.53% وبعدها تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 70.59%.

مما سبق أستنتج أن تقسيم المهام والأعمال في الشركة يخضع لمقياس الفئات المهنية، وهو لا يتم بالمساواة بين جميع العاملين وهو ما لاحظناه من خلال تدمير بعض الأعوان أثناء دخوله إلى الشركة بعض إنجاز عمله في الخارج ليجد مهاماً أخرى بانتظاره، وإن كان هذا بقدر ما يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي فهو يؤدي في بعض الأحيان إلى رفض الأوامر والتعليمات من طرف العاملين والدخول في صراع مع رؤسائهم كما لاحظناه أثناء الدراسة الميدانية.



الجدول رقم (25) يبين مدى العدالة والمساواة في توزيع الحوافز بين العاملين

المجموع	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	الفئات المهنية الاحتمالات
41 %41.84	15 %44.12	15 %39.47	11 %42.31	نعم
57 %58.16	19 %55.88	23 %60.53	15 %57.69	لا
98 %100	34 %100	38 %100	26 %100	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح أن نسبة كبيرة من عينة البحث ترى أنه لا توجد عدالة في توزيع الحوافز بين العاملين وذلك بنسبة 58.16% وفي المقابل تقر عينة من المبحوثين تمثل نسبة 41.84% أن توزيع الحوافز بين العاملين يتم بطريقة عادلة. كما نلاحظ أنه على مستوى الفئات المهنية أغلب النسب تشير إلى عدم وجود العدالة في توزيع الحوافز، فنجد أن نسبة 57.69% من فئة الإطارات تقر بأن توزيع الحوافز بين العاملين لا يتم بطريقة عادلة، حيث أن بعض الإطارات أكد لنا أن الحوافز تخضع لمنطق المحاباة والمحسوبية ولا يتم توزيعها بطريقة عادلة بين العاملين، كما نلاحظ الشيء نفسه بالنسبة لفئتي الأعوان، حيث نلاحظ أن أعوان التحكم أيضا تقر باللامساواة في توزيع الحوافز بين العاملين بنسبة 60.53% وفي المقابل نجد أن نسبة 39.47% ترى عكس ذلك أي أن هناك عدالة ومساواة في توزيع الحوافز بين جميع العاملين، كما نجد أن نسبة 55.88% من أعوان التنفيذ تقر بعدم المساواة في تحفيز العاملين ماديا أو معنويا، فيما ترى ما يمثل نسبة 44.12% من أعوان التنفيذ أن توزيع الحوافز في الشركة لا يتم بطريقة عادلة.

مما سبق استنتج أن توزيع الحوافز في الشركة لا يتم بطريقة عادلة ولا يخضع للمساواة بين العاملين، وكما أكده بعض المبحوثين أن الحوافز يخضع لمنطق المحاباة والمحسوبية، والعلاقات مع المسؤولين، وحتى أن تقييم الأداء لا يتم بطريقة شفافة، وعلى الرغم من أن العدالة تعتبر شيء نسبي إلا أن لها أهمية وقيمة كبيرة في تحقيق الاستقرار في المؤسسة وشعور العاملين بالثقة والرضا المهني، لذا يجب على المسؤولين السعي من أجل تحقيق العدالة والمساواة بين جميع العاملين.

الجدول رقم (26) يوضح مدى شفافية وعدالة نظام الترقية بالمؤسسة

المجموع	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	الفئات المهنية الاحتمالات
45 %45.92	23 %67.65	14 %36.84	8 %30.77	نعم
53 %54.08	11 %32.35	24 %63.16	18 %69.23	لا
98 %100	34 %100	38 %100	26 %100	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 54.08% من المبحوثين تقرر بعدم شفافية وعدالة نظام الترقية في المؤسسة ، حيث يرون أن نظام الترقية في المؤسسة يخضع لمعايير ذاتية تحكمها المحسوبة والانتماءات القبلية ، والتوصيات والتدخلات، وفي المقابل نجد أن نسبة 45.92% من المبحوثين تؤكد على شفافية وعدالة نظام الترقية في المؤسسة وأنها تخضع لمعايير الكفاءة والأقدمية القوانين.

أما على مستوى الفئات المهنية فنلاحظ أن الفئة التي ترى عدم شفافية وعدالة نظام الترقية في المؤسسة بصفة كبيرة هي فئة الإطارات وذلك بنسبة 69.23% ، حيث صرح لنا بعض الإطارات أثناء الدراسة الميدانية بأنهم لم تتم ترقية منذ مدة طويلة في العمل وأن الترقيات تتم وفق معايير ذاتية تطبعها العلاقات الشخصية مع المسؤولين ، والعشائرية ، وترقية من هم ليسوا أهلاً لذلك ، ويرجع ارتفاع نسبة الإطارات في ذلك إلى مستواهم الدراسي حيث كلهم من مستوى جامعي مما يجعلهم أكثر وعياً وطموحاً ، كما عبر عن ذلك أعوان التحكم بنسبة 63.16% فهم أيضاً يقرون بعدم شفافية وعدالة نظام الترقية في المؤسسة ، إضافة إلى نقص فرص الترقية كما أكدوا ، في حين نجد العكس فيما يخص أعوان التنفيذ الذين يرون بعدالة وشفافية نظام الترقية وذلك بنسبة 67.65% ، ويعود ذلك ربما إلى أن هذه الفئة لا تهتم أكثر بالترقية بحكم أن فرص الترقية لديهم تكاد تكون منعدمة نظراً لمستواهم التعليمي ، وأن اهتمامهم منصب حول الحفاظ على منصب العمل ، وهو ما يؤكد أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي كلما ارتفع وعي العامل زادت طموحاته المهنية.

مما سبق استنتج نظام الترقية في المؤسسة كغيره من الأنظمة كنظام الحوافز ونظام العقوبات يخضع لمعايير غير عادلة و غير موضوعية وهو مما لاشك فيه تأثر سلبياً على العامل، وعلى مساره المهني فهو يطمح أن يترقى في عمله ويتقلد المناصب والمسؤوليات التي تتماشى وكفاءاته وقدراته وقد يؤدي ذلك إلى إحباط نفسي للعاملين وإلى حدوث نزاعات وصراعات في الشركة .

## الفصل الخامس عرض البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها ومناقشة النتائج

الجدول رقم (27) يبين أسس معاملة المسؤولين للعاملين بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
27.55%	27	المساواة بين جميع العاملين
13.27%	13	الفئة المهنية
35.71%	35	الانتماء إلى نفس الجهة (المنطقة)
23.47%	23	العلاقات الشخصية
<b>100%</b>	<b>98</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملة المسؤولين للعاملين في الشركة يتم وفقا عدة أسس ، كما توضحه إجابات المبحوثين حيث يرى فئة من المبحوثين تقدر بـ 27.55% أن معاملة المسؤولين في الشركة تتم على أساس المساواة بين جميع العاملين ، بينما ترى في فئة أخرى تمثل 13.26% من عينة البحث أن رؤسائهم يتعاملون معهم على أساس الفئة المهنية، كما أسر إلينا بعض أعوان التنفيذ أن المسؤولين يتعاملون أكثر مع الإطارات ، وأن حتى المعاملة معهم محدودة جدا ، من جهة أخرى يرى أغلب أفراد العينة بنسبة 35.71% أن معاملات الرؤساء للمرؤوسين في الشركة تخضع للانتماءات القبلية والعشائرية كما أدلى بذلك أحد المبحوثين الذين قال أن بعض المسؤولين في هذه الشركة يفضلون التعامل مع أقاربهم والذين هم من نفس عشيرتهم أو منطقتهم ، وحتى أنهم في بعض الأحيان يتحدثون مع بعض ضد مجموعات أخرى ، كما نجد أن نسبة 23.47% من المبحوثين يرون أن تعامل المسؤولين مع العاملين يتم على أساس العلاقات الشخصية التي تتحكم في المعاملات داخل وخارج المؤسسة.

مما سبق استنتج أن معاملة المسؤولين للطبقة العاملة تحكمه عدة أسس، وهذا قد يرجع إلى الطبيعة الشخصية والاجتماعية للمسؤول ، حيث تختلف شخصيات الأفراد ، ويبقى أن العلاقات الإنسانية في المؤسسة أمر ضروري وهام وجب على المسؤولين والرؤساء الاهتمام بالعاملين من حيث معاملتهم واحترامهم ، وعدم احتقارهم وتهميشهم حتى يشعر العامل بالراحة النفسية وبالرضا المهني ، مما يخلق عنده نوع من الولاء والإحساس بأهمية المؤسسة بالنسبة له، وهذا ما يعرف بالعدالة التعاملية التي تغرس الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.

الجدول رقم (28) يوضح مدى استشارة الرؤساء للعاملين في القرارات الهامة

المجموع	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	الفئات المهنية الاحتمالات
44 %44.89	11 %32.35	16 %42.11	17 %65.38	نعم
54 %55.10	23 %67.65	22 %57.89	9 %34.62	لا
98 %100	34 %100	38 %100	26 %100	المجموع

يتبين من خلال الجدول السابق أن استشارة المسؤولين للعاملين في القرارات الهامة الخاصة بالمؤسسة لا يتعدى نسبة %44.89 كما أجلي عن ذلك المبحوثين ، في حين يرى نسبة %55.10 من عينة البحث أن المسؤولين لا يستشيرونهم في اتخاذ القرارات الهامة بالمؤسسة ، وحسب ما أدلى به بعض المبحوثين أثناء الدراسة الميدانية أن المسؤولين لا يستشيرونهم في أي قرار بل يطلبون منهم تنفيذ الأوامر فقط .

أما على مستوى الفئات فنلاحظ الفرق حيث نجد أن الفئة الأكثر استشارة في القرارات هي فئة الإطارات الذين يقرون بذلك بنسبة %65.38 ، وقد يرجع ذلك إلى كفاءتهم وقدراتهم في ميدان العمل ، وبعد ذلك تأتي بنسبة %42.11 فئة أعوان التحكم ممن يستشارون في بعض القرارات الهامة في الشركة ، وفي الأخير نجد فئة أعوان التنفيذ بنسبة %32.35 يقرون بالمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة في المؤسسة ، ولعلنا نلاحظ الفرق واضح بين الفئات الثلاثة من حيث استشارة المسؤولين في اتخاذ القرارات الهامة في الشركة ، وهذا طبيعي لأن المسؤولين يعتمدون في اتخاذ القرارات الهامة على من تكون لديهم الكفاءات والمهارات خاصة من الإطارات بأفكارهم واقتراحاتهم. مما سبق استنتج أن المسؤولين في الشركة يعتمدون في اتخاذ القرارات الهامة على خبرة وكفاءة الإطارات أكثر من الفئات الأخرى ، حيث يستشيرونهم في القضايا الهامة التي تخص الشركة ، غير أننا نشير أن أسلوب التشاور مع كافة الفئات المهنية في المؤسسة يساعد على تقبل القرارات من الجميع ويجنب الوقوع في نزاعات وصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين.

الجدول رقم (29) يوضح مدى تدخل المسؤولين في مهام العاملين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	40.82%
لا	58	59.18%
المجموع	98	100%

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلبية المبحوثين يقرون بعدم تدخل رؤسائهم في عملهم وذلك مثل ما توضحه نسبة 59.18% ، بمعنى ترك جانب من الحرية للعامل لإبراز قدراته وكفاءاته، وعلى العكس من ذلك أبدت نسبة 40.82% من المبحوثين بأن المسؤولين يتدخلون بشكل واضح في عملهم ومراقبتهم في إنجاز مهامهم ، وقد يعود ذلك إلى نقص الخبرة لدى بعض العاملين خاصة الجدد في ميدان العمل ومتابعة أعمالهم، خاصة الدقة وتجنب الأخطاء في إعدادها ، وتكوينه ميدانيا بما يتماشى مع مهامه وأعماله.

مما سبق استنتج أن المسؤولين في الشركة يوفرون هامشا من الحرية للعامل في إنجاز عمله وتنفيذ مهامه خاصة أصحاب الخبرة والتجربة وهو ما يساعد العاملين على تطوير مهاراتهم ، وتنمية إبداعاتهم وأفكارهم ، كما أن الإشراف على بعض مهام العاملين ومتابعتهم ينبع من الحرص على تحسين أدائهم والتقليل من الأخطاء خاصة لخطورة تبعات الأخطاء في العمل المتعلق بأشغال الكهرباء والغاز.

الجدول رقم (30) يوضح استماع المسؤولين لاقتراحات وأفكار العاملين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	23	23.47%
أحيانا	25	25.51%
لا	50	51.02%
المجموع	98	100%

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة 51.02% من المبحوثين تقر بأن رؤسائهم لا يستمعون لاقتراحاتهم في ميدان العمل ، وهو ما يثني العامل على بذل المزيد وتقديم الأفضل في العمل ، في حين ترى مجموعة من المبحوثين تمثل نسبة 25.51% أن المسؤولين في المؤسسة يستمعون لاقتراحاتهم في بعض الأحيان وليس دائما ، خاصة عندما يكون في العمل الميداني وخبرة العاملين في مجال اختصاصاتهم ، فيما أشارت نسبة تقدر ب: 23.47% باستماع المسؤولين لكل اقتراحات العاملين وإعطائهم الفرصة لطرحها ومناقشتها معهم وقد أدلى بعض الإطارات بأن المسؤولين يعتمدون عليهم في ميدان العمل ويستشيرونهم في كل ما يتعلق بذلك لضرورة ذلك وتجربتهم في العمل .

من خلال قراءتي لمعطيات الجدول السابق استنتج أن إتاحة الفرصة للعاملين لطرح اقتراحاتهم وآرائهم في ميدان العمل من طرف المسؤولين في الشركة بنسبة قليلة ، وفق معطيات الجدول السابق ، ويرتبط استماع المسؤولين لاقتراحات العاملين في ميدان العمل للخبرة والتجربة وخاصة بالنسبة لفئة الإطارات التي ترى بأن المسؤولين يأخذون بآرائهم واقتراحاتهم وقت الحاجة فقط ، وهذا ما قد ينتج عنه قتل روح الإبداع لدى العامل الذي يريد أن يطور من قدراته وكفاءاته ولا يجد من يسمع لمقترحاته ، ولذا فعلى الإدارة أن تسعى جاهدة لتطوير وتنمية مواردها البشرية وذلك بالاستماع لآراء العاملين واقتراحاتهم وتشجيع أفكارهم وإبداعاتهم، التي تساهم في تطوير المؤسسة وتساعد على تحسين أدائها.

الجدول رقم (31) يوضح مشاركة ممثلي العاملين في الاجتماعات الهامة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	37.76
لا	61	%62.24
المجموع	98	%100

من خلال الجدول السابق يتضح أن نسبة كبيرة 63.27% من المبحوثين تفر بمشاركة ممثلي العمال في الاجتماعات الهامة بالمؤسسة ، وذلك عن طريق لجنة المشاركة ، بينما ترى مجموعة من المبحوثين تقرب 36.73% أن ممثلي العاملين لا يشاركون في الاجتماعات الهامة بالمؤسسة ، كما صرح به بعض المبحوثين أن لجنة المشاركة لا تستدع إلا في الاجتماعات غير الهامة ، وأن الاجتماعات الهامة تقتصر على الإدارة ، والإطارات العليا للمؤسسة .

من خلال ما سبق استنتج أن المؤسسة تعتمد على مشاركة العاملين في الاجتماعات الهامة والتي تخص كل ما يتعلق بالمؤسسة خاصة وأن المؤسسة اقتصادية وتوجد بها لجنة المشاركة التي يخول لها القانون المشاركة في كل مجالس المؤسسة ، وهذا ما يضمن مصداقية أكثر في التسيير وحكامه في تنظيم المؤسسة وتطويرها بأسلوب الحوار والتشاور .

الجدول رقم (32) يبين أساليب اتخاذ القرارات بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
التشاور والإقناع	24	24.49%
جمع المعلومات والآراء	15	15.31%
تعليمات للتنفيذ والتطبيق	42	42.86%
أساليب أخرى	17	17.34%
<b>المجموع</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

يلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية المبحوثين يقرون بأن الإدارة تتخذ القرارات في شكل تعليمات للتنفيذ والتطبيق وذلك بنسبة 42.86% ، فيما ترى عينة أخرى من المبحوثين تقرب 24.49% أن اتخاذ القرارات في المؤسسة تتم عن طريق الإقناع والتشاور ومقابل ذلك تصرح مجموعة من المبحوثين تمثل 17.34% بأن الإدارة تستعمل أساليب أخرى في اتخاذ قراراتها والتي عبروا عنها بأسلوب القوة والإجبار وأن العامل ما هو إلا أداة لتنفيذ القرار ولا يستشار في ذلك، وفي الأخير تعتبر عينة من المبحوثين بنسبة 15.31% أن الإدارة لا تتخذ القرارات إلا بعد جمع المعلومات الكافية والآراء، والاستماع لمختلف الاقتراحات والأفكار حتى يتخذ القرار بصفة علمية وموضوعية.

مما سبق أستنتج أن الإدارة تعتمد في اتخاذ القرارات على أسلوب تعليمات للتنفيذ دون استشارة واسعة للقاعدة العمالية، بصفة أكثر من الأساليب الأخرى كجمع المعلومات من خلال سبر للآراء أو استبيان موجه للطبقة العمالية، وكذا أسلوب التشاور والإقناع، وهو ما تعتمد عليه الإدارة الحديثة التي تهتم بالطبقة العاملة، وبأفكارها وتستجمع كل معلومة تفيدها قبل أخذ القرار ، لأن إصدار القرارات ممن هم في قمة الهرم التنظيمي دون الرجوع إلى العاملين وإهمال المعلومات المهمة لإصدار القرارات يساهم في سوء الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بسبب سوء فهم الرسالة أو محتوى التعليمات ، مما قد يؤدي إلى رفض بعض القرارات ومن ثمة نشوء النزاعات والصراعات .



الجدول رقم (33) يبين درجة تشجيع المسؤولين لمبادرات العاملين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	%28.57
أحيانا	23	%23.47
لا	47	%47.96
المجموع	98	%100

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون بأن المسؤولين في الشركة لا يشجعون مبادرات العاملين مثلما تعكسه نسبة %47.96، فيما أكدت نسبة %28.57 من الإجابات تشجيع المسؤولين لمبادرات وأفكار العاملين في ميدان العمل ، في حين تقر عينة من المبحوثين تقدر ب %23.47 بأن تشجيع مبادراتهم في العمل تكون أحيانا فقط ، كما صرح بعض المبحوثين أن تشجيع المبادرات يكون عند الحاجة فقط ، أو عند وقوع أزمة تستلزم مبادرة من العاملين " لا يعرفك إلا في الأزمة"، " يعترفون بقدراتك عندما لا يستطيعون" وهذا مؤشر آخر يعكس طبيعة اتخاذ القرار بالمؤسسة ، حيث يؤكد على نمط القيادة التي ينتهجها المسؤولين في الشركة.

مما سبق استنتج أن تشجيع مبادرات العاملين من طرف إدارة الشركة قليلة مثلما توضحه النسب، وحتى وإن كانت فهي تقتصر على بعض الإشكالات أو الأزمات التي تتطلب تدخل العاملين من خلال إظهار إبداعاتهم وخبرتهم في حل المشاكل، ولا تشجع مبادرات العاملين في النشاطات الأخرى ، وهذا نابع من طبيعة أغلب المسؤولين بمؤسساتنا حيث يرهبهم الخوف على مناصبهم فتجدهم يرفضون أي مبادرة ولا يشجعون أفكار وإبداعات العاملين في ميدان العمل خاصة إذا كانت تنقصهم الكفاءة ، والمستوى التعليمي ، وهذا ما يفقد الثقة أحيانا بين الرئيس والمرؤوسين .

الجدول رقم (34) يوضح أساليب حل مشاكل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
15.31%	15	قرارات انفرادية للمدير
47.96%	47	اجتماع مع رؤساء المصالح
25.51%	25	عقد اجتماع مع ممثلي العاملين
11.22%	11	مع جميع الأطراف
100%	98	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين بنسبة 47.96% تقر بأن حل مشاكل الشركة يتم باجتماع مع رؤساء المصالح دون إشراك الفئات الأخرى، فيما أكدت نسبة 25.51% من المبحوثين أن مشاكل المؤسسة يتم حلها بعقد اجتماعات مع ممثلي العاملين، في حين تظهر إجابات عينة من المبحوثين بنسبة 15.31% بأن حل المشاكل التي تقع بالشركة تعالج بقرارات من المدير لوحده، ولا يتدخل أحد في ذلك، أما بقية المبحوثين تمثل نسبة 11.22% فتري أن مشاكل المؤسسة تدرس وتحل بالاستماع إلى جميع الأطراف، من خلال كل الفئات المهنية والاستماع لمختلف الاقتراحات والآراء.

مما سبق استنتج أن معالجة ودراسة مشاكل الشركة يتم في أغلب الحالات على مستوى قمة الهرم التنظيمي ، بمعنى على مستوى الإدارة فقط دون الرجوع إلى الطبقة العاملة مثلما توضحه النسب ، وهو مؤشر آخر على أسلوب اتخاذ القرارات بالشركة والذي يظهر في أغلبه أنه يميل إلى السلطوية ، وبعيدا عن أسلوب التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار ، وهذا ما يؤدي في بعض الأحيان إلى رفض القرارات الفوقية من طرف العاملين وعدم الاقتناع بها مما قد يساهم في توسيع الهوة بين الرئيس ومرووسيه ونقص الاتصال أو غيابه الشيء الذي ينتج عنه نشوء نزاعات وصراعات .

الجدول رقم (35) يبين أسس إدخال التغييرات الجديدة على المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
52.04%	51	عن طريق التعليمات والأوامر
27.55%	27	الحوار والتشاور
20.41%	20	التشجيع والتحفيز
100%	98	المجموع

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن إدخال التغييرات على مستوى الشركة يكون بالدرجة الأولى عن طريق التعليمات والأوامر التي تصدر من الإدارة سواء كانت المحلية أو المركزية في حال إدخال التغييرات الكبيرة وهذا ما تدل عليه إجابات أغلبية المبحوثين بنسبة 52.04% ، ثم تأتي في المرتبة الثانية نسبة من المبحوثين تقدر بـ 27.55% الذين يرون أن التغييرات التي تحدث على مستوى الشركة تكون عن طريق الحوار والتشاور ، حيث صرح بعض المبحوثين من فئة الإطارات إن إدخال بعض التغييرات على مستوى المؤسسة تستلزم إشراك العاملين واستشارتهم قبل تنفيذها حتى تتماشى مع رغباتهم من جهة ومن جهة أخرى مع كفاءاتهم ، وفي الأخير تقر مجموعة من المبحوثين تمثل نسبة 20.41% أن إدخال التغييرات في الشركة يتم بتحفيز وتشجيع العاملين على ذلك من خلال إعلامهم بشكل جيد وشرح أهداف هذه التغييرات ، وتحفيزهم على مواكبتها والتماشى مع التطورات الجديدة التي تحصل في جميع المجالات ، وتكوينهم في بعض الأحيان إن استلزم الأمر ذلك.

مما سبق استنتج أن المسؤولين في الشركة يعتمدون في إدخال التغييرات على مستوى الشركة في أغلب الأحيان عن طريق التعليمات والأوامر وهذا ما قد يتعارض مع أهداف ومتطلبات العاملين ، وعلى الرغم من أن بعض التغييرات تأتي من المستوى المركزي فإن هذا الأسلوب لا يتماشى مع الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية ، كما أننا نلاحظ أن الإدارة تعتمد ولو بشكل قليل على أساليب الحوار والتشاور وكذا التشجيع والتحفيز ، وهذا ما يجب القيام به وتشجيعه حتى تستطيع الشركة الاعتناء بمواردها البشرية وتسييرها وفق متطلباتها وتحقيق التوافق بين أهداف الشركة وأهداف العاملين.

الجدول رقم (36) يبين علاقة الانضباط والصرامة في الشعور بالضغط والقلق

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	%28.57
لا	70	%71.43
المجموع	98	%100

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين بنسبة كبيرة 71.43% لا تتضايق من جو الانضباط والرقابة ولا تشعر بالقلق ، بل أن ذلك يساعد العامل على الانضباط والجدية في العمل كما صرح بذلك المبحوثين ، وبالمقابل نجد فئة أخرى من المبحوثين تمثل 28.57% تفر بشعورها بالقلق والضغط من جو الانضباط والصرامة وأنه يعيق أدائهم ، وهذا قد يرجع إلى طبيعة شخصية الأفراد الذين تعودوا على التهاون في العمل ، والانتقال من مكان لآخر، وترك العمل والتحدث مع زملائه إلى غير ذلك من السلوكيات التي لا تتماشى مع جو الانضباط، وهو ما يعيق إنجاز الأعمال وإتقانها ، حتى أن العاملين من هذا النوع بعض الأحيان قد يتشاجرون مع مسؤوليهم وتحدث خلافات بينهم كما لاحظت ذلك أثناء الدراسة الميدانية.

ومما سبق يمكن القول أن جو الانضباط والصرامة في العمل لا يضايق العاملين ولا يشعرهم بالقلق ، بل هذا ما يشجعهم على أكثر على إتقان العمل وإنجازه في وقته ، واحترام النظام الداخلي للمؤسسة - خاصة أن الشركة ذات طابع اقتصادي- غير أن هذا لا يمنع من وجود بعض الأفراد لا يحبذون إجراءات الانضباط والصرامة ، ويميلون إلى الكسل وتعودهم على سلوكيات غير انضباطية في المؤسسة، وهذا كله بحسب شخصية الأفراد ، وهو ما قد يؤدي إلى بعض الخلافات والنزاعات بين الرئيس والمرؤوسين ، وهذا ما يتطلب مرونة في تطبيق إجراءات الانضباط والصرامة في بعض الأحيان، ومحاولة نشر ثقافة الانضباط والالتزام في الشركة وتشجيعها.

الجدول رقم (37) يبين تأثير إلزام الإدارة للعاملين باحترام التوقيت

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الانضباط والالتزام	43	43.88%
التباطؤ في انجاز المهام	25	25.51%
عدم احترام الأوامر	18	18.37%
التغيب عن العمل	12	12.24%
<b>المجموع</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلبية المبحوثين نسبة 43.88% يرون بأن إلزام الإدارة لهم باحترام التوقيت ودوام العمل لا يؤثر عليهم بل أن ذلك يجعلهم أمثر انضباطا والتزاما بتوقيت العمل ، كما يقر مجموعة من المبحوثين تمثل نسبة 25.51% أن إلزام الإدارة الصارم بتوقيت ودوام العمل يجعلهم يتباطؤون في إنجاز مهامهم ، أما نسبة 18.37% من المبحوثين فيردون على صرامة المسؤولين في إلزامهم بالتوقيت بعدم احترام أوامر وتعليمات المسؤولين، فيما تقر فئة من المبحوثين تمثل نسبة 12.24% أن صرامة المسؤولين في احترام دوام العمل يجعلهم يتغيبون عن العمل ويتهربون جراء الإجراءات الصارمة في الالتزام بمواقيت العمل.

مما سبق استنتج أن صرامة المسؤولين وإلزامهم احترام توقيت ودوام العمل لا يؤثر سلبيا على العاملين بل العكس يجعلهم أكثر احتراماً والتزاماً بالتوقيت خاصة وأن المؤسسة ذات طابع اقتصادي يفرض عليها الانضباط والاحترام للحفاظ على المؤسسة وعلى فعاليتها، غير أن ذلك لا يمنع من وجود بعض السلوكيات من بعض العاملين ، حيث إن العامل الجزائري لا يولي اهتماما للوقت ولا يحترم المواعيد وفق ما أكدته دراسة " غياث بوفلجة" حول القيم التقليدية والتنظيم وهو ما يؤكد أن العامل الجزائري لا يلتزم بأوقات العمل و الدوام ، وهو ما يؤثر سلبا على مردود وإنتاج الشركة، وحتى أن المسؤولين خلال المقابلات التي أجريت معهم يؤكدون أن بعض العاملين يدخلون معهم في خلافات إذا طلب منهم احترام توقيت العمل والالتزام به.

الجدول رقم (38) يبين مدى تعرض العاملين للعقوبات أو الإجراءات التأديبية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	58	59.18%
لا	40	40.82%
المجموع	98	100

يتبين من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يقرون بتعرضهم لعقوبات أو إجراءات تأديبية مثل ما توضحه نسبة 59.18% وذلك جراء الأخطاء التي يرتكبونها أو عدم احترامهم للتعليمات والأوامر إلى غير ذلك من السلوكات التي لا تتماشى مع النظام الداخلي للمؤسسة ، وفي المقابل نجد فئة من المبحوثين تقدر بنسبة 40.82% يؤكدون عدم تعرضهم للعقوبات أو الإجراءات التأديبية قد يعود ذلك إلى انضباطهم واحترامهم للأوامر وتعليمات رؤسائهم ، وقد يرجع ذلك إلى علاقات مع المسؤولين ، كما أسر لنا بعض المبحوثين أن الرؤساء لا يعاقبون أصدقائهم وأقاربهم " ليس هناك مساواة في القانون"، وهذا ما قد يخلق خلاف بين الرؤساء والمرووسين عند غياب العدالة في تطبيق القوانين والإجراءات.

إن ما سبق يدل على وجود قيمة الانضباط في المؤسسة إلى حد كبير، والتطبيق الصارم للقانون وإلزام العاملين باحترام نظام المؤسسة خاصة وأن المؤسسة ذات طابع اقتصادي تسعى الإدارة للحفاظ على اقتصادها وتطوير خدماتها من أجل تحقيق أرباح كبيرة ،غير أن ما يجب تأكيده هو العدالة في الإجراءات وتطبيق القوانين بين العاملين لتحقيق المساواة بينهم وشعورهم بالولاء لشركتهم "فالعدل أساس الملك" ، والابتعاد عن الأساليب الذاتية والتقاليد الموروثة والتي لا تخدم مصلحة الشركة حيث أن ذلك يساهم في خلق نوع من العداوة بين الرؤساء والعاملين الذين لا يحضون بعدالة في القوانين والإجراءات والمساواة بين جميع العاملين.

## الفصل الخامس عرض البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها ومناقشة النتائج

### الجدول رقم (39) يبين علاقة الأقدمية بالتعرض للعقوبات التأديبية

النسبة المئوية	التكرارات (نعم)	التعرض لعقوبات تأديبية الأقدمية في العمل
39.66%	23	< = 5 سنوات
25.86%	15	6-10 سنوات
17.24%	10	11-15 سنة
8.62%	5	16-20 سنة
8.62%	5	21 سنة فأكثر
100%	58	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أكبر نسبة من المبحوثين تعرضت للعقوبات التأديبية هي الفئة الأقل خبرة والتي أقدميتها أقل أو تساوي 5 سنوات وقدر ذلك بنسبة 39.66 % ، ثم تليها فئة المبحوثين التي تتراوح أقدميتها في العمل بين 6 و 10 سنوات والتي تعرضت للعقوبات التأديبية بنسبة 25.86%، وبعدها تأتي فئة المبحوثين ذات أقدمية تتراوح بين 11 و 15 سنة والتي تفيد أنها تعرضت للعقوبات بنسبة 17.24% وفي الأخير نجد فئتي المبحوثين التي تتراوح أقدميتها في العمل بين 16 و 20 سنة و 21 سنة فأكثر والتي أقرت بتعرضها للعقوبات التأديبية بنفس النسبة 8.62 %

وهو ما يوضح علاقة الأقدمية بالتعرض للعقوبات التأديبية.

من خلال قراءتي للجدول أستنتج أن هناك علاقة بين الأقدمية ومدى تعرض العامل للعقوبات التأديبية ، حيث نجد أن العقوبات التأديبية مست بشكل كبير العاملين ذات أقدمية قليلة أي أنه كلما كانت الأقدمية قليلة زادت من إمكانية تعرض العامل للعقوبات التأديبية ، والعكس صحيح كلما زادت الأقدمية في العمل قل تعرض العامل للعقوبات التأديبية ، ويمكن القول أن الخبرة لها دور كبير في تفادي التعرض للعقوبات التأديبية ، فقد نجد أن العامل ذو الخبرة الطويلة يعرف ويحسن التصرف ، ويتجنب الأخطاء التي تكلفه العقوبات على عكس العامل الجديد الذي يكون كثير الاندفاع ولا يحسن التصرف في المواقف ، وقد يرجع في بعض الأحيان إلى العلاقات الشخصية التي يقيمها العامل الذي له أقدمية مع رؤسائه تمنعهم من تسليط العقوبات عليه كما سبق وإن لاحظنا أن بعض العاملين لا يتعرضون للعقوبات بحكم علاقاتهم مع المسؤولين.

الجدول رقم (40) يوضح ردة فعل العامل عند تعرضه لعقوبات تأديبية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الاحتجاج	21	36.21%
مشادات كلامية مع المسؤولين	12	20.69%
تعطيل إنجاز العمل	16	27.58%
ردة أفعال أخرى	9	15.52%
<b>المجموع</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

يتبين من خلال الجدول السابق أن العاملين يقومون بعدة أساليب للرد على العقوبات التأديبية التي يتعرضون لها ، كما تبينه الأرقام من خلال الاحتجاج برفض العقوبة التي تعرض لها وذلك بنسبة 36.21%، إضافة إلى الدخول في مشادات كلامية مع المسؤولين كرد فعل على العقوبات وذلك بنسبة 20.69% ، كما صرح بعض العاملين أنهم يقومون بتعطيل إنجاز العمل ردا على تعرضهم للعقوبات وذلك بنسبة 27.58% وقد أكدت عينة أخرى من المبحوثين تقدر بنسبة 15.52% أنها تقوم بالرد على العقوبات بأساليب أخرى والتي عبر عنها العاملين باستعمال أساليب عدوانية وعنيفة كالدخول في مناوشات ، ونزاعات مع المسؤولين إلى غير ذلك من الأساليب التي تعود عليها العامل الجزائري حيث يقوم بالخطأ ولا يتقبل العقوبة وخاصة إذا كانت غير عادلة أو تطبق على أفراد دون آخرين.

مما سبق استنتج أن رد فعل العامل على العقوبات التي يتعرض إليها يستند إلى طبيعة شخصيته، غير أن العامل الجزائري في أغلب الأحيان لا يتقبل محاسبته على أخطائه ويحتج على قرارات الإدارة والعقوبات المسلطة عليه ويؤدي ذلك إلى توتر العلاقات داخل الشركة ، غير أن هذا السلوك والذي يعد من القيم التقليدية التي لا تمت بالصلة إلى تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها ، فلكل مؤسسة نظام تقوم عليه وجب تطبيقه من أجل الحفاظ على المؤسسة وتطويرها كما يجب تطبيقه بصفة عادلة على الجميع حتى يشعر الجميع بالمساواة أمام القوانين ويخلق نوع من الثقة الرئيس والمرؤوسين.



الجدول رقم(41) يوضح تأثير الرقابة الإدارية على العاملين

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
34.69%	34	عدم الالتزام في العمل
22.45%	22	عدم إتقان العمل
14.29%	14	التهرب بطرق مخادعة
28.57%	28	أخرى تذكر
100%	98	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق أن أغلب المبحوثين يقرون بتأثير الرقابة الإدارية عليهم، مثلما تظهره إجابات المبحوثين، حيث يقر مجموعة من المبحوثين تمثل نسبة 34.69% أن إجراءات الرقابة الصارمة تؤدي بهم إلى عدم الالتزام، كما صرح بعض المبحوثين أن العامل يستشعر في عمله الرقابة الذاتية النابعة من استشعار الرقابة الإلهية، كما تؤكد عينة أخرى من المبحوثين تمثل نسبة 22.45% أن تكثيف الرقابة الإدارية على أعمالهم يجعلهم لا يتقنون الأعمال الموكلة لهم، حيث يشعرون بالضغط والقلق من الإجراءات الرقابية، بينما تؤكد نسبة 14.29% من المبحوثين أنهم يستعملون طرق وأساليب مخادعة للتهرب من إجراءات الرقابة كالتظاهر بالعمل أثناء الرقابة وتقديم تقارير خاطئة عن نسبة الأشغال، والانصراف من العمل قبل انتهاء الدوام إلى غير ذلك، وفي المقابل نجد عينة من المبحوثين تقدر بنسبة 28.57% التي أكدت في إجابات أخرى على أن إجراءات الرقابة لا تؤثر إطلاقاً على عملهم بل هم يحتاجون إلى تلك الرقابة في بعض الأحيان من أجل الانضباط والالتزام أكثر في العمل وتحميل المسؤوليات للمتقاعسين والذين لا يقومون بإنجاز أعمالهم على أكمل وجه.

مما سبق استنتج أن إجراءات الرقابة الإدارية تؤثر على العاملين بشكل أو بآخر خاصة إذا كانت صارمة، وبصفة مستمرة وهذا ما يشعر العاملين بنوع من الضغط والقلق، ويدفعهم إلى التصرف بأساليب وطرق لا أخلاقية ولا تخدم مصلحة المؤسسة، غير أننا لا ننكر أهمية الرقابة في تحسين الأداء خاصة عندما تكون بطريقة إرشادية لتجنب الأخطاء وتنظيم الأعمال وتكوين العاملين وهو ما أقره عينة من المبحوثين، ومهما يكون فإن الرقابة في المؤسسات تعتبر أمر ضروري حتى يتحقق الانضباط والالتزام في العمل وتقديم الأفضل، ولكن يجب أن تكون الرقابة وفق مبادئ تراعي فيها خصوصية العامل، وظروفه وأن تكون بصفة دورية وتشجيع الرقابة الذاتية للعاملين.

## الفصل الخامس عرض البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها ومناقشة النتائج

### الجدول رقم(42)يبين مدى تأثير التطبيق الصارم للقوانين في نشوء النزاعات

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	56	%57.14
لا	42	%42.86
المجموع	98	%100

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة 57.14% من المبحوثين تقر بأن الصرامة في تطبيق القوانين يؤدي إلى صراعات وهو ما أكدته لنا مجموعة من المبحوثين الذين يقولون بأنه يجب مراعاة بعض ظروف العاملين ، والليونة في تطبيق القانون لأن أغلب الخلافات والنزاعات تنشأ جراء تطبيق صارم للقوانين ، وعدم الأخذ بعين الاعتبار ظروف العامل ، وفي المقابل نجد نسبة 42.86% من المبحوثين يؤكدون على أن التطبيق الصارم للقوانين لا يؤدي إلى نشوء الصراعات ، بل يزيد من انضباط العامل والتزامه ويساعد على إتقان العمل وتحسين الأداء.

من خلال قراءتي للجدول استنتجت أن الصرامة في تطبيق القوانين والالتزام بها إما أن تؤثر سلبا أو إيجابا ، وهذا يرجع إلى خلفيات المرؤوسين وشخصيتهم ، فبعض الأفراد تجدهم عنيفين في سلوكياتهم، ويشعرون بالضغط والتوتر من صرامة المسؤولين مما يجعلهم يثورون ضد المسؤول المنضبط وينتقدونه وهذا ما يؤثر سلبا، وتجد بعض الأفراد الذين لا تضايقهم الصرامة في تطبيق القوانين بل يحرصون على أداء مهامهم على أكمل وجه والالتزام في عملهم ، وهذا ما يؤثر إيجابيا على مردوديتهم في العمل ، كما أن الاختلاف في الأهداف بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يسعى المسؤولين إلى فرض الانضباط والصرامة من أجل تحقيق أهداف الشركة ويسعى العامل من جهته إلى تحقيق أهدافه وقد تتناقض هذه الأهداف مما يخلق توترا بين الطرفين .

وخلاصة القول أننا لا نستطيع أن ننكر دور الانضباط والصرامة في تحقيق أهداف الشركة وتطويرها ، وخاصة مع طبيعة العامل الجزائري الذي تعود في أغلبهم على الكسل والخمول مما يستوجب الصرامة في فرض الانضباط والقوانين ، لكن يجب في بعض الحالات مراعاة ظروف العاملين وتقديرها.

## الفصل الخامس عرض البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها ومناقشة النتائج

### الجدول رقم(43)يبين علاقة الفئة المهنية بالتأثر فى التطبيق الصارم للقوانين

النسبة المئوية	التكرارات	التعرض لعقوبات تأديبية الفئة المهنية
50.00%	28	إطارات
32.14%	18	أعوان تحكم
17.86%	10	أعوان تنفيذ
100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق أن فئة الإطارات هي الأكثر تأثراً بالتطبيق الصارم للقوانين وذلك بنسبة 50% وقد يعود ذلك إلى أنهم لا يقبلون أن تسري عليهم نفس القوانين والإجراءات المطبقة على الفئات الأخرى بحكم المستوى والتعليمي والوظيفة، ثم تأتي في المرتبة الثانية من حيث التأثر بالتطبيق الصارم للقوانين فئة أعوان التحكم بنسبة 32.14 % ، وفي الأخير نجد فئة أعوان التنفيذ بنسبة 17.86 % من حيث التأثر بتطبيق وصرامة القوانين والإجراءات.

مما سبق استنتج أن للفئة المهنية علاقة في التأثر بالتطبيق الصارم للقوانين حيث نجد أن أكثر الفئات تأثراً بذلك هي فئة الإطارات ، ثم فئة أعوان التحكم وفي الأخير أعوان التنفيذ وربما يعود موقف الرفض والاحتجاج من طرف العاملين على التطبيق للقوانين إلى المستوى التعليمي فالإطارات يرون أنهم لابد أن يعاملوا معاملة خاصة تقديراً لمستواهم ومناصبهم ، غير أننا نؤكد أن العدالة التنظيمية في المؤسسة يفرض أن تطبق نفس الإجراءات على جميع العاملين دون النظر إلى مستواهم أو السلم الوظيفي حتى يشعر جميع العاملين بالرضا الوظيفي وبالعدالة في مؤسستهم.

الجدول رقم (44) يوضح تأثيرات التطبيق الصارم للقوانين داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
25.00%	14	التغيب عن العمل
39.28%	22	رفض الأوامر وتعليمات العمل
17.86%	10	مشاكل وخلافات مع المسؤولين
17.86%	10	الاحتجاجات
100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق أن تأثير الصرامة في تطبيق القوانين تجعل العاملين يقومون بعدة سلوكيات وردود أفعال منها التغيب عن العمل وذلك بنسبة 25%، وكذلك التعتن ورفض الأوامر وتعليمات العمل بنسبة 39.28% ، إضافة إلى المشاكل والخلافات مع المسؤولين بنسبة 17.86% ، كما نجد الاحتجاجات بنسبة 17.86% ، وتأتي كل هذه السلوكيات كرد فعل على صرامة وانضباط المسؤولين في تطبيق القوانين وإجراءات العمل في الشركة. مما سبق استنتج أن الصرامة والانضباط في الشركة والتزام المسؤولين بتطبيق التعليمات وإجراءات العمل يؤثر على بعض العاملين مما يجعلهم يردون أفعالاً تؤثر على السير الحسن للشركة وهذا ما يعكس مظاهر الخشونة وصلابة السلوك للأفراد وهي قيم موروثه في المجتمع الجزائري.

الجدول رقم (45) يوضح أثر محاسبة وتحيز المسؤولين لبعض العمال

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
36.73%	36	فقدان الثقة في المسؤولين
21.43%	21	تشكل مجموعات متصارعة
26.53%	26	سوء العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين
15.31%	15	نقص الولاء
100%	98	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق أن المبحوثين يؤكدون على أثر محاسبة وتحيز المسؤولين لبعض العاملين والذي ينتج عنه في الدرجة الأولى فقدان الثقة في المسؤولين بنسبة 36.73%، وهذا ما يؤثر على عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يفقد الرئيس المصدقية أمام العاملين ، أما في الدرجة الثانية سوء العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بنسبة 26.53% وذلك بسبب التحيز والمحابة حيث يحب العاملين أن يعاملوا بإجراءات عادلة ومطبقة على الجميع وينتفضون ضد المسؤولين مما يخلق جو مشحون في المؤسسة ، وفي المرتبة الثالثة نجد تشكيل جماعات وتكتلات وذلك بنسبة 21.43% وتنشأ هذه الجماعات غير الرسمية داخل الشركة كجماعات معارضة وجماعات موالية وقد تنشأ بينهم نزاعات وصراعات تؤثر سلباً على الشركة ، وفي الأخير يأتي نقص الولاء للشركة بنسبة 15.31% وقد يكون ذلك بشعور العامل بالظلم والتهميش مع زملائه الذين يعاملون معاملة خاصة من طرف المسؤولين.

من خلال ما سبق استنتج أن المحابة والتحيز في الشركة يؤثر سلباً على العاملين وعلى الشركة ، حيث تنتج عن محابة المسؤولين لبعض العاملين سلوكات تهدد استقرار الشركة ، وتعرقل إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها ، و تنشأ مجموعات متصارعة ، وخلق جو مكهرب يسوده سوء العلاقات والتفسيرات الخاطئة وصعوبة الاتصالات و بروز خلافات ونزاعات .

## الفصل الخامس عرض البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها ومناقشة النتائج

الجدول رقم (46) يوضح مدى حدوث الصراعات بسبب عدم توزيع المهام بالتساوي بين العاملين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	78	79.59%
لا	20	20.41%
المجموع	98	100%

يتبين من خلال الجدول السابق أن أغلب المبحوثين بنسبة 75.51% يقرون بأن عدم تقسيم أعباء ومهام العمل بالتساوي بين العاملين سبب من أسباب الصراعات التي تحدث بين العاملين والمسؤولين ، حسب ما أكده أحد المبحوثين أن تقسيم المهام والأعمال يخضع لمعايير ذاتية كالمحسوبية والقرابة والعلاقات الشخصية ولا تخضع لمعيار الكفاءة والأداء بينما تقر عينة من المبحوثين تمثل نسبة 20.41% أن عدم تقسيم المهام والعمل بالتساوي بين العاملين لا ينتج عنه صراعات .

مما سبق استنتج أن عدم تقسيم العمل والمهام بالتساوي بين العاملين ينتج عنه خلافات وصراعات خاصة وأن الشركة تعتمد كثيرا على نظام المناوبة خاصة الليلية ، والأشغال الخارجية والتنقل إلى مختلف المناطق إلى غير ذلك من الأعمال والمهام التي تتطلب تقسيما عادلا ومتساويا بين العاملين إضافة إلى وجوب تقسيم المهام وفقا للكفاءة والقدرات في بعض الأشغال التي تتطلب ذلك والإخلال بذلك يشعر العامل بالاحتقار والظلم ، وقد يؤدي ذلك إلى عدم إتقان العمل بسبب كثرة الأعباء عليه .

الجدول رقم (47) يوضح مدى معاملة المسؤولين للعاملين باحترام

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	57	58.16%
لا	41	41.84%
المجموع	98	100%

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة 58.16% من المبحوثين يقرون بمعاملة المسؤولين لهم باحترام وتقديرهم ، وهذا بتدعيم مجودات العاملين وتشجيع إبداعاتهم حتى يشعروا بالارتياح والرضا ومن ثمة بذل المزيد من الجهود لتطوير عملهم وإتقانه ، وفي المقابل ترى عينة من المبحوثين تمثل نسبة 41.84% أنهم لا يعاملون باحترام من طرف رؤسائهم وهذا يمكن أن يؤثر سلبا على مردود العاملين وإحباط معنوياته وبالتالي تسوء العلاقات ويميل العامل إلى إهمال عمله وعدم إتقانه بسبب المعاملة السيئة.

مما سبق استنتج أن المعاملة تعود إلى طبيعة شخصية المسؤول ومميزاته ، وفي الشركة كما تبين الأرقام أن هناك نسبة معتبرة من العاملين لا يحضون بالاحترام والتقدير على الرغم من وجود الفئة الأخرى التي أقرت باحترام المعاملة ، فقلة احترام العاملين يشعروهم بالاحتقار والإحباط ويؤثر سلبا على معنوياته ، لذا فاحترام العامل وتقديره يعتبر من بين الأسس المهمة في الاعتناء بالموارد البشرية لأهمية الجانب المعنوي للأفراد، كما يجب معاملة عادلة ومحترمة لجميع العاملين وهذا ما يعرف بالعدالة التعاملية التي هي جزء من العدالة التنظيمية.

الجدول رقم (48) يوضح أثر عدم العدالة في تطبيق القوانين والإجراءات على العاملين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الشعور بالاحتقار والظلم	20	20.41%
قلة التعاون بين العمال	18	18.37%
إهمال العمل وعدم إتقانه	33	33.67%
انتشار الخلافات والنزاعات	27	27.55%
<b>المجموع</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة 20.41% من المبحوثين ترى أن غياب العدالة في تطبيق القوانين والإجراءات ينتج عنه شعور العامل بالظلم والاحتقار وهو ما يؤثر عليه سلباً ، ويفقده حب العمل والتفاني فيه ، بينما ترى عينة من المبحوثين تمثل نسبة 18.37% أن الإجراءات غير العادلة بين العاملين يؤدي إلى نقص التعاون بينهم ، حيث لا يتعاون العاملون مع زملائهم ممن يلقون معاملة خاصة ، وهذا يضعف حلقة الاتصال والتواصل بينهم ، كما يؤكد مجموعة من المبحوثين تقدر بنسبة 33.67% أن غياب العدالة والمساواة في تطبيق القانون يؤدي بالعاملين إلى إهمال العمل وعدم إتقانه حيث أن ذلك يقلل من شأن العامل ويشعره بالغبن أمام زملائه مما يدفعه إلى عدم بذل الجهود في عمله وإتقانه ، كما تؤكد نسبة 27.55% من المبحوثين أن غياب عدالة القوانين في الشركة ينتج عنه جو مشحون بالنزاعات والخلافات ، والمشاكل اليومية ويؤثر على فعالية العاملين وأدائهم .

من خلال قراءتي لمعطيات الجدول استنتج أن غياب العدالة التنظيمية في الشركة له تأثير كبير على العاملين وعلى العمل بصفة عامة ، فعدم العدالة في تطبيق القوانين والإجراءات بين العاملين يساهم في إهمال العمل وقلة التعاون بين العاملين ، وشعور العاملين بالظلم والاحتقار ، وفقدان الثقة في رؤسائه كل هذا يؤدي إلى خلق المشاكل والاحتجاجات وكثرة النزاعات والصراعات ، فعدالة الإجراءات أمر هام في الشركة ويجب على المسؤولين أن يطبقوا القوانين والإجراءات بعدالة وشفافية بين المرؤوسين حتى يشعروا بالرضا والارتياح في مؤسستهم.



الجدول رقم (49) يوضح مدى عدالة الراتب المتحصل عليه

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	62	63.27%
لا	36	36.73%
المجموع	98	100%

يتبين من خلال الجدول السابق أن أغلبية المبحوثين بنسبة 63.27% يقرون بعدالة الراتب الذي يحصلون عليه مع المؤهل المتحصل عليه ، لأن أجورهم مرتفعة مقارنة مع زملائهم بنفس المؤهل في المؤسسات الأخرى ،بينما تؤكد عينة من المبحوثين تمثل نسبة 36.73% أن راتبهم غير عادل وقد يرجع ذلك إلى أن مستواهم التعليمي أكبر من الوظيفة التي يشغلونها ، وهذا يرجع إلى أن الأجور تخضع للمنصب وليس للمؤهل المتحصل عليه.

من خلال ما سبق استنتج أن الراتب المتحصل عليه في الشركة عادل ويتوافق مع مؤهلات العمال وكفاءاتهم ، وهذا ما يحقق رضا العاملين من الجانب المادي ، وهذا ما يشعر العامل بكفاءة أجره مع ما يبذله من جهد ، وكفاية الراتب بتحقيق الحاجات الضرورية وبالتالي يسعى إلى بذل المزيد من الجهد والعطاء في سبيل تطوير الشركة وتحقيق أهدافه وأهداف الشركة .

الجدول رقم (50) يوضح مدى موضوعية وعدالة تقييم مردود العاملين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	42	%42.86
لا	56	%57.14
المجموع	98	%100

يتضح من خلال الجدول السابق أن أغلبية المبحوثين بنسبة 57.14% ترى بعدم عدالة مردوديتهم في العمل وأنها تقيم بطريقة غير موضوعية ، وهم غير راضين عن ذلك حسب ما أسر لنا به أحد المبحوثين أن المسؤولين لا يقيمون مردود العامل على أساس العمل والكفاءة في أغلب الأحيان ، بل يعتمدون على اعتبارات شخصية كالمحابة والقرابة إلى غير ذلك ، بينما تقر نسبة 42.86% من المبحوثين أن تقييم مردود العاملين يتم بصفة عادلة وموضوعية وفق معايير شفافة ، وهي راضية عن التقييم الذي تتحصل عليه .

ومما سبق استنتج أن تقييم مردودية العاملين لا تستند في أغلبها إلى معايير عادلة وموضوعية حسب ما أدلى به المبحوثين، وهذا ما قد ينتج عنه شعور العاملين بالتمييز بينهم وتهميش مجهوداتهم وكفاءاتهم وبالتالي يؤدي إلى تقليل جهودهم في العمل ، وغياب المبادرة وتطوير العمل ، إضافة إلى توتر العلاقة مع رؤسائهم وكثرة الاحتجاجات ، فالتقييم غير العادل وغير الموضوعي يقلل من عزيمة العاملين في بذل المزيد من العطاء خاصة عندما يشعر أنه يتعب ويعمل بجد وكد، وغيره يستفيد أكثر منه.

الجدول رقم (51) يبين أثر التقييم غير الموضوعي لأداء العاملين

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
26.78%	15	الشعور بعدم الرضا
17.86%	10	الإهمال وعدم إتقان العمل
33.93%	19	نقص الدافعية و روح المبادرة
21.43%	12	توتر العلاقات و كثرة الاحتجاجات
100%	56	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 26.78% من المبحوثين ترى أن غياب العدالة في تقييم مردود عملهم ينتج عنه شعورهم بعدم الرضا الوظيفي وذلك لأن التقييم يتم على أسس ذاتية وغير موضوعية وغير شفافة، فيما ترى نسبة 17.86% من المبحوثين أن التقييم غير الموضوعي وغير العادل لأدائهم يؤدي بهم إلى إهمال العمل وعدم إتقانه ، كما تؤكد عينة من المبحوثين تمثل نسبة 33.93% أن التقييم غير العادل لمجهود وأداء العاملين ينتج عنه نقص الدافعية وضعف روح المبادرة فالعامل الذي يبذل مجهود إضافي ويبادر في عمله ولا يكافئ عن ذلك ولا يجد تحفيزا ولا تشجيعا يشعر بقلّة الاهتمام به من طرف رؤسائه تضعف دافعيته للعمل وتقديم الأفضل ، وترجع فئة من المبحوثين تمثل نسبة 21.43% أن توتر العلاقات وكثرة الاحتجاجات سببه غياب العدالة والموضوعية في الشركة خاصة في تقييم الأداء والمجهود الذي يبذله العامل، وقد صادفنا خلال الدراسة الميدانية قيام العاملين باحتجاج أمام الشركة طالبوا خلاله إعادة النظر في معايير تقييم الأداء وبحقهم في الترقية التي لم يحصلوا عليها منذ سنوات وبالشفافية والعدالة أكثر في توزيع الترقيات والمكافآت ، بالإضافة إلى مطالب اجتماعية.

مما سبق استنتج أن التقييم غير الموضوعي يؤثر بصفة كبيرة على العمل ويحد من عزيمته في العمل ، وينقص من دافعيته ، وبذلك يضطر العامل إلى القيام بالتقليل من عطاءه وتقل لديه روح المبادرة ويشعر بعدم الرضا ويصبح لا يتقن عمله ولا يعيره اهتماما ، وبذلك تضعف الكفاءات والقدرات ، وتكثر الخلافات ، وهذا ما يؤثر سلبيا على الشركة، فالتقييم الموضوعي والعادل للعاملين سبيل لترقية روح الإبداع وتطوير الكفاءات ، وشعور العاملين بالرضا والارتياح وتقديم الأفضل في عمله.

الجدول رقم (52) يوضح آثار غياب نظام شفاف للترقية وتوزيع المكافآت

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
35.71%	35	فقدان الثقة في المؤسسة
19.39%	19	نقص درجة الولاء للمؤسسة
28.57%	28	كثرة الصراعات مع المسؤولين
16.33%	16	التفكير في تغيير المؤسسة
<b>100%</b>	<b>98</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أكبر نسبة من المبحوثين 35.71% ترى أن غياب نظام شفاف وعادل في الترقية يؤدي بالعاملين إلى فقدان الثقة في مؤسستهم بالدرجة الأولى ، بينما تقر مجموعة من المبحوثين تمثل نسبة 28.57% أن غياب معايير شفافة وعادلة في الترقية وتوزيع الحوافز والمكافآت يساهم في نشوء النزاعات والصراعات مع المسؤولين ، كما ترى عينة تمثل نسبة 19.39% من المبحوثين أن عدم العدالة في الترقية وتوزيع الحوافز ينتج عنه نقص ولاء العامل لشركته ، وتقر مجموعة المبحوثين تقدر بنسبة 16.33% أن العامل يفكر في مغادرة وتغيير المؤسسة إذا كانت الترقيات والمكافآت لا تخضع لمقاييس ومعايير شفافة ، خاصة وأن العامل يحتاج خلال مساره المهني إلى ترقيات تساعده في الصعود في السلم الوظيفي وحتى لا يصاب بالروتين .

من خلال قراءتي لمعطيات الجدول أستنتج أن غياب الشفافية والعدالة في نظام الترقيات والمكافآت في المؤسسة يعتبر سببا من أسباب فشل المؤسسات ووجود المشاكل والخلافات بين الإدارة والعاملين وهجرة الكثير من الإطارات إلى مؤسسات أخرى ، فالعامل يطمح خلال مساره المهني إلى أن يرقى بما يتماشى مع مستواه وكفاءاته حتى تزيد لديه الدافعية والإبداع.

الجدول رقم (53) يبين مدى تأثير تمرکز القرارات عند المسؤولين في الشركة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
34.69%	34	رفض القرارات وعدم الاقتناع بها
22.45%	22	غياب روح المسؤولية
28.57%	28	قلة التعاون مع المسؤولين
14.29%	14	ظهور الجماعات غير الرسمية
<b>100%</b>	<b>98</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة 34.69% من المبحوثين ترى بأن تمرکز القرار على مستوى المسؤولين ينتج عنه رفض القرارات من طرف العاملين وعدم الاقتناع بها ، في حين ترى عينة تمثل نسبة 22.45% من المبحوثين أن انفراد الإدارة باتخاذ القرارات يؤدي إلى غياب روح المسؤولية في العمل ، كما تؤكد نسبة 28.57% من المبحوثين أن تمرکز القرارات لدى الرؤساء ينتج عنه عدم تعاون المرؤوسين معهم، وذلك بسبب توتر العلاقات .

مما سبق استنتج أن تمرکز القرارات على مستوى المسؤولين في الشركة يتسبب في رفض القرارات من طرف العاملين ، ويقلل من روح المسؤولية لديهم ، كما يحد من فرص التعاون ، ويساهم في ظهور الجماعات غير الرسمية ، إلى غير ذلك من السلوكيات التي تعتبر سببا أوليا في حدوث الخلافات والصراعات العمودية بين الإدارة والعاملين ، مما يستوجب على المسؤولين إعادة النظر في كيفية اتخاذ القرارات في الشركة، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات ومشاورتهم من أجل إقناعهم بالقرارات المتخذة وتقوية روح المسؤولية لديهم.

## الفصل الخامس عرض البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها ومناقشة النتائج

### الجدول رقم (54) يبين أثر عدم الاستماع لانشغالات واقتراحات العاملين في المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
قلة الفعالية في الأداء	27	27.55%
نقص الولاء والانتماء	35	35.71%
توتر العلاقات الإنسانية	15	15.31%
الاحتجاجات والإضرابات	21	21.43%
<b>المجموع</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن عدم الاستماع إلى لانشغالات و اقتراحات العاملين ينتج عنه حسب إجابات المبحوثين بنسبة 27.55% قلة الفعالية في أداء العاملين ، كما ترى عينة من المبحوثين تمثل نسبة 35.71% أن عدم اهتمام المسؤولين بانشغالاتهم والاستماع لاقتراحاتهم يساهم في نقص الولاء والانتماء للشركة حيث يصبح العامل يرى أن الشركة لا تهتمه مادام انشغالاته غير مسموعة وغير مهتم بها، بينما تؤكد نسبة 15.31% أن عدم الاهتمام بانشغالات ومطالب العاملين في الشركة يؤدي إلى توتر العلاقات في المستوى العمودي بين الرؤساء والمرؤوسين و حدوث خلافات ، أما إجابات عينة من المبحوثين 21.43% تقر بأن عدم الاستماع والاهتمام بانشغالات العاملين والتكفل بها يؤدي إلى قيام العاملين باحتجاجات وإضرابات عن العمل من أجل التكفل بالانشغالات والمطالب .

من خلال قراءتي لإحصائيات الجدول استنتج غياب ثقافة الحوار والاستماع لانشغالات ومطالب في الشركة يؤدي إلى قيام العاملين بردود أفعال وسلوكيات لا تخدم مصلحة المؤسسة ، بل تؤثر على فعاليتها وأدائها ، ولذا فإن ثقافة الحوار والمشاركة من القيم التي يجب أن تبرز في الثقافة التنظيمية في المؤسسة ، وأن يتحلى بها خاصة المسؤولين ، لأن ذلك يساعد على التعرف أكثر على مشاكل وانشغالات العاملين والاحتكاك بهم وتغليب لغة الحوار على الأساليب الأخرى التي تميل أكثر إلى الاحتقان والعنف بما يؤثر سلبا على أداء الشركة وفعاليتها.

الجدول رقم (55) يبين رد العاملين على القرارات الصادرة من المسؤولين دون استشارتهم

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
27.55%	27	تقبل القرار والالتزام بمحتواه
17.35%	17	طلب توضيحات واستفسار حول القرار
32.65%	32	رفض القرارات والاحتجاج عليها
22.45%	22	عدم الالتزام بتنفيذ القرارات
<b>100%</b>	<b>98</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من خلال الجدول أن الرد على بعض القرارات الانفرادية المتخذة من طرف المسؤولين تكون بعدة أساليب حسب آراء المبحوثين فنسبة 27.55% من المبحوثين ترى بأن القرار الصادرة من المسؤولين تنفذ ولا تناقش وتلتزم بمحتواها وقد يعود هذا الرأي إلى خوف العاملين من رد المسؤول على رفض القرار والخوف على مناصب عملهم ، إضافة ربما إلى محدودية مستواهم التعليمي ، في حين ترى نسبة 17.35% أن فرض القرارات من طرف المسؤولين دون استشارتهم يقودهم إلى طلب توضيحات واستفسار حول القرارات المتخذة ، في حين فإن عينة من المبحوثين تمثل نسبة 32.65% ترد على إصدار القرارات الهامة من طرف المسؤولين دون استشارتهم برفضها والاحتجاج عليها، كما يؤكد مجموعة من المبحوثين تقدر بـ 22.45% بأنها لا تلتزم بتنفيذ القرارات التي تصدر بطريقة انفرادية من المسؤولين.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أستنتج أن إصدار القرارات بطريقة انفرادية من طرف المسؤولين دون استشارة المرؤوسين تقابل بنسبة كبيرة بالرفض ، وعدم الالتزام بها ، وهذا ما يؤدي إلى صعوبة الاتصال في المستوى العمودي ، وانتشار الخلافات بين الرؤساء والمرؤوسين وغياب التعاون مع الإدارة، وهذا ما يفرض على المسؤولين استشارة مرؤوسيه في بعض القرارات الهامة ، والاستماع لأرائهم قبل اتخاذ القرار.

### نتائج الدراسة:

تعتبر نتائج الدراسة هي الحصيلة النهائية التي يسعى الباحث إلى التوصل إليها ، ومن خلال تناولنا للجانب النظري والمنهجي ، وبعد تحليل بيانات الدراسة الميدانية وتفسيرها توصلت إلى النتائج التالية:

### أولاً: حسب الفرضيات:

### الفرضية الجزئية الأولى:

" إن فرض الانضباط والصرامة في المؤسسة يؤدي إلى تمرد العاملين "

ولاختبار هذه الفرضية أثبتت نتائج الدراسة الميدانية ما يلي:

فيما يخص ممارسة قيمة الانضباط والصرامة فقد كشفت النتائج المتوصل إليها أن الشركة تتميز بدرجة كبيرة في الانضباط والصرامة مثلما توضحه نتائج الجدول رقم (14) الخاص بتطبيق القوانين والإجراءات الرسمية في العمل والتي كانت بنسبة 62.24 % ، كما تؤكد نتائج الجدول رقم (17) المتعلق بدرجة إزام المسؤولين احترام التوقيت ودوام العمل بنسبة 61.22 % .

كما تدل نتائج الجدول رقم(18) على انضباط وصرامة المسؤولين من خلال نسبة 70.41% وتؤكد نتائج الجدول رقم (19) على مراقبة ومتابعة المسؤولين لتنفيذ المهام والأعمال بنسبة 68.37% ، ومن خلال هذه النسب أستنتج أن قيمة الانضباط والالتزام في الشركة ممارسة بدرجة كبيرة كما تدل عليه المعطيات الإحصائية للجدول السابقة .

أما بالنسبة لتمرد العاملين على إجراءات الانضباط والصرامة فإن النتائج المتوصل إليها تؤكد أن تطبيق إجراءات الانضباط والصرامة في المؤسسة لا تؤثر بدرجة كبيرة على العاملين مثلما مثل ما توضحه نتائج المؤشرات الموضوعية لذلك ، ووفقا ما جاء في الجدول رقم (36) المتعلق بعلاقة الانضباط والصرامة في شعور العامل بالضغط والقلق وقد كانت نتيجة سلبية تنفي العلاقة حيث أقر نسبة 71.43% من المبحوثين بأن إجراءات الانضباط والصرامة لا تقلقهم ، كما تؤكد هذه النتيجة ما جاء في الجدول رقم (37) الخاص بمدى تأثير إزام العاملين باحترام التوقيت والدوام التي أكد فيها أكبر نسبة من المبحوثين 43.88% على أن إزام الإدارة على احترام التوقيت يزيد من انضباط والتزام العاملين واحترام توقيت العمل، وهي أكبر نسبة مقارنة بالاحتمالات الأخرى الواردة كالتباطؤ في انجاز المهام ، وعدم احترام الأوامر ، والتغيب عن العمل .



مما سبق استنتج أن إجراءات الانضباط والالتزام التي يفرضها المسؤولين لا تؤثر سلباً على العاملين ، بل تزيد من درجة الانضباط والالتزام في الشركة واحترام القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وعلى الرغم من ذلك فقد كانت بعض النتائج التي توضح تأثر بعض العاملين بإجراءات الانضباط والالتزام وهذا ما يعود إلى طبيعة الأفراد الذين لم يعودوا على الانضباط والالتزام ، والقيم التي يحملونها عن احترام توقيت العمل والدوام .

ومن خلال هذه النتيجة يمكن القول أن الفرضية الجزئية لم تتحقق بشكل كبير عدا بعض الحالات التي لم تتعود على قيمة الانضباط والالتزام وهو ما يتصف به بعض العاملين الجزائريين ، وهذا ما توصل إليه "غياث بوفلجة" في دراسته "القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم" حيث تؤكد نتائج دراسته أن العامل الجزائري لا يولي اهتماماً بالوقت ولا يحترم المواعيد ، كما يهتم أكثر بظروفه الشخصية على حساب عمله إضافة إلى أنه لا يلتزم بإجراءات وتعليمات العمل.

### الفرضية الجزئية الثانية:

" غياب المساواة والعدالة في المؤسسة يساهم في إحداث الصراع"

لاختبار هذه الفرضية يمكن الرجوع إلى البيانات الميدانية، ولا يمكن اختبار هذه الفرضية قبل التعرف على مدى وجود العدالة التنظيمية في الشركة.

تبين النتائج المتوصل إليها أن هناك نقص في قيمة العدالة التنظيمية مثلما توضحه نسبة 62.24% من إجابات المبحوثين التي تؤكد على عدم العدالة في تطبيق القوانين والإجراءات في المؤسسة. الجدول رقم(21).

كما تؤكد ذلك نتائج الجدول رقم (22) من خلال إجابات أغلبية المبحوثين بنسبة 60.20% بوجود تفاوت في تنفيذ العقوبات على العاملين بالشركة حيث أكدوا أن تنفيذ العقوبات على العاملين يخضع لأسس ذاتية كالعلاقات الشخصية مع المسؤولين ، و صلة القرابة والمصالح الشخصية ، إضافة إلى الانتماء إلى جهة واحدة كما هي مبينة في الجدول رقم (23).

ومن بين أيضا البيانات الميدانية التي تدل على غياب العدالة في الشركة هي نتائج الجدول رقم (24) المتعلق بمدى تقسيم المهام والأعمال بالتساوي بين العاملين كما توضحه نسبة 58.16% من إجابات المبحوثين الذين يرون أن المهام والأعمال لا تقسم بالتساوي والإنصاف بين العاملين.

كما جاءت نتائج الجدول رقم (25) الخاص بمدى العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت بين العاملين مثل ما توضحه نسبة 58.16% من إجابات المبحوثين التي تنفي العدالة والمساواة في توزيع الحوافز والمكافآت لتؤكد أيضا غياب العدالة بين العاملين في الشركة .

وحتى أن نتائج الجدول رقم (26) المتعلق بشفافية وعدالة نظام الترقية في المؤسسة من خلال نسبة 54.08% إجابات المبحوثين تؤكد عدم شفافية وعدالة نظام الترقية في المؤسسة.

ومن خلال هذه البيانات والمعطيات الإحصائية يتضح غياب العدالة التنظيمية في الشركة بأبعاده الثلاثة الإجرائية والتعاملية والتوزيعية.

أما فيما يخص نشوء النزاعات والصراعات بسبب غياب العدالة بين العاملين فقد أوضحت النتائج ذلك من خلال المؤشرات المعتمد عليها ، فقد جاءت نتائج الجدول رقم (45) المتعلق بأثر محاباة وتحيز المسؤولين لبعض العاملين لتؤكد ذلك من خلال فقدا الثقة في المسؤولين ، وتشكل مجموعات متصارعة، وكذلك سوء العلاقات العمودية ، إضافة إلى نقص الولاء للشركة، كما تؤكد نتائج الجدول رقم (46) هذه الفرضية من خلال إجابات المبحوثين بنسبة 79.59% الذين يرون أن عدم توزيع

المهام والأعمال بالتساوي بين العاملين يؤدي إلى حدوث الصراعات ، إضافة إلى ذلك فنتائج الجدول رقم (48) المتعلق بنتائج عدم العدالة في تطبيق القوانين والإجراءات بين العاملين توضح حدوث

النزاعات والخلافات ، وبعض مؤشرات ذلك كالشعور بالاحتقار والظلم ، قلة التعاون بين العمال ، إضافة إلى عدم إتقان العمل وهي مؤشرات لحدوث النزاعات والخلافات . وفي ما يخص بعد العدالة التوزيعية ودوره في حدوث النزاعات والصراعات فقد بينت البيانات الإحصائية للجدول رقم (51) أن هناك عدة آثار سلبية تنتج عن التقييم غير الموضوعي لأداء العاملين كالشعور بعدم الرضا ، إهمال العمل وعدم إتقانه ، نقص الدافعية وروح المبادرة، إضافة إلى توتر العلاقات وكثرة الاحتجاجات، كما أن غياب نظام شفاف في الترقية وتوزيع المكافآت يساهم في فقدان الثقة في المسؤولين، ونقص درجة الولاء، الصراعات مع المسؤولين ، والتفكير في تغيير المؤسسة إلى مكان آخر للعمل .

ومن خلال استعراض البيانات وتحليلها يمكننا أن نعتبر تحقق الفرضية بشكل كبير فغياب العدالة في الشركة يؤدي بشكل كبير إلى حدوث الصراعات .

### الفرضية الجزئية الثالثة:

"عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ينقص من ولائهم للمؤسسة"

لاختبار هذه الفرضية نستعرض البيانات الإحصائية الخاصة بها، وقبل اختبار مدى تحقق الفرضية لابد من التأكد من مدى وجود قيمة المشاركة في اتخاذ القرار:

تبين النتائج المتوصل إليها أن المسؤولين لا يعتمدون كثيرا على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار كما يوضح ذلك نتائج الجدول رقم (28) المتعلق بمدى استشارة الرؤساء للعاملين في القرارات الهامة حيث بينت إجابات المبحوثين أن المسؤولين لا يستشيرونهم في اتخاذ القرارات الهامة وذلك بنسبة 55.10%، كما لاحظنا إن إجابات المبحوثين جاءت مختلفة في سياق الفئات المهنية حيث تتضح أن الفئة الأكثر استشارة هي فئة الإطارات، كما يدل عدم الاعتماد على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار داخل الشركة بيانات الجدول رقم (30) المتعلق بمدى استماع المسؤولين لاقتراحات وانشغالات العاملين فقد أكدت نسبة 51.02% من المبحوثين على أن المسؤولين لا يستمعون لأرائهم وانشغالاتهم وهذا ما ترجم النمط القيادي للمسؤولين في الشركة وهو نمط أوتوقراطي إلى حد بعيد، وما يزيد من التأكيد على هذه النتيجة هو بيانات الجدول رقم (32) حيث أكدت أكبر نسبة من المبحوثين 42.86% على أن المسؤولين في الشركة يعتمدون على إصدار التعليمات والأوامر للتطبيق كأسلوب لاتخاذ القرار وهو مؤشر آخر على عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرار، كما يؤكد ذلك بيانات الجدول رقم (34) المتعلق بأساليب حل مشاكل المؤسسة مثل ما تبينه إجابات أغلبية المبحوثين بنسبة 47.69% على أن حل مشاكل المؤسسة يتم باجتماع المسؤولين فقط، إضافة إلى هذا فبيانات الجدول رقم (35) الخاص بأسس إدخال التغييرات الجديدة على المؤسسة تؤكد أيضا عدم الاعتماد على المشاركة في اتخاذ القرار من خلال نسبة 41.84% من المبحوثين التي تقر بأن إدخال التغييرات في المؤسسة يكون عن طريق القرارات والأوامر.

من خلال استعراضنا لهذه البيانات الميدانية تؤكد كلها على أن المسؤولين في الشركة لا يعتمدون على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، وهذا ما يعكس النمط القيادي للمسؤولين وطريقة إدارتهم للشركة، وهو ما يميز أغلب المسؤولين- حسب رأيي- في المؤسسات الجزائرية حيث يتبعون النمط السلطوي أو الأوتوقراطي في أغلبهم ولا يعطون هامشا كبيرا من الحرية لمروسيهم لا اعتبارات كثيرة منها الخوف على المنصب، وحب التسلط وعدم مشاركة الآخرين في سلطته.

ومن خلال هذه البيانات التي أكدت عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، سنحاول اختبار الفرضية الثالثة التي مفادها أن: " عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يقلل من ولائهم للشركة" قد أكدت النتائج ذلك فمن خلال البيانات الإحصائية للجدول رقم (53) المتعلق بأثر تمرکز القرارات عند المسؤولين في الشركة تؤكد إجابات المبحوثين على الآثار السلبية لذلك منها رفض القرارات وعدم الاقتناع بها(34.69%)، غياب روح المسؤولية(22.45%)، قلة التعاون مع المسؤولين (28.57%)، ظهور الجماعات غير الرسمية ، وهذا ما يؤثر سلبا على المؤسسة وعلى أداؤها. كما تؤكد البيانات الإحصائية للجدول رقم (55) المتعلق بردود العاملين حول القرارات الصادرة من المسؤولين دون استشاراتهم فقد أكد أغلبية المبحوثين على رفض القرارات والاحتجاج عليها (32.65% ) ، أو عدم الالتزام بتنفيذ القرارات (22.45% ) وذلك بنسبة كلية تقدر ب 55.10% وهذا ما يؤكد طبيعة اتخاذ القرارات بصفة انفرادية في الشركة من طرف الرؤساء وغياب سياسة الحوار والمشاركة و مدى عدم تقبل المرؤوسين لذلك من خلال سلوكيات تظهر تدمرهم وسخطهم على هذا الأسلوب ، وهذه السلوكيات التي يردون بها على هذه القرارات تساهم في ظهور بوادر الصراع التنظيمي من نقص للولاء وعدم الالتزام ، وغياب روح المسؤولية ، وكثرة الاحتجاجات.

من خلال ما سبق نستطيع القول أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت بشكل واضح فقد توصلت الدراسة أن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الهامة يؤثر على درجة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة ، كما أن اتخاذ القرارات بصفة انفرادية تقلل من التعاون ، وتصبح من عملية إقناع الآخرين بالقرارات المتخذة والوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها ، وتزيد من حدة الاحتجاجات ، كما أن القرارات الانفرادية تؤثر على سيولة الاتصالات داخل المؤسسة ، وكل هذه الصعوبات والعراقيل تساهم بشكل أو بآخر في خلق النزاعات والصراعات داخل المؤسسة.

### ثانياً: النتائج العامة:

من خلال نتائج الفرضيات يمكن أن نلخص نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

1. بالنسبة لممارسة القيم التنظيمية في المؤسسة فقد توصلت الدراسة إلى أن:

✓ **قيمة الانضباط:** في الشركة ممارسة وبشكل كبير وذلك بنسبة 70.41% ، كما تؤكد الشواهد الإحصائية لمؤشرات الانضباط والصرامة كاهتمام المسؤولين بتطبيق القوانين والإجراءات الرسمية وتطبيق العقوبات التأديبية في حالة الأخطاء ، والالتزام باحترام التوقيت ودوام العمل ، إضافة إلى متابعة ومراقبة المهام والأعمال وكل هذه المؤشرات تدل على وجود قيمة الانضباط في الشركة وهو ما يساعد الشركة من تحقيق أهدافها وزيادة فعالية أدائها خاصة أن الشركة ذات طابع اقتصادي وتسعى لتحقيق أكبر قدر من الأرباح وزيادة رضا زبائنها ، وتطوير طاقاتها ، فمن خلال تصريح المسؤولين أثناء المقابلات فالشركة تسعى للحفاظ على مكانتها وتحقيق كفاءة عالية وبالتالي فالانضباط والالتزام ضروريان لتحقيق ذلك ، كما يولون اهتماما بالغا للقوانين وتطبيق الإجراءات الرسمية ، واحترام النظام الداخلي للمؤسسة ، والعمل على محاربة السلوكات والأفعال التي تخل بالنظام ولا تتماشى مع قواعد الانضباط والالتزام من خلال تنفيذ العقوبات المحددة من أجل التقليل من مظاهر التغيب و التأخرات وعدم احترام دوام العمل وما إلى ذلك من السلوكات ، وعموما نستطيع القول بأن قيمة الانضباط والالتزام ممارسة بشكل جيد في الشركة.

✓ **قيمة العدالة التنظيمية:** يتضح من خلال البيانات الإحصائية أن قيمة العدالة التنظيمية في المؤسسة غير مطبقة بشكل جيد من خلال أبعادها الثلاثة، العدالة الإجرائية غير موجودة كما توضحه نسبة 62.24% التي تؤكد عدم القوانين والإجراءات في المؤسسة ، ويزيد ذلك تأكيدا نسبة 60.20% التي تدل على وجود التفاوت في تطبيق العقوبات على العاملين ، ويرجع أسباب هذا التفاوت حسب المبحوثين إلى اعتماد الرؤساء على أسس ذاتية ، وغير موضوعية ، كما أن العدالة التوزيعية غير مطبقة بشكل يرضي العاملين مثل ما تؤكد البيانات الإحصائية من خلال المؤشرات الدالة على ذلك كعدم التساوي في تقسيم المهام والأعمال بنسبة 58.16% ، وغياب العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت ، كما هو الحال بالنسبة لنظام الترقيّة الذي يخضع لأسس المحاباة والقرباة والعلاقات الشخصية حسب إجابات المبحوثين ، كما أن العدالة التعاملية التي هي أيضا تخضع لمعايير وأسس غير موضوعية ، وكل هذه المؤشرات التي تمثل أبعاد العدالة التنظيمية إنما هي نقص العدالة بين العاملين في المؤسسة ، وأن الرؤساء في أغلب الأحيان يعتمدون على معايير وأسس ذاتية وغير موضوعية في تسيير الموارد البشرية ، وهذا ما يخلق نوعا من المشاكل التي تعيق السير الحسن للمؤسسة وتطويرها ، فغياب العدالة في المؤسسة يهدد استقرار المؤسسة ، ويزيد من حدة الاحتجاجات والصراعات

✓ قيمة المشاركة في اتخاذ القرار: توضح الشواهد الإحصائية للدراسة الميدانية أن المشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة ضعيفة نوع، فاتخاذ القرارات أغلبها مقتصرة على الإدارة، فاستشارة العاملين في المؤسسة غير مفعلة بصورة جيدة ، وتعتمد الإدارة أكثر في اتخاذ القرارات على الأطارات العليا بصفة خاصة ، كما توضح الشواهد الإحصائية حسب إجابات المبحوثين نقص استماع الإدارة إلى انشغالات واقتراحات العاملين ، إضافة إلى عدم مشاركة العاملين في الاجتماعات الهامة ، كما تؤكد الشواهد الإحصائية أساليب اتخاذ القرارات بالمؤسسة، وحل المشاكل ، وإدخال التغييرات الجديدة على أنها تتخذ في شكل تعليمات وأوامر للتنفيذ ، ولا تستنشر الطبقة العمالية في ذلك .

إن كل هذه الشواهد الإحصائية تبين أن اتخاذ القرارات في المؤسسة يبقى من صلاحيات الإدارة وعلى العاملين تنفيذها، وهو ما ذهبت إليه حركة الإدارة العلمية التي أسسها " تاييلور "TAYLOR" الذي أكد أن للإدارة حق اتخاذ القرارات ومسؤولية الاضطلاع بها ، وما على العاملين سوى واجب الطاعة وتنفيذ الأوامر لأن تقسيم العمل يفرض ذلك واتخاذ القرارات يكون من اختصاص الإداريين المكونين وتكون لديهم كفاءات ومهارات تساعدهم على اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها ، على عكس ما أقرته نظرية التقسيم الإداري فقد اقترح (فايول-FAYOL) مجموعة من التوجيهات التي ترشد المدير في اتخاذ القرارات والتي تتضمن تشجيع اللامركزية الإدارية ، وكذلك مبدأ الاتصال الأفقي وروح التعاون بين الإدارة والعاملين.

وبصفة عامة فإن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يساعد على توفير التعاون بين الإدارة والعاملين، إضافة إلى تحقيق الاستقرار ونقص الاحتجاجات وتحقيق مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

2. دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة: من خلال فرضيات الدراسة ومؤشراتها فلقد أكدت البيانات الإحصائية على ما يلي:

✓ بالنسبة لقيمة الانضباط في المؤسسة: فقد توصلت الدراسة إلى أنها لا تؤثر بشكل كبير في حدوث النزاعات والصراعات في المؤسسة ، فوجود الانضباط والصرامة في المؤسسة يزيد أكثر من التزام وانضباط العاملين ويساهم في توفير الجو المناسب للعمل ويشجع على محاربة السلوكيات غير السوية كالتهيب ، والتأخرات ، إلى غير ذلك من السلوكيات التي لا تخدم مصلحة وأهداف الشركة ، وعلى الرغم من ذلك فقد بينت الشواهد الإحصائية أن هناك نسبة من العاملين تؤثر عليهم إجراءات الانضباط والصرامة ، ولا يحترمونها ، ويدخلون في صراعات مع المسؤولين عند معاقبتهم أو إلزامهم بالانضباط ، وهذا يعود إلى طبيعة بعض الأفراد والقيم التقليدية التي ورثوها من المجتمع التي تركز الكسل والخمول وعدم المواظبة واحترام الوقت والمواعيد الخاصة بالعمل.

✓ أما بالنسبة لدور قيمة العدالة التنظيمية في الصراع: فقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن للعدالة دور في الصراع العمودي بين الرؤساء والمرؤوسين فغياب العدالة في المؤسسة يؤثر سلبا على أداء العاملين ويقلل من روح الإبداع والابتكار لديهم ، كما يقلل من فرص التعاون مع الإدارة ، وكثرة الاحتجاجات ويوتر العلاقات بين المسؤولين والعاملين ، ويزيد من حدة النزاعات والصراعات .

فالعدالة في المؤسسة تعتبر ركيزة أساسية تساهم في استقرار العاملين بالمؤسسة وزيادة الثقة ، وتحقيق الرضا الوظيفي ، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها .

✓ وفيما يخص دور المشاركة في اتخاذ القرارات في الصراع : أوضحت البيانات الإحصائية من خلال المؤشرات أن عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ينقص من ولاء العاملين ودرجة انتمائهم للمؤسسة ، ورفض القرارات الصادرة بطريقة انفرادية ، كما يقلل من فرص التعاون، إضافة إلى غياب روح المسؤولية الجماعية ، والتأثير على عملية الاتصالات ، وعدم الاقتناع بالقرارات والاحتجاج عليها مما يساهم في خلق النزاعات والصراعات .

❖ ومن خلال ما سبق عرضه من نتائج تبين دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة فهي إما أن تؤثر سلبيا أو ايجابيا في سلوكيات العاملين وفقا لمدى تواجدها وممارستها في المؤسسة .

ومن ذلك استخلص تحقق الفرضية العامة للدراسة ولو بشكل جزئي والتي تنص على أنه : تؤثر بعض القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة .



### الخاتمة:

يعتبر التغير سمة اجتماعية سواء تعلق الأمر بالمنظمة وبناءها المادي والهيكلية، أو الاجتماعي الذي يركز على الأفراد وما يخصهم ومختلف الجوانب الإنسانية التي تتعلق بالمهارات ومستوى الكفاءة المهنية والعلمية والإدارية.

غير أن هذا المستوى من الفهم لا يكفي لتفسير الحياة الإنسانية في العمل، وهو الأمر الذي كشفت عنه الدراسات والأبحاث بالإضافة إلى هذه الدراسة، ويتعلق بوضع الحياة الإنسانية موضع الدراسة داخل محيط العمل وذلك عبر مؤشرات التعامل بين الفئات المهنية ومستوى العلاقات بينها من خلال جملة من الثقافات أساسها القيم التنظيمية والتي يصنعها الرئيس في العمل على اعتبار أنه المتحكم الرئيسي في تسيير الموارد البشرية والعمل وأداء المنظمة ككل .

إن الأهمية البالغة التي تكتسبها القيم في المنظمة تجعل منها محورا رئيسيا في اتجاهات أفراد التنظيم، فمثلا تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفصيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح، وهو الأمر الذي كشفت عنه الدراسة في واقع المؤسسة وذلك من خلال قوانين العدالة في التعامل ومردود العاملين والإجراءات التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرارات وضوابط الترقية وغيرها.

وعليه سعت الدراسة من خلال هذا البحث إلى الغوص في مؤشرات القيم التنظيمية والمتحكم الأساسي فيها وعلاقة هذه الأخيرة بالصراع وفهم أهم المتغيرات التي تحد من هذه الظاهرة، غير أن الحياة في التنظيم يصعب دراسة كافة جوانبها وذلك لدرجة تعقد الفرد فيها، ما يبقي الباب مفتوحا لدراسات أخرى مستقبلية تسهم في فهم الحياة الإنسانية من خلال نظرة سوسيولوجية داخل محيط العمل.

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيم التنظيمية في نشوء الصراعات داخل المؤسسة ، من خلال معرفة مدى ممارسة هذه القيم في المؤسسة ودرجة اهتمام المسؤولين بها ، وفي هذا الإطار فقد تناولت الدراسة في الإطار النظري تعريف القيم التنظيمية ، وخصائصها ، والتعرف على مراحل تطورها ، وشروطها ، و توضيح أهميتها ووظائفها في المؤسسة ، إضافة إلى تصنيفاتها ، وتوضيح علاقة القيم التنظيمية بسلوك الأفراد، أهم القيم التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، كما تطرقت الدراسة إلى تعريف الصراع التنظيمي، وتبيان خصائصه ، وتطور الصراع في نظريات التنظيم ، وإبراز مستويات الصراع التنظيمي إضافة إلى أهم أنواع الصراعات وأشكاله ، والتعرف على أهم أسباب الصراع التنظيمي ومراحله ، كما تم التطرق إلى تبيان آثاره وأساليب إدارته .

أما في الجانب الميداني فقد تم الاعتماد على بالمنهج الوصفي التحليلي مستعينا في ذلك بالمقابلة والاستمارة في اختبار فرضيات الدراسة في دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز – مديرية التوزيع خنشلة- شملت 98 عاملا وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ أن فرض الانضباط والصرامة في المؤسسة لا يؤدي إلى تمرد العاملين.
- ✓ غياب العدالة والمساواة في المؤسسة يساهم في إحداث الصراعات.
- ✓ عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يؤثر سلبا على درجة ولائهم للمؤسسة.
- ❖ وكنتيجة عامة فقد توصلت الدراسة إلى أن للقيم التنظيمية دور في نشوء الصراع العمودي بين المسؤولين والعاملين داخل المؤسسة.

## **ABSTRACT**

The present study aims at revealing the role of the organizational values in causing litigation and conflicts within the enterprise by knowing the extent of the practice of these values in the enterprise as well as the degree of interest manifested by its managers and the impact of these values on the workers' behavior.

In this context, the study has dealt, in its theoretical part, with the definition of the organizational values, their characteristics, their development stages and their most important conditions; in addition to the demonstration of their importance and their functioning within the enterprise , their most important classifications , the organizational values and individuals 'behavior relationship clarification and the most prominent organizational values implemented in the Algerian enterprises.

The study has also dealt with the definition of the organizational litigation, its characteristics and how the consideration of litigation has evolved among the theories of organization; in addition to highlighting the organizational litigation levels and its most important types and forms; with reference to the identification of the reasons leading to the organizational conflicts, its stages, consequences and ways of management.

As far as the practical part is concerned, it has been relied on the descriptive and analytic methodology using interviews and forms in testing the study hypothesis. This has been practically achieved in the company of Gas and Electricity Distribution- Eastern Distribution Board KHENCHELA – including 98 workers. The study has shown the following results:

- Imposing discipline and assiduity prevents workers' rebellion.
- The absence of justice and equity in the enterprise contributes to provoking conflicts.
- Isolating workers from decision making has a negative impact on their loyalty to the enterprise.
- As a general finding, the study has shown that the organizational values have a role in the emergence of conflicts and litigation in the enterprise.

## RESUME

La présente étude a pour objectif de révéler le rôle que jouent les valeurs organisationnelles dans l'émergence des conflits et litiges au sein de l'entreprise, et ce, par la prise de connaissance de l'ampleur de l'application de ces valeurs, du degré d'intérêt que lui portent les responsables, et de l'ampleur de leur effet sur le comportement des employés.

A ce titre, dans sa partie théorique, l'étude s'est intéressée à la définition des valeurs organisationnelles, leurs caractéristiques, leurs phases d'évolution leurs plus importantes conditions, tout en montrant leur importance, leurs fonctions dans l'entreprise, outre leurs plus importantes classifications avec clarification des relations entretenues entre les valeurs organisationnelles et le comportement des individus, les plus importantes valeurs organisationnelles au sein des entreprises algériennes. L'étude s'est également intéressée à l'identification du conflit organisationnel, à la démonstration de ses caractéristiques, au développement de la vision du conflit parmi les théories de l'organisation, souligner les niveaux du conflit organisationnel ; ses différents types et formes tout en identifiant les raisons du conflit organisationnel, ainsi que ses phases et en clarifiant ses impacts et ses modes de gestion.

Pour la partie pratique, il a été procédé à la méthode descriptive et analytique au moyen de l'outil des interviews et des formulaires pour vérifier les hypothèses mises à l'étude, au cours d'une étude entamée au sein de la société de distribution du gaz et de l'électricité –direction de distribution de l'Est KHENCHELA- comprenant 98 employés. L'étude a abouti aux résultats suivants :

- Imposer l'assiduité et la discipline ne mène jamais à une rébellion de la part des employés.
- L'absence de justice et d'égalité contribuent à l'émergence de conflits.
- Eloigner les employés lors des prises de décisions a un impact négatif sur leur loyauté vis-à-vis de l'entreprise.
- Comme résultat général, l'étude a révélé que les valeurs organisationnelles ont un rôle dans l'émergence de conflit et de litiges au sein de l'entreprise.

المسرح

أولاً: المراجع العربية:

1. إبراهيم ، مروان عبد المجيد(2000) أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، (ط.1) عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
2. ابن منظور، جمال الدين أبي الفضل(2003) لسان العرب: عمان: دار صادر للطباعة والنشر.
3. أبو شكري،فايزة.(2008). القيم الأخلاقية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
4. أحمد ، عبد القادر،(2011). إدارة الصراع التنظيمي تحليل ومعطيات. بغداد: مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.العدد 28.
5. آل مراد، نوال يونس، أثمار، عبد الرزاق محمد وهادي، أنوار(2013) أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي.مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية.المجلد9.العدد29.
6. أنيس إبراهيم وآخرون (1392). المعجم الوسيط. إسطنبول: المكتبة الإسلامية.
7. بشير ، صالح الرشيد(2012) مناهج البحث التربوي، رؤية مبسطة، (ط.1). الكويت: دار الكتاب الحديث.
8. بلال، محمد إسماعيل(2008). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. مصر: دار الجامعة الجديدة.
9. بن تركي، أسماء(2007). القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر جامعة بسكرة.
10. بن سلامة، زهية.(2007). أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية.رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة قسنطينة.
11. بن عيسى، محمد المهدي(2010). علم اجتماع التنظيم (ط.1). الجزائر: مطبعة امبابلاست.
12. بيومي، محمد أحمد. علم اجتماع القيم. (1992). الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
13. التابعي، كمال(د.ت). الاتجاهات المعاصرة في دراسة القيم والتنمية. القاهرة: دار المعارف.
14. ثابت ، عبد الرحمان إدريس، المرسي، جمال الدين ، محمد المرسي(2002). السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق على الإدارة.الإسكندرية: الدار الجامعية.
15. جيرالد،جرينبرج،روبرت بارون.(2004). إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات (ط.1) (ترجمة:رفاعي محمد رفاعي،إسماعيل بسيوني).الرياض: دار المريخ للنشر.
16. حامد، خالد(2011). نزاعات العمل في ظل التحولات الاقتصادية.الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
17. حريم ،حسين(2002) إدارة المنظمات، منظور كلي (ط.1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
18. حريم ،حسين(2009) السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (ط.3). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
19. حمادات،محمد حسن محمد(2007). الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة(ط.1) عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
20. حمادات،محمد حسن محمد.(2007). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية(ط.1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

21. حمادات، محمد. (2006). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس (ط.1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
22. الحنيطة، خالد بن عبد الله (2003). القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة. السعودية: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
23. الخزاعلة، عبد الله عقلة مجلي. (2008). الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
24. خضير ، كاظم حمود (2002). السلوك التنظيمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
25. خليفة، عبد اللطيف محمد (1992). ارتقاء القيم "دراسة نفسية". الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
26. خليل محمد حسن الشماع ،خضير كاظم حمود. (2007). نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة.
27. داداي عدون، ناصر (2011). الاتصال في المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
28. دبله، عبد العالي. (2011). مدخل إلى التحليل السوسولوجي (ط.1). الجزائر: دار الخلدونية.
29. دليو، فوزيل وآخرون (1999) أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، الجزائر: منشورات جامعة قسنطينة.
30. دياب ، فوزية. (1980). القيم والعادات الاجتماعية. القاهرة. دار الكتاب العربي للطباعة والنشر.
31. ديف فرنسيس ، مايك وود كوك (1995). القيم التنظيمية ( ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان) الرياض: معهد الإدارة العامة.
32. الرحاحلة، عبد الرزاق سالم، عزام وزكريا ،أحمد محمد (2011). السلوك التنظيمي في المنظمات. (ط.1). عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
33. رحالي، حبيلة (2012). الصراع في المؤسسات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
34. رشوان، حسين عبد الحميد أحمد (2005). علم الاجتماع الصناعي. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
35. زرواتي ، رشيد (2012) تدريبات على منهجية البحث العلمي (ط.4). الجزائر: زاعياش للطباعة والنشر.
36. الزبيد، ماجد. (2006). الشباب والقيم في عالم متغير. الأردن: دار الشروق. السعودية:أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض ،
37. سعيد،سعاد جبر (2008). القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنساني (ط.1). عمان: جدارا للكتاب العالمي.
38. سلاطنية، بلقاسم ،الجيلاني،حسان. (2004). منهجية العلوم الاجتماعية، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
39. سلامة، حسين، طه حسين. (2007). استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، عمان: دار الفكر.
40. سلامة ، محمد (2001). الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. جامعة المسيلة:رسالة ماجستير إدارة المنظمات غير منشورة.
41. السمالوطي، توفيق نبيل. (1981). الدين والبناء الاجتماعي (ط.1). جدة: دار الشروق للطباعة.
42. شلابي ،زهير بوجمعة. (2011). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. عمان: دار اليازوري.
43. شهيناز،فاضل أحمد. تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية ،مجلة الإدارة والاقتصاد العدد الجامعة المستنصرية العدد 73 ، (2008).

44. الطجم، عبد الله بن عبد الغني، السواط، طلق بن عوض الله (2003). السلوك التنظيمي (ط.4) . المملكة العربية السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع.
45. الطراونة، حسين أحمد، عريقات أحمد يوسف، توفيق صالح عبد الهادي، شحادة العرموطي. (2012). نظرية المنظمة (ط.1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
46. طوالبه ، توفيق حامد (2008) أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي. الأردن: الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية. رسالة دكتوراه في الفلسفة غير منشورة.
47. عبد الباقي، صلاح الدين (2005). مبادئ السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعة.
48. العتوم ، عدنان يوسف. (2009). علم النفس الاجتماعي (ط.1). عمان: دار إثراء.
49. العتيبي، مشاعل بنت ذياب (2009 ، نوفمبر). الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية. الرياض: معهد الإدارة العامة .
50. عجال، مسعودة (2010). القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قسنطينة. الجزائر.
51. عشوي ، مصطفى (1992). أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
52. عصفور، أمل مصطفى (2008). قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
53. العطية ، ماجدة (2003). سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة (ط.1). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
54. العقبي، الأزهر (2009). القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، رسالة دكتوراه ، غير منشورة، جامعة قسنطينة.
55. العميان، محمود. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان : دار وائل للنشر.
56. العميان، محمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط.2). عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
57. عوض، عامر (2007). السلوك التنظيمي الإداري (ط.1). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
58. الغامدي، عبد العزيز بن عبد الله. (2005) القيم التنظيمية لإدارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة ، السعودية: جامعة أم القرى،
59. غريب، سيد أحمد. (1992). علم الاجتماع الريفي. مصر: جامعة الإسكندرية..
60. غزالي ، عادل (2009، ماي)، تغيير القيم الإدارية والتنظيمية في الجزائر في عهد العولمة مجلة العلوم الاجتماعية- جامعة سطيف. العدد8.
61. الفريجات، خضير كاظم حمود، اللوزي موسى سلامة، الشهابي إنعام (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
62. فليح، فاروق عبده ومحمد، عبد المجيد (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
63. الفيروز، أبادي، محي الدين محمد بن يعقوب. (1987). القاموس المحيط. ط2. بيروت. دار إحياء التراث العربي.
64. القريوتي، محمد قاسم. (1993). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. عمان: المكتبة الوطنية.



65. كامل، محمد المغربي (2004). السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم (ط.3). عمان: دار الفكر.
66. اللوح، أحمد يوسف أحمد (2008) الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين
67. ماهر، أحمد (2000) السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات (ط.7). الإسكندرية: الدار الجامعة.
68. محمد، لطفي راشد (1997). مفهوم الصراع التنظيمي: المفاهيم واستراتيجيات إدارته. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية. العدد 1 المجلد 9.
69. مدحت، محمد أبو النصر. (2008). قيم وأخلاقيات العمل والإداري (ط.1). القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
70. مقدم، عبد الحفيظ (1999). علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: "دراسة أمبيريقية" مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 16، جامعة الكويت.
71. مومن ، خلف عبد الواحد (2008). الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية غزة: رسالة ماجستير إدارة أعمال غير منشورة.
72. المومني، واصل جميل (2006). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية (ط.1) عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
73. النمر ، سعود بن محمد (1994) الصراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته. الرياض: مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإدارة والاقتصاد . المجلد 7.
74. النملة، سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم (2007). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية. جامعة الملك سعود . المملكة العربية السعودية: رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية.
75. الوحيددي، رافع يوسف. (2013) القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة.

### ثانيا: المراجع الأجنبية:

76. J.G. March et H.A. Simon (1991). les organisations. Paris: dunod éditeur.
77. Mitja, gornak, suzana kosir ( 2012). the importance of organizational values for organization. International conference .international school for social and business studies .Slovenia.
78. Vogds, jean (2001). perceptions of organizational values and various levels of an organization. Master in training and development. University of Wisconsin-stout .

العلاج في

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر – بسكرة-

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث ميداني

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد رسالة ماجستير بعنوان:

## دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز خنشلة

نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة على الأسئلة بكل صراحة وموضوعية ،  
وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة لكل فقرة علما أن هذه المعلومات ستستغل لأغراض  
البحث العلمي فقط، كما أننا سنتعامل معها بالسرية التامة.

إشراف الأستاذ الدكتور:

دبلية عبد العالي

إعداد الطالب :

شخاب عبد القادر

شكرا على حسن تعاونكم معنا

السنة الجامعية: 2014/2015

## أولاً: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: 20-29 سنة  30-39 سنة  40-49 سنة  50 سنة فما فوق
- 3- الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4- المستوى التعليمي:  
• متوسط   
• ثانوي   
• جامعي
- 5- المستوى المهني: عون تحكم  عون تنفيذ  إطار
- 6- الأقدمية في الوظيفة: أقل من أو تساوي 5 سنوات  من 6-10 سنوات  من 11-15 سنة
- 16- 20 سنة  من 21 سنة فأكثر
- 7- الراتب الشهري: من 25000 - 35000 د  36000 - 49000 د  50000 - 59000 د
- 60000 د فما فوق

## ثانياً: بيانات حول: القيم التنظيمية

### • قيمة الانضباط:

8- يهتم المسؤولون بتطبيق القوانين والإجراءات الرسمية والتأكيد عليها:

نعم  أحياناً  لا

9- يتعرض العامل أثناء غيابه أو تأخره غير المبرر إلى عقوبات:

نعم  لا

✓ في حالة الإجابة ب: نعم ما هي العقوبات التي يتعرض إليها:

الاستفسار  الإنذار  الخصم من الأجر

- عقوبات أخرى أذكرها: .....

10- تلزم الإدارة العمال باحترام التوقيت ودوام العمل الرسمي:

نعم  أحياناً  لا

11- يتميز المسؤولون في المؤسسة بالصرامة والانضباط وفرض القوانين:

نعم  لا

12- يتابع ويراقب المسؤولون تنفيذ المهام والأعمال بصفة دائمة ومستمرة:

نعم  لا

13- تعاقب الإدارة العمال جراء أي تهاون في إنجاز الأعمال:

نعم  أحيانا  لا

• قيمة العدالة:

14- هل تطبق القوانين والأوامر في المؤسسة بصفة موضوعية وعادلة؟

نعم  لا

15- هل يوجد تفاوت في تطبيق العقوبات بين العمال من طرف المسؤولين:

نعم  لا

✓ في حالة الإجابة بـ "نعم" هل هذا راجع إلى:

- علاقات شخصية مع المسؤولين.
- وجود صلة القرابة مع المسؤولين.
- تبادل المصالح الشخصية
- الانتماء إلى جهة واحدة

• أخرى تذكر: .....

16- هل يتم تقسيم المهام والأعمال بالتساوي مع زملائك ؟

نعم  لا

17- هل يتم توزيع الحوافز بالتساوي بين العمال؟

نعم  لا

18- هل ترى أن نظام الترقية في المؤسسة يتم بصفة شفافة وعادلة:

نعم  لا

19- هل يتعامل المسؤولون في المؤسسة على أساس :

- المساواة بين جميع العمال
- الفئة المهنية
- الانتماء إلى نفس المنطقة
- العلاقات الشخصية

• قيمة المشاركة في اتخاذ القرار:

20- هل يستشير المسؤولون العمال في بعض القرارات؟

نعم  لا

21- هل يتدخل رؤسائك بشكل واضح في عملك؟

نعم  لا

22- هل يستمع المسؤولون لاقتراحات العمال ووجهات نظرهم في شؤون العمل؟

نعم  لا

23- تستدعي الإدارة ممثلي العمال في الاجتماعات الهامة: نعم  لا

24- ماهي الأساليب التي تنتهجها الإدارة في اتخاذ القرارات؟

-التشاور والاقناع

-جمع المعلومات والآراء

- تعليمات للتنفيذ والتطبيق

أساليب أخرى

25- هل يشجع المسؤولون مبادرات العمال في العمل:

نعم  أحيانا  لا

26- كيف يتم حل مشاكل المؤسسة؟

✓ بقرارات انفرادية من المدير

✓ اجتماع مع رؤساء المصالح

✓ عقد اجتماعات مع ممثلي العمال

✓ مع جميع الأطراف

27- كيف يتم إدخال التغييرات الجديدة على المؤسسة؟

✓ عن طريق التعليمات والأوامر

✓ بأسلوب الحوار والتشاور

✓ بالتشجيع والتحفيز

**ثالثا: دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة:**

28- هل تشعر بالضغط والقلق من جو الانضباط والصرامة في المؤسسة؟

نعم  لا

29- هل إلزام الإدارة باحترام الدوام وتوقيت العمل يجعلك تقوم بـ:

- الانضباط والالتزام
- التباطؤ في إنجاز العمل
- عدم الالتزام بالتوقيت
- عدم احترام الأوامر
- التغيب عن العمل

30- هل سبق وان تعرضت لعقوبات أو إجراءات تأديبية؟

- نعم  لا

- في حالة الإجابة بـ " نعم" كيف كان رد فعلك؟

- الاحتجاج
- مشادات كلامية مع المسؤولين
- تعطيل إنجاز العمل

ردة أفعال أخرى أذكرها: .....

31- تتسبب الرقابة التي تفرضها الإدارة على المسؤولين في:

- عدم الالتزام في العمل
- عدم إتقان العمل
- التهرب باستعمال طرق مخادعة
- أخرى تذكر

32- هل يتسبب التطبيق الصارم للقوانين والتعليمات داخل المؤسسة من طرف المسؤولين في نشوء نزاعات؟

- نعم  لا

- في حالة الإجابة بـ : نعم هل ينتج عن ذلك؟

- التغيب عن العمل
- رفض الأوامر والتعليمات العمل
- مشاكل واختلافات مع المسؤولين
- الاحتجاجات

33-محاباة وتحيز المسؤولين لبعض العمال يتسبب في :

- فقدان الثقة في المسؤولين
- تشكل جماعات متصارعة
- سوء العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين
- نقص الولاء

**34-** هل عدم توزيع مهام وأعباء العمل بين العمال بالتساوي يؤدي إلى خلق صراعات ؟

نعم  لا

**35-** هل يتعامل المسؤولون باحترام وتقدير مع جميع العمال:

نعم

**36-** هل أن تطبيق القوانين والإجراءات بصفة غير عادلة ينتج عنه؟

- الشعور بالاحتقار والظلم
- قلة التعاون بين العمال
- إهمال العمل وعدم إتقانه
- انتشار الخلافات والنزاعات

**37-** هل ترى أن الراتب الذي تحصل عليه عادل مع ما يحصل عليه زملاؤك بنفس المؤهل:

نعم  لا

**38-** هل يتم تقييم أداء ومردود العاملين بموضوعية وعدالة؟

نعم  لا

**39-** التقييم غير الموضوعي لمردود العمال يساهم في:

- الشعور بعدم الرضا
- الإهمال وعدم إتقان العمل
- نقص الدافعية وروح المبادرة
- توتر العلاقات وكثرة الاحتجاجات

**40-** هل أن غياب نظام عادل في الترقيّة وتوزيع المكافآت يؤدي إلى:

- فقدان الثقة في المؤسسة
- نقص درجة الولاء للمؤسسة
- كثرة الصراعات مع المسؤولين
- التفكير في تغيير المؤسسة



41- هل ترى أن تمرکز القرار في المستويات العليا للإدارة يتسبب في؟

- رفض القرارات وعدم الاقتناع بها
- غياب روح المسؤولية
- قلة التعاون مع المسؤولين
- ظهور الجماعات غير الرسمية

42- هل عدم اهتمام المسؤولين بمشاكل العمال والاستماع لانشغالاتهم يؤدي إلى؟

- قلة الفعالية والأداء
- نقص الولاء والانتماء
- توتر العلاقات الإنسانية
- الاحتجاجات والإضرابات

43- تؤدي طريقة إصدار التعليمات والأوامر من طرف المسؤولين دون استشارة العاملين إلى:

- تقبل القرار والالتزام بمحتواه
- طلب توضيحات واستفسار حول القرار
- رفض القرارات والاحتجاجات عليها
- عدم الالتزام بتنفيذ القرارات

## قائمة الأساتذة المحكمين:

أ.د:حسان هشام كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة الجلفة

د:شنافي ليندة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية -جامعة خنشلة

د: حمزاوي سهى كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة خنشلة

د: بن رمضان سامية كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة خنشلة