

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم النفس

الرقم : ..... / 2016

القيم التنظيمية و علاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي  
لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم  
النفس  
تخصص علم النفس العمل والتنظيم

تحت إشراف

من اعداد الطالب :

الأستاذة :

● عظيمي مسعودة

● محامدية الأمين

لجنة المناقشة

- د/ واضح العمري ..... رئيسا
- أ/ بليل عفاف ..... مناقشا
- أ/ عظيمي مسعودة ..... مشرفا

السنة الجامعية: 2015-2016

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية المتمثلة في (قيمة التعاون و الانتماء و الانضباط و العدالة) و أساليب إدارة الصراع الخمسة ( التعاون، التنافس، التوسط، التنازل، التجاهل).

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (40) موظف بنسبة ( 100% ) من المجتمع الأصلي.

و قد أجريت هذه الدراسة في مؤسسة ديوان الشباب و الرياضة بالمسيلة، و تم جمع البيانات و المعلومات من خلال استبيان صمم خصيصا لدراسة موضوع القيم التنظيمية، بالإضافة إلى استخدام مقياس توماس و كولمان لقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي. و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و أساليب إدارة الصراع

التنظيمي لدى عينة من موظفي ديوان الشباب و الرياضة بالمسيلة.

2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و أسلوب التعاون لدى

عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة.

3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و أسلوب التنافس لدى

عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة.

4. توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و أسلوب التوسط لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة.

5. توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و أسلوب التنازل لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة.

6. توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و أسلوب التجاهل لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة.

## **Summary of the study :**

The study aimed to detect the relationship between organizational values of ( the value of cooperation, affiliation, discipline, justice ) and styles of Conflict Management five ( cooperation, Competition, mediate, Waiver, ignore ).

To realize the study objectives the researcher applied the descriptive method , Study sample included (40) person with percentage (100%) of all study population.

This study was conducted at institution of Youth and Sports in m'sila, Then collect the data and information Through a questionnaire Designed specifically for the study of organizational values. In addition to using Thomas Coleman scale for measure the organizational conflict management techniques.

The study comes to the following findings:

1. There is positive link relationship with statistical significance between Organizational values and methods used in the

management of organizational conflict at of Youth and Sports institution staff in m'sila.

2. There is positive link relationship with statistical significance between Organizational values and the style of cooperation at of Youth and Sports institution staff in m'sila.
3. There is positive link relationship with statistical significance between Organizational values and the style of Competition at of Youth and Sports institution staff in m'sila.
4. There is positive link relationship with statistical significance between Organizational values and the style of mediate at of Youth and Sports institution staff in m'sila.
5. There is positive link relationship with statistical significance between Organizational values and the style of waiver at of Youth and Sports institution staff in m'sila.
6. There is positive link relationship with statistical significance between Organizational values and the style of ignore at of Youth and Sports institution staff in m'sila.

## اهداء

❖ إلى أمي الحبيبة إلى من سقنتني رحيق الحياة دمعاً وسهراً ، إلى من غمرتني

بدعائها حتى يسر الله لي إتمام هذه الدراسة ، اللهم متعني بطول عمرها ،

وحسن برها.

❖ إلى أبي حفظه الله إلى من أثار على نفسه من أجل أن يوفر لي العيش

السعيد والحياة المانحة إلى المعنى الكبير والعتاء الكبير ، لأحرمني الله

دفء النظر إليك

❖ إلى من تربيته معهم تحت سقف واحد ، وعشت معهم أحلى أيام طفولتي إلى

إخوتي وأخواتي الأعماء.

❖ إلى من كان هذا العمل على حساب وقت راحتهم ونزمتهم ...

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جسدي

## شكر و تقدير

نرفع بالغ الشكر و الامتنان للكريم المنان، على منه وفضله وتوفيقه  
لنفي أداء هذا العمل المتواضع وإتمام هذا البحث. ولولا رعايته  
ومعايته لما دون حرفه واحد فيه.

كما نود أن نعبر عن خالص الشكر والتقدير للمشرفة الأستاذة  
الفاضلة " عظيمي مسعودة " على التشجيع والتوجيه والمساعدة  
والدعم المستمر والوقت الذي منحتنا إياه. ولمتابعتها لهذه  
الرسالة. وكذلك الشكر الموصول للمينة المناقشة كل بإسمه على  
قبولهم مناقشة هذا العمل.

وأخيرا يعجز الإنسان في ذكر كل من يستحق الشكر والثناء ،

### فنتقدم هنا

بالشكر لكل من ساهم قدر المستطاع ، فلا يقتصر الإسهام بالجانب  
المادي دوما ، بل قد يكون الجانب المعنوي مثل التشجيع بكلمة أو  
دعاء والذي كان له أثر بليغ في نفوسنا ، فلجميع منا خالص الشكر  
ومعظيم الإمتنان وإقرار بالجميل والعرفان ، و ندعو الله العلي القدير  
أن يثيبهم عنا خير الثواب. إنه مجيب الدعاء والصلاة والسلام على

خير البرية والأنام سيدنا محمد صلى الله

عليه وسلم

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	ملخص الدراسة باللغة العربية
-	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
-	إهداء
-	شكر وعرقان
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الجداول
-	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<u>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</u>	
5	إشكالية الدراسة
9	فرضيات الدراسة
10	أهداف الدراية
11	أهمية الدراسة
11	المفاهيم الإجرائية
12	الدراسات السابقة
<u>الفصل الثاني: القيم التنظيمية</u>	
25	تمهيد
26	مفهوم القيم
28	مراحل تطور القيم التنظيمية
33	خصائص القيم التنظيمية

35	أهمية القيم التنظيمية
37	تكوين القيم التنظيمية
42	تصنيف القيم التنظيمية
45	قياس القيم التنظيمية
47	أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات
50	خلاصة
<b>الفصل الثالث: أساليب إدارة الصراع التنظيمي</b>	
52	تمهيد
53	مفهوم الصراع التنظيمي
55	خصائص الصراع التنظيمي
56	مستويات الصراع التنظيمي
57	النظريات المفسرة للصراع التنظيمي
60	أنواع و أشكال الصراع التنظيمي
67	أسباب نشوء الصراع التنظيمي
70	مراحل نشوء الصراع التنظيمي
75	آثار الصراع التنظيمي
79	أساليب معالجة الصراع التنظيمي
83	خلاصة
<b>الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة</b>	
85	الدراسة الاستطلاعية
85	التعريف بعينة الدراسة
86	خصائص عينة الدراسة
86	مجالات الدراسة

98	منهج الدراسة
98	أدوات جمع البيانات
100	الأساليب الإحصائية
101	الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
<u>الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة</u>	
108	عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل العام
110	عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الأول
112	عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الثاني
115	عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الثالث
117	عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الرابع
119	عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الخامس
122	نتائج الدراسة
123	التوصيات و المقترحات
124	خاتمة
125	المراجع

## فهرس الجداول

<u>رقم الصفحة</u>	<u>عنوان الجدول</u>	<u>رقم الجدول</u>
32	تلخيص لتطور القيم التنظيمية في مراحلها المختلفة	<u>1</u>
57	المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي	<u>2</u>
60	الصراع في المدارس الإدارية المختلفة	<u>3</u>
86	توزيع افراد العينة حسب الجنس، السن، سنوات الخدمة	<u>4</u>
101	ثبات استبيان القيم التنظيمية عن طريق التناسق الداخلي	<u>5</u>
102	ثبات استبيان القيم التنظيمية عن طريق التجزئة النصفية	<u>6</u>
103	ارتباطات الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية لاستبيان القيم التظيمية	<u>7</u>
104	ثبات مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي الفا كرونباخ	<u>8</u>
104	ثبات استبيان القيم التنظيمية عن طريق التجزئة النصفية	<u>9</u>
106	ارتباطات الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية لاستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي	<u>10</u>
108	العلاقة بين القيم التنظيمية و أساليب إدارة الصراع التنظيمي	<u>11</u>

110	يوضح العلاقة بين القيم التنظيمية و أسلوب التعاون	<u>12</u>
112	العلاقة بين القيم التنظيمية و أسلوب التنافس	<u>13</u>
116	العلاقة بين القيم التنظيمية و أسلوب التوسط	<u>14</u>
117	العلاقة بين القيم التنظيمية و أسلوب التنازل	<u>15</u>
119	العلاقة بين القيم التنظيمية و أسلوب التجاهل	<u>16</u>

### قائمة الأشكال

<u>رقم</u> <u>الصفحة</u>	<u>عنوان الشكل</u>	<u>رقم</u> <u>الشكل</u>
62	أجزاء نافذة جوهاري لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد	<u>1</u>
72	مراحل حدوث الصراع	<u>2</u>
75	مراحل عملية الصراع التنظيمي	<u>3</u>
82	نموذج توماس و كولمان	<u>4</u>

تعيش المنظمات في عصرنا هذا تسارعاً مطرداً في كافة مجالات الحياة المختلفة، العملية، والاقتصادية، الثقافية، والإنسانية، وفي ظل هذا التسارع المحموم تسعى المنظمات إلى تحقيق ما تضعه من أهداف باستخدام كافة الإمكانيات والموارد المتاحة، ويعتبر العنصر البشري احد أهم مقومات المنظمة، التي يجب الحفاظ عليها، والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل، ذلك لأنه أصبحت الأمم القوية في عصرنا تقاس بما تملكه من ثروة بشرية متعلمة قادرة على الإبداع والإنتاج، وبما تحمله من فكر وقيم تساعد في ترسيخ السلوكيات الحضارية الراقية.

لذلك فإن المنظمات الحديثة تهتم بما تحمله من قيم توجههم لأداء وظائفهم وتوليهم العناية الفائقة لتنمية مهاراتهم و تطويرها من خلال القيم التي تسود بين العاملين التي تعبر عن الثقافة التنظيمية وأصبحت موضوع اهتمام الباحثين بحثاً عن القيم التنظيمية.

و لقد حظي موضوع القيم التنظيمية باهتمام عدد كبير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، حيث تمت دراستها ضمن إطار الثقافة التنظيمية.

و كما هو معروف أن الأفراد يختلفون في القيم التي تحدد سلوكياتهم، فان المنظمات هي الأخرى تختلف في قيمها التنظيمية فالقيم السائدة في المنظمات الإنتاجية تختلف عن تلك السائدة في المنظمات الخدمائية، كذلك يختلف الأفراد في القيم سواء كان ذلك بينهم فقط أو بينهم و بين المنظمة، و هذا بدوره ينتج عنه تعارض في القيم و تخالفها داخل المنظمة،

كون أن البشر يختلفون في أفكارهم و أهدافهم، لذلك يوجد التعارض فيما بينهم الذي بدوره يتطور إلى حد الاختلاف و الصراع لتحقيق الأهداف المتعارضة، و ما هو ملاحظ أن الأفراد يلجؤون إلى استخدام طرق و استراتيجيات (أساليب) للحد من حدة الصراع لصالح أهدافهم، فمنهم من يلجا إلى أسلوب التعاون، و منهم من يلجا إلى أسلوب التنافس أو التوسط ... و كل هذه الأساليب تكون نتاج اختيارها راجع إلى دور القيم و مدى تأثيرها على سلوكيات الأفراد.

و جاءت هذه الدراسة لمعالجة المسألة التالية:

التعرف على العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين القيم التنظيمية و أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة.

أما الدراسة فقد قسمت إلى خمسة فصول حيث تناول الفصل الأول مشكلة البحث، من إشكالية البحث، و أهداف و أهمية الدراسة و مفاهيمها الإجرائية مع بعض الدراسات السابقة التي استطعنا جمعها، أما عن الفصل الثاني فقد شمل القيم التنظيمية ماهيتها و خصائص و أهمية و تكوين القيم التنظيمية، كذلك تطرقنا في هذا الفصل على كيف تم تصنيف القيم التنظيمية و كيفية قياسها إضافة إلى اثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات، فيما تعرضنا في الفصل الثاني إلى إدارة الصراع التنظيمي و ذلك بالتطرق إلى تعريفه و الخصائص و مستوياته، إضافة إلى أهم النظريات التي فسرتة ثم أنواعه و أسبابه و أيضا مراحل نشوءه انتهاء بأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

أما عن الفصل الرابع فقد عرضنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة حيث احتوت على الدراسة الاستطلاعية و التعريف بمجتمع و مجالات الدراسة المكانية و الزمنية، و نوع المنهج المتبع إضافة إلى أدوات جمع البيانات.

و أخيرا الفصل الخامس و عرضنا فيه النتائج المتوصل إليها و مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.

و لقد تم من خلال هذه الدراسة التعرف على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### مقدمة

1. إشكالية الدراسة

2. فرضيات الدراسة

3. أهداف الدراسة

4. أهمية الدراسة

5. المفاهيم الإجرائية

6. الدراسات السابقة

## 1. مشكلة الدراسة:

إن أهم ما يميز العصر الحديث هو التطور الكبير في جميع المجالات خاصة في المجال التكنولوجي، و ما صاحب ذلك من بروز تطبيقات حديثة تختلف عما كانت سائدة، و هذا ما أكد عليه الخبراء في هذا الصدد بحيث يشيرون إلى المنظمات تواجه اليوم تحديات ناتجة عن التنافس فيما بينها مما يستدعي الحاجة إلى التجديد التنظيمي و اكتساب ميزات إستراتيجية لتتلاءم مع هذه التطورات في الأنظمة الاقتصادية و الاجتماعية.

كما أصبح الاهتمام بالعنصر البشري ضرورة تفرضها هذه التطورات التي تشهدها

المنظمات في هيكلها و تجهيزاتها، إذ أن الاهتمام بالمجال التكنولوجي و المادي

للمؤسسة اثبت انه غير كاف لتحقيق أهداف المنظمة، لذا بات من الضروري الاهتمام

بالموارد البشرية للمؤسسة من اجل تحقيق فعالية في الأداء و زيادة في الإنتاج .

و تتشكل المؤسسة من هيكل تنظيمي يضم مستويات مختلفة من الموظفين، و يتفاعل

الأفراد فيما بينهم في ظل علاقات متشابكة بين مختلف المستويات في المؤسسة، فهي

كتنظيم لها أهداف تسعى لتحقيقها يتعين على الإدارة ممثلة في المدير السهر على تحقيق

هذه الأهداف و إيجاد الآليات التي تساعده على تطبيق القوانين و مراقبة أداء الموظفين،

والتي من بينها تبني قيما تنظيمية تتناسب مع أهداف المنظمة و الموظفين، لان القيم

التنظيمية تعتبر الموجه الأساسي لسلوك الأفراد في أداء وظائفهم داخل التنظيم، و هذا ما

أثبتته دراسة الدهان بحيث يشير إلى الأثر الكبير للقيم على أنشطة المنظمة لكونها احد

السبل في رفع مستوى أداء العاملين و زيادة مهارتهم و معارفهم و تغيير آرائهم و اتجاهاتهم لجعلهم أكثر استعدادا لأداء الأعمال بكفاءة و إنتاجية عالية .(الدهان .1989. ص 43)

إن للقيم التنظيمية دور أساسي في توجيه و تحديد السلوك الإنساني، و يختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها وفق العديد من المتغيرات فالبعض يعتقد أن قيم التعاون و الانتماء هي القيم الأسمى، والبعض الآخر يعتقد بقيم الانضباط و العدالة على أنها مبدأ أساسي بالنسبة لهم، و لكي نفهم سلوك الفرد بوضوح أكثر لابد من التعرف على القيم و القواعد السلوكية له و دورها و مصادرها، إذ أن القيم ليست مجرد اعتقاد فردي، و إنما هو موجه و محدد سلوكي في إطار التفاعل مع الآخرين، و قد أكدت العديد من الدراسات من جانب آخر على أهمية القيم في التفاعل بين الموظفين، أي كان شكل هذا التفاعل سواء كان ايجابي يؤدي إلى نشوء علاقات جيدة بين الموظفين، أو كان سلبي مما يؤدي إلى صراعات متعددة الأشكال، و نذكر في هذا المجال ما أكدته دراسة رابح العايب سنة 2008، التي بينت أن هنالك علاقة بين القيم التنظيمية و الصراع التنظيمي، و أن القيم الاقتصادية و الاجتماعية هي المسبب الرئيسي لظاهرة الصراع التنظيمي. (رابح العايب، 2008، ص

(135)

إن ظاهرة تفاعل العمال فيما بينهم داخل المنظمة لا يؤدي دائما إلى الاتفاق و التفاهم، بل قد يؤدي إلى ما يسمى بالصراع التنظيمي، الذي يعتبر في العصر الحالي أهم التحديات التنظيمية التي تواجه مختلف المنظمات، فالصراع التنظيمي حالة من التعارض يحدث بين

طرفين أو أكثر نتيجة التفاعل الدائم بينهم، فقد أوضح العطية " أن الصراع يمكن أن يكون سبباً في عدم تحقيق المنظمة لأهدافها، من خلال ظهوره على شكل مشكلة جدية في المنظمة ، ويؤدي إلى التشويش بحيث يجعل من الصعب على العاملين أن يعملوا مع بعضهم بعضاً " (العطية ماجدة، 2003، ص 261)

و أصبح التعامل مع الصراع التنظيمي من الأمور الضرورية و المهمة لإنجاح العلاقة بين المؤسسة و موظفيها، فجانبا الوظائف الأساسية التي يتولاها المدير، فإنه يخصص جزءا من وقته للتعامل مع الصراع التنظيمي الذي أصبح ظاهرة دائمة تعايش المؤسسة فقد أشار كل من توماس و شميدت إلى أن المديرين يخصصون حوالي (24%) من أوقاتهم في إدارة الصراع التنظيمي، ذلك أن التعامل مع الصراع التنظيمي أضحي من الواجبات الأساسية التي يضطلع عليها المدير في عمله اليومي. (سعود بن محمد النمر. 1994.ص34)

و منه ظهر ما يسمى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي الذي يعرف على انه كل الطرق و الاستراتيجيات التي يستخدمها الفرد في التعامل مع الموقف الذي يواجهه في حالة عدم الاتفاق أو معارضة من فرد آخر أو مجموعة من الأفراد .

و قد حدد كل من "توماس" و "كولمان" نموذجا يوضحان فيه الأساليب التي يمكن أن تستخدم في إدارة الصراع التنظيمي، من بين هذه الأساليب نذكر منها أسلوب التعاون، التنافس ، التنازل ، التجاهل ، التسوية.

وانطلاقاً من قولنا بأن تفاعل الأفراد في المنظمة يتم في إطار قيمي يتحدد فيه سلوكهم سواء أدى ذلك التفاعل إلى التفاهم أو إلى الصراع فيما بينهم فإن طريقة حل هذا الصراع تتحد هي الأخرى في إطار القيم التنظيمية الموجودة لدى الأطراف المتصارعة لذلك فقد كان هدفنا من خلال هذه الدراسة هو تشخيص العلاقة الموجودة بين القيم التنظيمية لدى الأفراد في مؤسسة خدماتية هي مؤسسة ديوان الشباب والرياضة والأساليب التي يستخدمها الموظفون في إدارة الصراعات وحل المشاكل العالقة بينهم وذلك في محاولة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية التي يحملها الموظفون و الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة ؟

### و منه تندرج تحته التساؤلات الفرعية:

1. هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و أسلوب التعاون لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة ؟
2. هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و أسلوب التنافس لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة ؟
3. هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و أسلوب التوسط لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة ؟
4. هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و أسلوب التنازل لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة ؟

5. هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و أسلوب التجاهل

لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة ؟

## 2. فرضيات الدراسة:

أ/ الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية التي يحملها المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة

ب/ الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و أسلوب التعاون لدى

عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة

2. توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و أسلوب التنافس لدى

عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة

3. توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و أسلوب التوسط لدى

عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة

4. توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و أسلوب التنازل لدى

عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة

5. توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و أسلوب التجاهل

لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة

### 3. أهداف الدراسة:

يتركز الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية و أساليب إدارة

الصراع التنظيمي .

أما الأهداف الفرعية فهي كالآتي:

1. الكشف عن القيم التنظيمية التي يحملها الموظفين و أسلوب التوسط لدى عينة من

موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة

2. اكتشاف العلاقة بين القيم التنظيمية التي يحملها الموظفين و أسلوب التنافس لدى

عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة

3. اكتشاف العلاقة بين القيم التنظيمية التي يحملها الموظفين و أسلوب التوسط لدى

عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة

4. اكتشاف العلاقة بين القيم التنظيمية التي يحملها الموظفين و أسلوب التجاهل لدى

عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة

5. اكتشاف العلاقة بين القيم التنظيمية التي يحملها الموظفين و أسلوب التجاهل لدى

عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة

#### 4. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال بيان اثر اختلاف الأفراد في القيم و الثقافات التي يحملونها في ظهور الصراع بينهم ضمن اطر تنظيمية تحكمهم، و من ثمة فهم سلوكهم داخل التنظيم و محاولة معرفة اثر القيم التنظيمية على أساليب إدارة الصراع التنظيمي بين القيم التنظيمية و كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي على حدا، و أيضا جمع المعلومات الكافية حول طريقة تعبيرهم عن قيمهم و معتقداتهم، و كيف يتفاعلون فيما بينهم، بغية إيجاد حلول مناسبة للصراعات الناجمة عن اختلاف قيمهم الشخصية التي تظهر عند أدائهم لمهامهم و الارتقاء بها، كما تساهم هذه الدراسة في تقديم شيء جديد في حقل العلم عموما و المؤسسات الخدماتية على وجه الخصوص، و ذلك من خلال بيان أن العبرة لا تكمن في وجود أو عدم وجود الصراع بل تكمن في كيفية إدارته.

#### 5. المفاهيم الإجرائية:

##### أ/ القيم التنظيمية:

هي القيم التي يحملها الموظفون داخل المنظمة لتكون أساسا و معيارا لسلوكهم، و تتميز بأنها ثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة بحيث يدركها أفرادها و يتعايشون معها، و تعتبر أساس و معيار توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف المنظمة.

و قد اكتفينا في هذه الدراسة بحصر متغيرات الدراسة بحصر متغيرات بحثنا في 4 قيم و

هي: قيمة التعاون و الانتماء و الانضباط و العدالة .

و تعرف القيم إجرائيا بأنها: الدرجة التي يحصلون عليها موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة من خلال الإجابة على استبيان القيم التنظيمية.

### ب/ أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

و هي الطرق و المهارات التي يتبعها الأفراد في التعامل مع الصراع في حالة عدم انفاقهم أو معارضتهم و التخفيف من حدته و جعل ايجابي أكثر منه سلبي.

و تعرف أساليب إدارة الصراع التنظيمي إجرائيا بأنها: الدرجة التي يحصلون عليها موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة من خلال الإجابة على مقياس "توماس" و "كولمان" لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

### 6. الدراسات السابقة:

#### 1. الدراسات التي تناولت موضوع القيم التنظيمية:

##### أ/ الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة مقدم عبد الحفيظ: (علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاه والسلوك، 1994 )

وقد هدفت هذه الدراسة بيان أهمية القيم كعناصر أساسية في شخصية الفرد والتنظيم في تفسير السلوك الفردي والتنظيمي والحاجة الماسة إلى ذلك، و استكشاف علاقة القيم الفردية

التنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات لدى الأفراد، كالرضا، الالتزام التنظيمي، الدوافع، وسلوكهم في ميدان العمل كالأداء والتغيب.

وقد استخدم الباحث المنهج المسحي لكون دراسته استكشافية وارتباطية هدفها استكشاف العلاقة الموجودة بين متغيرات البحث وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود عدد قليل من القيم التي أظهرت علاقة بالاتجاهات والسلوك.
- أن طبيعة العلاقة مع الاتجاهات والسلوك تتغير بتغير نوع القيم.

**الدراسة الثانية: دراسة خالد بن عبد الله: (القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، 2003)**

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بأسلوب المسح الاجتماعي، مستخدماً الاستبيان كوسيلة لقياس مستوى القيم التنظيمية السائدة في الخدمات الطبية، و مستوى كفاءة الأداء، معتمداً في بنائها على مقياس ليكرت المتدرج ذي خمس نقاط، طبقت هذا الاستبيان على عينة عشوائية طبقية عدد أفرادها 385 فرد، جاءت أهم نتائج تحليلها ومناقشتها كما يلي:

- تبين أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة.
- توجد علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية و المتغيرات الشخصية و الوظيفية.
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمسة من القيم التنظيمية و بين كفاءة الأداء و هي: القانون و النظام، التنافس، القوة، الدفاع، الكفاءة، حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه القيم، أما بقية القيم فلم يثبت أن لها علاقة ذات دلالة إحصائية بكفاءة الأداء.

الدراسة الثالثة: دراسة البداية العضائية: ( قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات دراسة مقارنة بين الاردن و السعودية، 2004)

أجريت هذه الدراسة في كل من شركة الفوسفات و البوتاسيوم في الاردن مع قيم المديرين في الهيئة الملكية للجبيل و ينبع و شركة سابك في المملكة العربية السعودية، و قد استخدم الباحثان مجموعتين من البيانات هي : البيانات الأولية عن المنظمات الأردنية، و البيانات الثانوية عن المنظمات السعودية، بحيث تم الاعتماد على مقياس القيم التنظيمية لديفيد فرانسيس و مايكل و ودكوك عام 1981.

و قد أظهرت النتائج الدراسة أن قيم الدفاع، النفوذ، الكفاءة، العدالة، الصفة قد احتلت أعلى القيم لدى المديرين في المنظمات الأردنية، و قد احتلت الترتيب نفسه في المنظمات السعودية.

في حين أن قيم التنافس، النظام، الاقتصاد، المكافئة قد احتلت ادني ترتيب في كلا البلدين

#### ب/ الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: دراسة عثمان قدور: (القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف الرافعات C.P.G، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، قسنطينة، 2008)

هدفت الدراسة إلى معرفة القيم السائدة لدى العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات بولاية قسنطينة و بيان كيف يمكن لأفراد مختلفين في قيمهم من أن يزاولوا مهامهم وأثر ذلك في ظهور الصراع، معرفة العلاقة بين القيم التي يحملها الفرد والصراع فيما بينهم وبين الإدارة .

أوضحت نتائج الدراسة وجود تقارب بين كل من أبعاد القيم الإقتصادية ( الربح و الإنتاج) والقيم الإجتماعية ( التعاون والإنتماء) و أهمية القيم الإقتصادية مقارنة بالقيم الإجتماعية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة الأساسية، و وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية و الصراع التنظيمي.

**الدراسة الثانية: دراسة أسماء تركي:** (القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، بسكرة، 2008)

أجريت هذه الدراسة على ثانويات بلدية بسكرة، والمقدر عددها ب 11 ثانوية، وكان مجتمع الدراسة يتكون من 205 إداري في المدارس الثانوية منهم ( 48 ) أستاذ حيث كانت الدراسية مسحية لكل أعضاء الإدارات المدرسية الذين تم ذكرهم في التشريع المدرسي، لكل إدارة مدرسية من إدارات مجتمع الدراسة ، ولأن هذه الدراسة دراسة استطلاعية اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، مستخدمة الاستبيان بأداة جمع المعلومات معتمدة على مقياس ليكرت الخماسي للاتجاهات.

قامت الباحثة بدراسة ميدانية وصفية تهدف إلى معرفة علاقة القيم التنظيمية السائدة بالإدارة المدرسية وذلك من خلال التعرف على درجة ممارسة كل من قيمة الانضباط في العمل، وقيمة إتقانه لدى أعضاء إدارة المدرسة الثانوية في أداءهم لوظائفهم، أيضا التعرف على درجة ممارسة قيمة العلاقات الإنسانية، وقيمة المشاركة الجماعية فيما بينهم.

وتوصلت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية السائدة وفعالية الإدارة المدرسية.

**الدراسة الثالثة: دراسة عادل غزالي:** (أثر القيم الإجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري دراسة ميدانية بمؤسسة صنع أجهزة القياس و المراقبة ،AMG رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، سطيف، 2006)

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيم الإجتماعية على المنظمة الصناعية و إبراز طبيعة التأثير الذي تحدثه القيم الإجتماعية سواء كانت هذه القيم إيجابية أم سلبية وان كانت لها تأثير في تحقيق أهداف التنظيم.

و كانت نتائج الدراسة في تسجيل عدة قيم إيجابية وأخرى سلبية للعمال داخل المؤسسة، قيم الانتماء والمساعدة من أهم القيم الإيجابية التي قد تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، أما قيم إقصاء العمال وتهميشهم من المشاركة الفعلية في تحديد أهداف المؤسسة قد يكون لها عواقب وخيمة مستقبلا.

## 2. الدراسات التي تناولت أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

أ/ الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة زايد: ( استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، 1995)

هدفت الدراسة إلى تحديد النتائج الإيجابية والسلبية لعملية إدارة الصراع ، وكذلك تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع وبين نتائج الصراع ، حيث اعتمد الباحث على قائمة الاستقصاء التي أعدها بيكر وزملاه (1988) وكانت عينة الدراسة تتكون من مديري القطاعات الثلاثة وهي : قطاع التعليم وقطاع البلديات وقطاع الصحة ، وقد بلغ أفراد عينة الدراسة 587 منهم 403 من الذكور و 287 من الإناث ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت نتائج تلك الدراسة إلى ان أكثر الاستراتيجيات قدرة على تحقيق النتائج الإيجابية للصراع هي إستراتيجية التعاون وتليها إستراتيجية التنافس ثم إستراتيجية التجنب. إن إستراتيجية التعاون تؤدي إلى زيادة إحساس العاملين بفاعلية الإدارة في حين إتباع إستراتيجية التنافس يؤدي إلى التأثير سلباً على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة ، أما إستراتيجية التجنب فلم يكن لها تأثير في هذه الحالة.

الصراع يساعد على تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات وزيادة القدرة على التطوير والابتكار، وذلك شريطة أن يحسن المدير اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارة هذا الصراع

**الدراسة الثانية : دراسة خضور:** ( أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق في ضوء متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي، 1996)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أنماط إدارة الصراع التي يتبعها مدير ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق الأولى والثانية ومعرفة أثر متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي على هذه الأنماط المستخدمة من قبلهم ، وقد أختار الباحث عينة مكونة من 178 مديراً ومديرة وقد استخدم الباحث مقياس توماس وكلمان 1976 لقياس أنماط الصراع المنظمي الخمسة.

وقد تم التواصل إلى عدد من النتائج من بينها أن الأنماط المستخدمة كانت على التوالي: التسوية ، التعاون ، التجنب ، المجاملة ، المنافسة.

وجود أثر لمتغير الجنس على نمط المنافسة لصالح النساء وعلى نمط المجاملة لصالح الذكور.

**الدراسة الثالثة: دراسة الشريف:** (الصراع التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية السعودية وذلك بالتطبيق على جامعة الملك عبد العزيز 2008)

. هدفت تلك إلى دراسة أهم العوامل المؤثرة في حدوث الصراع بين أعضاء هيئة التدريس السعوديين وتصورهم لهذا الصراع ، والتعرف على أهم الأساليب التي يتبعها رئيس القسم للتعامل مع هذا الصراع وتقديم الحلول المناسبة التي يمكن الاستفادة منها في التعامل مع الصراع التنظيمي داخل الجامعات وقد كانت أداة الدراسة هي الاستبانة التي صممها الباحث وتم توزيعها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

وقد تم التوصل إلى النتائج من بينها وجود عدة عوامل تساهم في حدوث الصراع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس السعوديين بدرجات متفاوتة، و أن تصورهم عن هذا الصراع منه ما هو إيجابي ومنه ما هو سلبي ويختلف ذلك باختلاف المرتبة الأكاديمية.

أسلوب التنافس هو أكثر الأساليب التي يستخدمها مسؤولي القسم في التعامل مع الصراع داخل القسم.

**الدراسة الثالثة: دراسة الجندي: ( استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام المدرسي، 1998)**

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل بعض الاستراتيجيات التي يمكن لمدير المدرسة إتباعها في إدارة الصراع التنظيمي داخل المدرسة، و تحليل النتائج المترتبة على اختيار مدير المدرسة لإحدى تلك الاستراتيجيات ونتائج الصراع نفسه.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة أن أكثر الاستراتيجيات استخداماً هي إستراتيجية التعاون ثم التجنب والتنافس، كذلك إتباع مدير المدرسة لإستراتيجية التعاون في إدارة الصراع التنظيمي يساهم بشكل أساسي في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية.

#### الدراسة الرابعة: دراسة نبهان: ( أثر إدارة النزاع وإدارة الصراع على التعليم 2009)

هدفت إلى التعرف على أهم أسباب النزاع المؤسسي و مظاهره كذلك استراتيجيات التعامل معه ، و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و اشتملت عينة الدراسة على ( 23 ) مديراً و مديرة و ( 6 ) مديرين مساعدين جميعهم في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة إقليم شرق غزة .وكان من نتائج الدراسة أن النمط السائد للمديرين و المديرين المساعدين كان النمط التملصي (التجنبي) و التعاوني على التوالي ، و كان من توصيات الدراسة أن على الإدارة المدرسية أن تعيد النظر في الأنماط السلوكية المتعلقة بإدارة النزاع والأزمات و العمل على استشارة الآخرين في أنسب الآليات لإدارة النزاع دون تصعيد أو تهميش.

#### الدراسة الخامسة: دراسة الحنيطي: ( الصراع التنظيمي أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، 1990)

هدفت الدراسة إلى معرفة أسباب الصراعات التنظيمية ، وإمكانية تطوير طرق بديلة لإدارتها، وإيجاد حلول لها، وكان منهج الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة مكونة من (10) وزارات، و(35) شركة

مساهمة عامة، وتم توزيع (405) استبانته، ومن أهم نتائج تلك الدراسة أن الأسباب الرئيسية للصراع في القطاعين العام والخاص تعود إلى تعارض المصالح عند قيام الأفراد بأدوارهم المختلفة في سائر المستويات الإدارية، أن الأفراد في القطاعين العام والخاص يلجأون في تعاملهم مع الصراعات التنظيمية إلى المنافسة الشريفة، والتنازلات المتبادلة.

### ب/ الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: دراسة محمد رضا شنة: (إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، 2007)

من بين الأهداف التي سعت هذه الدراسة لتحقيقها هي التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الصناعية المشمولة بالدراسة، وتحديد أي من الاستراتيجيات الأكثر تطبيقاً التي تتبناها الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع الذي هو حتمية يفرزها التفاعل التنظيمي و محاولة توجيه أنظار المسؤولين والعاملين في المؤسسات -حقل الدراسة -إلى استراتيجيات إدارة الصراع التي تساعد على تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد والجماعة وبالتالي المنظمة.

ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة ميل أفراد عينة الدراسة إلى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة بالترتيب من حيث مدى التطبيق، :التعاون، التنافس، التجنب.

الدراسة الثانية:دراسة خميس أسماء:( أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس و كولمان و علاقتهما بالتوافق المهني، 2014)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى التوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي و التعرف على درجة ممارسة عمال القطاع الصحي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي ، كذلك التعرف على ما إذا كان استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي يختلف باختلاف الجنس.

و من بين النتائج التي توصلت إليها هي هناك علاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عينة الدراسة و أن هناك علاقة بين أسلوب التعاون وأسلوب التوسط مع مستوى التوافق المهني، كذلك توصلت إلا انه لا توجد علاقة بين أسلوب التنافس وأسلوب التجاهل وأسلوب التنازل مع مستوى التوافق المهني لدى عينة الدراسة.

### 1. التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد عرض هذه الدراسات السابقة التي تناولت إحدى متغيري الدراسة و هما القيم التنظيمية و علاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، و في حدود اطلاعنا لم نجد دراسة سابقة تكلمت بشكل مباشر حول موضوع دراستنا باستثناء دراسة عثمان قدور التي يمكن القول انها لامست موضوعنا و لو بشكل قليل، و من خلال اطلاعنا على مضمون هذه الدراسات توافقت دراستنا مع كل هذه الدراسات في استعمال المنهج الوصفي، كما اتفقت دراستنا مع دراسة "خضور" في استخدام مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي لتوماس و كولمن، و قد تبين أيضا من خلال هذه الدراسات -في اغلبها- ركزت على مجتمع الدراسة

الخاص بالمدرء فقط، بينما توجه دراستنا الاهتمام بالموظفين لما لهم من دور رئيسي في تحقيق أهداف المنظمة.

استفدنا من هذه الدراسات في و اختيار مقياس مناسب لموضوع الدراسة و في بناء استمارة البحث، بالإضافة إلى اخذ فكرة ( جانب نظري) حول متغيرات الدراسة و معرفة الأساليب الإحصائية و تحديد فرضيات الدراسة بشكل أدق و سليم.

## الفصل الثاني: القيم التنظيمية

تمهيد

1. مفهوم القيم

2. مراحل تطور القيم التنظيمية

3. خصائص القيم أهمية القيم التنظيمية

4. أهمية القيم التنظيمية

5. تكوين القيم التنظيمية

6. تصنيف القيم التنظيمية

7. قياس القيم التنظيمية

8. أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات

خلاصة

## تمهيد:

للقيم التنظيمية الممارسة في أي تنظيم دور مهم في الحفاظ عليه، فهي الموجه الأساسي لأعضائه في أدائهم لوظائفهم سواء على المستوى الفردي أو الجماعي وكونها تسهم في تكوين اتجاهات الأفراد فمعرفة القيم التنظيمية أصبحت من متطلبات التنظيم الناجح، إذ أن القيم ليست مجرد إعتقاد فكري ولكنها تأكيد لم يتسم به الفرد من أفعال ومواقف واتخاذ لقرارات حاسمة ففي هذا الفصل نتناول عرضاً نظرياً للقيم التنظيمية يتضمن عرض خصائصها وأهميتها بالنسبة لكل تنظيم أهم مصادرها والتصنيفات التي صنفت بها وعرض لكيفية قياسها، وقبل كل ذلك نستعرض مجموعة من التعريفات للقيم عامة والقيم التنظيمية بصفة خاصة موضوع بحثنا.

## 1. تعريف القيم التنظيمية:

يختلف المختصون والمفكرون في تحديد معنى القيم فمن الصعوبة القول أن هناك تعريفاً موحداً لهذا المفهوم لإرتباطه الوثيق بالأفراد الذين يتميزون باختلاف إدراكاتهم واتجاهاتهم.

وعلى هذا الأساس يمكننا تعريف القيم التنظيمية، كما جاء في التعاريف التالية:

- هي الاعتقاد الذي تبني عليه أعمالنا في المنظمات فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ، والمهم وغير المهم، لذا فالقيم تشكل السلوك. ( أحمد إسماعيل جبي، 1998، ص 38 ).
- هي عبارة عن معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم فهي تولد الاتجاهات التي تحدد السلوك وبالتالي فإن قيم الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية في داخل المنظمة تشكل شخصية المنظمة .
- عبارة عن تصورات من شأنها أن تفضي إلى سلوك تفضيلي، فهي بمثابة معايير للاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد في الموقف. (خضير كاظم حمود، 2002، ص 86).

يعرف موسى اللوزي يرى أن القيم التنظيمية هي الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط  
الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة وأعضائها ويتعايشون معها ويعبرون  
عنها . (جودة بني جابر، 2004، ص41).

بينما يرى كيلمان القيم التنظيمية بأنها مجموعة من الفلسفات والافتراضات والمبادئ  
والتوقعات والإتجاهات وقواعد السلوك التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة  
متناسكة. (بوكشيريدة صابر، 2013، ص30).

و رأى مقدم (1994) أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، فهي تعبر  
عن فلسفة المنظمة، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد  
الاختيارات وتحفيز السلوك و وضع القرارات.

وتعرف أيضاً بأنها أنواع المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة أو مجتمع بأسره  
ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد الجيد من السيئ والمقبول من المرفوض في السلوك  
الإنساني. (كامل محمد المغربي، 2004، ص 158).

وهناك وجهة نظر أخرى تقوم على الربط بين مفهوم القيم ومفهوم الإتجاهات، وأن  
ظهور القيم ناتج عن عملية التفاعل والتداخل بين الإتجاهات ويقول (إيزنيك) : إن ترسيخ  
الإتجاهات وتفاعلها وخضوعها لعمليات الإنتقاء والتعميم يؤدي في النهاية إلي نتيجة عامة .

## 2. مراحل تطور القيم التنظيمية:

وضع " ديف فرانسيس " و"مايك وودكوك" سبع مراحل رئيسية لتطور القيم التنظيمية، من

خلال تطور الفكر الإداري، كالتالي:

#### أ- المرحلة الأولى:

وهي المرحلة الأولى من القيم التي سادت التفكير الإداري هي أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أساس أنه شبيها بالآلة، حيث يتم تحفيزه بالمكاسب المادية ومن أهم روادها (فريدريك تايلور، وماكس ويبر).

وقد وظف تايلور نتائج دراساته وبحوثه لعرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير الإنتاجية والعمل على حل المشكلات من خلال التركيز على مبدأ التخصيص في العمل، وتدريب الأفراد العاملين واعتماد الحوافز المادية التي تشجع الأداء الإنساني. ( أحمد الخطيب و رداح الخطيب، 2006، ص 87).

#### ب- المرحلة الثانية:

بدأت هذه المرحلة على إثر دراسات " هاوثورن "في الولايات المتحدة، وهي أن العوامل غير العقلانية مثل الأحاسيس والاتجاهات تؤثر بعمق على السلوك والأداء.

ولذلك تم إدخال التجارب لمحاولة تحسين اتجاهات الفرد نحو العمل، ومن ثمة تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق، وقد أدرك المديرون أن الأحاسيس وقوة الإرادة تلعب دورا حاسما في التأثير على الإنتاجية.

وأفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري، وتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية، فهي تنظر إلى العامل على أنه كائن اجتماعي وإنساني له حاجات ورغبات وميول واتجاهات تؤثر في أدائه الإنساني.

وأكدت على التنظيم غير الرسمي من خلال التجارب الميدانية، و الروح المعنوية، وتماسك الجماعة والتفاعل الاجتماعي.

### ج- المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة كان تطور القيم التنظيمية استجابة لظهور الاتحادات المهنية في الخمسينات، وتوصلت الإدارة إلى الاعتقاد بأن المواجهة كان أسوأ خيار موجود وبحثت عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة والهيمنة وكان الجواب هو الحرية في بيئة العمل.

د- المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة أصبحت القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في

العمل، حيث نشر في "1960 دوجلاس ماكريجور" كتابه الجانب الإنساني في المنظمة

(The human side of Enterprise) وهو الكتاب الذي قدر له أن يكون ذا تأثير عميق

على التفكير الإداري عبر العالم، وفيه وضح "ماكريجور" أهمية أنظمة القيم الإدارية. ( أحمد

الخطيب و رداح الخطيب، 2006، ص 88 ).

وقسم القيم الإدارية إلى نظريتين حول طبيعة الإنسان، نظرية (X,Y)، ويرى أن النظريات

التقليدية في الإدارة تعتمد على نظرية السلبية (X) حول الإنسان، ومن هناك كانت نظريتها

للإنسان باعتباره آلة، ويجب ممارسة رقابة وسيطرة عليه وإرغامه على العمل بالعقاب أو

تقديم الحوافز المادية.

أما افتراضات النظرية الحديثة حول الناس أثناء العمل تعتمد على النظرية (Y)، التي ترى أن الإنسان يحب العمل بالفطرة كما يحب اللعب واللهو. وفي ظل الظروف الطبيعية وتوفر الحرية، والمرونة، والاحترام في العمل، فالإنسان الطبيعي لا يتهرب من المسؤولية بل يسعى إليها ويكون لديه طموح.

والعقاب ليس وسيلة ناجحة لخلق الرغبة في العمل بل يجب الاعتماد على الإقناع والترغيب والمعاملة الحسنة، واعتماد أسلوب التحفيز المادي والمعنوي. ( أحمد الخطيب و رداح الخطيب، 2006، ص 89).

#### هـ - المرحلة الخامسة:

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

وتتمثل أبعاد العلاقة المهنية في الشكل التالي:

المنظمة ← وظائف ← توقعات ← تحقيق الأهداف

الفرد ← الشخصية ← ترتيب الحاجات ← تحقيق الأهداف

ويشير الباحثون أن هناك ( عقدا نفسيا Psychological Contract ) بجانب العقد

المكتوب من الجانبين له أثره في العلاقة بينهما، ويتضمن هذا العقد مجموعة من التوقعات.

فالفرد يتوقع المعاملة الإنسانية، ومرافق عمل جيدة وفرص للنمو المهني، والمنظمة تتوقع الإخلاص من العاملين، والمحافظة على أسرار المهنة، والعمل على تحسين صورة المنظمة في المجتمع وزيادة الجهد الكمي والنوعي في العمل. (جودة محفوظ أحمد، 2006 ص 66).

ورغم أن الإدارة بالأهداف كان مبدأ سليماً، إلا أنها لا تصلح إلا في البيئات الثابتة، وهذا أدى إلى ظهور البيروقراطية بمعناه السلبي المتمثل في الإجراءات الطويلة والذي ساهم في بروز مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية.

#### و- المرحلة السادسة:

أبرز روادها ( هيرزبرغ Herzberg ) الذي وضح أن العوامل الدافعية تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية توفر شعوراً إيجابياً لدى الأفراد، وتعطيهم فرصاً للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية.

وبدأ في هذه المرحلة الاهتمام بنوعية ظروف العمل بتحليل الجوانب غير الإنسانية المسببة للضغط في بيئة العمل من خلال النمو السريع لأنشطة التطوير الذاتي مثل أسلوب تدريب المديرين على طريقة الجماعة التجريبية وصار بالإمكان تطبيقاً تغيير الثقافة التنظيمية من خلال التطوير الذاتي.

وكون الثقافة التنظيمية تؤثر في رسم التوزيعات النهائية لصيرورة الهيكل التنظيمي من خلال القيم والاتجاهات والأعراف والتقاليد، وهذا ما يساعد على ظهور هياكل تنظيمية تصلح للتطبيق في ثقافات معينة. ( أحمد الخطيب و رداح الخطيب، 2006، ص 91).

#### ز- المرحلة السابعة:

هي عبارة عن مزيج من القيم التنظيمية مؤلفة من المراحل السابقة. ولكن أهم القيم الشائعة فيها هي البقاء للأصلح.

وفيه أخذت المنظمات تهتم بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع لضمان بقائها واستمرارها في بيئات متغيرة وشديدة التنافس، وأصبح المورد الأساسي للمنظمات هو المعرفة، وأهم أدوات هذه المعرفة الإنتاجية، الابتكار والإبداع.

وظهر في هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري نموذج إدارة الجودة الكلية، ويعد نموذجا مثاليا يركز على الأداء المتخصص، والتخطيط الاستراتيجي ويبني على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد. (عجال مسعودة، 2009، ص 41).

يعبر الجدول (1) التالي عن تلخيص لتطور القيم التنظيمية في مراحلها المختلفة:

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

المصدر: عجال مسعودة، "القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي،دراسة ميدانية بجامعة بسكرة"، ماجستير،

كلية العلوم الإنسانية، 2009 "

### 3. خصائص القيم التنظيمية:

اختلف العلماء و الباحثين في تحديد خصائص القيم بصفة عامة ( اقتصادية، سياسية، دينية، جمالية) باختلاف المذاهب الدينية والفكرية التي ينتمون إليها، كالفكر الغربي أو الفكر الإسلامي مثلا. (أحمد ماهر، 2004، ص 63)

ويمكن تحديد أهم ما يميز القيم التنظيمية باعتبارها جزء من القيم العامة كالتالي:

#### أ- نسبية:

القيم تنظيمات معقدة للأحكام التي يصدرها الفرد حول الأشخاص أو الأشياء أو الأحكام ذاتها مهتديا في ذلك إلى المعايير التي وضعها المجتمع.

وعلى هذا الأساس فالقيم نسبية في مكانها وزمانها ومحتواها (مضمونها: جمالي، اقتصادي، ديني... )، فهي تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه، ومن ثقافة إلى أخرى. (باسم محمد ولي، محمد جاسم محمد، 2004، ص 105).

#### ب- مكتسبة:

يتعلمها الفرد في نطاق الجماعة وعن طريق التنشئة الاجتماعية، حيث تتفاعل تلك العوامل مع التكوين للفرد ذاته، حيث يصبح الأفراد يهتمون ببعض القيم ويفضلونها عن غيرها.

#### ج- ذاتية اجتماعية:

القيم عبارة عن مصادر داخلية تتبع من الفرد ذاته وتحدد أنماط اتجاهاته السلوكية، وتلعب الأسرة والبيئة الاجتماعية دورا أساسيا في ترسيخ هذه القيم.

وتختلف القيم باختلاف الأدوار والمراكز الوظيفية كما تختلف باختلاف الجنس والعمر والمعطيات الدينية والأخلاقية.

د- مرنة:

تتميز القيم بالمرونة والقابلية للنظر ومواجهة كل التطورات والتغيرات التي يعيشها الإنسان مع مطالبه ومع حاجاته ومع سيطرتها لهذه الأمور إلا أنها تعطي أفقا للتجدد والتغيير وفق أسسها واتجاهاتها ولا تلغي العقل البشري. ((باسم محمد ولي، محمد جاسم محمد،

2004، ص 106)

هـ- تلقائية:

هي ليست من صنع فرد أو بضعة أفراد ولكنها من صنع المجتمع وعقله الجمعي،

ويمكننا حصر خصائص القيم التنظيمية في النقاط التالية:

- تشكل نواة الثقافة التنظيمية.
- تؤثر على كفاءة الأفراد في المنظمة.
- تحدد سلوك المنظمات واتجاهاتها.
- تساعد في تشكيل مهمة ورسالة المنظمة والتي بدورها تحدد الاستراتيجيات والنظم والهيكل التنظيمية.
- هي أساس سلوك العاملين.
- منتشرة داخل التنظيم.
- مفيدة لأعضاء التنظيم حيث تعمل كوجه لهم في أدائهم لوظائفهم.

- مكتسبة يتعلمها الفرد داخل التنظيم.
- تقف وراء السلوك الإرادي لأفراد المنظمة.
- نسبية تختلف من شخص لآخر، بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه، ومن زمن إلى زمن، ومن مكان لآخر، ومن ثقافة لأخرى.
- تترتب فيما بينها ترتيباً هرمياً، فتهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها.
- معروفة لدى أفراد المنظمة ومرغوبة لديهم لأنها تشبع حاجاتهم. (باسم محمد ولي، محمد جاسم محمد، 2004، ص 107)

- صعوبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقيدها.

#### 4. أهمية القيم التنظيمية:

- تحتل القيم التنظيمية المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي.
- القيم التي تسود أي منظمة لها تأثير على سلوك الفرد العامل في المنظمة.
- تعزز استقرار النظام الاجتماعي في المنظمة.
- هي أساس فهم الاتجاهات والدوافع وتؤثر على إدراكاتنا.
- تحدد الأهداف والسياسات، بحيث يجب أن تكون متوافقة مع القيم.
- تؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح.
- فهم القيم السائدة في أي مجتمع يسهل فهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد.
- تحتكم إليها المنظمة في تقويم سلوكيات العاملين.

- الإدارة بالقيم توجهها جديداً يعتبر وسيلة وأداة جديدة من أدوات القيادة الإستراتيجية
- مستقبل المنظمة يتحدد من خلال التنمية المستمرة للقيم الإيجابية التي توجه السلوك
- دور القيادة هو إرساء وتدعيم منظومة القيم. (بسمان فيصل محجوب، 2003، ص 49).

- الهدف من إرساء القيم التنظيمية هو تدعيم المنظمة المستقبلية
- توحد القيم داخل الجماعات والمنظمات يؤدي إلى تقويض أسباب التنافر غير الشريف أو الصراع المدمر، أو أسباب عدم التفاهم بينهم، مما يعزز توحد الجماعات
- والمنظمات وتماسكها ويزيد فعاليتها. (بسمان فيصل محجوب، 2003، ص 50).

ومن أهم النتائج التي تترتب على ذلك في المنظمات الإدارية:

1) التقارب والتفاعل بين المركز والأطراف وبين الرؤساء والمرؤوسين، مما يضاعف فرص الثقة والمشاركة وإنجاز الأهداف المرسومة بفعالية.

2) تنمية وعي الموظفين والتزامهم وتعزيز انتمائهم، مما يزيد قدرتهم على مراقبة أنفسهم ويحول دون أي انحرافات سلوكية أو إدارية مقصودة، مما ينعكس بصورة إيجابية على فعاليتهم في العمل.

3) تدعيم فرص العدالة والحيادية الإدارية داخل المنظمة، وفي علاقات المنظمة مع الجمهور، وبخاصة بالنسبة لمنظمات القطاع العام التي تبدو قابلة أكثر من غيرها لتتسأ مظاهر المحسوبية والفساد الإداري ونستخلص من هذه النقاط أن القيم الإيجابية في المنظمة كالعدالة، المشاركة، الاحترام المتبادل، والثقة في

العاملين، التشجيع على الإبداع والمرونة، تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع حاجات العاملين، ومنه استقرار المنظمة. . (بوفلجة غيات ، 2008، ص 39).

## 5. تكوين القيم التنظيمية:

تساهم في تكوين القيم التنظيمية مصادر عديدة ومختلفة، نذكر منها:

### 1) المجتمع:

تمثل البيئة الاجتماعية مصدر عوامل عديدة للفرد العامل، ونقصد بها الأبعاد المتعلقة بالأسرة والعلاقات الاجتماعية والوضع الاجتماعي عمومًا، حيث يمكنه التأثير إيجابا أو سلبا على المنظمة.

ولهذا أولت المنظمة الحديثة الاهتمام بالعاملين وقيمهم وعلاقاتهم الخاصة عندما تريد إقامة مشاريع، فعليها أن ترصد التغيرات في المجتمعات لتتمكن من التكيف معها فالقيم التي يؤمن بها المجتمع الرأسمالي الغربي تختلف عن القيم التي يؤمن بها المجتمع الشرقي، كونه لا يزال يتصف بالتجاذب والتقارب الأسري والعائلي والاجتماعي. أما المجتمع الغربي فإنه يتسم بالتفكك الاجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة. وكما يعمل المجتمع على تلقين قيم معينة للأفراد، تعمل المنظمة باعتبارها مجتمعًا مصغراً من خلال التنشئة الاجتماعية على تثبيت القيم الضرورية للعمل من خلال التدريب، وهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون قيم المنظمة وأهدافها. (جابر نصر الدين، 2006، ص 99).

وتمر عملية التنشئة التنظيمية حسب (اندرودي سبزلأقي، ومارك جي دلاس) بثلاث

مراحل:

**المرحلة الأولى:** وتبدأ قبل دخول الموظفين إلى المنظمة، وتتضمن نشاطات مثل الحصول

على أكبر قدر من المعلومات حول حياة المنظمة.

**المرحلة الثانية:** عندما يدخل الموظف فعلاً لا في المنظمة ويحاول أن يصبح مشاركاً

وفاعلاً في جماعة العمل.

**المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة الاستقرار، حيث لابد توفير حل لمشكلة الصراع المحتوم بين

الجماعة التي ينتمي إليها الشخص وجماعات العمل الأخرى داخل المنظمة. (حسين حريم،

1997، ص 85 - 86).

أما ( فيلدمان Fildman ) فيقسم هذه المراحل من انتقال الفرد من مرحلة كونه عضواً

جديداً، إلى مرحلة كونه عضواً فعالاً ومؤثراً في جماعة العمل على النحو التالي:

✓ **مرحلة الحذر والتطلع:** في هذه المرحلة يكون العامل جديداً، ويتبنى مجموعة من

التوقعات الواقعية بشأن وظيفته، والمؤسسة التي يعمل بها، ونراه هنا يحدد ما إذا

كانت هذه المؤسسة تشكل المكان المناسب، أو الملائم لما يتوفر لديه من وحاجات

قدرات وقيم .

✓ **مرحلة التعلم والتأقلم:** يحاول الموظفون الجدد في هذه المرحلة التعرف على الأدوار

المختلفة التي يؤديونها هم أنفسهم باعتبارهم أعضاء في الجماعة، ويكتشفون أيضاً

عدداً من المعايير المهمة التي تتحكم في تقييم أداء الجماعة و أعضائها.

وأثناء هذه المرحلة يبدأ الأعضاء الجدد في تكوين علاقات شخصية.

✓ **مرحلة إتقان الدور:** في هذه المرحلة يتقن الأفراد أداء أدوارهم التي ينبغي عليهم

أداؤها، ومن ثم ينتقلون إلى مرحلة يصبحون فيها أعضاء دائمين في الجماعة.

وأثناء هذه المرحلة تتكون لديهم معرفة دقيقة بجميع جوانب معايير جماعة العمل.

(أحمد إبراهيم أحمد، 2004، ص 71).

## (2) **التعاليم الدينية:**

يمثل الدين أحد المصادر المهمة التي تستمد القيم منها، بل إن الدين هو المصدر

الرئيسي لقيم كثيرة، ومن الأمثلة التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي الحديث الشريف

الذي يحث على إتقان العمل، إذ جاء في الحديث الشريف (إن الله يحب إذا عمل أحدكم

عملاً أن يتقنه)، وكذلك حث الرسول الكريم على عدم الغش بقوله ( من غشنا فليس منا )،

وعلى إعطاء العامل أجره دون تأخير ( أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه)، وقوله

صلى الله عليه وسلم (كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته).

## (3) **التعليم:**

يعتبر الركيزة في إحداث تغيير في حياة الأفراد، وتغيير بعض المفاهيم والمعتقدات إلى

مفاهيم أخرى وتكوين قيم جديدة لديهم، تتناسب و التغيرات الثقافية.

فيتم اكتساب القيم والمهارات والاتجاهات وغيرها من العوامل التي تحدد السلوك عن

طريق عمليات التعليم المختلفة، نتيجة المرور بعدد من الخبرات والمواقف الخاصة بالحياة،

وعن طريق التعلم يمكن تحسين أداء العمل مما يزيد الإنتاج وكفايته وكذا ضبط السلوك

وتوجيهه وتعديله في مجال التربية أو التدريب المهني. (محمود سلمان العميان 2005، ص 36).

#### (4) جماعة العمل:

أغلب التفاعلات اليومية والنشاطات تحدث داخل الجماعات التي تؤثر كثيرا على سلوك الأفراد، وكما تؤثر الجماعة على العامل يؤثر هو في الجماعة، وهكذا فإن علاقة التأثير والتأثر هي علاقة متبادلة بين العامل وبقية أفراد الجماعة.

ومصدر القيم يتقرر من قبل جماعة العمل أو فريق العمل والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه، وليست الأخلاقيات الاجتماعية العامة، حيث بمرور الزمن يتكون لجماعة العمل تقاليد وقيم خاصة بها، وتفرضها على أعضائها، فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة يتعرض لضغوط نفسية متعددة، تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله أو عدم التعامل معه وعدم دعوته لجلساتهم، مما يجعله اعتياديا ينصهر في بوتقة القيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان العمل، ولذلك فإن جماعة العمل تعد أحد أهم مصادر ترسيخ القيم لدى الأفراد، وجماعة العمل ليست مجرد مجموعة من الأفراد بل هي علاقات بين هؤلاء الأفراد؛ علاقات بين الإدارة والعاملين وبين العاملين بعضهم بعض، وبين جماعات العمل المختلفة، وبين العاملين ونقابات العاملين، وتقوم هذه العلاقات الإنسانية على مبادئ التفاهم والتعاون والاحترام المتبادل والثقة المتبادلة بين أعضاء الجماعة العاملة. (محمود سلمان العميان 2005، ص 36).

يعرف ( جيمس جريبن James Gribbin ) القيادة بأنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة، لاستثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة.

يتضح من هذا التعريف أن القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد المرؤوسين وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل، بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة. فالقائد الناجح هو من يستطيع إيجاد الدافعية والحماس والرغبة والاستعداد الطوعي لدى الأفراد والامتثال لرغبات القائد، كما أن القائد الناجح هو أيضا يتأثر باتباعه ودوافعهم وحاجاتهم ورغباتهم، وهكذا فالقيادة عملية اجتماعية مستمرة. (محمود سلمان العميان ، 2005، ص 63)

ومن أهم مهارات القائد الفعال مشاركة أتباعه في أعمال التأثير والسيطرة واتخاذ القرارات، والقدرة على تشخيص المواقف وبناء الثقة مع العاملين، والمقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما. (محمود سلمان العميان ، 2005، ص 64)

## (5) الإعلام:

تستطيع وسائل الاتصال المختلفة أن تقوم بدور أساسي في التبشير بالقيم الجديدة مع تحولات الحياة الاجتماعية والقيم الحضارية، فتدعم القيم التي تخدم التطور وتحارب القيم التي تعوقه.

كما تلعب دورا هاما في تطوير أنماط السلوك الاجتماعي بما يتلاءم مع ظروف الحياة الجديدة وتستطيع أن تلفت النظر إلى هذا كله بطرق مباشرة أو غير مباشرة بعيدة عن الشكل التعليمي أو الوعظي كما تستطيع أن تقدم النماذج التي يحتذى بها وتضع النماذج المخالفة في إطار منفر أو غير مرغوب. (مقدم عبد الحفيظ، 1994، ص 38).

## 6. تصنيف القيم التنظيمية:

بعد إطلاعنا على التراث النظري والأدبي للباحثين تبين أنهم يعتمدون تصنيف القيم بالاعتماد على أبعاد كثيرة نذكر أهمها:

### 1) من حيث بعد المحتوى:

✓ **القيم النظرية:** وترتبط بسلوك الشك والبحث عن الحقيقة بمعرفة القوانين التي تحكم الأشياء واكتشاف حقيقتها، وتتجلى لدى العلماء والمصلحون والفلاسفة، الذي يسعون وراء المبادئ والمثل العليا. (دراسة عثمان قدور، 2008، ص 54).

✓ **القيم الاقتصادية:** ترتبط بسلوك التوفير لجميع مصادر الطاقة التي يستخدمها الإنسان مثل الوقت والجهد والمال.

ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو نافع وفي سبيل هذا الهدف يتخذ من العالم المحيط وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها، عن طريق الإنتاج والتسويق واستهلاك البضائع واستثمار الأموال وتتجلى هذه القيم لدى أشخاص يمتازون بنظرة عملية وهو عادة رجال المال والأعمال.

ترتبط أيضا بالنظرة الشخصية المادية، فعلاقات الأفراد مع بعضهم لبعض هدفها المصلحة والحصول على المادة ويقدر ما يتحقق من منفعة تكون العلاقة قوية فيما بينهم.

✓ **القيم الروحية:** أو الدينية وهي القيمة التي يرتبط بها سلوك الدين والعقيدة والإيمان بالغيب.

✓ **القيم الاجتماعية:** وترتبط بسلوك البحث عن الرفاق والأصدقاء، والهروب من العزلة والاهتمام بالطاعة الاجتماعية والمسايرة وتدعيم الاجتماعية.

✓ **القيم السياسية:** وترتبط بسلوك إدارة الأفراد والسعي إلى مراكز الزعامة والقيادة.

✓ **القيم الجمالية:** وهي تذوق الجمال ويرتبط بها مجموعة من الأنماط السلوكية الفنية من رسم وموسيقى وشعر إلى غير ذلك ما يمكن أن يتذوق فيه الإنسان معنى الجمال. (دراسة عثمان قدور، 2008، ص 54).

( 2 ) **من حيث بعد المقصد:**

✓ **قيم وسائلية:** هي تلك القيم التي ينظر إليها الأفراد والجماعات على أنها وسائل لغايات أبعد مثل الترتي.

✓ **قيم غائية (هدفية):** وهي الأهداف والفضائل التي تضعها الجماعات والأفراد

لأنفسها، فالحرب في نظر الرجل العسكري ذات قيمة وسائلية تكسبه الترتي في

المنصب والشرف والترقي في هذا الموقف قيمة غائية هدفية. (جودة بني جابر ،

2004، ص 65)

(3) **من حيث بعد الشدة:**

✓ **قيم ملزمة:** (أمره ناهية) يكون بمثابة قانون ينظم العلاقات مثل القيم الخاصة بتنظيم العلاقة بين الجنسين.

✓ **قيم تفضيلية:** تكون حسب ما يفضله الفرد كإكرام الضيف.

✓ **قيم مثالية:** وهي القيم التي يشعر الناس باستحالة تحقيقها ومع ذلك فإنها تؤثر في توجيه سلوك الأفراد، مثل القيم التي تتطلب أن يعمل الفرد لندياه كأنه يعيش أبداً ولآخرته كأنه يموت غداً، وهي القيم التي تتطلب الكمال في أمور الدين والدنيا معاً. (جمال الدين لعويسات ، 2002، ص 43).

(4) **من حيث بعد الدوام:**

✓ **قيم عابرة :** وهي القيم الوقتية العارضة القصيرة الدوام السريعة الزوال، مثل القيم المرتبطة بالموضوعات والنزوات.

✓ **قيم دائمة :** وهي القيم التي تبقى زمناً طويلاً مستقرة في نفوس الناس يتناولها جيل عن جيل، كالقيم المرتبطة بالعرف والتقاليد، وهو دوام نسبي.

(5) **من حيث بعد المرونة:**

✓ **قيم مرنة:** تتميز المنظمات التي تتفاعل مع بيئتها بالمرونة، مثل اهتمام المديرين بالعاملين والعلماء والتنظيمات الناجحة هي القادرة على التغيير في هياكلها وعملياتها وقيمها، فما كان مناسباً في الماضي قد لا يكون مناسباً في المستقبل.

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

المبادرة. توصف المنظمة بأنها ذات نظام جامد لعجزها عن التكيف أمام الضغوط والتغيرات التي تفرضها البيئة، ويمثل النظام المفتوح في المنظمة المرونة والنظام المغلق الجمود. (جمال الدين لعويسات ، 2002، ص 44).

## 7. قياس القيم التنظيمية:

نجد أن هناك الكثير من الوسائل والتقنيات المذكورة في التراث النظري لقياس القيم، ونرى أن نكتفي فقط بقياس الأبعاد التي قمنا بذكرها في تصنيف القيم.

### 1) اختبار دراسة القيم التنظيمية:

أعدّه الباحثان "جوردن ألبرت" و"فيليب فرنون" ويستند إلى إطار نظري وضعه سبرانجر "ويقيس ستة أنماط من القيم وهي:

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

ويهدف اختبار القيم إلى بيان إلى أي مدى يميل الشخص إلى قيمة أو أكثر من هذه القيم، فالأفراد يختلفون في درجة انجذابهم إلى إحدى هذه القيم. ( خليل محمد حسن الشماع،

2000، ص 168).

## (2) استبانة دراسة القيم التنظيمية:

إعداد الباحثان " ديف فرانسيس " و"ماك وودكوك" تقيس هذه الاستبانة أربعة أبعاد من

القيم التنظيمية الجوهرية وكل بعد يتضمن ثلاث قيم فرعية وهي كالتالي:

- إدارة الإدارة: وتشمل قيم القوة، الصفة، المكافأة.
  - إدارة المهمة: تشمل قيم الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد
  - إدارة العلاقات: وتشمل قيم العدل فرق العمل والنظام والقانون.
  - إدارة البيئة: وتشمل قيم التنافس، الدفاع، استغلال الفرص.
- تتكون الاستبانة من ( 60 ) عبارة تتم الإجابة عنها كالتالي:

- صحيحة كلياً ( 4 ) نقاط.
- صحيحة إلى حد كبير ( 3 ) نقاط.
- ليست صحيحة وليست خاطئة نقطتان.
- غير صحيحة إلى حد كبير نقطة واحدة.
- غير صحيحة كلياً صفر.

وتستخدم هذه الاستبانة مع الموظفين الإداريين والمشرفين والمحترفين، للسؤال عن رأيك

فيما يتعلق بمنظمة محددة أو جزء من هذه المنظمة. (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص

(136).

## 8. أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات:

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 المدراء القيم العليا لموظفيهم، فهناك قيم يسعى كل فرد في عمله إليها، على أن المديرين الذين يتمتعون بشخصيات قوية تؤثر قيمهم فيهم سلباً أو إيجاباً على الأجهزة التي يديرونها. (البداينة العضائيلة، 2004، ص 79).

حيث يرى ( سوميرس ) بأن القيم التنظيمية التي تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم تحصد عدد من الفوائد الهامة، وتحقق أقل أخطاء في العمل وأعلى الدرجات والالتزام الوظيفي، وتشمل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، "way of life". وتصبح المبادئ السلوكية للعاملين.

وبشير البعض إلى وجود تأثير متبادل بين القيم والقواعد السلوكية، إذ تؤثر القيم في خلق قواعد سلوكية تتماشى مع تلك القيم، فالعرف والقواعد الحضارية وما يحرمه المجتمع كلها قواعد تحكم سلوكنا، وتوجب احترام الأفراد لها كنظم اجتماعية. ( عبد المعطي عساف، 1999).

وتأثير القيم في السلوك يتوقف على قوة الحاجات من جهة وهذا لارتباط القيم بالحاجات ومن جهة أخرى يتوقف على التأثيرات الخارجية وقوتها؛ ومعنى ذلك أن الفرد يتأثر في تقويمه للأشياء بأوضاع معينة ومعايير خاصة تملئها عليه الظروف المحيطة ببيئته الدينية

والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وهذه هي التي تحدد السلوك والتصرفات. (علي عسكر، 2005، ص 42).

وللوصول للقيم التي تؤثر في صنع القرار المطلوب يجب أن يتحدد من خلال:

- **تحديد الأهداف** : حيث يؤثر الحكم على القيم عند اختيار وتوزيع الأولويات على العمل المطلوب انجازه.
  - **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 تتناسق مع القيم التي يؤمن بها.
  - **تنفيذ القرار** : تؤثر القيم التي يحملها المديرون على اختيار الوسائل الملائمة لتنفيذ القرار الذي وضع عليه الاختيار.
  - **التقييم والمتابعة** : يتدخل الحكم القيمي عند بحث النتائج وتقويم درجة فعاليتها وقياس الأخطاء أو الفروق.
- ويؤكد ( فينجان ) على أهمية الالتزام بالقيم ككل فضلا عن التركيز على تنسيق القيم في هرم السلطة التنظيمية حيث يذكر أن الالتزام بالقيم ككل تؤثر تأثيرا مستمرا وفعالا، وأن القيم المرئية لدى العاملين تشكل أهمية كبرى كالتعاون، والعدل، والتسامح، والاستقامة الأخلاقية، حث يذكر أنه من الصعب تخيل وجود أفراد بدون أن تكون معاملتهم خالية من هذه القيم في التنظيم. (فايزة أنور شكري، 2008، ص 53).

- ويؤكد (مندل وجوردن) أن للقيم تأثيراً في الأداء وقد يكون هذا التأثير سلباً أو إيجاباً، وينظر إلى القيم من حيث ما يجب أن يكون ويجب أن لا يكون وذلك على النحو التالي:
- القيمة ليست رأياً أو موقفاً تجاه موضوع أو مكان أو شيء إذ للآراء علاقة بالأحداث الجارية، أما الموقف فهو الميل نحو شيء محدد.
  - القيمة ليست حالة أو منزلة مثالية ولكنها بالأحرى عرضة لأن تتأثر بالاتجاهات الثقافية.
  - القيمة ليست فعلاً إلا أنه يمكن تكوين فكرة ما عن قيم الشخص من أفعاله.
  - وبما أن القيم تختلف تأثيرها على الأفراد، باختلاف الثقافات، فالقيم العربية الإسلامية تختلف عن القيم الغربية حيث أن النظرة التكاملية لفكرنا الإسلامي إزاء القديم المستمد من شريعتنا الإسلامية هدفها بناء مجتمع تسوده القيم والمثل العليا والتي تحرص على تنشئة الإنسان وفقاً لمجموعة القيم التي تضمنها الدين الإسلامي.
  - فالقيم الإسلامية صاغها خالق الكون والحياة وفق مجموعة من الخصائص، تتلاءم مع خصائص الطبيعة البشرية فهي تتصف بالإنسانية والاجتماعية والواقعية وهي صالحة لكل زمان ومكان. (محمد سعيد سلطان، 2004، ص 91).

## خلاصة:

نتيجة لما تطرقنا إليه في هذا الفصل يتضح لنا أن للقيم التنظيمية أهمية كبرى على مستوى المنظمة ذلك أن فاعلية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضائها، كما أن للقيم أثر في رسم المعالم الأساسية للسلوك التنظيمي وفي تحديده وتوجيهه، وهذا ما لاحظناه في مراحل تطور القيم التنظيمية كما تشير هذه المراحل.

## الفصل الثالث: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

### تمهيد

1. مفهوم الصراع التنظيم
2. خصائص الصراع التنظيمي
3. مستويات الصراع التنظيمي
4. النظريات المفسرة للصراع التنظيمي
5. أنواع و أشكال الصراع التنظيمي
6. أسباب الصراع التنظيمي
7. مراحل نشوء الصراع التنظيمي
8. أساليب معالجة الصراع التنظيمي

### خلاصة

## تمهيد

يتفاعل الأفراد العاملون في المنظمات مع بعضهم البعض وبصفة دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية. غير أنه قد ينتج عن هذا التفاعل اتفاق العاملين في مواقف معينة كما قد يتعارضون في مواقف تنظيمية أخرى، وغالبا ما يؤدي هذا الاختلاف والتعارض إلى حدوث ما يسمى بالصراع التنظيمي، فالصراع داخل المنظمات يعتبر ظاهرة سلوكية إنسانية، تنتج كصدى لاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو بغية تحقيق مكاسب مادية أو معنوية (التقدير والاحترام...). وعادة ما يرافق الصراع التنظيمي تغيرات في العلاقات التنظيمية السائدة. لهذا نجد أن موضوع الصراع التنظيمي قد حظي باهتمام واسع النطاق من قبل الباحثين والمفكرين وقد أخذ مكانة في كتب الإدارة والسلوك التنظيمي.

## 1. مفهوم الصراع التنظيمي :

لقد اختلف الباحثين في مجال السلوك التنظيمي في إعطاء تعريف للصراع التنظيمي ويعود هذا الاختلاف والتعدد إلى طبيعة الأطراف التي يشملها الصراع ومستواها التنظيمي، وفيما يلي سوف نذكر بعض التعريفات التي تتوافق مع طبيعة الدراسة :

### • الصراع لغة:

إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع و الخصام أو الخلاف و الشقاق، أما كلمة ( CONFLICT ) فتعني العراك أو الخصام أو الصدمة، إذا يعني الصراع اشتقاقاً هو التعارض بين المصالح و الآراء.

### • الصراع اصطلاحاً:

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم الفكرية، لذا اتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر إلى الصراع من زاوية تختلف عن الأخرى. فقد اعتبرت المدرسة التقليدية ( الكلاسيكية ) الصراع أمراً خطيراً، يعبر عن الظواهر السيئة التي غالباً ما تُصيب المنظمات أو جماعات العمل. فهو حالة غير طبيعية لا بد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على المنظمة. (احمد يوسف اللوح، 2008، ص11)

ونظر الباحثون من المدرسة الحديثة إلى الصراع على أنه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة، سواء ما يتعلق بالأفراد، أو الجماعات، أو المنظمة ككل. فالصراع هو احد التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكلٍ علني أو ضمني، بغية تحقيق هدف معين.

## النظرة التقليدية:

عدت هذه المرحلة الصراع كأنه حالة مرضية يجب عدم حصولها وتجنبها أو التخلص منها لأنها تشيع الفوضى في المنظمة وتعرقل أعمالها ولذلك كان يواجه بالتهديد والعقاب وفرض رقابة شديدة. (حسن، 1989، ص 162)

## النظرة السلوكية:

تبنت فكرة أن الصراع أمر لا مفر منه نتيجة عمليات التفاعل الاجتماعي وقد اتجهت النظرتان التقليدية والسلوكية إلى اعتماد السلطة (القوة) في مواجهة الصراع وحسمه .  
(الشريف ، نجلاء علي، 1997، ص 86)

## النظرة التفاعلية :

تبنت الفلسفة القائلة بان الصراع ليس حتمياً في المنظمات فقط بل وقد تكون له جوانب ايجابية ذات فائدة للتنظيم في أحيان معينة ومن ثم فأنه ليس من مصلحة التنظيم أن يقضي نهائياً على الصراعات فيه . (المغربي، 1994، ص 61)

ويعرف الحنيطي الصراع بأنه " عبارة عن تنافر يجري التعبير عنه بين طرفين على الأقل تقوم بينهما علاقة اعتمادية، حين يعتقدان بأن أهدافهما متضاربة، ومواردهما محدودة، ويتدخل كل طرف في شؤون الآخر أثناء قيامهما بتحقيق أهدافهما " ( الحنيطي 1993، ص 31)

وعرف كامل الصراع التنظيمي بأنه " المقاومة والكفاح والاصطدام والتضارب في المبادئ

داخل التنظيم الواحد ". (احمد يوسف اللوح، 2008، ص12)

وعرفه القريوتي بأنه " عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلباً على طرف آخر، بشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف، و يعيق تحقيق أهدافه و خدمة مصالحه. إذ ينشأ لدى العاملين و الوحدات الفرعية المختلفة تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم. "

(عبد الواحد، مؤمن، 2008، ص 34 )

كما يرى روبنز بأن الصراع هو " العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر عليه سلبياً، أو يوشك أن يؤثر عليه سلبياً في شيء ما يهتم به الطرف الآخر "

(حريم حسن، 2009، ص175)

ومما سبق نرى أن هناك اختلافاً وتعددًا في التعريفات التي تبناها المفكرون والكتاب في نظرتهم لمفهوم الصراع التنظيمي، ويرجع السبب في ذلك إلى وجود الكثير من المداخل لدراسة الصراع كظاهرة اجتماعية، حيث يركز كل مدخل على جانبٍ من الجوانب، ويعود أيضاً ذلك إلى تنوع الخلفيات والاتجاهات العلمية لكل مفكر.

## 2. خصائص الصراع التنظيمي:

1. ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه و تكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).

2. أن يتضمن موقف الصراع وجود طرفين متنازعين أو أكثر.

3. وجود أسباب و ظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.

4. وجود عدم توافق و حالة من التوتر بين أطراف الصراع.

5. أن أطراف الصراع على وعي و إدراك بالأطراف الأخرى.

6. من عناصر الصراع هو الاختلاف في وسائل تحقيق الأهداف و انجازها.

7. يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض، و يهدف كل طرف منهم

إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر. (العميان، 2002، ص366)

### 3. مستويات الصراع التنظيمي:

يقول (المغربي، 1995) بان على إدارة المنظمة أن تتدخل لزيادة أو نقص الصراع في:

- إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه فان من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه في المستوى المرغوب فيه.

إذا انخفض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه فان على الإدارة أن تتدخل لتنشيط

الصراع و الارتقاء به للمستوى المرغوب فيه. (سارة زويطي، 2014، ص81)

و مما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاثة مستويات: (فياض، رجاء خالد

1991، ص30)

1. مستوى الصراع المرغوب فيه.

2. مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه.

3. مستوى صراع اقل من مرغوب فيه.

## جدول رقم (2)

### يوضح المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
1	متقدم/منخفض	ضارة	لامبالاة. جمود. بطء التأقلم. نقص الأفكار الجيدة. غياب التحدي.	منخفضة
2	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية. نقد ذاتي. تأقلم. بحث عن الحلول للمشكلات. تحرك ايجابي نحو الهدف.	مرتفعة
3	مرتفع	ضارة	عشوائية. عدم تعاون. تعارض الأنشطة. صعوبة التنسيق.	منخفضة

" المصدر: فوزي عبد الرحمن حامد ابو عساكر، " أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على

وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2008، ص 31

#### 4. النظريات المفسرة للصراع التنظيمي:

تباينت وجهات النظريات المفسرة لظهور الصراع سواء على صعيد الأفراد أو المؤسسات، فبعضهم نادى بضرورة تجنب الصراع و اعتباره حالة سلبية يجب القضاء عليها وهذا ما يعرف بالنظرة التقليدية للصراع ، كما اعتبر فريق آخر أن الصراع ما هو إلا ظاهرة طبيعية وحتمية يمكن حدوثها في جميع المنظمات ، أما النظرة الحديثة للصراع فتؤكد على أن الصراع أمر ايجابي بل يجب العمل على تشجيعه داخل المنظمات على اختلاف أنواعه ا و فيما يلي

عرض مفصل للنظريات المتعلقة بالصراع كالتالي: ( ابتسام يوسف احمد  
مرزوق، 2011، ص21)

#### 4-1/ النظرية التقليدية للصراع:

يعتبر هذا الاتجاه أن ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية سيئة وغير مريحة، لذلك فقد اتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليها أو على الأقل تجنبها وعدم الحديث عنها وتجاهلها. وقد ظهر هذا الاتجاه التقليدي في النصف الأول من القرن الماضي، ولا شك في أن مثل هذا الاتجاه نحو الصراع وهذه الآراء نحوه تؤدي إلى إعاقة التعامل مع الصراع الموجود حكماً في داخل المنظمات، وبالتالي عدم القدرة على حله كلما وجد بصورة ايجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم.

#### 4-2/ النظرية السلوكية للصراع:

تعتبر النظرية السلوكية للصراع تطويراً للنظرية التقليدية للصراع حيث ينظر للصراع على أنه أمر حتمي و متكرر و هو أمر سيئ بالضرورة و لا بد من حله أو تخفيفه و ضبط حجمه. و قد سادت النظرية السلوكية للصراع في الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي ويؤكد أصحاب هذه النظرية على أن كل النظم ومن خلال طبيعتها بنيتها يوجد فيها الصراع . و أن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً أو شراً من الشرور بل قد يشكل إمكانية قوة و ايجابية في أداء الجماعة . فهذه النظرية تتعقل في وجود الصراع وتعتبر إمكانية أن يعود بالفائدة على أداء الجماعة . و لكن على الرغم من قبول السلوكيين للصراع على أنه أمر لا مفر

منه ، إلا تناولهم له يشبه إلى حد ما أصحاب النظرية التقليدية للصراع الذي يقوم على أساس محاولة حل الصراع وإنهائه وعدم تشجيع حدوثه. ( ابتسام يوسف احمد مرزوق، 2011، ص22)

#### 3-4/ النظرية الحديثة للصراع:

و تسمى الأسلوب التفاعلي أو النظرية التفاعلية للصراع، ولقد كان عالم الاجتماع كوسر من أوائل الذين طرحوا هذا التصور للتعامل مع الصراع في الإدارة.

و يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية يجب تشجيعها وتعتبر انعكاساً ايجابياً نحو التجديد والابتكار والإبداع في المنظمة، إذا ما تمت بمستوى معين .

و قد أضاف زايد ( 1995 ) إجمالي النقاط التي تتميز بها هذه النظرية التفاعلية كالتالي:

أ- أنها تعترف بالضرورة المطلقة للصراع البناء.

ب- أنها تشجع صراحة المعارضة، البناءة أو الوظيفية

ج- أنها تعرف إدارة الصراع على أنها تتضمن إثارة الصراع في الوقت نفسه الذي تتضمن

فيه طرق معالجته وأساليبها. (زايد، 1995، ص46)

### جدول رقم (3)

#### يوضح الصراع في المدارس الإدارية المختلفة

البيان	النظرية التقليدية	النظرية السلوكية	النظرية التفاعلية
طبيعة الصراع	غريب/دخيل	طبيعي/داخل في تركيب التنظيم	ضروري/ محرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية و تنظيمية
خصائص الصراع	ضار	ضار/ مفيد	مفيد/ ضار
أطراف الصراع	مثير المتاعب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد الفعل	الرفض	القبول	التشجيع أحياناً
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	تفاهم	التعاون

المصدر: ابتهسام يوسف احمد مرزوق، " استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها

بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة، 2011، ص 23 "

### 5. أنواع و أشكال الصراع التنظيمي:

تعددت تصنيفات الصراع بين علماء الإدارة، حيث صنّفوا الصراع وفقاً للمستوى، وفقاً

للاتجاهات، وفقاً للتخطيط، وفقاً للتنظيم ووفقاً للآثار.

## أولاً : تصنيف الصراع وفقاً للمستوى:

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي، إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على تصنيف الصراع وفقاً لمستوى الفرد، مستوى الأفراد، مستوى الجماعات أو التنظيمات المختلفة.

### 1. الصراع على مستوى الفرد:

يحدث الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار إحداها بحيث أنه لا يمكنه تحقيقها معاً .

وقد تحدث تناقضات بين أدوار الفرد، أو تناقضات بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، أو المشاكل في العمل، مما يؤدي لرد فعل نفسي لدى الفرد، وغالباً ما يظهر رد الفعل النفسي بشكل عدواني أو على شكل انسحاب أو تكرار المحاولة للوصول إلى الهدف، أو البحث عن حل وسط أو بدائل أخرى تعوض هذا الهدف الأصلي. (الخشالي، 2004، ص19)

### 2. الصراع على مستوى الأفراد:

وهو عبارة عن تناقض بين اثنين أو أكثر من أفراد الجماعة الواحدة، ويظهر ذلك بسبب تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض.

ويحدث هذا النوع من الصراع نتيجة لاختلافات حاجات الأفراد وأدوارهم التي يقومون بها نتيجة للاختلافات في وجهات النظر فيما بينهم، أو لاختلاف شخصياتهم واتجاهاتهم، و دوافعهم وتنشئتهم الاجتماعية.

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج ما يعرف باسم نافذة جوهاري نسبة إلى (Joseph Luft & Harry Iugham).

### شكل رقم (1)

يوضح أجزاء نافذة جوهاري لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد

أشياء يعرفها	<p><b>HIDDEN SELF</b></p> <p>الذات الخفية</p> <p>(2)</p>	<p><b>OPEN SELF</b></p> <p>الذات المكشوفة</p> <p>(1)</p>	أشياء يعرفها الفرد
أشياء لا يعرفها	<p><b>UNDISCOVERED SELF</b></p> <p>الذات الغير مكتشفة</p> <p>(4)</p>	<p><b>BLIND SELF</b></p> <p>الذات العمياء</p> <p>(3)</p>	أشياء لا يعرفها

المصدر: ابتسام يوسف احمد مرزوق، " استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، 2011، ص42 "

**الحالة الأولى :** أن الفرد يعرف نفسه والآخرين، وهذه أفضل الحالات حيث إن الفرد على بيئة من مشاعره ودوافعه، وأيضاً بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين مما يقلل من حدوث أي مشكلات أو صراعات.

الحالة الثانية : الفرد يعرف نفسه فقط، ولكنه لا يعرف مشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين.

الحالية الثالثة : الفرد يعرف الآخرين فقط، لديه معلومات متوافرة عن الآخرين ولا يعرف

الفرد ما

يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين وبميل إلى الانطواء ويكون بعيداً عن زملائه في العمل.

الحالة الرابعة : الفرد لا يعرف نفسه والآخرين، وهذه أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم

وسوء الاتصال، وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجما (ابتسام

يوسف احمد مرزوق، 2011، ص26)

### 3. الصراع على مستوى الجماعات، أو التنظيمات المختلفة:

" و هذا الصراع يمكن أن يحدث بين المؤسسات المتنافسة للحصول على موارد تمكنها من

القيام بأعمالها". ( القريوتي، 1994، ص185)

وللصراع على مستوى الجماعات أسباب مختلفة يمكن إيجازها كما عرضها العميان

(2002):

أ- الصراع على الموارد : حيث تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد

المتاحة التي غالباً ما تكون محدودة.

ب- التنافس في الأداء : حيث تهدف كل جماعة إلى أن يتميز أداؤها عن أداء باقي

الجماعات.

ج- الاختلاف بين المستويات التنظيمية : حيث يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطناع وجهات نظرها بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها.

د- الصراع بين الإدارات وظيفياً : تتنازع بعض الإدارات على أداء نفس الأعمال، لأن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها. (العميان، 2002، ص164)

ثانياً : تصنيف الصراع وفقاً للاتجاهات:

يأخذ هذا التصنيف اتجاهين رئيسيين هما : الصراع الرأسي والصراع الأفقي، كما عرضهما الشريف وعبد العليم (2009):

### 1. الصراع الرأسي:

وهو الصراع الذي يحدث بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، أي صراع بين رئيس ومرؤوس مثل صراع مدير المدرسة مع مدير التربية والتعليم وجهازه الإداري، أو صراع معلم أو مجموعة منهم مع مدير المدرسة.

### 2. الصراع الأفقي:

هو الصراع الذي يحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة، أو بين أفراد أو جماعات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد دون أن يكون لأي منهما سلطة على الآخر مثل صراع مدير المدرسة مع المشرف التربوي أو صراع معلم مع معلم داخل المدرسة.

## ثالثاً : تصنيف الصراع وفقاً للتخطيط:

من حيث التخطيط فإن الصراع ينقسم إلى صراع استراتيجي (مخطط له) وصراع غير مخطط له:

### 1. الصراع الاستراتيجي:

وهو الصراع الذي يظهر وينمو نتيجة لخطة أو هدف مرسوم منذ البداية، ويكون نتيجة لفائدة ذاتية بالنسبة للفرد أو الجماعة، كما يتم الحصول على الفائدة من خلال تقويم الأداء، وتكون على شكل زيادة، أو هبة من المنظمة للفرد أو لمجموعة من الأفراد أو ترقية أو زيادة تأثير وسلطة.

### 2. الصراع غير المخطط:

وهو الصراع العفوي غير المقصود والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف معينة (الشريف و عبد العليم، 2009، ص256)

## رابعاً : تصنيف الصراع وفقاً للتنظيم:

### 1. الصراع المنظم:

وهو الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامناً جماعياً، ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله، وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها.

### 2. الصراع غير المنظم:

وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل والغياب عنه، أو ترك العمل. (العميان، 2002، ص168)

#### خامساً : تصنيف الصراع وفقاً لآثاره:

إن وجود الصراع داخل المنظمة يمكن أن يحدث أثراً إيجابياً أو سلبياً.

#### 1. الآثار الإيجابية للصراع:

تتضح الآثار الإيجابية للصراع بالتالي:

- أ- تحفيز أطراف الصراع على فهم مواقف بعضهم البعض فهماً كاملاً.
- ب- يشجع الصراع على البحث عن أفكار ومداخل جديدة، وبالتالي يساعد على التغيير و الابتكار.

ج- يؤدي الصراع إلى تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الإدارة.

د- يمكن أن يؤدي الصراع إلى مزيد من الالتزام.

#### 2. الآثار السلبية للصراع:

تتمثل الآثار السلبية للصراع بالتالي:

- أ- يعيق الصراع الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأقسام.
- ب- يشتت الانتباه والطاقة عن الأنشطة والجهود الواجب بذلها لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة .

ج- يدفع القادة للتحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي في القيادة.

د- يزيد من اتجاه كل طرف إلى وضع الطرف الآخر في قالب سلبي. (مصطفى احمد، 2000، ص43)

## 6. أسباب نشوء الصراع التنظيمي:

تشتمل المنظمات التربوية باعتبارها أنظمة اجتماعية على بعدين أساسيين هما: البعد المؤسسي ومكوناته، والبعد الشخصي وعناصره. ويتفاعل هذين البعدين قد يحدث عدم اتفاق بين مكونات هذين البعدين فقلما نجد تنظيماً يحتوي على هذين البعدين ويخلو من أي صورة من صور الصراع الذي أسباب الصراع يمكن أن ينشأ لعدة أسباب. حيث يرجع فيلدمان وأرنولد Felidman & Arnold داخل الجماعات إلى سببين رئيسيين:

### أ- ضعف تنسيق العمل بين الجماعات:

حيث يعتبر تنسيق العمل بين الجماعات من أهم المصادر الرئيسية للنزاع والصراع التنظيمي، حيث يتمثل تنسيق العمل في تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات والسلطات وتوضيح الأدوار، وإذا لم يتم ذلك بشكل واضح ومحدد يحدث النزاع والصراع.

### ب- أنظمة الرقابة التنظيمية:

تعتبر الرقابة والمتابعة المصدر الثاني للصراع والنزاع الداخلي لجماعات العمل، وتتمثل مشكلات النزاع في أنظمة الرقابة داخل المنظمة في الجوانب التالية:

1- تداخل وتشابك الموارد وقتلتها.

2- تنافس أنظمة الحوافز.

3- استخدام المنافسة كوسيلة للتحفيز، وقد تتجح المنظمة في ذلك، وقد تفشل فتؤدي إلى

النزاعات والخلافات. (الشريف و عبد العليم، 2009، ص258)

أما (مصطفى، 2000) فقد تناول مسببات الصراع وقام بتصنيفها إلى:

أ- المسببات الفردية : والتي تتمثل في:

- تباين شخصيات الأفراد وقيمهم وأخلاقياتهم، الأمر الذي يثير المشاحنات والتعارض أو تصادم وجهات النظر.
- اختلاف أو تعارض الأهداف والمصالح، فما يستهدفه الطرف ( أ ) من ترقية مثلاً يمثل تهديداً أو خطراً للطرف ( ب ) الذي يرى خسارته في نجاح ( أ ) في شغل هذه الدرجة الأعلى.
- الأنانية، حيث يسعى طرف أو أكثر إلى الانحياز الكامل لمصالحه غير عابئ بمصالح الطرف الآخر، أو معتدياً عليها.
- الولع بالسلطة نظراً لموقع السلطة، وما تهيؤه من نفوذ رسمي يسهل تحقيق المصالح الذاتية.
- المنافسة غير الشريفة التي تقتزن بالوشاية بالطرف الآخر أو تشويه الحقائق أو بث أو نشر الشائعات ضد المنافس الآخر.
- ضغط الوقت والعمل وما تسببه من توتر وعصبية تمثل بدورها سبباً مؤدياً إلى الصراع أو مساعداً على تأجيجه.

• تعارض مطالب كل من العمل والأسرة من حيث الوقت والتفكير. (مصطفى

احمد، 2000.ص61)

ويضيف الشريف وعبد العليم ( 2009 ) بعضاً من المسببات الفردية للصراع كالتالي:

- ضعف قدرة الفرد على الوفاء بمتطلبات المهمة.
- اختلاف الإدراك بين العاملين بالمؤسسات التعليمية نتيجة لتباين ثقافتهم واتجاهاتهم وقيمهم والاختلاف في الانتماء الجغرافي بينهم.
- سوء العلاقات الشخصية بين الإدارة والمعلمين وانعدام التعاون والثقة بينهم.
- النقد الهدام الذي يواجه الآخرين.
- صعوبة الاتصال وعدم فاعليته بين الأفراد والجماعات والفهم الخاطئ لسلوك

الآخري. (الشريف و عبد العليم، 2009.ص274)

ب- المسببات التنظيمية للصراع:

والتي تتضمن الأسباب الآتية كما حددها مصطفى (2000):

- محدودية فرص الترقى مع كثرة المتطلعين والمستحقين لها.
- تحيز الإدارة لبعض الأطراف أو ضدهم على أساس الجنس أو الديانة أو المؤهل أو السن أو القرابة.
- الرقابة المكثفة من المستوى الإداري الأعلى.
- محدودية الموارد مثل المكافآت أو التجهيزات أو فرص التدريب أو الابتعاث إلى

الخارج. (مصطفى احمد، 2000.ص62)

هذا وتعتبر المهدي وهيبة ( 2000 ) أن أنظمة الرقابة في منظمات العمل من أهم المصادر الرئيسية للصراع داخل المنظمة، وتتمثل المشكلات والصراعات في أنظمة الرقابة التنظيمية في المدارس في وجود بعض مديري المدارس الذين يعتمدون على السلطة والتحكم الفردي للرقابة على المعلمين والإداريين الآخرين. (المهدي وهيبة، 2000، ص233)

وتشير دراسة يوسف والقحطاني ( 2001 ) إلي أن هناك عشرة عوامل تتسبب في نشوء الصراع بين العاملين وهي : التنسيق التنظيمي، التهافت على حيازة النفوذ والسلطة، التفاوت في القدرات العلمية والعملية، واختلاف القيم والأعراف، و تدني مستوى الرضا، واعتماد المنظمة على الخبرات الأجنبية، وعلاقات الموظف في العمل، وضعف المشاركة في العمل، وصعوبة الحصول على المعلومات، وعدم توازن الموارد البشرية والمادية. ( المومني، 2006، ص45)

### 7. مراحل نشوء الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع".

وقد عرض ( الشريف و عبد العليم ، 2009 ) تلك المراحل التي يمر بها الصراع سواء على المستوى الفردي أو على المستوى المدرسي كالتالي:

#### **أ- مرحلة الصراع الكامن : Latent Conflict**

هي المرحلة التي لا يدرك فيها الأفراد وجود صراع ظاهر وتتمثل في عدم الرضا عن الوضع الراهن، وأحياناً لا تكون سبباً في بدء الصراع . و قد تظهر نتيجةً للاعتماد المتبادل

في العمل، السياسات التنظيمية غير المحددة، وتعدد المهام با لنسبة للفرد الواحد، والاختلاف حول أهداف المدرسة وصعوبات الاتصال، والقيم الشخصية لأفراد التنظيم، فمثل هذه الظروف السابقة تؤسس للصراع.

### **ب-مرحلة إدراك الصراع: Perceived Conflict**

في هذه المرحلة تتم بلورة الشخص أو الجماعة لموضوع الصراع وتشخيص الأمور لإدراك السبب الذي أدى إليه، ومن ثم تكوين الموقف والاستجابة له بشكل ما.

### **ج- مرحلة الشعور بالصراع: Manifest Conflict**

و تسمى مرحلة الصراع العلني : وفيها يتحول الصراع من الإدراك والشعور إلى واقع، وذلك عندما تصل الأمور إلى ذروتها ويبدأ كل طرف من الأطراف بإظهار صورة مختلفة من السلوك أثناء المناقشة أو أي موقف من مواقف الصراع سلباً أو إيجاباً .ويحتمل أن تحتوي هذه المرحلة على استعدادات لحل الصراع من خلال الأساليب المختلفة.

### **د- مرحلة مخرجات الصراع: Conflict Aftermath**

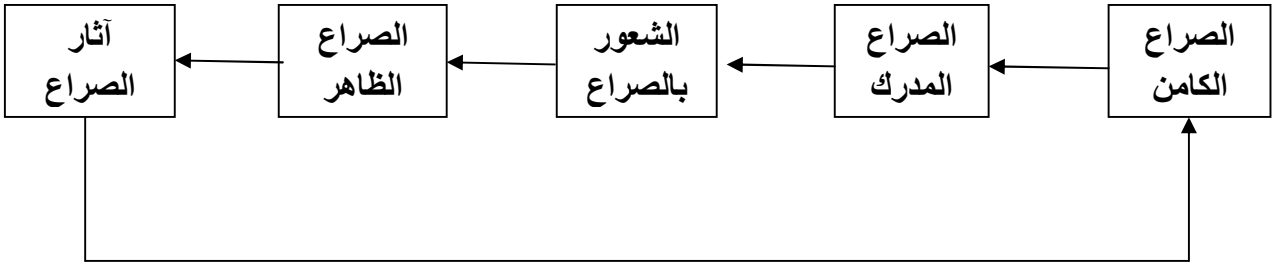
وهذا يتصل بظروف ما بعد ظهور الصراع سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو الكبت، فإذا كانت نتائج إدارة الصراع مرضية لطرفي الصراع فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد أو الجماعات، أما إذا انتهت إدارة الصراع إلى حل لا يرضي الطرفين فسيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع، وفي هذه الحالات الكامنة من الصراع تتجمع وتتراكم في أشكال جديدة، وتظهر في النهاية في صورة أكثر

خطورة.(الشريف و عبد العليم،2009،ص 252-253)

و فيما يلي شكل توضيحي يبين مراحل حدوث الصراع:

## شكل رقم (2)

### مراحل حدوث الصراع



المصدر: ابتسام يوسف احمد مرزوق، " استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبناها وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها

بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، 2011، ص16 "

أما الخشالي ( 2004 ) فقد عرض أربع مراحل لعملية الصراع، وهذه المراحل كالتالي :

أ- مرحلة الإحباط (Frustration): حيث تبدأ عملية الصراع لدى الفرد عندما يشعر

بحالة من الإحباط في مسعاه لتحقيق أهدافه الهامة.

ب- مرحلة الإدراك (Conceptualization): في هذه المرحلة يفهم أطراف الصراع

طبيعة المشكلة المتنازع عليها، والتعرف على الاستراتيجيات المختلفة التي يمكن

استخدامها لأغراض التعامل مع الطرف الآخر.

ج- مرحلة السلوك (Behavior): وهي نتيجة لمرحلة الإدراك لطبيعة الخلاف بين

الطرفين حيث يتم الرد أو التفاعل مع موضوعات الخلاف والتصرف على أساسه سلباً أو إيجاباً.

د- مرحلة مخرجات الصراع (Outcome): وهي آخر مرحلة وهي محصلة الصراع،

وفيها يشعر أحد الأطراف بالرضا الكامل أو الجزئي عن نتيجة الصراع.

(الخشالي، 2004، ص5)

أما العنبي ( 2006 ) فقد حدد مراحل الصراع بثلاث مراحل هي كالتالي:

أ- مرحلة ما قبل عملية الصراع:

تشتمل على المراحل الفرعية التالية:

1- الصراع الكامن : و هو الذي يوجد فيه ظروف و أسباب تؤدي إلى حدوث الصراع ،

ولكن أطرافه لا يدركون فيه وجود الصراع.

2- الصراع المدرك : وهو الذي يدرك فيه أطراف الصراع إمكانية الصراع ، ولكن لا يؤدي

ذلك إلى الشعور بالتوتر الشديد.

3- الصراع المحسوس : و هنا تثار المشاعر العدوانية و تزداد حدتها حيث يظهر التوتر

الشديد والقلق.

ب- مرحلة عملية الصراع نفسها:

تبدأ باتخاذ قرار فعلي بالدخول في عملية الصراع، و يتم التعبير عن الصراع في هذه المرحلة بالسلوك الفعلي وتتألف عملية الصراع من أربع مكونات هي:

1- أطراف الصراع، ويتضمن على الأقل طرفين متنازعين.

2- ديناميكية حالة الصراع ، إن كل طرف يسعى لتعديل وضعه لينسجم مع الطرف المتصارع معه ، فإن كان الطرف الآخر أكثر نضالاً، فإن هذا الطرف سيحاول أن يكون أكثر نضالاً طبعاً إذا كانت قوته مشابهة لقوة الطرف الآخر.

3- مجال الصراع، ويتسع م جال الصراع أو يتقلص حسب ديناميكية الصراع و من النادر أن يقتصر على الأطراف الأساسية للصراع. بل تنشأ تحالفات وتتشكل ائتلافات داخل المنظمة لكسب الصراع.

4- تدخل الإدارة للتعامل مع الصراع عن طريق استخدام أساليب التعامل مع الصراع.

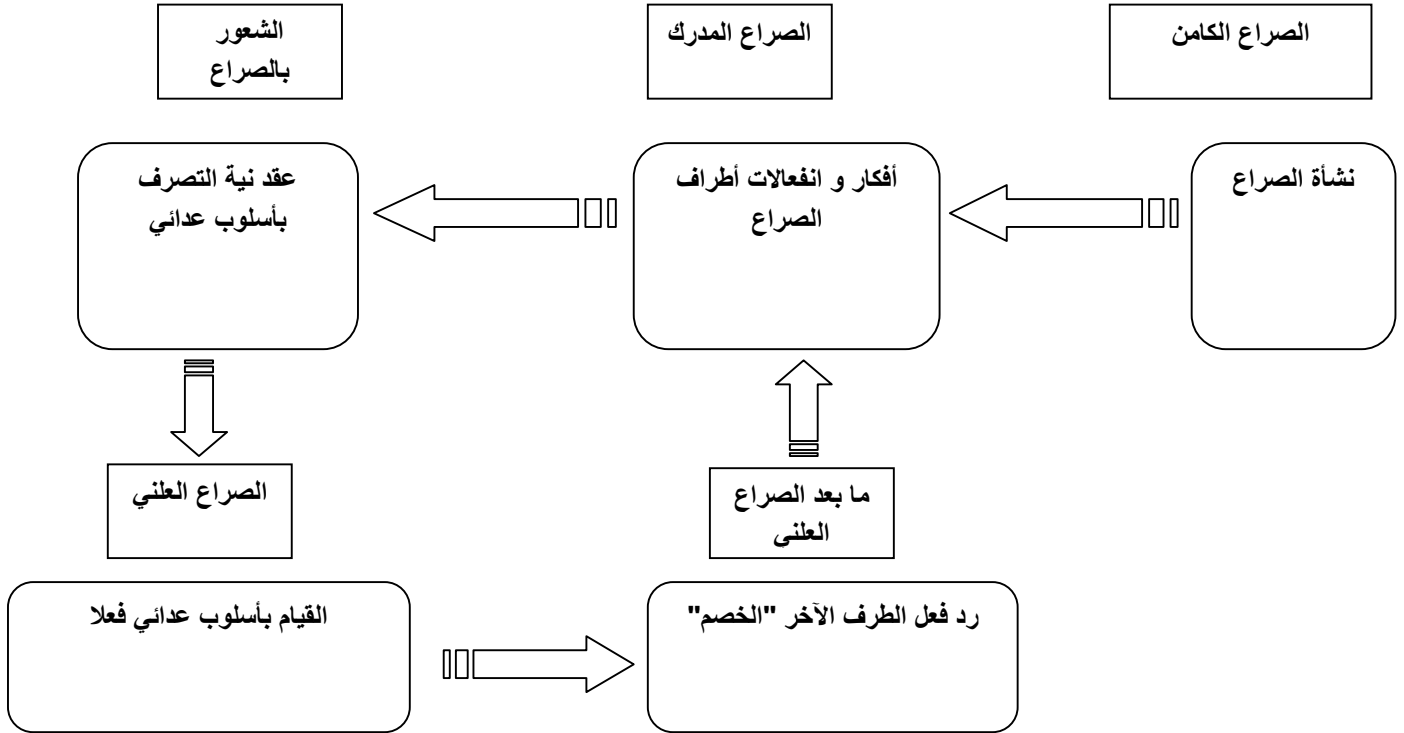
ج- مرحلة ما بعد عملية الصراع:

وهي المرحلة التي ينتهي فيها الصراع بطريقة إما أن تكون مرضية لأطراف الصراع، أو غير مرضية لهم. و في الحالة الثانية يحدث كبت من أطراف الصراع له، و ربما يثور هذا الصراع مرة أخرى، أو يكون سببا لصراعات أخرى. ( العتيبي، 2006، ص35-36)

و فيما يلي شكل توضيحي لمراحل الصراع التنظيمي

### شكل رقم (3)

#### مراحل عملية الصراع التنظيمي



المصدر: فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، " أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي - دراسة تطبيقية

على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة - رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 28 "

### 8. آثار الصراع التنظيمي :

يحمل لفظ الصراع معنى سلبي في الحديث العادي، أنه يحضر للذهن صورة الغضب والمواجهة، والسلوك الفض المدمر، أما الصراع في أماكن العمل، فإنه يعمل في المنظمات مثل السيف ذو الحدين، فيمكن أن يترتب عن النزاع آثار إيجابية مفيدة للتنظيم او نتائج سلبية مدمرة لتنظيم وفي هذا الصدد يرى " لوي غالوي" أن غياب الصراع كلياً في المنظمات

غير مرغوب فيه، وكذلك الصراع الشديد المفرط، فغياب الصراع يشير إلى عدم مبالاة العمال وتخليهم عن المشاركة، وان المنظمة تكبت التفكير الإبداعي الخلاق أما الصراع الشديد المفرط فهو يعيق العمل، لأنه يضر بالمعنويات.

### 1. الآثار السلبية:

يمكن أن يؤدي الصراع داخل التنظيم إلى جملة من الآثار السلبية منها:

- يؤدي الصراع داخل التنظيم إلى تدني المعنويات والرضا الوظيفي ويظهر تدهور المعنويات في سلوك التهرب مثل: التغيب عن العمل، ودوران العمل الوظيفي.
- كما أن الصراع يحول الطاقات بعيدا عن أهداف المنظمة مما يؤثر على فاعلية التنظيم. (حسن مريم، 2003، ص52)

- يمكن أن يولد لدى العمال الإحباط والغضب والتوتر.
- يضعف التنسيق ويظهر ذلك من جراء قيام كل فرد بالنظر إلى الآخر نظرة سلبية أو على مستوى الجماعات ونظرة كل جماعة للأخرى
- خلق المشاعر السيئة بين الأفراد وهو ما يؤدي إلى تكوين علاقة سيئة بين الأفراد والمجموعات، وإدارة المنظمة، وهو ما يقلل من التعاون، أي يعيق العمل التعاوني الجماعي.

- يعمل على إحداث الاختلال حيث أن البحث عن الربح من قبل أطراف الصراع، مهما كان الثمن، ذلك يحمل خطر أي يسبب التوسع في الاختلاف والاضطراب داخل محيط العمل.

وحسب ما أشار إليه العميان فيما يتعلق بآثار الصراع السلبي ما يلي:

- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- يهدم المعنويات ويهدر الجهد والوقت والمال، مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.
- يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه ذلك فقدان الثقة بين الإدارة والعمل ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام مثل إخفاء المعلومات وعدم التعاون.
- انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الخمول.
- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط.
- يحول الطاقة والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.

ينتهي سلوك الأطراف المتصارعة في المنظمات إلى عداة مكشوف ويمثل إضفاء الصفات السلبية وضعف الاتصال ومراقبة الآخرين من ردود الفعل الطبيعية للصراع هذا يعني خلو الصراع من آثار إيجابية تستدعي من المنظمة والإدارة استغلالها. (سارة زويطي، 2014،

ص93)

## 2. الآثار الإيجابية:

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث، يعترفون بأن للصراع آثارا إيجابية وان الصراع لا يمكن تجنبه، وهو وليد أوضاع وظروف في المنظمة على اعتبار أنه أساس للتقدم والإبداع من حيث تشجيعه للمبادرة الخلاقة وتطويره لأفكار جديدة من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومنتكيفة مع التغيرات التي حولها ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- يتضمن الصراع عادة بحثا عن حل المشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة.
- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقا جديدة للاتصال.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميل العدوانية.
- إن الصراع قد يؤدي إلى إزاحة الصراع، عن حقائق ومعلومات تساعد على تشخيص بعض المشاكل في المنظمة.
- يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية للأفراد.
- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على نموه.
- يعمل على توجيه القضايا مثل الخلاف.
- يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة. (بدوي، منير

1997 ، ص 46-47)

## 9- أساليب معالجة الصراع التنظيمي:

يمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات، تتضمن المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة، وتتضمن المجموعة الثانية تغييرات هيكلية، أما المجموعة الثالثة فتتضمن عدداً من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي والتي سوف نستعرضها وكما يلي .

استعرض Anthony & Hodage الطرق التالية لحل الصراع:

1. استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع .
2. تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.
3. التجنب والانسحاب.
4. التوفيق بين أطراف الصراع.
5. المجابهة.

أما Mary Parker Follet فقد قدمت عرضاً لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يلي:

1. سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر .
2. التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.
3. التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية.

وتعتبر فوليت إن الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها فهو الذي يقدم حلاً حقيقياً للصراع.

أما Kelly فيعرض الأساليب التالية لحل الصراع:

1- التفاوض . التوسط. التحكيم.

فقد استخدم توماس وكولمان ( Thomas & kolman ) مخططاً له بعدان يحددان سلوك

الفرد ، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:

1- بُعد التعاون يحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف

الأخر.

2- بُعد الحزم يحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته .

إن استخدام كل هذه الأساليب يساعد المنظمة على تجنب المشكلات وبالتالي التطور

والبقاء، لأن استمرار الصراع دون حلول سيؤدي إلى تمزق المنظمة وبالتالي ضعف الانجاز

الرياضي وعدم الحصول على النتائج المطلوبة وهذا شرح مبسط لكل هذه الأساليب: ( محمد

سلطان، 2003، ص 321)

• المتعاون (مؤكد ومتعاون): تتميز هذه الإستراتيجية بالاهتمام العالي بالذات و

بالآخرين، ويتسم العاملون بالتعاون والمشاركة لتحقيق الرضا المطلوب .وهناك تبادل

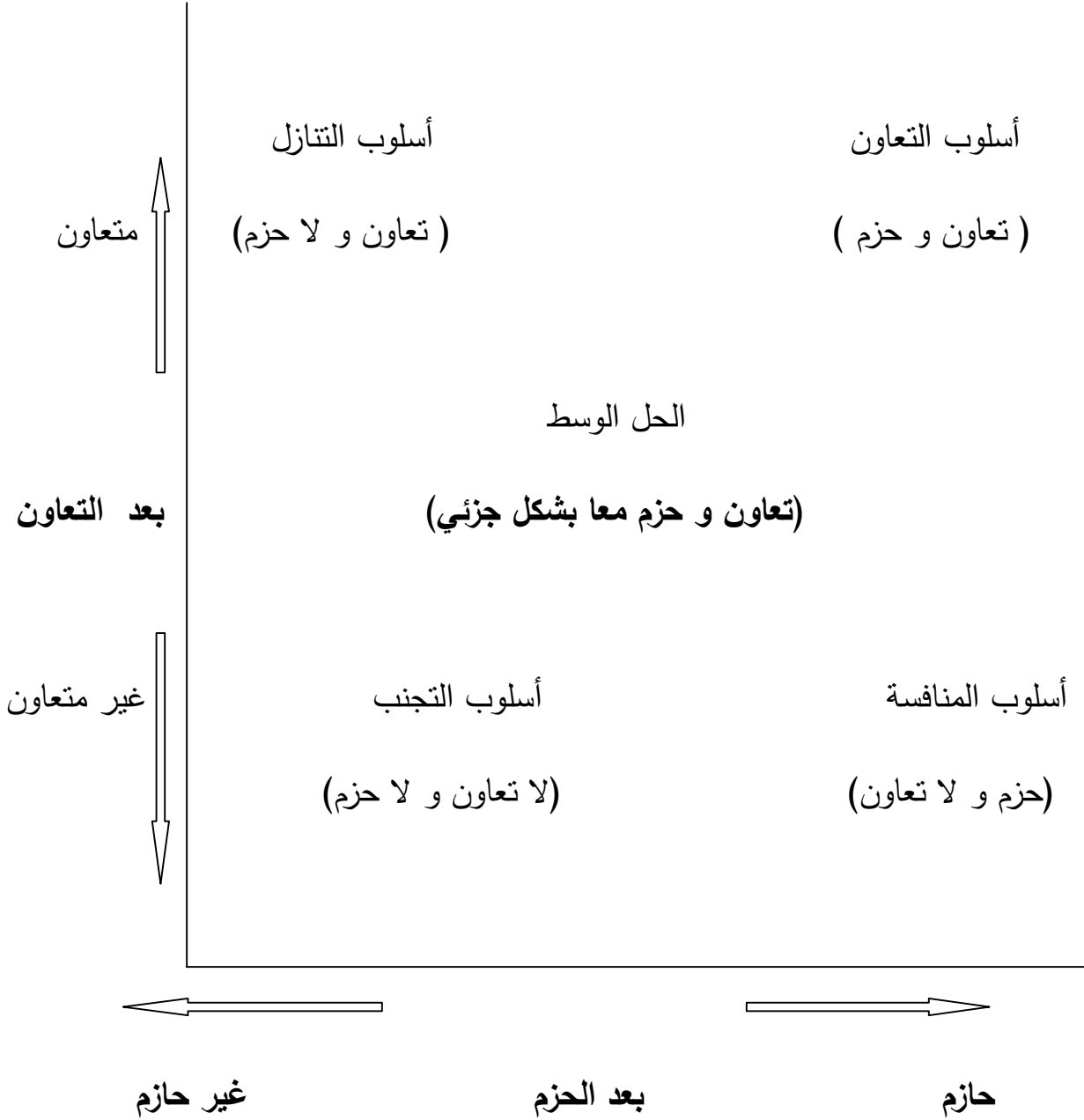
صريح للمعلومات، ويتم بحث الاختلافات وأسباب الصراع للوصول إلى حل ناجح

ومقبول لجميع الأطراف.

- **المجامل/التنازل (غير مؤكد ومتعاون):** ويكون هذا الأسلوب عندما يكون أحد الطرفين عنده اهتمام منخفض بالذات وعالي بالآخرين . ويرتبط بالإيثار للآخرين وهو يقلل من الأنانية ويمثل الكرم و المساعدة وهو مثال على روح الجماعة والارتقاء عن الاختلاف لإرضاء غيره، ذلك أن يضحى باهتماماته وحاجاته في سبيل الآخرين.
- **المنافس ( مؤكد وغير متعاون):** ويظهر عندما يكون لطرف الصراع اهتمام عال بنفسه ومنخفض بالآخرين، ويميل المشارك للسيطرة، عن طريق تأكيد ما يهتم به أكثر دون الاهتمام باحتياجات ورغبات الطرف الآخر، وهذا هو أسلوب الكسب والخسارة وهو يسعى لعدم الاعترافات بحاجات أو توقعات الآخرين.
- **المتفادي/التجاهل ( غير مؤكد وغير متعاون):** و يظهر عندما يكون لطرف الصراع اهتمام منخفض بالذات وبالآخرين على السواء ويميل المشاركون إلى عدم الاهتمام بالمشكلة وهو مرتبط بالسلوك والاتجاهات غير المهمة نحو موضوع الصراع . ويرتبط بالانسحاب والتأجيل أو التسوية وهو مرتبط بأسلوب لا أسمع، لا أدري، لا أتكلم .وهو شكل لتأجيل الصراع حين يحين الوقت المناسب.
- **الموفق/حل وسط(وسط بين التأكيد والتعاون):** يظهر هذا الأسلوب الاهتمام المتوسط بالذات وبالآخرين .والمشارك الذي لديه هذا النمط يميل إلى التصالح في حل الصراع لتحقيق الرضا الجزئي ،ويرتبط هذا السلوك بأسلوب (أعط وأخذ) أي المشاركة على أساس التنازل عن شيء للوصول إلى قرار مقبول ويتم من خلال تقسيم الاختلافات وتبادل التنازلات من جميع الأطراف.

#### الشكل رقم (4)

#### نموذج توماس و كولمان



المصدر: بثينة حسين علي الطائي، "أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير، ص 249 "

## خلاصة:

إن ظاهرة الصراع داخل المؤسسات يعتبر حتمية بحيث لا يمكن منع حدوثه و لكم يمكن الاستفادة من آثاره السلبية، فيمكن التغلب عليها عن طريق استخدام انسب الأساليب لإدارة الصراع التنظيمي و ذلك بما يتماشى مع أهداف المنظمة و الأفراد معا.

و قد تضمن هذا الفصل التعريف بالصراع التنظيمي، خصائصه، مستوياته و النظريات المفسرة له، أنواعه، أسباب و مراحل نشوءه، و آثاره بالإضافة إلى الأساليب المتبعة لإدارته.

## الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

1. الدراسة الاستطلاعية
2. التعريف بعينة الدراسة
3. مجالات الدراسة
4. منهج الدراسة
5. أدوات جمع البيانات
6. الأساليب الإحصائية
7. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
8. تحليل و مناقشة نتائج الدراسة
9. نتائج الدراسة

خاتمة

## 1. الدراسة الاستطلاعية:

كان الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية هو التعرف على خصائص المجتمع و موقع الدراسة بالإضافة إلى تحديد محاور استمارة البحث وضبط البنود التي تحتويها وتحديد فرضيات البحث أيضا.

وقد تمت الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة بين 18 و 26 مارس، حيث وبعد الحصول على الموافقة المبدئية لإجراء البحث، قمنا بالتردد على ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة، و في البداية تم استقبلنا على مستوى قسم الموارد البشرية باعتباره مكلف بكافة الأنشطة داخل المؤسسة وخارجها، فقد ساعدتنا هذه الزيارة على إجراء مقابلات مع مختلف المسؤولين في المؤسسة، قصد التزود بالمعلومات التي تخص المؤسسة وطرق تنظيم العمل بها، ثم قمنا بتوزيع نماذج من استبيان القيم التنظيمية و مقياس أساليب الصراع التنظيمي على عينة من الموظفين التي تم تحديدها بطريقة عشوائية بحيث بلغ عددها (30) من مجتمع الدراسة يتكون من (70) موظف، و كان الهدف منها هو تجريب الأداة ومعرفة مدى صلاحيتها لقياس متغيري الدراسة.

## 2. التعريف بعينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من (40) موظف و موظفة من مؤسسة ديوان الشباب و الرياضة بالمسيلة، وهي تمثل المجتمع الإحصائي ككل أي بنسبة 100%، ولقد قمنا باحتواء جميع الأفراد، مستثنين في ذلك على أحد شروط (روسكو) للمعاينة القائل بأنه إذا كان مجتمع

الدراسة أقل من 100 فرد فإنه على الباحث أخذ المجتمع الإحصائي ككل، فإننا اعتمدنا أسلوب المسح الشامل للدراسة.

### 3. خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم(4) يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس، السن، سنوات الخدمة :

سنوات الخدمة				السن			الجنس		العدد
16 سنة فما فوق	15-11 سنة	10-5 سنة	اقل من 5 سنوات	50 سنة فما فوق	49-40 سنة	29-20 سنة	انثى	ذكر	
1	1	2	36	2	6	32	22	18	
2.5%	2.5%	5%	90%	5%	15%	80%	55%	45%	النسبة المئوية
40				40			40		المجموع
100%				100%			100%		النسب المئوية

### 4. مجالات الدراسة:

أ/ المجال المكاني:

ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة:

1- نشأته:

يدخل ديوان مؤسسات الشباب (م. إ.ت.ش) في إثراء شامل يتمثل في شبكة إعلام الشباب وقد ظهر نتيجة لظروف سياسية واجتماعية ناتجة عن إحداث أكتوبر التي عبرت عن الغضب الشباني وأظهرت تلك الهوة وذلك النقص في مجال الإعلام والاتصال بين

المؤسسات الدولية والفئات الشبانية وهو ما انتبه له المسؤولون فعمدوا الى إنشاء شبكة إعلامية وطنية موجهة لفئة الشباب أوكلت مهمة الإشراف عليها وزارة الشباب والرياضة التي أنشأ بموجبها المركز الوطني لإعلام الشباب والرياضة الذي ضم شبكة تنشر عبر كامل التراب الوطني من خلال مراكز الجهوية ملحقات في باقي الولايات لتحول فيما بعد الى مراكز الإعلام وتنشيط الشباب للولايات تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تطبيقا لما جاء في المرسوم التنفيذي رقم 98 / 259 المؤرخ في (01/09/1990) والمعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي 98 / 259 المؤرخ في(26/08/1998) لتتحول هذه المراكز فيما بعد إلى دواوين مؤسسات الشباب كما نص على ذلك المرسوم التنفيذي رقم 01/07 المؤرخ ذي الحجة عام 1427 الموافق لـ6 يناير سنة (2007) والمتضمن تحويل مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها إلى دواوين مؤسسات الشباب للولاية، وهي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تتولى مهام ضمان تنفيذ برامج الإعلام والاتصال والإصغاء والتنشيط الاجتماعي والتربوي والإدماج في أوساط الشباب وكذا تسيير مؤسسات الشباب التي تشكل ممتلكاتها.

أما فيها يخص ديوان مؤسسات الشباب لولاية المسيلة فقد عرف عدم استقلالية في المقر فمذ نشأته تواجد بدار الشباب ابن الرشيقي وبالتالي أثر هذا سلبا على أداء مهامه كمؤسسة إدارية وإعلامية لأن نظرة المجتمع لم تتغير اتجاهه

## 1-2 أهداف الديوان:

تتمثل أهداف ديوان مؤسسات الشباب لولاية المسيلة في النقاط التالية :

### 1-2-1 الإعلام والاتصال :

من أهداف الإعلام و الاتصال التي يسعى الديوان الى تحقيقها ما يلي:

1-إدماج الشباب في الحياة اليومية للمجتمع

2-وقاية الشباب من مختلف الآفات الاجتماعية والصحية والنفسية التي يمكن ان يقع

فيها

3-حث الشباب على النشاط والحيوية وجعله عنصر فعال في المجتمع

### 1-2-2 التنشيط :

يتمثل التنشيط الشباب في التنظيم أنشطة اجتماعية وتربوية وثقافية وتسلية تجاه الشباب

قصد شغل أوقات الفراغ واكتشاف المواهب والطاقات المخزنة لديه

### 1-3-1 المهام المركز :

تتمثل مهمة المركز في ضمان تنفيذ برامج الإعلام والاتصال والإصغاء والتنشيط

الاجتماعي والتربوي والإدماج في أوساط الشباب والاتصال مع الهيئات المعنية والحركة

الجمعية وبالتالي فهو يقوم بعدة نشاطات تتمثل في ما يلي :

### 1-3-1 المهام الخاصة بالإعلام :

- تطوير الإعلام والاتصال تجاه الشباب بالتنسيق مع القطاعات الأخرى والمؤسسات

- وضع في متناول الشباب المعطيات التي تحتوي على المعلومات التي تهم الشباب
- تنظيم أعمال الوقاية العامة والتربية الصحية
- القيام بالتحقيقات والدراسات وسبر الآراء
- تنظيم لقاءات الشباب في إثراء المبادلات الوطنية والزيارات ودراسات الوسط

### 1-3-2 المهام الخاصة بالتنشيط والإدماج :

- تطوير النشاطات الجوارية والمساهمة في ترقية الحركة الجمعوية في أوساط الشباب
- احتضان تربصات لتكوين والتجمعات وكذا العروض والأشغال والاداءات المرتبطة بموضوعها

- تنظيم وتنشيط وتسيير النشاطات اتجاه الشباب
- تنظيم نشاطات الهواء الطلق والسياحة التربوية للشباب
- تقديم المساعدة التقنية للشباب لانجاز مشاريعهم
- المساهمة في ترقية التدابير المعدة لفائدة الطفولة
- تطوير المبادلات مع دواوين مؤسسات الشباب الموجودة في الولايات الأخرى
- تسيير كل منشآت الشبيبة المرتبطة بنشاطات القطاع التي قد تسندها إليها السلطة

### الوصية صراحة

- فبهذا ديوان مؤسسات الشباب في كل ما يخصهم على مستويات التالية:

### أ- قطاع التعليم:

يتمثل في العمل على محو الأمية والاستدراك المدرسي والمساعدة على التحضير  
الامتحانات والتحضير النفسي لطلبة المقبلين على الامتحانات في المراحل المختلفة والعمل  
على تعلم اللغات

### ب - قطاع الشغل:

هو مرتبط بعامل البحث عن العمل و فرص تواجهها في سوق العمل والإدماج في  
الحياة العملية ممن خلال مساعدة الشباب في عمل بالديوان و ملحقاته في إطار العقود أو  
الشبكة الاجتماعية

### ت - قطاع النشاطات:

يتمثل في الأسلاك الإدارية و التكوينات و المهن

### ث - الجانب الرياضي:

يعمل المركز بتنسيق مع المؤسسات الشبانية والجمعيات على إقامة أنشطة رياضية و  
دورات مختلفة و المشاركة على مستوى الولائي و الوطني كما تقدم الوثائق المرتبطة بإنشاء  
الجمعيات و النوادي الرياضية لمختلف الرياضات التي تهتم الشباب

### ج - الجانب الصحي:

العمل على إعطاء الشباب كل الإرشادات اللازمة و تحسيسه بمختلف الآفات الاجتماعية  
و الصحية و النفسية لتجنيبه الوقوع فيها و تؤدي به إلى التهلكة و ذلك عن طريق

المطويات و الملصقات الاشهارية و النشريات و الدلائل و المعارض والمحاضرات  
والحملات النوعية التحسيسية والقافلات الإعلامية وكذا العروض المختلفة بواسطة أجهزة

السمعي البصري

ح- الترفيه:

انجاز ملصقات اشهارية و مطويات وأقراص مضغوطة cd تدل على أماكن تواجد مراكز  
الترفيه الموجودة على المستوى الولائي والوطني وتنظيم زيارات والرحلات استجمام إلى هذه

المناطق

خ- العطل:

انجاز ملصقات اشهارية و مطويات وأقراص مضغوطة cd تدل على أماكن تواجد مقرات  
قضاء العطل في الداخل والخارج من المركبات السياحية والفنادق والمخيمات وبيوت الشباب

د- الخارج :

إعلام الشباب فيما يخص أماكن تواجد السفرات والقنصليات الأجنبية في الجزائر  
العاصمة وكذلك التربصات الموجودة في الخارج والتبادلات مابين الجامعات وبيوت الشباب

المتواجدة عبر العالم

ذ-المجتمع والحياة اليومية :

تتمثل مهمة الديوان في هذا الجانب في إشراك الشباب في مختلف التظاهرات التي تقام و تخص المجتمع أو المواطنة أو الحملات التضامنية و التطوعية لمختلف النشاطات وكذا المواعيد السياسية التي تهم المجتمع ككل من خلال التحسيس و التوعية

## 2-التنظيم الإداري للديوان:

يسعى ديوان مؤسسات الشباب إلى تجديد الطاقات البشر و المادية لتحقيق الأهداف المنشودة فهذه الطاقات ضرورية و أساسية لعمل أي مؤسسة و يمكننا أن نلخص المبادئ الأساسية للتنظيم السائدة في ديوان مؤسسات الشباب في ما يلي :

- مبدأ التخصص لان طبيعة العمل داخل المركز تتطلب ذلك لاسيما في مجال

الإعلام و التوثيق و التنشيط

- مبدأ تنسيق العمل و توزيع المسؤوليات وفق المصالح فذلك سيعمل على :

- كل مستخدم يتلقى التعليمات من رئيسه فقط

- يحاسب هذا المستخدم من طرف رئيسه المباشر

- مبدأ القيادة بحيث أن "مدير الديوان" هو الذي :

- يضع الخطط و يحدد البرامج بالتنسيق و يراقب مساعديه.

- هو الذي يعطي التعليمات و يراقب مساعديه.

- هو الذي يشرف على الميزانية.

- هو همزة وصل بين المؤسسة و المحيط الخارجي.

## 2-1- تعريف التنظيم الإداري :

هو جانب الإداري الذي يتعلق بتقسيم نواحي النشاط و يتناول الهيكل التنظيمي الإداري في

ديوان مؤسسات لشباب لولاية المسيلة متدرج من أعلى إلى أسفل كما يلي :

## 2-2- مجلس الإدارة:

سير كل ديوان مجلس إدارة ويديره مدير للتنسيق وهو يدرس كل إجراء من شأنه تحسين

سير للديوان وهو الذي يعد النظام الداخلي للديوان ودراسة مشاريع الميزانية وحسابات الديوان

ويرئسه الوالي .

## 2-3- المدير:

يعين مدير الديوان بالقرار من الوزير الشباب والرياضة بناء على اقتراح من الوالي

وتتمثل مهام المدير في النقاط التالية :

### أ- الجانب الإداري:

- إداريا يقوم المدير بالمهام التالية :
- يمثل الديوان أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
- يضمن تسيير الديوان.
- ينفذ مداورات مجلس الإداري.
- يعد النظام الداخلي للديوان ويعرضه على مجلس الإدارة ليوافق عليه.

- يحضر لاجتماعات مجلس الإدارة و يتولى تنفيذ مداولاته .
- يعد البرنامج و التقرير السنوي عن النشاطات و يرسلها إلى الوزير الوصي بعد موافقة مجلس الإدارة عليها.

### ب) الجانب المالي :

- مدير الديوان هو الأمر بصرف ميزانية المؤسسة.
- يبرم كل الصفقات و الاتفاقيات و العقود و الاتفاقات

### ت) الجانب البشري :

بخصوص الجانب البشري يقوم المدير بالمهام التالية:

- يفوض تحت مسؤوليته الإمضاء باسمه لمساعديه الرئيسيين
- يمارس السلطة السلمية على مستخدمي الديوان
- يعين المستخدمين في إطار القوانين الأساسية التي تسيروهم

### 2-4 اللجنة التقنية للتنسيق والمخطط التالي يوضح مرتبة المدير في الهرم الإداري :

### 3 الهرم الإداري للديوان :

دور الهياكل في أي مؤسسة هو السعي إلى تحقيق أهدافها بحيث أن كل نشاط في الديوان المؤسسات الشباب لولاية المسيلة يتوقف عن الإمكانيات المادية و الهياكل التي تتحمل أعباء الشغل فهي تسعى لتحقيق الأهداف التالية :

- تنفيذ برامج المركز
  - توزيع المستخدمين علي مناصب العمل حسب قدراتهم وكفاءتهم
  - توزيع المسؤوليات
  - توزيع المواد المادية والمالية
  - الضبط والمراقبة
  - التنسيق
  - الاتصال والإعلام السليم
  - التخطيط
- يعد مدير الديوان ميزانية الديوان ويعرضها علي مجلس الإدارة للتداول بشأنها ثم يرسلها إلي وزير الشباب والرياضة ووزير المالية للموافقة عليها وتشمل ميزانية الديوان علي باب الإيرادات وباب النفقات
- أ)الإرادات: تضم ما يلي:
- الإعانات التي تمنحها الدولة والمساهمات المحتملة للجماعات المحلية والمؤسسات أو الهيئات العمومية
  - حاصل إنخرطات الشباب
  - حاصل بيع المنشورات والموضوعات المنجزة في إطار الأعمال الممارسة
  - مبلغ مشاركة الشباب في مصاريف التكوين

- مساهمات الصندوق الولائي لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية
- كل الإيرادات أخرى التي لها علاقة بموضوع الديوان

**(ب) النفقات:** وتضم ما يلي:

- رواتب المستخدمين
  - نفقات التسيير
  - نفقات التجهيز
  - كل النفقات الأخرى الضرورية لسير الديوان وإنجاز أهدافه
- يرسل المدير بعد الموافقة على الميزانية حسب الشروط المنصوص عليها نسخة منها الى المراقب المالي وتمسك حسابات الديوان طبقا لقواعد المحاسبة العمومية وبمسك العون المحاسب الذي يعنيه أو المالي وتمسك حسابات الديوان طبقا للتنظيم المعمول به ويزود الديوان ومؤسساته بمصلحة مالية وبمصالح مالية فرعية قصد جمع الإيرادات وتمويل النفقات لاسيما تمويل الأنشطة التي تتطلب نفقات فورية

وتبلغ نفقات المستخدمين في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المسلية 80 من الميزانية العامة للتسيير وتشمل ما يلي:

- رواتب الموظفين المرسمين والتعاقديين
- رواتب المناوبين
- المنح والتعويضات المختلفة

- معاشات الخدمة والأضرار الجسدية
- المساهمة في الخدمات الاجتماعية
- المساهمة في صندوق السكن أما النفقات التسيير تبلغ 20 % من الميزانية مخصصة

لما يلي

- نفقات الماء والكهرباء والهاتف
- نفقات التجهيز
- نفقات المهمات والتنقلات والرحلات
- نفقات الصيانة

**الجانب المادي:**

يتربع ديوان مؤسسات الشباب لولاية المسيلة علي بناية كبيرة الحجم وهي هيكل ذو طابقين يحتوي علي جميع مكاتب الديوان ومكاتب بعض الجمعيات وروابط النشاطات الثقافية والعلمية للشباب .

**ب/المجال الزمني للدراسة:**

تم إجراء هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2016/2015، و ذلك ابتداء من بداية شهر مارس إلى غاية شهر نهاية شهر أفريل.

## 5. منهج الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه الأكثر ملائمة وقدرة على كشف العلاقة بين مختلف أنماط الظواهر الخاصة بالسلوك الإنساني، ولأن طبيعة البحث الذي يتناوله الباحث تهدف إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية و أساليب ادراة الصراع التنظيمي كان من الأنسب دراسة هذا الموضوع باستخدام هذا المنهج، و يرى الباحث ( محمد شفيق ) بأن المنهج الوصفي التحليلي يهدف إلى جمع البيانات قصد اختبار فروض معينة، أو الإجابة عن تساؤلات تتعلق بالحالة الراهنة لأفراد عينة البحث، ثم تبويب هذه البيانات وتحليلها في ضوء ما هو موضوع من فرضيات، ويرى بأن المنهج الوصفي يحدد و يقرر الشيء كما هو عليه أي انه يصف ما هو كائن لكنه لا يقف عند حد تجميع البيانات و تبويبها أي مجرد التوصل إلى الحقائق بل يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات عن طريق استعمال التحليل و المقارنة لكشف عن ما تخفيه الظاهرة من علاقات سببية بين الوقائع و المظاهر و هذا من أجل السعي إلى صياغة مبادئ هامة و التوصل إلى حل المشكل. (محمد شفيق، 1985، ص84)

## 6. أدوات جمع البيانات:

### 1/ استمارة استبيان

من اجل الحصول على المعلومات اللازمة حول عينة الدراسة و الإجابة على تساؤلات الدراسة، فقد لجئنا إلى تصميم هذا الاستبيان بعد الاطلاع على مقياس القيم الذي أعده كل من " البورت و فرنون " الذي يستند إلى إطار نظري للعالم الألماني " سبرينجر " و يقيس

الاختبار ستة أنماط و هي: النمط النظري، النمط الاقتصادي، النمط الجمالي، النمط الاجتماعي، النمط السياسي، و أخيرا النمط الديني. و يهدف هذا الاختبار إلى التعرف على أي مدى يميل الشخص إلى قيمة أكثر من القيم الأخرى، و بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة، و النتائج المتوصل إليها و المقاييس التي استخدمتها، فقد قمنا بتطوير هذا الاستبيان و الاعتماد عليه كأداة لجمع المعلومات المطلوبة، و قد تم تقسيمه على النحو التالي:

**المحور الأول:** يضم الخصائص الديموغرافية للعينة.

**المحور الثاني:** يضم القيم التنظيمية الذي قسم إلى الأبعاد التالية:

البعد الأول: (7) بنود من (1-7) و يقيس قيمة التعاون

البعد الثاني: يضم (8) بنود من (8-15) و يقيس قيمة الانتماء

البعد الثالث: يضم (5) بنود من (1-5) و يقيس قيمة الانضباط

البعد الرابع: و يضم (6) بنود من (6-11) و يقيس قيمة العدالة

يحتوي الاستبيان على 4 بدائل، و هي: موافق جدا/موافق/غير موافق/غير موافق إطلاقا، والتي تنقط من 4 إلى 1 على التوالي، مع مراعاة وجود عبارات سلبية التي تنقط بشكل عكسي عن السابق، أي من 1 إلى 4، و رقم العبارات السلبية من استبيان القيم التنظيمية هو العبارة رقم 22 فقط .

**المحور الثالث:** تم الاعتماد في دراستنا على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي الذي تم بناءه من طرف "توماس" و "كولمان" الذي يتضمن (33) بند موزعة على 5 محاور و هي كالآتي :

البعد الأول: يضم (7) بنود من (1-7) و يقيس أسلوب التعاون

البعد الثاني: يضم (6) بنود من (8-13) و يقيس أسلوب التنافس

البعد الثالث: يضم (6) بنود من (14-19) و يقيس أسلوب التوسط

البعد الرابع: يضم (7) بنود من (20-26) و يقيس أسلوب التنازل

البعد الخامس: يضم (7) بنود من (27-33) و يقيس أسلوب التجاهل

يحتوي المقياس على 4 بدائل، و هي: موافق جدا/موافق/غير موافق/غير موافق  
إطلاقاً، والتي تنقط من 4 إلى 1 على التوالي، مع مراعاة وجود عبارات سلبية التي تنقط بشكل عكسي عن السابق، أي من 1 إلى 4، و أرقام العبارات السلبية من مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي هو العبارة رقم 13 و 25 .

### 7. الأساليب الإحصائية:

اعتمدنا في تحليل بيانات بحثنا هذا على استعمال برنامج الحزم الإحصائية SPSS و ذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون لمعرفة قوة العلاقة بين القيم التنظيمية و أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

## 7. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

### القيم التنظيمية:

أ/ الثبات:

#### 1. ألفا كرونباخ:

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها، وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل (0.93) ومنه يمكن القول بأن هذا الاستبيان ثابت، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5) يوضح ثبات استبيان القيم التنظيمية عن طريق التناسق الداخلي		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان ككل
27	0,93**	
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)**		

#### 2. التجزئة النصفية:

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام التجزئة النصفية والقائمة على أساس تقدير معدل الارتباط "بيرسون" بين نصفي الاختبار (النصف الفردي و الزوجي)، وقد بلغ ثبات نصف الاستبيان (0.84)، بعد حساب معامل "سبيرمان براون"

(معادلة تصحيح الطول) أصبح الثبات الكلي للاستبيان (0.87) ومنه يمكن القول بأن هذا الاستبيان ثابت، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (6) يوضح ثبات استبيان القيم التنظيمية عن طريق التجزئة النصفية	
ثبات نصف الاستبيان ( بيرسون )	الثبات الكلي للاستبيان ( سبيرمان براون )
0.84**	0.87**
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)**	

ب/ الصدق:

صدق الاتساق الداخلي لاستبيان القيم التنظيمية:

قام الباحث بحساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان.

حيث قمنا بحساب أو تقدير الارتباطات بين الدرجة الكلية لكل محوري ( التعاون و الانتماء) و محوري (الانضباط و العدالة) مع الدرجة الكلية لاستبيان القيم التنظيمية ككل بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.01)$ ، وتمثلت في ارتباط الدرجة الكلية لبعدي التعاون و الانتماء مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل بارتباط قدر ب (0.96) ، أما ارتباط الدرجة الكلية لبعدي الانضباط و العدالة مع الدرجة

الكلية للاستبيان ككل فقد قدر بـ (0.91)، وبالتالي يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق ،  
كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) يوضح ارتباطات الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية لاستبيان القيم التنظيمية	
الدرجة الكلية	المحاور
0.96**	التعاون و الانتماء
0.91**	الانضباط و العدالة
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)**	

### الصراع التنظيمي:

أ/ الثبات:

### 1. ألفا كرونباخ:

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها، وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل (0.95) ومنه يمكن القول بأن هذا الاستبيان ثابت، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (8) يوضح ثبات مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان ككل
33	0,95**	
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)**		

## 2. التجزئة النصفية:

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام التجزئة النصفية والقائمة على أساس تقدير معدل الارتباط "بيرسون" بين نصفي الاختبار (النصف الفردي و الزوجي)، وقد بلغ ثبات نصف الاستبيان (0.93)، بعد حساب معامل "سبيرمان براون" (معادلة تصحيح الطول) أصبح الثبات الكلي للاستبيان (0.96) ومنه يمكن القول بأن هذا الاستبيان ثابت، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (9) يوضح ثبات استبيان القيم التنظيمية عن طريق التجزئة النصفية	
الثبات الكلي للاستبيان ( سبيرمان براون )	ثبات نصف الاستبيان ( بيرسون )
0.96**	0.93**
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)**	

صدق الاتساق الداخلي لمقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

حيث قمنا بحساب أو تقدير الارتباطات بين الدرجة الكلية لكل محور ( التعاون، التنافس، التوسط، التنازل، التجاهل) مع الدرجة الكلية لمقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي ككل بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، وتمثلت في ارتباط الدرجة الكلية لبعده التعاون مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل بارتباط قدره **(0.91)** ، وارتباط الدرجة الكلية لبعده التنافس مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد قدره **(0.93)**، أما الدرجة الكلية لبعده التوسط مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد قدره **(0.92)**، وارتباط الدرجة الكلية لبعده التنازل مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد قدره **(0.93)**، أيضاً الدرجة الكلية لبعده التجاهل مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد قدره **(0.76)**، وبالتالي يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح ارتباطات الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية لاستبيان

أساليب إدارة الصراع التنظيمي

الدرجة الكلية	المحاور
0.91**	التعاون
0.93**	التنافس
0.92**	التوسط
0.93**	التنازل
0.76**	التجاهل
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)**	

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

1. عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل العام
2. عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الأول
3. عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الثاني
4. عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الثالث
5. عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الرابع
6. عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الخامس

الاستنتاج العام

التوصيات و المقترحات

خاتمة

المراجع

الملاحق

## 1. عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل العام:

نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة

بعد الحصول على البيانات الناتجة عن تطبيق مقياس أساليب ادارة الصراع التنظيمي لكل من " توماس " و " كولمان " و استبيان القيم التنظيمية على أفراد العينة والحصول على نتائجهم، تم تطبيق معامل " بيرسون PEARSON " للارتباط وذلك بين القيم التنظيمية و أساليب ادارة الصراع التنظيمي، وتوصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (11) يوضح العلاقة بين القيم التنظيمية و أساليب إدارة الصراع التنظيمي	
معامل الارتباط	0.83**
مستوى الدلالة	0.01
حجم العينة	40
** الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$ .	

من خلال الجدول رقم (11) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان القيم التنظيمية ودرجاتهم على مقياس أساليب إدارة الصراع

التنظيمي لكل من " توماس " و " كولمان " بلغ (0.83) وهي قيمة مرتفعة وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بين القيم التنظيمية و أساليب إدارة الصراع التنظيمي هو ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات القيم التنظيمية لدى موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة كلما ارتفعت معه درجاتهم في أساليب إدارة الصراع التنظيمي، و كلما انخفضت درجات القيم التنظيمية انخفضت معها درجات أساليب ادارة الصراع التنظيمي. كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث العامة القائلة بوجود علاقة بين القيم التنظيمية و أساليب إدارة الصراع التنظيمي المهني لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%، و توافقت هذه النتيجة مع دراسة (عثمان قدور 2008) الذي وجد من خلال دراسته على وجد علاقة قوية موجبة بين القيم التنظيمية و الصراع التنظيمي. و اتفقت أيضا مع دراسة (عادل غزالي 2006) بحيث كانت نتائج دراسته في أن قيم الانتماء والمساعدة من أهم القيم الإيجابية التي قد تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، و بدورها يمكن القول أن قيمتي التعاون و الانتماء لهما دور مهم في التقليل من حدة الصراع كون أن قيمة التعاون لها علاقة مباشرة مع أسلوب التعاون الذي بدوره تعتبره اغلب الدراسات هو الأسلوب الشائع و الأمثل لإدارة الصراع التنظيمي و أكثر ايجابية.

وعليه يمكن القول أن سبب وجود علاقة بين القيم التنظيمية و أساليب إدارة الصراع التنظيمي كون أن موظفي ديوان الشباب و الرياضة يسعون للتعاون و المشاركة و التوسط في حل الصراع بينهم، كونهم يحملون القيم التي تحثهم على التعاون و الشعور بالانتماء للمؤسسة و بالعدالة في المعاملة، و تجنب الأساليب التي قد تزيد من حدة الصراع مثل أسلوب التجاهل أو التجنب، فهذا يعاملون زملائهم بناء على هذه المعايير فان أي مشكلة بينهم تجعلهم يوظفون هذه المشاعر و القيم في حل الصراعات التي تكون بينهم بطريقة تعاونية تشاركية ذات طابع ايجابي هادف للمؤسسة وللأفراد كحد سواء .

### 1. عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الأول:

نصت الفرضية الأولى لهذه الدراسة على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و أسلوب التعاون لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم (12) يوضح العلاقة بين القيم التنظيمية و أسلوب التعاون	
0.81**	معامل الارتباط
0.01	مستوى الدلالة
40	حجم العينة
** الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$ .	

من خلال الجدول رقم (12) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان القيم التنظيمية و درجاتهم على البعد الأول من مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي (التعاون) بلغ (0.81) وهي قيمة قوية وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بين القيم التنظيمية لدى موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة و أسلوب التعاون هو ارتباط طردي، أي أنه كلما زادت القيم التنظيمية لدى موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة كلما زادت معه درجاتهم في أسلوب التعاون، و كلما انخفضت درجات القيم التنظيمية انخفضت معها درجات أسلوب التعاون. كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث الأولى القائلة بوجود علاقة بين القيم التنظيمية و أسلوب التعاون لدى موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. و هذه النتيجة تتفق مع دراسة (زايد 1995) التي تقول أن أكثر الاستراتيجيات قدرة على تحقيق النتائج الإيجابية للصراع هي إستراتيجية التعاون، وأن إستراتيجية التعاون تؤدي إلى زيادة إحساس العاملين بفاعلية إدارة الصراع الذي يساعد على تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات وزيادة القدرة على التطوير والابتكار، وذلك شريطة أن يحسن المدير اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارة هذا الصراع، و كذلك اتفقت دراستنا مع الدراسة التي قام بها (الجندي 1998) أن إتباع مدير المدرسة لإستراتيجية التعاون في إدارة الصراع التنظيمي يساهم بشكل أساسي في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية.

ومنه يمكن القول أن سبب وجود هذه العلاقة على انه كلما كان مستوى القيم التنظيمية لدى موظفي مؤسسات الشباب و الرياضة مرتفع كلما كان استخدام أسلوب التعاون اكثر ايجابية أيضا، و هذا ما لاحظناه من خلال إجاباتهم، و ذلك يرجع إلى بعض العوامل المهمة في القيم التنظيمية المتمثلة في العلاقة الطيبة و الاحترام المتبادل بالإضافة إلى العدالة و الحرص على تطبيق القوانين داخل المؤسسة... كل هذا يساهم بشكل مباشر على إحداث التوازن النفسي داخل المؤسسة و انتهاج انسب الأساليب في إدارة الصراع و هي أسلوب التعاون لان الفائدة منه حسب رأيي يعود بالمنفعة على كل الأطراف.

## 2. عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الثاني:

نصت الفرضية الثانية لهذه الدراسة على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و أسلوب التنافس لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم (13) يوضح العلاقة بين القيم التنظيمية و أسلوب التنافس	
معامل الارتباط	0.75**
مستوى الدلالة	0.01
حجم العينة	40
** الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$ .	

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان القيم التنظيمية و درجاتهم على البعد الثاني من مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي (التنافس) بلغ (0.75) وهي قيمة مرتفعة وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بين القيم التنظيمية لدى موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة و أسلوب التنافس هو ارتباط طردي، أي أنه كلما زادت القيم التنظيمية لدى موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة كلما زادت معه درجاتهم في أسلوب التنافس، و كلما انخفضت درجات القيم التنظيمية انخفضت معها درجات أسلوب التنافس. كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث الأولى القائلة بوجود علاقة بين القيم التنظيمية و أسلوب التنافس لدى موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. حيث تتناسب مع دراسة (الشريف 2008) الذي توصل إلى أن أسلوب التنافس هو أكثر الأساليب التي يستخدمها مسؤولي الأقسام في التعامل مع الصراع داخل القسم. و تكمن أهميته في أن هذا الأسلوب يمزج بين التعاون تارة و المقاومة تارة أخرى في تفاعل مستمر بين طرفين أو مجموعتين رغبة في انجاز هدف ما، كذلك دراسة محمد رضا شنة التي توصلت إلى ميل أفراد العينة إلى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة بالترتيب من حيث مدى التطبيق: التعاون، التنافس، التجنب. و جاء أسلوب التنافس في المرتبة الثانية لان

أسلوب التعاون يعتبر هو أكثر الأساليب استخداماً لأنه يشمل كل أطراف الصراع سواء كان موظفين أو مسؤولين أو رؤساء.

و يرجع ذلك إلى دور القيم التنظيمية التي تعكس أداء الموظفين داخل المؤسسة من خلال شعورهم بالانتماء للمؤسسة يجعلهم يعتمدون على أسلوب التنافس الذي يزيد من ثقتهم في أنفسهم على تحقيق الأهداف المشتركة و يشجعهم على الإبداع و تكوين أفكار جديدة تعود بالفائدة لصالح المنظمة و أفرادها ككل، و بذلك تكون فرصة التعامل مع الصراع بأسلوب التنافس متاحة.

كما اختلفت دراستنا مع دراسة (خميس أسماء 2014) في استخدام أسلوب التنافس، فمن خلال دراستها استنتجت أنه لا توجد علاقة بين أسلوب التجاهل و التنافس و التجنب مع التوافق المهني، لأنه كلما كثر استخدام هذه الأساليب كلما انخفض مستوى التوافق المهني. ويرجع ذلك أن هذه الأساليب تعتمد على الإكراه والإكراه، كما تسبب كثرة الخلافات مع الزملاء إلى اضطراب العلاقة معهم والتدمير المستمر وعدم الالتزام بالتعليمات وقلة الإنتاجية واللامبالاة والتكاسل في العمل.

كما اختلفت دراستنا أيضاً من خلال ما قاله ( محمد سلطان، 2003) بحيث تطرق إلى أساليب إدارة الصراع التنظيمي لكل من توماس و كولمان و قال بان أسلوب التنافس يظهر عندما يكون لطرف الصراع اهتمام عال بنفسه ومنخفض بالآخرين، ويميل المشارك

للسيطرة، عن طريق تأكيد ما يهتم به أكثر دون الاهتمام باحتياجات ورغبات الطرف الآخر، وهذا هو أسلوب الكسب والخسارة وهو يسعى لعدم الاعترافات بحاجات أو توقعات الآخرين.

و من خلال نتائج إجاباتهم يمكن القول إن التزام موظفي ديوان الشباب و الرياضة بهذه القيم جعلهم ينتهجون أسلوب التنافس لصالحهم، و يرجع ذلك إلى دور القيم، فهم يستخدمون أسلوب التنافس كأسلوب يساعدهم على الرفع من كفاءاتهم و زيادة القدرة على الابتكار و الابداع و تحقيق الأهداف المشتركة. و هذا ما لاحظناه من خلال إجابتهم فقد جعلوا من أسلوب التنافس رغم سلبياته إلا أنهم استخدموه لصالحهم بناء على ما يحملونه من قيم ايجابية.

### 3. عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الثالث:

نصت الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و أسلوب التوسط لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم (14) يوضح العلاقة بين القيم التنظيمية و أسلوب التوسط	
0.68**	معامل الارتباط
0.01	مستوى الدلالة
40	حجم العينة
** الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$ .	

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان القيم التنظيمية و درجاتهم على البعد الثالث من مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي (التوسط) بلغ (0.68) وهي قيمة فوق المتوسط وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بين القيم التنظيمية لدى موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة و أسلوب التوسط هو ارتباط طردي، أي أنه كلما زادت القيم التنظيمية لدى موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة كلما زادت معه درجاتهم في أسلوب التوسط، و كلما انخفضت درجات القيم التنظيمية انخفضت معها درجات أسلوب التوسط. كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا  $(\alpha=0,01)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث الأولى القائلة بوجود علاقة بين القيم التنظيمية و أسلوب التوسط لدى موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. و هذا ما أكدت عليه (المعشر 2005) حيث يعتبر أن أسلوب التفاوض

هو الأسلوب الأمثل رغم صعوبته لأنه من الصعب إرضاء كلا الطرفين، كما انه يقدم حلا حقيقي. كما اتفقت أيضا مع دراسة (خميس أسماء 2014) التي توصلت إلى أن أسلوب التعاون و التوسط من بين أهم الأساليب التي تحقق الأهداف و النتائج الايجابية للمنظمة. و يمكن تفسير ذلك من خلال إستراتيجية التوسط التي يستخدمها موظفي ديوان الشباب و الرياضة، فهذا الأسلوب يمكنهم من القدرة على سماع و إدارة الحوار مع بعضهم البعض و السعي نحو تحقيق الأهداف بغض النظر عن نوع الصراعات فهم يسلكون أسلوب التوسط بناء على قيمهم المتمثلة في التعاون و الانتماء التي تمكنهم من استيعاب المواقف المتباينة بهدف الوصول إلى حل يرضي كل الأطراف.

#### 4. عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الرابع:

نصت الفرضية الرابعة لهذه الدراسة على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و أسلوب التنازل لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم (15) يوضح العلاقة بين القيم التنظيمية و أسلوب التنازل	
0.70**	معامل الارتباط
0.01	مستوى الدلالة
40	حجم العينة
** الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$ .	

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان القيم التنظيمية و درجاتهم على البعد الرابع من مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي (التنازل) بلغ (0.70) وهي قيمة فوق المتوسط وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بين القيم التنظيمية لدى موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة و أسلوب التنازل هو ارتباط طردي، أي أنه كلما زادت القيم التنظيمية لدى موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة كلما زادت معه درجاتهم في أسلوب التنازل، و كلما انخفضت درجات القيم التنظيمية انخفضت معها درجات أسلوب التنازل. كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث الأولى القائلة بوجود علاقة بين القيم التنظيمية و أسلوب التنازل لدى موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. و هذا ما أكد عليه (مصطفى 2000) أن فاعلية إستراتيجية التنازل تعمل على زوال الصراع بمرور الوقت، فهو يشجع على إخفاء مشاعر الأطراف المتصارعة، و يمكن اللجوء إلى أسلوب التنازل إذا كان الصراع قائماً على اختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصراع، و قد اختلفت دراستنا مع دراسة (خميس أسماء 2014) فقد توصلت إلى أن أسلوب التنازل يقلل من الانسجام و التواصل مع الزملاء في العمل مما يخلق أجواء سلبية بينهم، فتغيب فرص التعاون والتفاهم والثقة وأجواء الارتياح

في العمل، ما يعيق المؤسسة على تحقيق أهدافها نظرا لتقديم العمال مصالحهم الشخصية على مصالح الجماعة.

و يمكن تفسير الاختلاف في النتائج حسب رأيي في عامل القيم و دوره في التعامل مع كل موقف من مواقف الصراع، فمن خلال إجاباتهم استنتجت أنهم يستخدمون أسلوب التنازل بغرض تأجيل الصراع حتى يحين الوقت المناسب لحله، بمعنى أن الموظفين يلجؤون إلى أسلوب التنازل في بعض الحالات بهدف الحفاظ على العلاقات داخل المؤسسة.

#### 5. عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الخامس:

نصت الفرضية الخامسة لهذه الدراسة على: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و أسلوب التجاهل لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:**

جدول رقم (16) يوضح العلاقة بين القيم التنظيمية و أسلوب التجاهل	
0.67**	معامل الارتباط
0.01	مستوى الدلالة
40	حجم العينة
** الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$ .	

من خلال الجدول رقم (16) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان القيم التنظيمية و درجاتهم على البعد الخامس من مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي (التجاهل) بلغ (0.67) وهي قيمة فوق المتوسط وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بين القيم التنظيمية لدى موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة و أسلوب التجاهل هو ارتباط طردي، أي أنه كلما زادت القيم التنظيمية لدى موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة كلما زادت معه درجاتهم في أسلوب التجاهل، و كلما انخفضت درجات القيم التنظيمية انخفضت معها درجات أسلوب التجاهل. كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث الأولى القائلة بوجود علاقة بين القيم التنظيمية و أسلوب التجاهل لدى موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. و هذا ما اتفقت عليه دراسة نبهان أن النمط السائد للمديرين و المديرين المساعدين كان النمط التملصي (التجنبي) و التعاوني على التوالي، حيث يرى أن نمط التملص أو التجنب ( التجاهل) هو من الأنماط المثلى لأنها تساهم في التقليل من حدة الصراع على أمل أن يتحسن الموقف من تلقاء نفسه مع مرور الزمن و كمحاولة منه للحفاظ على الهدوء النسبي مع منع تفشي الشعور الواضح بالغضب. كما أنها لم تتفق مع ( محمد سلطان، 2003) الذي يرى أن أسلوب التجاهل يظهر عندما يكون لطرف الصراع

اهتمام منخفض بالذات وبالآخرين على السواء ويميل المشاركون إلى عدم الاهتمام  
بالمشكلة وهو مرتبط بالسلوك والاتجاهات غير المهمة نحو موضوع الصراع ويرتبط  
بالانسحاب والتأجيل أو التسويف وهو مرتبط بأسلوب لا أسمع، لا أدري، لا أتكلم.

و من خلال ذلك يمكن القول أن سبب الاختلاف في النتائج هو أن موظفي ديوان  
الشباب و الرياضة يلجئون إلى أسلوب التجاهل تقاديا لتفاهم الصراعات فيحاولون تجنب أي  
سلوكيات أو توترات ناتجة عن هذا الصراع و محاولة تأجيل مواضيع الصراع إلى وقت آخر  
للتفكير فيه دون إهماله.

و منه نستنتج ان القيم التنظيمية المتمثلة في التعاون و الانتماء و الانضباط و العدالة  
لها علاقة بالأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي و استخدامها بطريقة ايجابية  
حتى و إن كانت سلبية كأسلوب التجاهل و التنازل فان موظفي ديوان الشباب و الرياضة  
يستخدمون القيم التنظيمية الايجابية و يسقطونها على هذه الأساليب السلبية فتتحول إلى  
أساليب ايجابية تخدم الموظفين و المؤسسة على حد سواء.

### توصلت نتائج الدراسة على ان :

1. وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية و أساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة.
2. وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية و أسلوب التعاون لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة.
3. وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية و أسلوب التنافس لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة.
4. وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية و أسلوب التوسط لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة.
5. وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية و أسلوب التنازل لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة.
6. وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية و أسلوب التجاهل لدى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة.

## التوصيات و المقترحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن للباحث تقديم بعض الاقتراحات و التي يمكن إجمالها بالآتي:

1. زيادة فهم الموظفين و توعيتهم على أهمية القيم و دورها في الحد من الصراع التنظيمي و ماله من آثار و نتائج إيجابية و سلبية على مستوى الفرد و الجماعة و المنظمة.

2. تعميق فهم العاملين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المختلفة و لمزايا و سلبيات كل إستراتيجية، وتعريفهم بالحالات و الظروف التنظيمية التي يمكن فيها استخدام الإستراتيجية المناسبة.

3. إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع القيم التنظيمية و الصراع التنظيمي معا نظرا لأهميته في تحديد سلوكيات الأفراد و تحقيق الأهداف المشتركة بأكثر فعالية و بطريقة ايجابية.

4. ننصح باستخدام أسلوب التعاون أكثر من الأساليب الأخرى نظرا لما له من فائدة تعم كل اطراف الصراع لان أسلوب التعاون يجمع بين كل الأساليب الايجابية الأخرى.

## خاتمة:

من خلال هذه الدراسة تتضح لنا أهمية القيم التنظيمية في تحديد السلوكيات المرغوب فيها، و تعد وسيلة للتمكين و لها دور فعال في الرفع من مستوى التوافق النفسي و المهني كون أن المنظمات على اختلافها يتطلب روح العمل بروح الجماعة بالدرجة الأولى، كما تكمن أهميتها من خلال دور أساليب إدارة الصراع التنظيمي في سعي الأفراد في التعامل مع الصراعات التي تحدث بينهم اعتمادا على القيم التي يحملونها، فالأفراد يسعون إلى يسعون للتعاون والمشاركة في حل الصراع وذلك لكونهم يحملون القيم التي تحثهم على التعاون فكونهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة ويشعرون بالعدالة في المعاملة ويعاملون الآخرين بناء على هذه المعايير فان ظهور إي مشكلة بينهم تجعلهم يوظفون هته المشاعر والقيم في حل الصراعات التي تكون بينهم بطريقة تعاونية تشاركية.

و عليه أكدت الدراسة الميدانية على صحة فرضية الدراسة و هي أن للقيم التنظيمية المتمثلة في قيمتي التعاون و الانتماء و قيمتي العدالة و الانضباط علاقة بأساليب إدارة الصراع التنظيمي المتمثلة في أسلوب التعاون، التنافس، التوسط، التجنب، التجاهل.

## قائمة المراجع:

### 1. الكتب

1. أحمد إبراهيم أحمد (2002) : العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، ط 1 ، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
2. أحمد إسماعيل جبي (1998): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
3. أحمد الخطيب عادل سالم معاينة (2009): الإدارة الحديثة ، نظريات استراتيجيات ونماذج حديثة، ط 1 ،عالم الكتب الحديث، عمان الأردن.
4. أحمد ماهر (2004) : الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
5. باسم محمد ولي، محمد جاسم محمد ( 2004 ) : مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، ط1 ترجمة ياسمين حداد، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. بدوي، منير (1997) مفهوم الصراع دراسة في الأصول النظرية للأسباب والأنواع دراسات مستقبلية ، جامعة أسيوط، ( 1 ) .
7. بسمان فيصل محجوب(2003) : إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، دراسات تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

8. بوفلجة غيات (1992) : مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط1 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

9. جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي (2006) : مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مخبر التطبيقات النفسية، جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر.

10. جمال الدين لعويسات (2002) : السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر.

11. جودة بني جابر (2004) : علم النفس الاجتماعي، ط1 ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

12. جودة بني جابر (2004) : علم النفس الاجتماعي، ط1 ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

13. جودة محفوظ أحمد (2009) : إدارة الجودة الشاملة ، ( مفاهيم وتطبيقات )، ط 2 ، دار وائل لنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

14. حريم ، حسين (2009): السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال . ط 2 ، عمان، دار الحامد.

15. حسين حريم (1997) : السلوك التنظيمي في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

16. خليل محمد حسن الشماح، خيضر كامل حمود (2000) **نظرية المنظمة**، ط 1 ، دار المسيرة، عمان، الأردن.
17. خيضر كاضم حمود(2002) : **السلوك التنظيمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
18. الشريف، عمر و عبد العليم ، أسامة ( 2009 ) : **المدخل الإدارية الحديثة في التعليم**. دار المناهج، عمان، الأردن.
19. الشريف، عمر و عبد العليم ، أسامة ( 2009 ) : **المدخل الإدارية الحديثة في التعليم** ، دار المناهج، عمان، الأردن.
20. عبد اللطيف محمد خليفة (2000) : **دراسات في علم النفس الاجتماعي**، المجلد الثاني، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
21. عبد المعطي عساف (1999) : **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، دار زهران، عمان الأردن.
22. العطية ، ماجدة (2003) : **سلوك المنظمة ، سلوك الفرد والجماعة** ، عمان ، دار الشروق.
23. علي عسكر (2005) : **الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك ( السلوك التنظيمي المعاصر)**، دار الكتاب الحديث.
24. العميان، محمود ( 2002 ) : **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، عمان، دار وائل للنشر.

25. العميان، محمود ( 2002 ) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر.

26. فايزة أنور شكري ( 2008 ) : القيم الأخلاقية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

27. القريوتي، محمد (1994): السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية ، عمان ، المكتبة الوطنية.

28. كامل محمد المغربي(2004) : السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، ط3 ، دار الفكر للطباعة والنشر عمان الأردن.

29. محمد سعيد سلطان(2004) : السلوك التنظيمي، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، مصر.

30. محمود سلمان العميان (2005) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3 ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

31. محمود سلمان العميان(2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3 ، دار وائل للنشر عمان، الأردن.

32. مصطفى، أحمد ( 2000 ) : إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، القاهرة ، دار النهضة العربية.

1. المغربي، كامل ( 1995 ) : السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع.

33. المومني، واصل ( 2006 ) : المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، عمان دار الحامد.

## II. الرسائل الجامعية:

1. ابتسام يوسف احمد مرزوق ( 2012 ): استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة.

2. بثينة حسين علي الطائي ( 2012 ) : أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير علم النفس العمل و السلوك التنظيمي.

3. بوكشيريدة صابر (2013) : القيم التنظيمية و علاقتها بتمكين المورد البشري، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، ماجستير علم النفس و السلوك التنظيمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

4. الحنيطي ، محمد فالح (1990) : الصراع التنظيمي أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، دراسات في العلوم الإنسانية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان.

5. الخالدي، أحمد (2008): أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

6. الخشالي، شاكر ( 2004 ) : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة و حدة و ايجابية الصراع، دراسة ميدانية على عينة ومن الشركات الصناعية في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية.
7. زايد، عادل ( 1995 ) : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة.مجلة الإدارة العامة.
8. الشريف ، نجلاء علي(1997): الصراع التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية السعودية دراسة تطبيقية على جامعة الملك عبد العزيز ، رسالة ماجستير ، مكتبة كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة.
9. عبد الواحد، مؤمن ( 2008 ) : الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
10. العتيبي، منيرة ( 2007 ) : إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض تصور مقترح ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية.
11. عثمان قدور(2009): القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف، ماجستير علم النفس العمل و السلوك التنظيمي، جامعة منتوري، قسنطينة.

12. عجال مسعودة (2010) : القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي، دراسة بجامعة بسكرة، ماجستير علم النفس العمل و السلوك التنظيمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

13. فوزي عبد الرحمن حامد ابو عساكر ( 2008): أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.

14. فياض، رجاء خالد (1991) : النزاعات التنظيمية بين العاملين كما يراها المديرون في الوزارات في الأردن ، رسالة ماجستير، عمان، الأردن، كلية التربية، الجامعة الأردنية.

15. اللوح، أحمد(2008) : الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة.

### III. المجلات و الدوريات:

1. حسن، فالح ( 1984): الإستراتيجية الإدارية .المجلة الثقافية، العدد (4) ص (7)

المهدي، سوزان و هيبه،حسام ( 2000 ) : إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، مجلة كلية التربية و علم النفس جامعة عين شمس، عدد ( 24الجزء (4).

## قائمة الملاحق

### الملحق رقم (1) خاص باستمارة صدق المحكمين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم : علم النفس

تخصص : علم النفس العمل و التنظيم

#### استبانة خاصة بصدق المحكمين

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته ...

في إطار انجاز رسالة تخرج ماستر بعنوان : "القيم التنظيمية و علاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بالمسيلة"، أضع بين يديكم هذه الاستمارة التي تهدف إلى التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية و علاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، و لهذا الغرض تم بناء هذه الاستبانة في 3 محاور :

المحور الأول : البيانات الشخصية .

المحور الثاني : القيم التنظيمية ممثلة في قيم : التعاون، الانتماء، الانضباط و العدالة .

المحور الثالث : أساليب إدارة الصراع التنظيمي بناء على مقياس " توماس " و " كولمان " و المتمثل في 5 أساليب : أسلوب التعاون. أسلوب التنافس. أسلوب التوسط أسلوب التنازل. أسلوب التجاهل .

و نظرا لما تتمتعون به من خبرة في مجال التحكيم، ارجوا من سيادتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة، و إبداء رأيكم السديد من حيث :

1. مناسبة الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه.

2. أي فقرات ترغبون في حذفها .

3. أي اقتراحات أو ملاحظات أخرى ترونها مناسبة.

و تقبلوا مني فائق الشكر و الاحترام

### المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس : ذكر  أنثى

السن : 29-20 سنة  39-30 سنة  49-40 سنة  50 سنة فما فوق

سنوات الخدمة : أقل من 5 سنوات  10-5  15-11  16 سنة فما فوق

## المحور الثاني : القيم التنظيمية

### 1- قيمة التعاون و الانتماء :

رقم العبارة	العبارة	مناسبة	غير مناسبة	اقتراح التعديل
1	حرصى على تقديم المساعدة لزملائي هو مبدأ أساسى بالنسبة لى			
2	أثناء العمل أفضل الاستماع إلى مشاكل زملائي و اقترح لهم الحلول المناسبة .			
3	أتأثر بمشهد فشل احد الزملاء و هو يؤدي عمله و أرغب في مساعدته .			
4	أحاول دائما تطوير عملي من خلال دعم الآخرين لى .			
5	اعتمد على نفسي في حل المشاكل التي تواجهني أثناء عملي .			
6	أفضل العمل في جماعة حتى نكون و كأننا جسد واحد .			
7	أمضي وقت طويل في مساعدة الآخرين على انجاز أعمالهم .			
8	أشعر بأنني أنتمي إلى جماعة من الموظفين تربطهم علاقات إنسانية .			
9	تعتبرني المؤسسة جزءا لا يتجزأ من عضويتها .			
10	تمنح الإدارة الموظفين فرصا عادلة لسماع شكواهم .			
11	تعمل الإدارة على تقريب الموظفين بعضهم البعض من خلال العمل الجماعي .			
12	أشارك الإدارة عملية اتخاذ القرارات التي تخصها .			
13	أفضل أن اعمل وفق التعليمات و الأوامر .			
14	تفاعل العمال فيما بينهم يرضيني و يرضي الإدارة .			
15	تتميز المؤسسة بالمحبة و الرعاية أثناء تعاملها مع الموظفين .			

## 2- قيمة الانضباط و العدالة :

رقم العبارة	العبارة	مناسبة	غير مناسبة	اقتراح التعديل
1	اهتم بتطبيق القوانين و الإجراءات الرسمية للمؤسسة .			
2	أقدم تبريرات عند غيابي أو تأخري عن العمل .			
3	أحرص على تنفيذ مهامي بصفة دائمة و مستمرة .			
4	أرى أن القوانين الخاصة بالمؤسسة تطبق بصفة عادلة و منصفة.			
5	أحترم التوقيت و دوام العمل الرسمي .			
6	أرى انه يوجد تفاوت في تطبيق العقوبات بين الموظفين .			
7	مهامي الموكلة لي متساوية مقابل الأجر المقدم لي .			
8	مهامي الموكلة لي متساوية مع زملائي في العمل .			
9	أرى أن نظام الترقية يتم بصفة شفافة و عادلة .			
10	تمنح الإدارة الموظفين فرصا عادلة لسماع شكاوهم .			
11	يعاملني المسؤولون على أساس المساواة بين زملائي .			

## المحور الثالث : أساليب إدارة الصراع التنظيمي

### 1- أسلوب التعاون :

رقم العبارة	العبارة	مناسبة	غير مناسبة	اقتراح التعديل
1	أسعى للتعامل مع اهتماماتي واهتمامات الآخرين .			
2	أسعى باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد حلول للمشاكل .			
3	أطرح ما لدي من أفكار وأطلب من الآخرين أن يطرحوا ما لديهم من أفكار .			
4	أضع أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع .			
5	أحاول إيجاد مواقف تحقق الربح لي وللآخرين .			
6	أشارك مع زملائي في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع .			

### 2- أسلوب التنافس :

رقم العبارة	العبارة	مناسبة	غير مناسبة	اقتراح التعديل
1	أنا حازم في متابعة أهدافي المتعلقة بالعمل .			
2	أرغب في تحقيق أهدافي على حساب باقي العمال .			
3	أصر على الاحتفاظ بوجهات نظري .			
4	أحاول أن أبين للآخرين المنطق والفائدة من موقفي .			
5	أحاول إقناع الآخرين بمزايا موقفي .			
6	في بعض الأحيان أدع الآخرين يتحملون المسؤولية لحل المشكلة .			
7	أحس أن بعض زملائي يرغبون في أن أغادر المؤسسة نهائيا .			

### 3- أسلوب التوسط :

رقم العبارة	العبارة	مناسبة	غير مناسبة	اقتراح التعديل
1	أحاول أن أجد حلا وسطا للمشاكل العمل .			
2	أتنازل عن بعض النقاط مقابل الحصول على غيرها .			
3	أوافق الآخرين على بعض مواقفهم إذا وافقوا على بعض موافقي .			
4	أحاول مراعاة مزج الأرباح والخسارة حتى يستفيد الجميع .			
5	أحاول إيجاد موقف توفيقى بيني وبين الآخرين .			
6	أحاول جعل الآخرين يختارون الحل الوسط كحل للخلاف .			
7	أساعد الأطراف المتصارعة على تحقيق رغبتها حسب الإمكانيات المتاحة .			

### 4- أسلوب التنازل :

رقم العبارة	العبارة	مناسبة	غير مناسبة	اقتراح التعديل
1	أحاول إرضاء مشاعر الآخرين كي أحافظ على علاقتنا .			
2	أضحى برغباتي الخاصة في سبيل رغبات الآخرين .			
3	أحرص على تقديم تنازلات لمن أختلف معهم في العمل .			
4	أحاول أن لا أرح مشاعر الأشخاص الآخرين .			
5	أدع الآخرين يحتفظون بوجهات نظرهم إذا كان ذلك يسعدهم .			
6	لا أتمسك برأي في القرارات المهنية .			
7	إذا بدا موقف الشخص الآخر مهم جدا له أحاول تحقيق رغباته .			

## 5- أسلوب التجاهل :

رقم العبارة	العبارة	مناسبة	غير مناسبة	اقتراح التعديل
1	أتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة .			
2	أحاول عمل أي شيء ضروري لتفادي التوتر غير مرغوب .			
3	أحاول تأجيل موضوع الصراع حتى أجد الوقت للتفكير فيه مرة أخرى .			
4	أشعر أن الاختلافات لا تستحق دائما القلق واهتمام .			
5	أتجنب في بعض الأحيان اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل .			
6	أترك موضوعات الصراع للأطراف المتصارعة ليجدوا لها حلا .			
7	أعتقد أن طرفي الصراع قادرين على حله وحدهما .			