



جامعة غرداية
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم الاجتماع
شعبة تنظيم وعمل

قيم العمل و علاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية لعينة من عمال بلدية المنيعية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في مسار علم الاجتماع
تخصص تنظيم و عمل.

إعداد الطالبة:

كهم فوزية بكاي

اللجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الدرجة	اسم الأستاذ و لقبه
رئيسا	غرداية	أستاذ	مصطفى رباحي
مشرفا و مقرا	غرداية	دكتور	محمد طويل
عضوا	غرداية	أستاذ	أمال حواطي

السنة الجامعية : 1434 - 1435 هـ / 2013 - 2014م

كلمة شكر وتقدير:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

نشكر الله عز وجل الذي أعاننا على إتمام هذه المذكرة، فهو سبحانه أحق بالشكر والثناء سبحانه وتعالى، فاننا نتوجه بجزيل الشكر والعرفان والامتنان الأستاذ المشرف: طويل محمد على دعمه العلمي و توجيهاته القيمة وعلى طريقة إشرافه.

ونتوجه بخالص الشكر والتقدير للأساتذة الكرام: قمانه محمد، بولعراس نور الدين، قرليفة حميد، بن عيسى رابع؛ عكوشي عبد القادر، شريف صديق، حواطي آمال، و إلى رئيس قسم علم الاجتماع رميلي رضا و إلى كل العاملين بجامعة غارداية على ما بذلوه من مجهودات.

وفي الختام أتوجه بالشكر لكل من قدم لنا العون والمساعدة في إخراج هذا العمل إلى النور فجازا الله الجميع من خير الجزاء و جعل ذلك في موازين حسناتهم أنه سميع مجيب وآخر دعوانا الحمد لله رب العالمين.

إهداء:

الحمد لله أولا نحمده كثيرا على توفيقه لنا في أنجاز هذه المذكرة ونسأله من فضله وعلمه ونعمه علينا.

يا من أحمل اسمك بكل فخر يامن يرتعش قلبي لذكرك إلى حكمتي...وعلمي

إلى أدبي...وحلمي...أبي الغالي.

إلى روح أبي الطاهرة. إلى من سقتني الحب والحنان إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى القلب

الناصع البياض أمي الغالية حفظها الله إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله. إلى من آثروني

على أنفسهم إلى من علموني علم الحياة، إلى من أظهروا لي الجميل من الحياة إخواني و

أخواتي الأعزاء: يمينة، هجيرة، العربي، مصطفى، جوهر حياة وزوجها ، سعاد...إلى أخي

محمد وزوجته زهرة و أبنائه، العيد، سارة، سفيان، وليد، إلى أختي خديجة وزوجها و أبنائها

إلى أعمامي وعمتي العزيزة يمينة، إلى بسمة الأمل: محمد عبد الله، منال، نور، سجي،

سندس، عبد الرحمان، شيماء، إلى الغالي والعزيز على قلبي إيهاب توفيق.

إلى أحوالي و خالاتي إلى كل من عائلة: بكاي، بكرابي، بن حود شرقي إلى من دعمني في

مشواري الدراسي كروشي نور الدين، وإلى كل من دعموني في مشواري الدراسي إلى زملائي و

زميلاتي دفعة علم اجتماع تنظيم وعمل ثانية ماستر إلى صديقتي الغالية لطيفة، عائشة إلى من

عشت معهم أجمل الذكريات: صورية، كلثوم، حنان، وفاء، طاووس الغالية، فريجة، فاطنة،

صبرينة حمياني ، حفصة ، هدى ،سمية؛ نورة، ميرة بهية، عفاف، نعيمة، زينب، فوزية،

خولة، حسناء.

فوزية

الفهرس:

الصفحة	المحتوى
ا-ب	المقدمة
	الجانب النظري
الفصل الأول: الإطار المنهجي	
04	1/ أسباب اختيار الموضوع
04	• الأسباب الموضوعية
04	• الأسباب الذاتية
04	2/ أهمية الدراسة
04	3/ أهداف الدراسة
05	4/ الإشكالية
07	5/ الفرضيات
07	6/ تحديد المفاهيم
17	7/ المقاربة السوسولوجية
13	8/ الدراسات السابقة
15	9/ المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات
20	10/ صعوبات البحث
الفصل الثاني: قيم العمل	
	تمهيد
22	1/ مفاهيم مرتبطة بقيم العمل
24	2/ تصنيف قيم العمل
30	3/ أهمية قيم العمل
31	4/ أسباب تراجع قيم العمل
33	5/ قيم و أخلاقيات العمل
35	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الصراع التنظيمي	

	تمهيد
38	1/ الصراع التنظيمي في الفكر الإداري
41	2/ خصائص الصراع التنظيمي
47	3/ أسباب الصراع التنظيمي
48	4/ مراحل الصراع التنظيمي
48	5/ أنواع الصراع التنظيمي
48	6/ مجالات الصراع التنظيمي
51	7/ نظريات الصراع التنظيمي
52	8/ نماذج الصراع التنظيمي
53	9/ آثار الصراع التنظيمي
55	10/ إدارة الصراع التنظيمي
57	خلاصة
	الجانب الميداني
	الفصل الأول: بلدية المنيعه ومجتمع البحث
	I/ التعريف بالمؤسسة
59	1/ لمحة تاريخية عن المؤسسة
60	2/ أقسام وأنشطة البلدية
	II/ مجتمع البحث والعينة
62	1/ مجتمع البحث والعينة
63	2/ مجالات الدراسة
63	3/ خصائص العينة
64	خلاصة
	الفصل الثاني: تحليل نتائج الدراسة
73	1/ عرض بيانات الجداول وتحليلها
99	2/ الاستنتاج العام
101	خاتمة

104	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
34	العلاقة التبادلية بين القيم	01
44	نافذة جوهاري	02
50	الأسباب التنظيمية للصراع	03
52	مراحل الصراع التنظيمي عند بوندي	04

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	64
02	توزيع أفراد العينة حسب السن	64
03	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	66
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	67
05	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة	68
06	توزيع أفراد العينة حسب الأجر	69
07	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	70
08	توزيع أفراد العينة حسب الالتحاق بالمؤسسة و تأثيره في خلق الصراع بين المسؤول والعمل	72
09	توزيع أفراد العينة حسب الإلتزام للنقابة وعلاقته بإحداث الصراع بين العمال.	73
10	يبيّن قيم العمل من المحيط الأسري وعلاقتها بردود أفعال الآخرين	74
11	توزيع أفراد العينة توزيع أفراد العينة حسب قيم اللاتسامح في المؤسسة وعلاقتها بوجود مشكل مهني	75
12	توزيع أفراد العينة يبين بيئة العمل في المؤسسة و تأثيرها في حدوث النزاعات	76
13	توزيع أفراد العينة وعلاقته بطبيعة الأسلوب الإشرافي	77
14	توزيع أفراد العينة وعلاقته بردود أفعال الآخرين في حال وقوع أخطاء	78
15	توزيع أفراد العينة حسب القناعات بالقيم السلبية وعلاقته بالإتكالية	79
16	الأعمال و التماثل في العمل وعلاقته بالإتكالية في إنجاز العمل.	80
17	يبيّن القيم والتوجهات وعلاقتها بالانضمام للنقابة	81
18	قيم الولاء المهني وعلاقتها بطبيعة الأسلوب الإشرافي	83
19	يبيّن حضور قيم العمل الاجتماعية وعلاقتها بوجود تكتلات عمالية	84
20	توزيع أفراد العينة يبين أسلوب تلقي الهدايا وعلاقته بإثارة الصراع	85
21	يبيّن اهتمام الإدارة بتوفير التقنيات والأساليب التكنولوجية و علاقته بنشوء صراع	86
22	يبيّن رأي الباحثين في استخدام واستغلال موارد المؤسسة لقضاء المصالح	87

88	يبين مدى تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة وعلاقته بعد التثبيت في المناصب	23
89	يبين مدى إثارة القيم الاقتصادية للصراع التنظيمي وتأثيره على رد فعل الآخرين	24
90	يبين قيام العمال بمكالمات هاتفية وقت العمل وعلاقته بردود أفعال العمال والإدارة	25
91	يبين مكافأة العمال ماديا بشكل عادل وعلاقته بإثارة قيم العمل للصراع التنظيمي	26
92	توزيع المبحوثين حسب الرضا على الأجر	27
93	يبين المحسوبة داخل المؤسسة وعلاقتها بتصرفات بعض المسؤولين	28
94	يبين المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقتها بوجود صراع بين العمال والمسؤولين	29
95	يبين التقسيم العادل للمرافق وعلاقته بحدوث صراع بين العمال	30
96	يبين ظهور الصراعات بسبب القرارات المتخذة وعلاقته بوجود صراع بين العمال والمسؤولين	31
97	يبين ممارسة الضغوط لإنجاز العمل وعلاقته بإثارة قيم العمل للصراع التنظيمي	32

مقدمة

شهدت الإدارة الجزائرية، عدة تغييرات ومراحل تنظيمية، وذلك راجع إلى طبيعة المجتمع الجزائري، و جل الظروف المحيطة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية فكل هذه الظروف كان لها تأثير على المؤسسات والإدارات الجزائرية من الاستقلال إلى يومنا هذا.

وعليه لقد كان للإدارات في الجزائر دور كبير في ضمان الخدمات للمواطنين وذلك من خلال الفائدة التي يتلقاها ، ويظهر ذلك على مستوى الإدارات المحلية التي تناولتها الدراسة. إن لكل منظمة قيم، ولكل مجتمع قيم، ولكل شريحة اجتماعية قيم، ولكل منظمة قيمها الخاصة بها وأن قيم المجتمع تميزه وتبلور معتقداته وقيمه ومبادئه وعلاقاته الاجتماعية وأنماط سلوكه وتحيزاته.

وعليه فان على الإدارات أن تنمي القيم والمثل السامية للأفراد من الرؤساء والمرؤوسين وذلك عن طريق تشجيع القيم الإيجابية، وعليه تتوافق قيم العاملين مع قيم الوظيفة ، ومن ذلك فأن أداء الوظيفة سيكون عالي ، وعندما يحدث اختلاف بين قيم الفرد وقيم المنظمة فنجد صراع الأدوار يبدأ في الظهور.

أن قيم العمل هامة في حياة أي فرد وجماعة أو مجتمع، من منطلقات عدة وأسباب ، ذلك أنها عنصر موجه للإنسان، وأن قيم كل مجتمع هي نتاج تطور تاريخي طويل فهي ضرورية في تكوين المجتمع واستقراره، والمحافظة على الحياة الاجتماعية .

لقد كان هناك اهتمام كبير بموضوع القيم من قبل الباحثين الذين قاموا بالعديد من الدراسات والتحليل والكشف عن العمل، وأبعاده الاقتصادية، الاجتماعية... الخ حيث تمتد آثارها ، في شتى مناحي حياة الفرد، لما يحمله أفراد المجتمع من قيم وتصورات حول العمل.

ولقد كان للمنظورات المتسارعة في كافة الميادين، دور كبير على هذه التنظيمات فأصبحت الإدارة تتخبط في مشاكل عديدة ، سواء كان من الناحية الفعالية المطلوبة.

مقدمة

وقد يكون ذلك نتاج الأعمال وغياب الأساليب التنظيمية والبشرية الفعالة التي تحتاجها أي مؤسسة في حين قد يؤثر سوء التفاهم في خلق توتر في العلاقات وحدوث خلافات وعدم وجود توافق بين العمال والإدارة ، وصراع العمال فيما بينهم ، وهذا الصراع أو النزاع يعد أحد العقبات التنظيمية التي أصبحت تواجه المنظمات اليوم لدى جاءت الدراسة لإلقاء الضوء على قيم العمل ودورها في خلق الصراعات التنظيمية بالإدارة(بلدية المنيعه).

وقد حاولنا في إطار هذه الدراسة معرفة العلاقة بين قيم العمل و الصراعات التنظيمية ببلدية المنيعه تم تقسيم الدراسة إلى جانب نظري في ثلاث فصول كآلاتي:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة تناولنا فيه أسباب اختيار الموضوع ، أهداف الدراسة، الإشكالية، الفرضيات ، تحديد المفاهيم ، المنهج ، تقنيات الدراسة ، المقاربة السوسولوجية صعوبات البحث ، ثم الفصل الثاني تقسيمه إلى عناصر. تم الطرق إلى قيم العمل وأهم المفاهيم ؛أهمية قيم العمل؛ وأهم التصنيفات لقيم العمل؛ أسباب تراجع قيم العمل.

أما الفصل الثالث للصراع التنظيمي والذي قسمناه إلى عشرة عناصر. تم التطرق لمفهوم الصراع التنظيمي ؛الصراع التنظيمي من رؤية الفكر الإداري؛ مراحل؛أنواعه؛استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

أما الجانب الميداني: تضمن فصلين الأول لميدان البحث التعريف بالمؤسسة و مجتمع البحث والعينة، خصائص العينة. والثاني لمعالجة البيانات وتحليل النتائج. واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

إطار المنهجي

1/ أسباب اختيار الموضوع .

• الأسباب الموضوعية.

• الأسباب الذاتية.

• أهمية الدراسة.

• أهداف الدراسة.

3- الإشكالية.

4- الفرضيات.

5- تحديد المفاهيم.

6- المقاربة السوسيولوجية.

7- المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات.

8- الدراسات السابقة.

9- صعوبات البحث

1/ أسباب اختيار الموضوع :

الأسباب الموضوعية :

انطلاقاً من طبيعة التخصص انصب الاهتمام بالمواضيع التي تهتم بالعلاقات الاجتماعية الإنسانية التنظيمية داخل المنظمات و خصوصاً العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسيهـم و المرؤوسين فيما بينهم.

قلة الدراسات في حقل علم اجتماع عامة والتنظيم خصوصاً بجامعة غرداية التي تناولت دراسة قيم العمل و الصراع التنظيمي

الأسباب الذاتية :

إن اختيار موضوع قيم العمل و الصراع التنظيمي داخل المؤسسة يعود إلى أسباب ذاتية أهمية الصراع داخل المنظمات و ما يحدث من اختلال يؤدي إلى وجود اختلافات بين الرؤساء و المرؤوسين في ما بينهم في إطار العمل .

2 / أهمية الدراسة :

إن الموضوع المدروس له أهمية كبيرة لما له من تعقيد و لما لقيم العمل الأثر الكبير على سلوك العاملين داخل المؤسسة فهي التي توجه سلوكهم؛ التعرف على قيم العمل التي تساهم في خلق الصراع التنظيمي.

و تكمن أهمية الدراسة كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، يتم التركيز فيها على مدى تأثير قيم العمل على الصراع التنظيمي و معرفة العلاقة التي تربط الرئيس و مرؤوسيه و المرؤوسين فيما بينهم و التي تعد محور قيم العمل و لأن الصراع التنظيمي يتحدد من هذه العلاقة

3- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى معرفة قيم العمل و علاقتها لدى عمال و عاملات البلديات في دائرة المنية من وجهة نظرهم

هذا التعريف يدعونا الى اعتبار القيم بمثابة محكات ينهض عليها اختيار و حكم و تفضيل الافراد .

- معرفة اثر القيم الاجتماعية على المنظمة

- ابراز طبيعة هذا التأثير الذي تحدده القيم الاجتماعية و الاقتصادية سواء كانت هذه القيم

ايجابية أم سلبية و ان كان لها تأثير في تحقيق اهداف التنظيم

3- الإشكالية :

إن العمل ملازم للإنسان منذ القدم، وقد أخذت الحياة أشكالاً متعددة من التطور، وخير شاهد على ذلك الحضارات البشرية القديمة، التي تجلت فيها قدرة الإنسان على العمل والجد والكفاح والإبداع حيث أنتجت مختلف الحضارات للعالم كافة فنون العمارة والهندسة، والطب والرياضيات، وعليه تعيش الحضارة الحديثة حالياً نتاج العمل أيضاً من الصناعات واكتشافات، غيرت الكثير في وجه المجتمعات، وكل ذلك كان نتاج العمل والإبداع البشري.

وانطلاقاً من أن المؤسسة نسق اجتماعي كثير التعقيد، بما يحمله من عناصر اجتماعية وثقافية، وعلى ذلك يعد المورد البشري متغير رئيسي في فهم الحياة الاجتماعية لهذه المؤسسة، وعليه فان القيم تعد محور تربية الإنسان فهي تشكل الضابط والموجه لسلوكه، كما أنها تعطي للأشياء وزنها وقيمتها، وعليه فأن الإدارة تسعى لتنمية القيم والمثل السامية لدى الفاعلين في المؤسسات، وذلك عن طريق تشجيع القيم الايجابية، والذي من خلاله تتوافق قيم العمل مع قيم الفاعلين؛ كما أنه بتفاعل هذه العناصر تتحدد

العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وهي محطة مهمة في كافة التنظيمات ،وبالتالي ففعالية الأداء تبرز في العلاقة بين المرؤوس ومرؤوسيه ،وبين المرؤوسين فيما بينهم داخل المؤسسة وبالتالي إما أن تكون إيجابية ممثلة في المساواة ، والإدماج بين العاملين كما حددها فايول في مبادئه الأربعة عشر، وإما أن تكون سلبية كما يقول فريدريك تايلور بإغفال قيمة الإنسان، حيث الإدارة تخطط والعامل ينفذ ،إلى غيرها من المظاهر وسوء العلاقات بين الإدارة والعاملين و العاملين أنفسهم.

فالتقييم الاجتماعي للعمل يكتسبها الأفراد من المجتمعات التي يعيشون فيها، والتي تساعدهم الثقافة في تكوينها وترسيخها من خلال إقامة علاقات إنسانية فيما بينهم، والممثلة في الأمانة الصدق، المسؤولية، التعاون، المثابرة، حسن الخلق، وقيم اقتصادية يميل الفرد لها ويزيد اهتمامه إلى كل ما هو نافع ،للحصول على الثروة، وزيادة المكاسب المادية دون مراعاة الظروف وهذا يؤدي إلى وجود صراع ينشأ نتيجة تصادم واختلاف في قيم العمل بين العاملين وبين العاملين والإدارة ،ومن ثم يظهر ما يسمى بالصراع التنظيمي والذي يمكن أن تكون له علاقة بتقييم العمل.

إن التفاعل بين العمال لا يؤدي حتما إلى الاتفاق والتعاون ،بل في العديد من الأحيان يؤدي إلى اتجاهين ، كما أشار إليه كارل منهايم حيث تزيد المنافسة على الإنتاج ،أو الصراع في اتجاه سلبي كما شار إليه كارل مركس إلى ترك ما وجدت من أجله تلك المؤسسة و الإنشغال بأمور أخرى.

وتقييم العمل من أهم المواضيع التي تعددت الدراسات في تناولها ،ذلك أن لتقييم العمل الأثر الكبير على سلوك العاملين داخل المؤسسة، فهي تمثل اتفاقا بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، وإن مشكل تراجع قيم العمل في المؤسسات هو مازال شغل كل الإدارات

التي تسعى إلى النجاح والتسيير الجيد لمؤسساتها ، والتقليل قدر المستطاع من الصراعات التنظيمية، التي مردها قيم العمل التي يجلبها العاملون للتنظيمات وعلى أثر ذلك جاءت الدراسات .

و بحكم أن(المقر الإداري لبلدية المنيعه)حقل للدراسة والتي هي بدورها تنظيم اجتماعي له خصوصياته فهي مزيج من العلاقات الإنسانية والاجتماعية، تتكون من فئات عمالية غير متجانسة، تتعامل فيما

بينها وفق متطلبات العمل. الأمر الذي يمكن صياغته في إطار الإشكالية

وكانت صياغة الإشكالية في التساؤل التالي :

إلى أي مدى يمكن لقيم العمل أن تساهم في خلق الصراع التنظيمي؟.

ومن خلال الإشكال المطروح تتحدد الأسئلة الجزئية التالية :

س1: إلى أي مدى لقيم العمل الاجتماعية دور في الصراع التنظيمي داخل المؤسسة؟.

س2: ما هي العلاقة التي تربط قيم العمل الاقتصادية بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة؟.

الفرضيات:

الفرضية العامة:

لقيم العمل الاجتماعية والاقتصادية علاقة بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

ف1: لقيم العمل الاجتماعية دور في خلق الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

ف2: قيم العمل الاقتصادية لها علاقة بخلق الصراع التنظيمي داخل المؤسسة

1-تحديد المفاهيم

تعتبر مرحلة تحديد المفاهيم من أهم الخطوات المنهجية التي لا يمكن الاستغناء عنها في الدراسة لأنها تساعد الباحث فيما يريد الوصول إليه؛ فهي تجنّب التفسيرات والتأويلات الخاطئة ومن خلال موضوع هذه الدراسة سيتم التطرق لأهم المفاهيم التي تعتمد عليها الدراسة وهي كالتالي:

العمل

القيم

قيم العمل

القيم الاجتماعية

القيم الاقتصادية

الصراع

الصراع التنظيمي

1-العمل : كما جاء في القاموس هو مهنة و الفعل و جمعه أعمال واعمله و استعمله غيره واعتمل¹ عمل بنفسه

العمل اصطلاحاً: فيشير مفهوم العمل إلى أي جهد أو نشاط موجه نحو انجاز هدف معين²

تعريف آخر للعمل: مجموعة محدودة من الدرجات يلزم بها القانون ، توافر اشتراطات معينة في

³ شاغلها تتفق مع نوعها و أهميتها و تسمح بتحقيق الهدف من إيجادها

2_ القيم: هي المعتقدات حول الأمور و الغايات و أشكال السلوك المفضلة لدى الناس توجه

مشاعرهم و تفكيرهم و مواقفهم و تصرفاتهم و اختياراتهم و تنظم علاقاتهم بالواقع و المؤسسات

الأخرى .⁴

¹ بلال خلف السكارنة : أخلاقيات العمل ، دار المسيرة ، ط2 ؛ عمان ، 2011 ، ص 26

² محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعة، الإسكندرية، ص 243.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 26

⁴ مدحت محمد أبو النصر ، قيم وأخلاقيات العمل و الإدارة.. الدار العالمية ، ط1؛ مصر ، 2008 ، ص 22

من المبادئ و المقاييس التي تعتبر هامة لنا ولغيرنا و نطلب بتحقيقها وتعتبر أيضا توقعات سلوكية ايجابية و تفضيلات اقراها جزء كبير من المجتمع و من أمثلة هذه القيم الصدق و الأمانة العدالة العفة و العطاء .

تعريف آخر للقيم :

تعرف القيم بأنها الأحكام التي يصدرها الأفراد بالتفصيل أو عدم التفصيل للموضوعات أو الأشياء و ذلك في ضوء تقيمه أو تقدره هذه الموضوعات أو الأشياء و تتم هذه العملية من خلال التفاعل بين الفرد بمعارفه و خبراته ، و بين ممثلي الإطار الحضري الذي يعيشه و يكتسب من خلال هذه الخبرات و المعارف¹.

3- قيم العمل : هي مجموعة القيم والمبادئ التي تحكم سلوك الموظف وتوجهه ، وتشكل معيارا

للصواب والخطأ ، والحلال والحرام ويعتبر الخروج عنها تحت طائلة المسؤولية².

قيم العمل كما تعرف قيم العمل: بأنها مجموعة المبادئ والاتجاهات التي تتطلبها طبيعة المهنة والمتفق

عليها من قبل العاملين بها، لتحديد أو تعين السلوك الذي تقتضيه مسؤولية المهنة ذاتها.

- كما تعرف قيم العمل : على أنها تلك الإشباعات المرتبطة بالعمل ومن هذه يقول سيكل :

الحاجات النفسية التي يمكن إشباعها في موقف من مواقف العمل³

4- القيم الاجتماعية: والتي يقصد بها اعتصام الفرد وميله نحو تكوين علاقات صداقة وعلاقات

اجتماعية مع غيره من الأفراد.⁴

¹ عبد الغني عماد، سوسولوجيا الثقافة المفاهيم والإشكاليات ... من الحداثة إلى العولمة، مركز دراسات الوحدة العربية ، ط2 ،

بيروت ، 2008 ، ص 142

² محمد حسن حمدات ، قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية ، رسالة دكتوراه، جامعة الأردن، 1424هـ، ص25

³ نفس المرجع ص 26.

⁴ عبد الله عقله مجلي الخزاعلة ، الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية في الإدارة التربوية ، دار الحامد؛ ط1 ، عمان، 2008 ص 31.

تعرف القيم الاجتماعية إجرائياً بأنها درجة الالتزام بالقيم التي تتوقع الأفراد من المجتمع وذوي القرابة و جماعة المصلحة من عمال البلدية في المنفعة القيام بها

5 القيم الاقتصادية: يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى كل ما هو نافع و هو سبيل يتخذ من العالم وسيلة للحصول على الثروة و زيادتها عن طريق الإنتاج و التسويق و الاستهلاك.

المفهوم الإجرائي للقيم الاقتصادية :

نقصد بها المكاسب المادية التي يحقق من خلالها العامل حاجاته البيولوجية ، أكل ، لباس سكن ، ترقية ، منح ، دواء .

المفهوم الإجرائي لقيم العمل :

هي المبادئ و الاتجاهات الصريحة الموجودة داخل بلدية المنفعة و التي تتحدد ما هو مرغوب فيه من بيئة العمل و التي ترتبط بثقافة المجتمع المحلي و خصوصياته الاجتماعية ، الاقتصادية الثقافية و التي تتوقع المنظمة من الفاعلين تحقيق و الالتزام بها في سلوكهم و في أدائهم للعمل و سيتم قياسها من خلال إجابتهم .

6- الصراع : أن المعنى اللغوي للكلمة الصراع في اللغة العربية بمعنى النزاع أو الخصام أو المشادة أو الخلاف¹ . إما كلمة " conflict " فهي من أصل لثيني و تعني العراق أو الخصام و الصدام اذن فالصراع يعني اشتقاقا التعارض بين المصالح والآراء² .

¹ زيد منير عبوي الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية ، ط1 دار الشروق ، عمان ، 2006 ، ص 6

² احمد يوسف احمد اللوح ، الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في

جامعتي الأزهر و الإسلامية ، رسالة ماجستير ، غزة ، 2008 ، ص11

الصراع: هو تصادم إرادات و قوى خصمين أو أكثر حيث يكون هدف كل طرف من الأطراف تحطيم الآخر كلياً أو جزئياً بحيث تتحكم إرادته في إرادة الخصم و من تم يمكن أن ينتهي الصراع بما يحقق أهدافه و أغراضه.¹

مفهوم الصراع التنظيمي:

تعريف كيلي Kelly للصراع التنظيمي: هو نتيجة جانبية التغيير اد من الممكن أن يتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة,ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً, بحيث يؤدي إلى تغير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية الكامنة²

كما يعرف الصراع التنظيمي: بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل

وبالتالي فان معظم التعاريف توضح أن الصراع التنظيمي بأنه عملية تفاعل اجتماعي, له أطرافه ودوافعه ووسائله ونتائجه الايجابية والسلبية على التنظيم

التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي: الصراع التنظيمي هو حالة تفاعلية يظهر فيها سوء الاتفاق بين أعضاء التنظيم, فتؤدي لاختلال السير الحسن للعمل, ولأساليب اتخاذ القرارات, وذلك بسبب غياب شبه تام للعلاقات الإنسانية ولقيم العمل فيصعب الاتصال والتواصل بين أعضاء التنظيم.

¹ أمين حامد هويدي، الصراع العربي الإسرائيلي بين الرادع التقليدي و الرادع الثوري، مركز دراسات الوحدة العربية ط2 ،

بيروت ، 1913 ، ص 14

² محمد قاسم القويوني ، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الانساني و الفردي و الجماعي في المنظمات الادارية ، ط1 ،

عمان ، ص 197

المقاربة السوسولوجية:

أن النظرية مهمة للباحث الاجتماعي؛ فهي تعد من عمليات البحث العلمي؛ لذا فالدعوة إلى التخلي عنها أو التقليل من أهميتها يجب مواجهتها بالرفض التام حتى لا يحرم الباحث من الأرضية الرئيسية لتأسيس عمله وعلمه، إذ أنه بدون نظرية تمثل رصيда نظري لأي علم فلا وجود لأي أساس للعلم، إذن فالنظرية تمثل نمطا لبناء المعرفة العلمية وضرورة لكل ملاحظتنا، أنها الشرط الضروري لانطلاق التفسير والتحليل للظواهر حتى وأن كانت غير كافية. وبالتالي فعندما يستقي الباحث أهم المفاهيم من الاتجاه النظري الذي يقتر ب موضوع بحثه يكون قد بدأ في معالجة مرحلة منهجية تسمى : بالمقاربة السوسولوجية، ومعنى هذا مقارنة مجرد بالاجتماعي، أي أن الباحث في هذه الحالة يأخذ مفهوما أو بعض المفاهيم التي تتضمن النظرية محاولا فهم وتفسير الواقع الاجتماعي المبهم بواسطتها انطلاقا من هذا يمكن أن تحديد المداخل النظرية التي تم بالموضوع، كنظرية العلاقات الإنسانية ونظرية الإدارة العلمية؛ والتحليل الاستراتيجي بما يتناسب وطبيعة الدراسة وأهدافها مع عرض موجز لهذه النظريات وتوضيح الأسباب التي أدت بالباحث لاختيارها. وذلك أن قيم العمل داخل المؤسسة تتميز كونها مجموعة الضوابط والأخلاق المهنية التي يتعارف عليها بين الفاعلين داخل المؤسسة؛ وذلك من خلال علاقات العمل القائمة بين الإدارة والمؤوسين يسودها التعاون والتفاهم؛ ففي بعض الحالات يحس العامل بالمؤسسة بهامش كبير من الحرية والذي بدوره يؤدي إلى الانفلات وإهمال العمل؛ والإدارة تبادر برد فعل على المؤوسين للسيطرة على هذه الوضع وهذا راجع لطبيعة العمل حيث لا بد من تطبيق البيروقراطية للوصول إلى الهدف المنشود الخاص بالمؤسسة والذي يتمثل في الفعالية، وما ينجر عن تطبيق القوانين والإجراءات شعور العمال بالتذمر تجاه رؤسائهم، مما يؤدي إلى حدوث إضرابات و تغييرات نظرا لطريقة المعاملة التي ينتهجها المسيرون في هذه المؤسسة، كما أن السبب الآخر في تدمير العمال من مشرفيهم هو عدم إشراكهم في عملية اتخاذ القرار الخاص بالمنظمة، وهكذا يدخل العمال في علاقة غير متوافقة مع رؤسائهم وبالتالي ظهور صراعات بين الطبقتين وهذا ما سماه كارل ماركس :الصراع الطبقي الذي يحدث بين المشرفين والمؤوسين أي منهم أعلى منزلة ومستوى من العمال، والذين يسعون إلى تحطيم وتدمير كفاءة الأفراد الفاعلين وإعاقة إبداعهم ومهاراتهم وهذا ما يؤدي بالعامل إلى عدم

الاستفادة من المنتج والمردودية التي ساهم هو في توفيرها وهو ما يشعر العامل بالعزلة، حيث يستعمل الرؤساء هذه الإستراتيجية حتى لا يتمكن العامل البسيط الوصول إلى السلطة ؛ كما يعمل الرؤساء على قطع العملية الاتصالية بينهم وبين العاملين .

التجارب التي قام بها إلتون مايو العلاقات الإنسانية، ومن أهم هذه التجارب تلك التي أجريت في شركة "وسترن إلكترونيك" ، بمصانع هاوثورن ولقد كان الهدف من التجارب هو الكشف عن إهمال الإدارة للروح المعنوية للمرؤوسين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، وأن العمال يتأثرون بالعلاقات الإنسانية الناشئة بينهم أكثر من تأثرهم بالظروف المادية للعمل، ومن المبادئ الأساسية التي استمدت من هذه التجارب، أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وأن تحقيق هذا التقارب والتعاون إنما يتم عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم .ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية، الدراسات التي قام بها "كيرت ليوين" والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر فعالية، وأن مشاركة المرؤوسين في الإدارة تساعد في تحفيزهم على الأداء الجيد ؛ كما أكد كارل من خلال دراساته لأهمية تفهم القائد لمشاعر ومشاكل مرؤوسيه ومهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم وقد كشفت نتائج هذه التجارب عن أن نقص الإنتاج يعود إلى عدم الاهتمام بالحالة (المعنوية للمرؤوسين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، وأن العمال يتأثرون بالعلاقات الإنسانية الناشئة بينهم أكثر من تأثرهم بالظروف المادية للعمل، كما أن إنتاجية العامل ليست مرتبطة بقدراته الفيزيائية)مقاربة تايلور (بل بقدراته الاجتماعية أي انتمائه الاجتماعي , فالعامل في المؤسسة بحاجة إلى تحقيق مادية ومعنوية؛ و المؤسسة بدورها تمارس ضغوطات على العمال وذلك من خلال الضبط القانوني الذي تلزم به العاملين فالإدارة لم تستطع فهم العمال والعكس؛ وهذا ما يؤدي إلى ظهور صراعات وخلافات بين الفاعلين داخل التنظيم؛ وهو ما يعرف بالصراع التنظيمي.¹

¹ عامر مصباح، علم الاجتماع الرواد والنظريات، دار الأمة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2010. ص 28.

ويتضمن الصراع التنظيمي العديد من الاضطرابات وعلى مستوى العمليات الإدارية باعتباره المحرك المباشر؛ والذي يقوم بعرقلة سير كافة الأنشطة كونه يمثل العائق بين الإدارة والعمال ما له من تأثير كبير على التنظيم ؛ حيث تقف النزاعات التنظيمية حاجزا أمام العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين إضافة إلى ذلك تراجع مردودية وإنتاجية المؤسسة وعلى الولاء و الأداء المهني للعاملين .

المنهج و أدوات جمع البيانات :

1- المنهج : إن الاقتراب الميداني مهم جدا في الدراسة العلمية وعليه يقوم الباحث باختيار منهج معين من المناهج العلمية لازم طبيعة الموضوع الذي يتناوله في بحثه وعليه فإن المناهج و طرق البحث تختلف باختلاف المواضيع و الظواهر و لكل منهج مميزاته و خصائصه و هذا يتطلب الدقة في استخدام المنهج و الأدوات المناسبة للوصول إلى النتائج الموضوعية و المرجوة.

ويعرف موريس أنجرس المنهج بأنه : مجموعة من العمليات التي تسعى لبلوغ الهدف¹.

ومنه فان المنهج الملائم لموضوع الدراسة هو المنهج التحليلي الكمي الأكثر وصفا وكما للظاهرة المدروسة؛ قيم العمل ودورها في خلق الصراعات التنظيمية بالمؤسسة.

ويعرف المنهج التحليلي الكمي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف ظاهرة؛ اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا؛ لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة.²

ونظرا لأهمية الدراسة والتي تهدف إلى معرفة اثر قيم العمل ودورها في خلق الصراع التنظيمي داخل المؤسسة اد أنها تدخل ضمن الدراسات التحليلية الكمية انطلاقا من جمع البيانات والمعطيات إحصائيا سوسيولوجيا واستخلاص النتائج منها:

طرق و أدوات جمع البيانات:

¹ موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي ، دار القصة ، الجزائر ، 2006 ص 466.

² ربحي مصطفى عليان و آخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 466.

يتوقف البحث العلمي على مدى ملائمة الأدوات و التقنيات المستعملة في جمع البيانات حول الظاهرة موضوع الدراسة حيث يحدد الباحث مسبقا الطريقة المناسبة للبحث و بالتالي استخدام الوسائل الممكنة لجميع البيانات و ذلك للحصول على معلومات كافية وعمامة للوصول إلى معطيات دقيقه و موضوعية وعليه كانت الأداة المستخدمة في البحث هي الاستمارة بالمقابلة و التي تعني أن يقابلها الباحث المبحوثين و يقوم بمليء الاستمارة معهم¹

فهذا النوع من الاستمارات يعد خصيصا للاستجابة به في جمع البيانات و المعطيات أثناء مقابلة الأفراد موضوع الدراسة.

والاستمارة بالمقابلة : هي عملية اجتماعية صرفة تحدث بين شخصين الباحث أو المقابل الذي يستلم المعلومات و يجمعها و يصنفها و المبحوث الذي يعطي المعلومات إلى الباحث بعد إجابته على الأسئلة الموجهة إليه من قبل المقابل².

و الاعتماد على هذه التقنية لمساءلة المبحوثين و الحصول على الإجابة نستقيها من المبحوث و كتابتها على ورقة الاستمارة ، وقد تم توزيع مئة (100) في البحث تتضمن 72 سؤالاً و حددت في أربع محاور كالتالي :

- المحور الأول : و يتضمن البيانات الشخصية.
- المحور الثاني : و يتضمن أسئلة متعلقة بالقيم الاجتماعية للعمل.
- المحور الثالث: و يتضمن أسئلة متعلقة بالقيم الاقتصادية للعمل.
- المحور الرابع : و يتضمن أسئلة متعلقة بالصراع التنظيمي.

¹ رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث القاهرة2004، ص 11

²إحسان محمد الحسن ، مناهج البحث الاجتماعي ، دار وائل ، ط2،الأردن، 2009، ص 226-247

الدراسات السابقة:

الدراسات في المجتمعات العربية:

الدراسة الأولى (1995): دراسة زايد محمد عادل بعنوان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة.

أهداف الدراسة : تحليل الاستراتيجيات الإدارية المختلفة التي يمكن للمدير إتباعها لإدارة

الصراع و تحديد النتائج الايجابية و السلبية لعملية إدارة الصراع

تقييم وجهات النظر العملية لظاهرة الصراع التنظيمي تحليلي العلاقة بين الاستراتيجيات الصراع و بين

نتائجه قام الباحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي شملت الدراسة ثلاث قطاعات حكومية وزارة

التربية و التعليم و الصحة والبلديات. حدد مجتمع الدراسة ب 587 فرد.

- توصلت الدراسة إلى عدة نتائج :

- أن النظرة الايجابية للصراع تؤدي إلى العديد من النتائج التنظيمية التي ما كان يمكن التوصل

إليها عند التعامل مع الصراع من منظور آخر.

- أكثر الاستراتيجيات قدرة على تحقيق النتائج الايجابية للصراع هي الإستراتيجية التعاون.¹

- الدراسات الثانية : دراسة وشاحي مروان عيسى (2000) بعنوان إدارة الصراع التنظيمي

لدى وزارة الشباب و الرياضة فلسطين.

- أهداف الدراسة :

التعرف على واقع الصراع التنظيمي من حيث أسبابه و الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي.

¹ عن الموقع الالكتروني: <http://www.yemen.nic.info/images/naw.gif2014>

-تحديد أثر بعض المتغيرات الشخصية كالجنس و الخبرة و التأهيل العلمي و مكان العمل على أساليب إدارة الصراع لدى إدارة وزارة الشباب و الرياضة في فلسطين

الدراسة الثالثة : دراسة السويلم خالد (2000) بعنوان إدارة الصراع التنظيمي في الأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي في المملكة العربية السعودية أطروحة ماجستير

تهدف الدراسة إلى :

التعرف على الأساليب التي يستخدمها المدراء في إدارة الصراع التنظيمي و الاختلافات بين العاملين اتجاه استخدام هذه الأساليب وفق المتغيرات الشخصية و الوظيفية

- استخدام الباحث للمنهج الوصفي المسحي و تكون مجتمع الإدارة من 235 فرد من العاملين في أجهزة الأمن التابعة لوزارة الداخلية بمطار الملك خالد الدولي.

توصلت الدراسة إلى :

- أن أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل المدراء الأكثر استخداما إلى الأقل هي : التنافس - التجنب - التعاون.

- بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية و معنوية سلبية بين التربية و أسلوب التنافس

- و أسفرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية¹.

الدراسة الرابعة : دراسة عبابنة سعيد مصطفى (1996) بعنوان أساليب إدارة الصراع التنظيمي

في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

تهدف الدراسة إلى :

¹ زهير بوجمعة شلاي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري، ط1:الأردن، 2011، ص 13

- معرفة أساليب إدارة الصراع التي يتبعها عمداء الكليات في الجامعات الأردنية.
- معرفة أثر متغيرات الجنس و الخبرة التدريسية و التربية الأكاديمية و الكلية و الجامعة في تصورات أعضاء هيئة التدريس لهذه الأساليب.¹

الدراسة الخامسة : دراسة احمد بن محمد بن مهدي الخالدي بعنوان أساليب إدارة الصراع

التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة و علاقته بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم (2008) ، رسالة ماجستير

تهدف الدراسة :

- 1- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة لأساليب الصراع التنظيمي
- 2- التعرف على مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة
- 3- التعرف على العلاقة بين الأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة و مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين
- 4- قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي وعينة الدراسة معلموا المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.²

الدراسة في المجتمعات الغربية

الدراسة السادسة : دراسة PLOWMAN (2005) بعنوان الصراع الإداري الاستراتيجي

والعلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت الدراسة إلى أن العلاقة العامة تعتبر عاملا

¹ نفس المرجع، ص 14

² نفس المرجع السابق، ص 14

مساعدًا لإدارة الإستراتيجية تضمن نموذج الاحتواء و التجنب و المساومة والتعاون بشكل ايجابي وأن هناك أهمية للإدارة العليا في الإدارة اعتمادًا على الخبرة و التخطيط الاستراتيجي لحل مشاكل المنظمة و هذا بدوره له صلة على المدى الطويل للخبرة المتراكمة و التحالف المسيطر القائم على المنظمة و الثقة.¹

الدراسة السابعة : دراسة Donavan (1993) بعنوان العلاقة بين الاستراتيجيات المتعلقة للإدارة الصراع بين الاستراتيجيات المتخذة وعلى العمداء الأكاديميين و الموظفين أجرى الدراسة في جامعات و كليات و سكنسون WISCANSON الأمريكية

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على الأساليب التنافسية في إدارة الصراع كما يدركها عمداء و عينة من مرؤوسيههم.
- التعرف على العلاقات بين أساليب إدارة الصراع و فعاليتها.
- بحث العلاقة بين أساليب إدارة الصراع و بعض الخصائص الديمغرافية لعمداء الكليات.
- توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين أساليب الصراع المتمثلة في التكامل و التسوية و الميل للمساعدة و بين فعاليتها.
- كما وجد أن هناك أثر محدود للخصائص الديمغرافية إلى استخدام أساليب الصراع
- تبين أن الأسلوب الأكثر شيوعًا في إدارة الصراع لدى عمداء الكليات كان أسلوب التكامل يليه أسلوب التسوية .
- وجدت الدراسة أن أسلوب الإيجار يرتبط سلبًا مع فاعلية الإدارة.

¹ زهير بوجمعة شلاي، نفس المرجع السابق، ص14.

- أن هناك علاقة ايجابية بين أساليب التكامل و التوافق و المجاملة و فاعلية الإدارة
- قام الباحث باستخدام مقياس رحيم مضاف إليه سؤال يقيس كفاءة العميد

الدراسة الثامنة:

دراسة مكالانتير Mcalantyr (1997) دراسة بعنوان نمط إدارة الصراع التابع المسيطر من قبل الفرد و الآخرين.

تهدف الدراسة إلى :

- مقارنة تقارير المديرين حول الصراع مع تلك الصادرة عن المرؤوسين.
- بينت الدراسة أن المديرين و المرؤوسين قاموا بترتيب استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل المديرين على أساس تكرار استخدامها إستراتيجية التكامل و التسوية فالفرد فالسيطرة فالتجنب على التوالي.
- وقد وجدت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة معنوية بين نمط الإدارة والتقارير حول الصراع فقد وجد أن تقارير المديرين كانت تتضمن أسلوب التكامل و السيطرة في حين كانت تقارير المرؤوسين تتضمن أساليب التجنب.

9-صعوبات البحث :

إن كل باحث يختار موضوع لدراسة يكون على دراية بما سيواجهه من صعوبات و عوائق أثناء إجراء الدراسة إلا أنه يكتشف العديد منها عند انطلاقه فعليا في البحث عند كل مرحلة منه.

فأول عائق واجهني في البحث هو الظرف الزماني و الصعوبة تكمن في كون المدة الزمنية المخصصة لإنجاز البحث غير كافية لإنجاز الموضوع و الإمام بكل أجزائه و هذا نتيجة للضغوط و الوقت الضيق و هذا ما أدى به إلى اختصار أهم العناصر التي تخدم الموضوع

- عدم إمكانية الحصول على المراجع و الكتب التي تناولت موضوع قيم العمل في الوطن العربي والجزائر خصوصا

- وجود عائق آخر في ميدان البحث والذي كان بعض عمال البلدية المستهدفين بالدراسة ,واللذين لديهم صعوبة في فهم و استيعاب بعض المصطلحات ، باعتبار أن جزء منهم لا يتقنون اللغة السليمة فهم يتعاملون باللغة البسيطة في ميدان العمل و فيما بينهم و هذا ما اخذ وقت أطول في ملئ الاستمارة بالمقابلة لصياغة بعض الكلمات الصعبة ، الغير مفهومة، ليكون استيعاب الأسئلة للعينة المدروسة.

ورغم كل هذه الصعوبات و العراقيل إلا أننا حاولنا قدر المستطاع الإمام بالموضوع و لو بالجزء البسيط.

الفصل الثاني

قيم العمل

تمهيد

1/ مفاهيم مرتبطة بقيم العمل .

2/ أهمية قيم العمل .

3/ تصنيف قيم العمل.

4/ أسباب تراجع قيم العمل.

5/ قيم وأخلاقيات العمل.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تسعى التنظيمات اليوم لتحقيق أهدافها من خلال الأفراد و الجماعة و ذلك من خلال مواردها المادية و البشرية و التفاعل بين الأفراد ولهذا التفاعل تأثير كبير على علاقة العاملين بالمؤسسة . فالأفراد العاملين يؤدون أدوارهم المختلفة حيث أنها أهداف مشتركة لتحقيق أهداف التنظيم، و ذلك وفق قيم عمل تعد الموجه لسلوكاتهم و تصرفاتهم داخل المؤسسة.

وتختلف قيم العمل من مجتمع إلى مجتمع، كما تختلف من شخص إلى آخر، لكن هناك إجماعاً على أهمية قيم العمل وضرورتها لأي كيان إنساني، أو أي منظومة إدارية، خاصة في البلاد التي تسعى جاهدة لبناء نفسها وتطوير مؤسساتها وبنيتها الاجتماعية والاقتصادية بوصفها ضماناً لتحقيق معدلات إنتاجية أعلى، وتنشئة أجيال محبة لعملها مخلصه لمجتمعها ولوطنها و من هذا المنطلق تم التطرق لقيم العمل من حيث مفهومها و أهميتها و تصنيفاتها و تزداد أهمية الحديث عن قيم العمل، ونحن نعيش في عالم متغير يسعى إلى الفناء أو إلغاء القيم التي يمتلكها الأفراد، وذلك من خلال الغزو الثقافي و الفكري .

1- مفاهيم مرتبطة بقيم العمل :

قيم العمل هي مجموعة المبادئ والتعاليم والضوابط الأخلاقية والمهنية التي تحدد سلوك الموظف الإداري، وترسم له الطريق السليم الذي يقوده إلى أداء واجبه الوظيفي ودوره في المنظومة الإنتاجية التي ينتمي إليها، وهي إلى جانب ذلك السياج المنيع الذي يحميه من الخطأ والزلل، ويحول بينه وبين ارتكاب أي عمل يخالف ضميره، أو يتنافى مع مبادئه.

وردت كلمة " قيمة " في القرآن الكريم بقول تعالى : " فيها كتب قيمة " * كما وردت أيضا في "

الدين القيم " فالإنسان أو العمل أو الدين يكون قيما بمعنى أنه مستقيما و الإنسان القيم هو

المستقيم في أفعاله وسلوكه كما وركدت كلمة قيمة "Value" في اللاتينية و هي ما خوذت من الأصل اللاتيني "Valeo" و استخدمها الفرنسيون في العصر الحديث للإشارة إلى اسم النوع من الفعل " قام " أو وقف أو اعتدل أو أنتصب كما استخدم الشعراء هذا المفهوم لإبراز بعض المقومات الخاصة بالشجاعة و الكرم ¹.

-القيم هي المبادئ و المقاييس التي تعتبر هامة لنا و لغيرنا و نطالب بتحقيقها ² و تعتبر أيضا توقعات سلوكية ايجابية و تفضيلات أقرها جزء كبير من المجتمع و من أمثلة القيم الصدق الأمانة ، العدل ، العفة ، العدالة. وقيم العمل هي أيضا مجموعة المبادئ و التعاليم والضوابط الأخلاقية والمهنية التي تحدد سلوك الموظف الإداري ، وترسم له الطريق السليم الذي يقوده إلى أداء واجبه الوظيفي ودوره في المنظومة التي ينتمي إليها.

و هي ذلك السياج المنيع الذي يحميه من الخطأ والزلل و يحول بينه و بين ارتكاب أي عمل يخالف ضميره أو يتنافى مع مبادئه ³.

قيم العمل : هي عبارة عن مجموعة المبادئ و الاتجاهات التي تتطلبها طبيعة المهنة و المتفق عليها من قبل العاملين بها لتحديد أو تعيين السلوك الذي تقتضيه مسؤوليات المهنة ذاتها و أدوارها و ما هو مرغوب فيه

¹ سلوى السيد عبد القادر ، الأنتروبولوجيا و القيم ، دار المعرفة الجامعية ، مصر 2010 م ، ص 211

² مدحت محمد أبو النصر ، قيم وأخلاقيات العمل و الإدارة ، مرجع سابق، ص 22.

³ شقران الرشيدى،مقال، مجلة التنمية الإدارية العدد 117 ، مصر ، ربيع الأول 1435 هـ

في بيئة العمل و التي ترتبط بثقافة المجتمع مع البحث بخصوصياته الاجتماعية و الاقتصادية¹

قيم العمل كما عرفها آخر:

هي مجموعة القيم والمعايير التي ترتبط بالمحددات التي تنظم علاقة الإنسان ببيئته العمل المادية
والبشرية²

و تعرف قيم العمل : عبارة عن مجموعات صفات مرغوب لدى الفرد أكثر من غيرها و يسعى
الفرد لتحقيقها من خلال العمل الذي يقوم به³.

قيم العمل : مجموعة الموجهات السلوكية التي تحدد سلوك الفرد داخل عمله أو فيما يتعلق بالنشاط
المعني الذي يمارسه .

2-تصنيف قيم العمل:

اختلفت تصنيفات الباحثين لقيم العمل بناء على اختلافاتهم البيئية و منطلقاتهم الفكرية والفلسفية.
فقد صنف جيتربيرج القيم المتصلة بالعمل إلى:

العوامل الخارجية و تتضمن:

المكافآت و هي الأقسام: (مالية، اعتبارية، المصاحبة، اجتماعيا و بيئيا).

¹ عبد الله بن احمد بن غيثان القرني ، قيم العمل الواردة في ميثاق اخلاقيات مهنية التعليم من المنظور الاسلامي و الية تفعيلها
لدى المعلمين، رسالة ماجستير جامعة ام القرى مكة المكرمة 1425 هـ ص 28

² محمد حسن حمادات، قيم العمل و الالتزام الوظيف لدى المديرين و المعلمين بالمدارس الثانوية ، رسالة دكتوراه منشورة ، جامعة
الاردن ، 1424 هـ ، ص 19

³ محمد حسن حمادات، نفس المرجع ، ص 19

العوامل الداخلية و تتضمن:

الرضا الداخلي و يقصد به تحقيق الذات، الاستعداد، الميل، اللذة في العمل و النشاط لتحقيق هدف معين.

بينما يرى بوكهولز أنه يمكن تصنيف قيم العمل إلى:

1) نظام أخلاقيات العمل وفقا لهذا النظام فإن العمل شيء مقدس يجب الإخلاص فيه لأنه يمنح الفرد كرامة و شرف.

2) نظام قيم التوجيه الجماعي حيث يكتسب العمل معناه ضمن إطار هذه القيم من خلال تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد.

3) نظام القيم الإنسانية: تؤكد هذه القيم على ضرورة الاهتمام بالإنسان في موقع العمل و بنموه و تطوره الإنساني.

4) نظام قيم المشاركة الجماعية: و وفقا لهذه القيم فإن العمل هو الأساس في إشباع الحاجات المتعددة للأفراد و ذلك من خلال إفساح المجال أمام العاملين ليكون لهم دور بارز في إدارة المنظمة من خلال المشاركة في قراراتها الأساسية.¹

5) نظام قيم الراحة و الفراغ: و تؤكد هذه القيم على إفساح المجال لراحة العاملين أثناء العمل ليشعروا بإنسانيتهم و يمارسوا هواياتهم المتعددة.

¹ محمد حسن حمدات، قيم العمل و الالتزام الوظيفي، مرجع سابق ص 20

أما سوبر فقد صنف قيم العمل من وجهة نظره إلى:

1) قيم التعبير عن الذات.

2) قيم الاتجاه نحو الناس.

3) الجزاءات الخارجية.

4) المتعة – الالتزام.

5) توجيه الآخرين و توجيه الذات.

6) الماديات و غير الماديات.

كما يرى وليم يوسف أن هناك أبعاد أخرى لقيم العمل و هي:

1) القيم الداخلية للعمل و هي على ثلاث جوانب:

أ) الافتخار بالعمل

ب) الإندماج في العمل¹

ج) الفاعلية و النشاط

2) المكونات الخارجية لقيم العمل:

و تتمثل هذه المكونات في:

¹ محمد حسن حمدات، قيم العمل و الالتزام الوظيفي، مرجع سابق ص 20

أ/ الاتجاه نحو الكسب

ب/ الحالة الاجتماعية للعمل

ج/ الترقى إلى المستوى الاعلى

د/ المسؤولية اتجاه العمل.

كما حدد تصنيفا آخر لقيم العمل إلى التالي:

1- قيم عمل داخلية و تنقسم إلى :

أ/ القيم الاخلاقية. ب/ القيم الذاتية. ج/ القيم الجماعية.

د/ القيم الثقافية . هـ/ القيم البدنية . و/ القيم الروحية .

2- قيم عمل خارجية و تنقسم إلى :

أ/ العائد الاقتصادي. ب/ المكانة . ج/ أسلوب الحياة .

د- الأمن . هـ/ حب العمل .

3- القيم المرتبطة بإتقان العمل بمواقف العمل: و تنقسم إلى ¹:

أ/ العلاقة برؤساء العمل . ب/ العلاقة بالزملاء . ج/ جو العمل . كما

صنفت اعتماد و زايد قيم العمل إلى الأبعاد التالية :

¹محمد حسن حمدات، قيم العمل و الالتزام الوظيفي، مرجع سابق ص 20

- 1- الفخر.
- 2- الإدماجية في العمل.
- 3- أفضلية العمل .
- 4- القيمة الاقتصادية للعمل.
- 5- القيمة الاجتماعية للعمل .
- 6- قيمة السعي (الحاجة) إلى الترفي.
- 7- الإنتماء إلى العمل .¹

كما أورد عبد الهادي تصنيف سوبر لقيم العمل الذي صنفها إلى خمسة عشر قيمة كما يلي:

- 1- الايثارية (محبة الغير) .
- 2- المجالية
- 3- الابداع
- 4- الميزات العقلية .
- 5- الإنجاز
- 6- الاستقلالية
- 7- المكانة الاجتماعية

¹ نفس المرجع ص 29

8- الإدارة

9- الاقتصاد

10- الأمن

11- الظروف المحيطة .

12- العلاقة الشرفية .

13- المشاركة .

14- طريقة العمل .

15- التنوع

و من خلال التصنيفات السابقة يرى الباحث أنها ركزت على تحقيقها للنزعة المادية و الفردية لتندى العاملين و تحقيق ذواتهم من خلالها مما لا يمت إلى النواحي الروحية بصلة ، وهي مبنية على النظرة المادية للحياة ، و قد تفيد هذه التصنيفات في بعض الجوانب المهمة التي يسعى الفرد إلى تحقيقها و الوصول إليها إلا أنها لا تحقق للفرد عامل الرضى الحقيقي و السعادة النفسية لأنها لا تحقق له الجوانب الوجدانية .

و ترى **بياعة** أن هناك قيما ينبغي أن تمثل في العامل المسلم وهي :

1- صحة العقيدة .¹

2- الأمانة .

3- الصدق .

¹محمد حسن حمدات، قيم العمل و الالتزام الوظيفي، مرجع سابق ص 29

- 4-الإستقامة .
- 5-الإحسان .
- 6-العدل
- 7-الأخوة.
- 8-الإخلاص في العمل .
- 9- السماحة في المعاملة .
- 10- التعاون .
- 11- التواضع .
- 12- إسداء النصيحة .
- 13- العبر .
- 14- الوفاء بالعهد.
- 15- حسن الخلق
- 16- طاعة ولي الأمر .

و الباحث يرى أن هذا التصنيف لقيم العمل من أقرب التصنيفات التي يريد الوصول إليها.¹

3-أهمية قيم العمل

للقيم دور مهم في حياة الشعوب على اختلاف أجناسهم و أماكن وجودها و ينعكس ذلك على سلوكهم متصفا بالثبات و التماسك و التوافق عندئذ تشكل القيم أحد مظاهر الضبط الاجتماعي عند الفرد.

¹ محمد حسن حمدات، قيم العمل و الالتزام الوظيفي ، مرجع سابق ص31

و تعد القيم من أهم معايير المجتمع باعتبارها دعامة أساسية و قوية في بناء المجتمعات فالمجتمع الذي يمتلك نظامه قيما و قويا يكون قد امتلك مقومات تقدم و بناء بحيث يستطيع ذلك المجتمع الصمود أمام متطلبات العصر ، و ما يطرأ عليه من تقدم تكنولوجي و تغيرات اجتماعية و ثقافية و القيم في المجتمع كمثل القلب إذا صلح صلح الجسد كله و إذا فسد فسد الجسد كله ، وكذلك القيم التي يترى عليها الناس إذا صلحت صلحت الأمة كلها .

والقيم تساعد في بناء حياة الفرد و تشكل شخصيته و تحدد غايته و أهدافه و هي معيار يحكم تصرفات الإنسان في حياته العامة و الخاصة و بالتالي تعمل على ضبط سلوكه و توجيهه كما أنها معيار للحكم على أفكار و سلوك الآخرين و كذلك تعمل على وقاية الفرد من الانحراف و تلعب قيم العمل دورا رئيسيا في حل الصراعات و اتخاذ القرارات عند الأفراد¹

4- القيم وأخلاقيات العمل:

-توجد علاقة وطيدة بين دراسة القيم السائدة في المنظمة وأخلاقيات العمل فيها و هناك بعض القيم التي يفضل وجودها لدي الأفراد العاملين مثل قيم اجتماعية و قيم تنظيمية و قيم مهنية ، إذ أن الغالبية العظمى من منظمات الأعمال ترغب بأن يتوفر لدى العاملين فيها أحد أعلى من القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل و لكن الوصول إلى الوضع الأمثل غاية صعبة الإدراك و هناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى تردي القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل و لكن الوصول إلى الوضع الأمثل غايته صعبة الإدراك وهناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى تردي القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل منها :

² عبد الله بن احمد بن غيثان القرني ، المرجع السابق ، ص 28

-سيطرة العشائر و القرابة والولاءات العائلية و الحزبية على العلاقات الاجتماعية والتنظيمية.

-تعقد الإجراءات و كثرة القوانين و الأنظمة والتعليمات المرتبطة بإنجاز المعاملات

-عدم توفر القدوة الحسنة للموظفين داخل العمل و خارجه.

-تردي الأحوال الاقتصادية في المجتمع و لدى الموظفين.

-ضعف الهياكل التنظيمية وضعف القيادات الإدارية بما في ذلك ضعف الرقابة والإجراءات التأديبية

الرادعة.

-ضعف برامج التدريب و التأهيل المتعلقة بأخلاق العمل.¹

على ضوء دراسة موضوع قيم العمل يمكن أن نستخلص النقاط التالية:

1- أن دراسة قيم العمل أمر مهم في جميع الميادين الاقتصادية ، السياسية والاجتماعية

2- أن جميع التعريفات لقيم العمل تشير إلى أنها اداة لدفع الفرد إلى اتباع سلوك معين يعتمد على

مدى الاعتقاد بما هو متبع في المجتمع كالعلاقات و الاتجاهات و العادات .الخ.

3- للدين دور فعال في بناء قيم العمل لدى الأفراد.

4- القيم نسبية ، ولا يمكن أن تفهم إلا في المجال السلوكي و في الإطار الثقافي الذي يعيش فيه

الفرد.¹

¹ عثمان قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2009، ص 46.

5-أسباب تراجع قيم العمل:

أصبحنا نلاحظ إنخفاض قيم العمل، حيث نشاهد قسما كبيرا من العمال و الموظفين من كلا الجنسين

التهرب و التهاون كلما سمحت لهم الفرصة لأسباب متعددة، يمكن ايجازها في العناصر التالية:

ا/الدافع الاقتصادي: تدني المردود المادي لقاء العمل قياسا بارتفاع الاسعار الجنوني و غلاء المعيشة مما

يدفع الذكور للبحث عن عمل ثاني.

ب/ضعف الحوافز المادية و المعنوية، وعدم وجود أو قلة المكافئات و العلاوات في بعض المؤسسات.

ج/ انعدام العلاقة السلمية التكافؤية بين العاملون بالعمل، او بين العامل والمسير اوبين المرؤوس و الرئيس

التي تقوم على اساس التأثر و التأثير معا.

د/ ساعات العمل الطويلة التي تفوق العمل المطلوب لإنجاز العمل.

هـ/ غياب ثقافة العمل في وسائل الاعلام المختلفة أو ندرتها.

و/ عدم الاهتمام بالتأهيل و التدريب بالشكل المناسب.

ي/ فقدان العامل أشياء أساسية كالطمأنينة والثقة بالنفس في أجواء يسودها السيطرة واطلاق الأوامر.

م/غياب الكفاءة و الخبرة والتخصص بشكل رئيسي للمدراء وافتقارهم بشكل عام لفن الإدارة، وخاصة

إدارة الموارد البشرية.

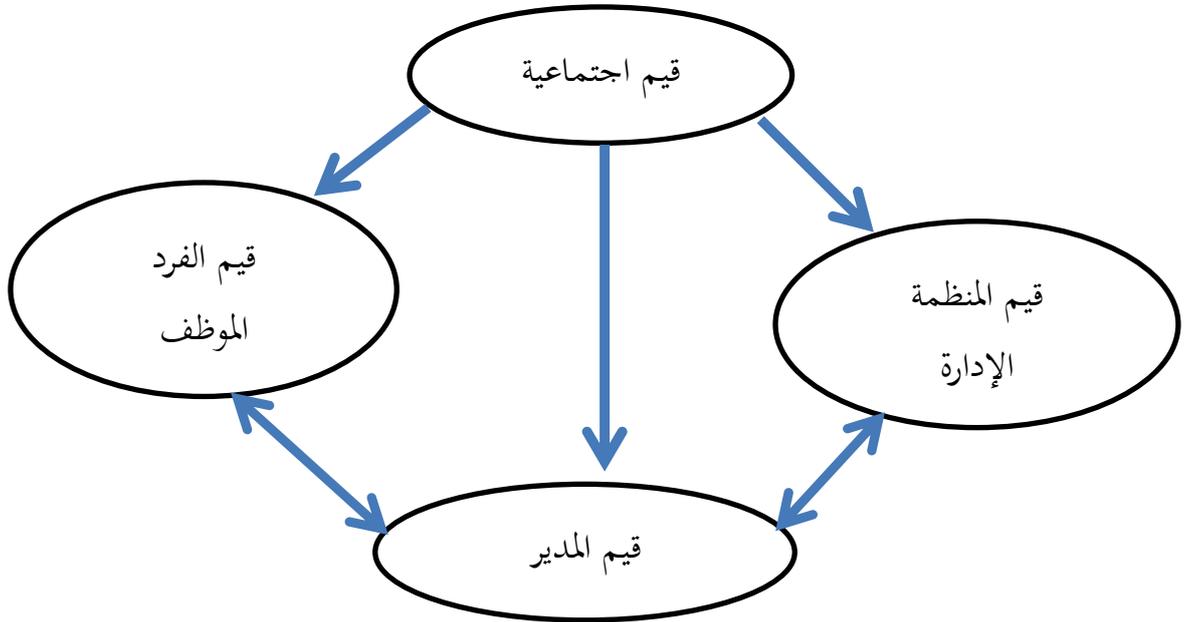
¹عثمان قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي؛ مرجع سابق، ص 46

د/فقدان العامل لعنصر الحيوية و النشاط بسبب عدم الاعتراف بجهودهم من طرف المدراء والثناء على نجاحهم و حشد همهم ،عندما يكافئ فيه الكسول في الوقت الذي يعاقب فيه النشيط.

ع/ فقدان بعض الشروط الضرورية للعمل، المكان المناسب و المريح و أدوات العمل اللازمة والتأمين على الحياة ضد المخاطر التي تنتج عن العمل، وعدم توفر الخدمات الصحية و خدمات النقل وغيرها من تسهيل السكن والتأمين بدل التمييز بين العاملين¹.

أن القيم تكون فردية أو مهنية و قد تكون عامة كقيم المنظمة و المجتمع و كلها تكون ذات علاقة تبادلية بحيث يؤثر كل منها على الآخر، كما أوضحها دارن شميدن ، وباري يونز في دراستهما على

النحو التالي :² شكل رقم (01) : يمثل العلاقة التبادلية بين القيم



المصدر : محمد احمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح وهب ،

¹www.islam.web.com le : 20/05/2014 à : 02 :00.

² محمد احمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح وهب ، الرضا و الولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال) ، زمزم ، ط1، عمان ،

خلاصة الفصل:

إن قيم العمل تتجاوز مجرد الالتزام بالقوانين داخل المؤسسات فالمجتمع يتوقع من هذه التنظيمات الالتزام في تعاملاتهم من خلال القيم الموجودة لدى العاملين بها . لدى فعلى المؤسسات العمومية والخاصة أن تقوم بغرس قيم العمل لدى العاملين لزيادة الأداء و الفعالية المطلوبة ، كما أن على القائمين على التنظيمات الأخذ بعين الاعتبار المشاكل الجوهرية التي يمكن أن تواجهها لدى فلا بد من إيجاد الطرق و الحلول التي تساعد على تقويم هذا السلوك لدى العاملين بالمؤسسة لأن المجتمع جعلهم موضع ثقة في أن يقدموا خدمات ذات قيمة .

الفصل الثالث:

الصراع التنظيمي

تمهيد

الصراع التنظيمي

- 1- نظريات الصراع التنظيمي .
- 2- الصراع التنظيمي في الفكر الإداري
- 3- أنواع الصراع التنظيمي .
- 4- مجالات الصراع التنظيمي .
- 5- خصائص الصراع التنظيمي .
- 6- أسباب الصراع التنظيمي .
- 7- مراحل الصراع التنظيمي .
- 8- نماذج الصراع التنظيمي .
- 9- آثار الصراع التنظيمي و نتائجه .
- 10- إدارة الصراع التنظيمي .

خلاصة

تمهيد:

تطمح المنظمات اليوم لتحقيق أهدافها من خلال الأفراد و الجماعات و ذلك بالاستفادة من الموارد المادية و المالية و البشرية و التفاعل بين أعضائها حيث ينجم عن هذا التفاعل أثر عميق على هؤلاء الأعضاء حيث أنهم يقومون بأدوارهم المختلفة وفق ظروف معينة حيث تجمعهم أهداف مشتركة، فقيم العمل تدفعهم إلى التعاون و التضامن و قد يتخلل ذلك العمل وقوع حالات من الاختلاف و عدم التوافق و هذا ما يؤدي إلى حدوث صراع .

-الصراع التنظيمي :

يعد الصراع ظاهرة سلوكية طبيعية في حياة المنظمات و هو أمر حتمي و قد يحدث الصراع بين جماعة و أخرى يمثل الفرد أحد أعضائها ، وبحكم انتمائه لها فهو يعيش صراع جماعته مع الأفراد أو الجماعات للأخرى و المنظمة هي الأخرى تعيش في صراعات داخلية وخارجية هي محصلة لصراع الأفراد مع أنفسهم أو مع بعضهم أو بين بعضهم على شكل جماعات أو بين المنظمة وغيرها من المنظمات . فالصراع يعني النزاع أو التناقض أو الخلاف .

و يعرف البعض الصراع على أنه وضع تنافسي يدرك فيه طرفي الصراع التعارض بين مصالحهما .

و فيما يلي بعض الآراء التي تناولها الباحثون حول الصراع كالتالي :

- عرفه رالف داهرنودف بأنه "حصيلة العلاقات بين الأفراد الذين يشكون من اختلاف في الأحداث" ¹ .

- كما عرف ليفت الصراع بأنه : " نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت أو وضع يتطلب اتخاذ قرارات بين حاجتين متعارضتين " ² .

- الصراع التنظيمي : حالة التوتر و المواجهة التي تتعارض فيها قيم الفرد مع قيم المنظمة بحيث يتعلق كل طرف على أهدافه و مصالحه الخاصة و يبذل ككل جهوده من اجل تحقيقها و لو على حساب الطرف الأخر ³ .

1- /نظريات الصراع

تعددت النظريات التي تناولت موضوع الصراع في علم الاجتماع و سنتطرق إلى أهم النظريات وفق التسلسل التاريخي " ابن خلدون " كارل ماركس ، باريتو، رالف داهرنودف .

¹ معن خليل عمر ,معجم علم الاجتماع المعاصر ، دار الشروق للنشر و التوزيع ؛ عمان . 2000 ؛ص 264

² حسين ناجي عارف ، السلوك التنظيمي ؛دار يافا للنشر عمان ، 2011، ص 107

³ ناصر قاسمي ، دليل المصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل؛ ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011، ص 81.

1-1- النظرية الصراعية عند ابن خلدون (1332-1406)

حيث تناول الصراع بين البداوة والحضارة تناول تاريخيا علميا في نظريته الدائرية ، ولقد أشار ابن خلدون إلى أن الحياة التي نعيشها ما هي إلا صراع مزمن بين البداوة والحضارة أي بين سكان البدو و سكان الحضرة.¹

أن الصراع بين الفئتين الاجتماعيتين البدو و الحضرة يرجع إلى رغبة سكان البدو في السيطرة على سكان الحضرة، كما يرجع إلى قوة العصبية القبلية عند البدو و ضعفها عند الحضرة و لدى فأن البدو ينتصرون على الحضرة أم سبب الصراع بين البداوة و الحضارة فيرجع إلى رغبة سكان البدو بالاستئثار بالقوة و الحكم، و عدم رغبة سكان الحضرة بذلك مما يساعد على سيطرة البدو على الحكم في الحضرة لا سيما و أن البدو يمتازون بنشاطات العيش و صعوبة ظروف الحياة بينما سكان الحضرة يتميزون بالبرقة و الوداعة والنعمومة لدى ينتصر البدو على الحضرة و يقيمون خلافة أو دولة على أنقاضها.²

1-2 النظرية الصراعية عند كارل ماركس :

كارل ماركس اكتشف قوانين التحليل و التنظيم الاجتماعي و كل منهما يرى أن العالم منظما في أنماط يمكن وصفها و فهمها بطرح قوانين مجردة غير أنه يرى أن تلك القوانين مؤقتة و فاعلة فقط أثناء فترة تاريخية معينة و من تم فمن وجهة نظر ماركس يطرح المجتمع الاقتصادي مجموعة واحدة من القوانين و يطرح المجتمع الرأسمالي مجموعة أخرى، إذ أن كارل ماركس كان يهدف إلى الكشف عن مجموعة من القوانين التي تصف الأنماط الرأسمالية للإنتاج الاقتصادي و ذلك بهدف القضاء على الرأسمالية².

¹ إحصان محمد الحسن ، النظريات الاجتماعية المتقدمة دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة . دار وائل للنشر و التوزيع ط2 ، عمان، 2010 ص 128.

² إحصان محمد الحسن ، نفس مرجع، ص 131

وقد اهتم ماركس بالتعرف على الصراع بين الجماعات التي ترتبط بعلاقات مختلفة بوسائل الإنتاج أي الموارد التقنية و المصانع وقوة العمل المستخدمة في إنتاج السلع و الخدمات، وقد لاحظ ماركس أن ضبط وسائل الإنتاج يؤدي إلى اضطهاد بعض الجماعات و استغلال بعض الجماعات الأخرى.¹

فالمجتمعات كما يرى كارل ماركس تتحول من مجتمعات عبودية إلى اقطاعية و من إقطاعية إلى مجتمعات رأسمالية و من رأسمالية إلى اشتراكية و هكذا تكون القاعدة الطبقة إلى الظاهرة الصراعية و تقود هذه الأخير إلى التغيير أو التحول الاجتماعي.²

إذن المجتمعات شهدت تحولات تاريخية ، مادية جدليا .

و من خلال ميكانيزمات إنتاجية عالية و قوية محل نشاط العمل المتخصص للعامل في ظل نظام المجتمع القديم وينقسم الإنتاج الآلي تدريجيا و يمتد ليشمل كل العمليات الإنتاجية و يوضح ماركس أن إنتاج الآلة يؤكد بشدة على استخدام الطبقة الرأسمالية للعمال و يزيد من أحكام قبضتها عليهم كما يزيد تفاقم تناقضات العدائية الناجمة عن التناقض الأساسي بين الطبيعة الاجتماعية للإنتاج و الشكل الخاص لتمتلك وسائل الإنتاج حيث قدم ماركس في كتابه رأس المال تحليلا معمقا للتغيرات في التركيب المهني و العمري و النوعي للطبقة العاملة لمؤسسات الرأسمالية و الطرق و الأساليب التي يستخدمها أصحابها من دافع الربح .

1-3- النظرية الصراعية عند باريتو (1848-1923) .

يرى باريتو في نظريته أن الصراع يكون بين النخبة و العوام و ذلك أنه يعتقد بأن المجتمع يقسم إلى طبقتين اجتماعيتين متخاصمين كما طبقة النخبة و طبقة العوام . و يرجع الصراع إلى رغبة النخبة لاحتلال مواقعها القيادية والحفاظ عليها لأطول فترة زمنية ممكنة .

- عدم إتاحة المجال للعوام بمشاركتها في القوة و المسؤولية بينما تزيد طبقة العوام الوثوب إلى مراكز النخبة و احتلالها للسيطرة على زمام القوة والحكم في المجتمع.³

¹ طلعت إبراهيم لطفى النظريات المعاصرة في علم الاجتماع ، دار غريب ب ط القاهرة ، 2009 ، ص 78

² عدلي أبو طاحون : النظريات الاجتماعية المعاصرة ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، ص 276

³ إحسان محمد الحسن . النظريات الاجتماعية المتقدمة؛ مرجع سابق؛ ص 132

- كمال يعتقد بارتيتو بأن النخبة لا تستطيع الحفاظ على مراكزها بصورة دائمة بل تتعرض للسقوط والنزول إلى العوام و ذلك إلى الأسباب التالية :
- تعرض النخبة للكسر و الهدم والعجز و عدم القدرة على الاستمرار باحتلال مراكز القوة والتأثير.
- عدم كفاءة النخبة و أداء المهام المطلوبة منها بسبب عوامل الكسل و التلف فتتعرض لأمراض السأم والرتابة و الروتين والملل فتشل حركتها و يعطل نشاطها .
- تعرض النخبة إلى حالات فضائح مالية أو سياسية أخلاقية مما ينتج عن ذلك سقوطها.
- تعرض النخبة إلى التآمر من قبل العوام¹

2/ الصراع التنظيمي في الفكر الإداري :

تحدد تطور الصراع التنظيمي في الفكر الإداري بثلاث مراحل :

- 1-2 النظرية الكلاسيكية :** تلمس رؤيتها من خلال مدارسها المختلفة المدرة العلمية تايلور، مدرسة عملية الإدارة، هنري فايول النظرية البيروقراطية ماكس فيبر، إذ يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الصراع شيء غير مرغوب فيه و يجب التقليل منه أو إزالته من خلال المبادئ و القواعد المحددة و الواضحة، و عليه تطرقنا إلى أهم خصائص النظرية حول الصراع والتي هي كالاتي :
- إن الصراع ضار بالمنظمة و يمكن تجنبه إذ أنه يظهر نتيجة الاختلافات الفردية بين العاملين .
 - تقوم الإدارة بالقضاء على الصراع كلية بشتى الوسائل و أهمها قوة السلطة الرسمية لأن الصراع و يسبب ردود أفعال سيئة من الأفراد².

و عليه سعى الاتجاه التقليدي إلى ضرورة القضاء على الصراع .

- 2-2 النظرية السلوكية :** ترى هذه النظرية أن الصراع التنظيمي أنه ظاهرة طبيعية تصاحب التعامل الإنساني داخل أي منظمة، و لا يمكن التخلص منه و من أهم خصائص رؤية النظرية السلوكية للصراع ما يلي :

¹ إحسان محمد الحسن، مرجع سابق. ص133

² عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر ، ص 213

- إن الصراع أمر ضروري و حتمي.
- تقوم الدارة بمراقبة مستوى الصراع السائد و عدم التدخل لما كان الصراع في الحدود المسموح بها
- أن أسباب الصراع متعددة ويمكن التعرف عليها و دراستها و تحليلها أن الصراع أمر حيوي في عمليات التغيير و التطوير¹.

و عليه يرى رواد النظرية السلوكية أن الصراع ظاهرة طبيعية، و حاولوا تبريره ، بأن الاستفادة من الصراعات بشكل ايجابي داخل التنظيم يؤدي إلى التقدم و التطور و التغيير .

3- النظرية الحديثة :

بينت هذه النظرية أنه لا يمكن تجنب الصراع داخل المنظمات و أن هناك ضرورة لوجود مستوي معين من الصراع بين الأفراد داخل الإدارة و الأقسام و بين بعضها البعض و أن الصراع قد يكون بناءً أو هداما ففي بعض المواقف قد يكون الصراع مرغوب فيه بدرجة عالية، و في مواقف أخرى قد يكون من الأفضل منعه أو التقليل منه و من أهم خصائص رؤية النظرية الحديثة للصراع ما يلي:

- أن الصراع في المنظمات ليس حتميا بل أن له جوانب ايجابية، وليس من صالح المنظمة أن تخلو من الصراع.

- واجب الإدارة التدخل لزيادة مستوى الصراع و تنظيمه عند إنخفاضه عن المستوى المطلوب
- و جب على الإدارة التخفيض من حدته و تهدئته عند زيادته عن المستوى المطلوب²
- و بالتالي فأن المنظمات الإدارية الحديثة ترى أن الصراع ضروري لتحريك أعضاء التنظيم و الاستفادة منه بشكل ايجابي يؤدي إلى التقدم و التطور و التغيير.

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم مرجع سابق. ص. 14

² نفس المرجع ص 214-ص

3-أنواع الصراع التنظيمي :

أولها هو ذلك الصراع الذي يحدث داخل الفرد الواحد نتيجة لوجوده في الجماعة و ثانيهما هو الصراع الذي يحدث بين أفراد الجماعة الواحدة و ثالث نوع من الصراع هو الصراع الذي يحدث بين الجماعات بعضها البعض¹

و عليه تعددت أنواع الصراع التنظيمي في المنظمات على النحو التالي:

أولاً : الصراع الفردي: ويتم هذا النوع بين الفرد و ذاته عند قيامه باتخاذ القرارات و يمكن أن ينشأ الأسباب التالية :

- عدم تقبل القرار : ينشأ لعدم توفر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية
- عدم إمكانية المقارنة : تنشأ نتيجة لعدم إمكانية الفرد من تخصص القرار الالتزام لمعالجة المشكلة أو الظاهرة موضوع القرار
- عدم تأكيد المقارنة : يتعدر في هذه الحالة على الفرد معرفة التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقع بسبب المشكلات الناجمة عن تداخل أو تشابك البدائل من حيث نتائجها القادرة على تحقيق الهدف¹²
- و يتضمن هذا التنوع من الصراع كلا من صراع الهدف و صراع الدور الذي يقوم بها العمال داخل العمل.

ثانياً الصراع على مستوى الأفراد

و يمثل هذا الصراع بين الأفراد فكل يختص له تجاربه و خبراته و تختلف نظراته و إدراكه الأمور و من أمثلة ذلك :

- الصراع بين المدير و مرؤوسه.
- الصراع بين المدير التنفيذي و الاستشاري.
- الصراع بين العامل و المشرف.
- الصراع بين العامل و العامل.

¹ احمد ماهر السلوك التنظيمي ؛ مدخل بناء المهارات الدار الجامعية ، ط1 ، مصر ، 2000؛ ص 270

² زيد منير عبوي ، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، دار الشروق ،الأردن ،ص 68

- و من النماذج الشائعة لتحليلي ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف باسم نافذة "جوهاري" نسبة إلى HaryInghan Joseph Lanft و يوضح الشكل التالي هذا النموذج : يعرف الآخرين.

شكل رقم (02) يمثل نافذة جوهاري:

الفرد يعرف نفسه الفرد لا يعرف الآخرين

1	2
3	4

الفرد يعرف نفسه

الفرد لا يعرف نفسه

المصدر: عثمان قدور القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي ,مرجع سابق ص 69.

ثالثا : الصراع على مستوى الجماعات :

- هو الصراع الذي ينشا بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة و يأخذ هذا المستوى شكلين رئيسين :
- **الصراع الأفقي** : يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد من الأمثلة على هذا النوع من الصراع الذاتي ينشا بين إدارتي الإنتاج و التسويق في نفس المنظمة.
- **ب- الصراع الرأسي** : يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارته تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة إلى الصراع الذي ينشا بين الإدارة العليا و الإدارة الدنيا و لتوضيح معنى الصراع بين الجماعات و توضح ذلك بأمثلة .
- الصراع على الموارد** : تتنافس جماعات العمل و الأقسام و الإدارات على الموارد المتاحة و عادة ما تكون هذه الموارد المتاحة بإدارة الأموال و الخدمات و الأفراد الماهرين هناك قد يصل الأمر إلى تناحر الجماعات للحصول على أكبر قدر من هذه الموارد و من أشهر الأمثلة على ذلك التنافس الذي يحدث بين الإدارة وقت أعداد الميزانيات التقديرية فالكل يبالي في تحديد احتياجاته المالية هنا تنازع هذه الأقسام على مبلغ محدد من الأموال و على كل قسم أن يحاول الخروج بنصيب الأسد .

التنافس في الأداء : تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من صراع تهدف جماعة من ورائه تميز أدائها عن أداء باقي الجماعات فجماعات العمل قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيضه¹ .

4- الصراع على مستوى المنظمات :

مما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمات فقط و إنما تحدث بين المنظمة و بيئتها الخارجية لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية و تكون وعاملون و مستهلكون و موردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع التي قد تتعاون أو تتنافس معها فيحصل الصراع بين المديرين و بين المالكين الذين يضغطون على المدير و جعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم و المستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط سلوكهم ملائم لمتطلباتهم .

ان بروز عملية الصراع و التنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب و هي نظرية عن توظيف لجميع الأوضاع المتنافسة و المتصارعة بين المنظمة و المنظمات في البيئة التي تحيط بالمنظمة فيحدث اتصال و تفاهم و اتفاقا بين هذه الأطراف و التوصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعا و يكون ذلك عن طريق التعاون الذي يؤدي إلى نتيجة مرضية ترضي الطرفين المتفاوضين تكاد لا تختلف الحالة البتي تظهر بها صورة الصراعات بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل نفسها، حيث أن التباين في المدركات والاهداف و سبل تحقيقها إضافة إلى المشاكل الناتجة عن محدودية الأسواق المتاحة للاستثمار و احجامها و طبيعة هياكل العرض و الطلب و الأسعار و القدرات الشرائية و المتباينة و المتاحة للأفراد و شدة المنافسة و حددتها بين منظمات الاعمال المختلف إضافة للعديد من العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية ... الخ و التي غالبا ما تحمل بين ثناياها آثار متعددة خلف الصراع و لتحقيق أبعاد بين

¹ عثمان قدور ، القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي، مرجع سابق، ص68

المنظمات الإنسانية المختلفة¹.

6-3- الاختلافات بين المستويات التنظيمية :

يأدب انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطناع وجهات نظرها لأمر بطريقة تعكس مصالحها و أهدافها و من العادي بأن ترى اختلافًا بين الجمعية العامة للمساهمين و بين مجلس الإدارة كما نشاهد صراعا بين المشرفين و الإدارة في جهة دين العمال في جهة أخرى .

6-4 الصراع بين الإدارة وظيفيا :

تنازع بين الإدارة على أداء نفس عمل ذلك أن طبيعة الوظيفة له الأعمال تشير إلى إمكانية قيم أكثر من جهة بأدائها خذ مثلا التنبؤ بالمبيعات .. يمكن أن تقوم به إدارة المشتريات.

6-5 الصراع بين التنفيذيين و الاستشاريين:

عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء الاستشاريين يسارع الآخرون بإشباع حاجياتهم إلى تقديم النصح و المعلومات و المشورة شيئا قد يشابه القرار أو التصرف مما يشجعهم على ذلك أن التنفيذيين يبالغون في طلب النصح و من أمثلة ذلك لجوء المديرين و التنفيذيين إلى إدارة الأفراد لعلاج مشاكل كثيرة مثل اختيار و تدريب العاملين و لجوء الكثير من المديرين و التنفيذيين إلى الإدارة المالية في وضع الميزانية التقديرية أو حساب التكاليف أو تخفيض العمليات المالية².

¹ مرجع سابق ص 135.

² مرجع سابق ص 135

4- مجالات الصراع التنظيمي

مجالات الصراع التنظيمي تتحدد في المجالات التالية

- الصراع على المستوى الإدارة العليا (بين القيادات الإدارية ببعضها)
 - الصراع على مستوى الإدارة الوسطى (بين القيادات التنفيذية ببعضها)
 - الصراع على مستوى الإدارة الوسطى (بين القيادات الإشرافية ببعضها)
 - الصراع بين الرؤساء و المسؤولين عبر مختلف خطوط السلطة .
 - الصراع بين الإدارة والعاملين في المستويات الدنيا .
 - الصراع بين التنظيم و إدارته من جهة و بين النفايات من جهة أخرى¹
- و عليه فتعدد مجالات الصراع التنظيمي راجع بالدرجة الأولى إلى تعدد الجماعات داخل التنظيمات .

¹ دليلة ساكري، تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والاسلامية ، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2005، ص 59.

5- خصائص الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي خصائص عديدة وهي كالتالي:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية لدى أطرافه وتكون عملية الحوار العملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- يعتبر التوتر أساسي للصراع، وهو يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضهما البعض لإجبار واحد أو أكثر الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- يمثل الصراع وضعا مؤقتا رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أهداف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأهداف الأخيرة راغبة فيها
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأهداف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسب الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية .
- يتمتع أهداف الصراع بالقدرة على الأضرار ببعضها البعض وأهدف وكل هدف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر كما تضل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.¹

6-أسباب الصراع التنظيمي :

يمكن تحديد الأسباب المؤدية للصراع فيما يلي:

6-1 الأسباب التنظيمية للصراع:

ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى حالة الصراع أهمها:

يعتقد فيلدمان و أرنولد Feldmman and Arnold أن صراع الجماعات الداخلي نتيجة لعاملين رئيسيين هما:

أ- تنسيق العمل بين الجماعات: أن تنظيم وتنسيق مهام العمل يعتبر أن المقدار الأساسي للصراع التنظيمي باعتبار أن مهام العمل هي الأساس في فعالية المنظمة، فأى منظمة لا بد لها من تنظيم

¹ احمد يوسف احمد اللوح، الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين بجامعتي

وتنسيق المهام والأدوار والمسؤوليات بين أفرادها، أي لكل منهم دوره والمهام الموكلة إليه، وتقسيم العمل والمهام لا يقف عند أفراد فقط بل يتعدى ذلك إلى الأقسام والإدارات أي إلى كافة الوحدات التنظيمية والتنسيق الجيد بين مهام والأعمال يترجم نشاطات المنظمة ويساعدها على تحقيق أهدافها ويشمل تنسيق العمل في تحديد المهام وتوضيح الأدوار وتحديد المسؤوليات والرقابة المتزنة.

ب- مشكلات الاتصالات الإدارية:

- أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات دخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء تفهم، أو وضوح خطوط الاتصال لذا فالإتصال الإداري السليم والفعال ضروري للتقليل من حدة الصراعات التنظيمية الإدارية.¹

ج- تنافس أنظمة الحوافز:

أن تصميم أنظمة الحوافز والترقيات والتعيينات في بعض الأجهزة يؤثر في جماعات العمل و الأسس التي يقوم عليها توزيع الحوافز، تقود في بعض الأحيان الاختلافات وحصول الصراعات بين جماعات العمل وأقسام المنظمات

د- استخدام المنظمات كإستراتيجية للتحفيز ودفع العاملين:

- تستخدم المنظمات المنافسة إلى الصراعات، في حالة لم تتمكن إدارة المنظمة من التحكم في درجة المنافسة، أو غير مخطط لها بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين الأداء.

- ويعد غموض الأهداف والاختصاصات وضعف الروح المعنوية من بين أهم العوامل التنظيمية التي تساهم بشكل معتبر في ظهور الصراع داخل المنظمات²

- إضافة إلى ما سبق ذكره من المسببات التنظيمية للصراع داخل المنظمة هناك مصادر آخر مثل الأوضاع الهيكلية كأساليب الإشراف، حجم النمط القيادي التنافس على الموارد المحدودة، الاعتمادية المتبادلة من وحدات العمل، الغموض حول السلطة او المسؤولية والشكل رقم يوضح الأسباب التنظيمية التي تساهم في حدوث الصراع داخل المنظمة.

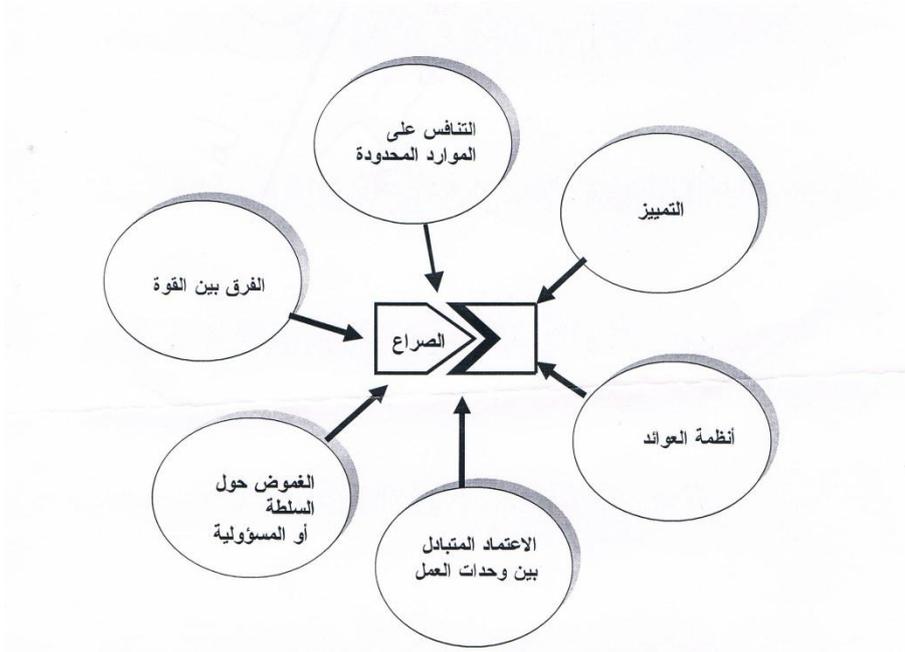
¹ محمد رضا شنه، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري؛ قسنطينة، 2007، ص 129.

² نفس المرجع؛ ص 130

6-2- الأسباب الشخصية للصراعات التنظيمية:

- ترجع هذه الأسباب إلى خصائص شخصية وانفعالات أهمها:
 - أ- تفاوت السمات الشخصية للفرد.
 - ب- اختلاف الإدراك.
 - ج- التركيب النفسي السيكولوجي.
 - د- عامل المعلمة، تفضل المعلمة الخاصة على المعلمة العامة.
 - و- التغييرات الخاصة للتصرفات الآخرين الخطأ في الاتصال.
 - ي- عدم الثقة في الآخرين.

الشكل رقم (03) يمثل الأسباب التنظيمية للصراع



المصدر: محمد رضا شنة، مرجع سابق، ص 7.

7- مراحل الصراع التنظيمي :

يمكن أن يفهم الصراع من خلال النموذج التالي :

7-1 مراحل عملية الصراع عند بوندي (lemispondy)

أشار بوندي إلى خمسة مراحل مر بها الصراع و هي :

مرحلة الصراع الضمني (الخفي) : تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع مثل الاعتمادية بين الأفراد والجماعات.¹

مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ : وفي هذه المرحلة يتم 'دراك' أو ملاحظة الصراع بين الأفراد أو الجماعات و تلعب المعلومات المناسبة خلال قنوات الاتصال دورا مهما في تغذية صورة ومدركات هذا الصراع.²

مرحلة الشعور بالصراع : بعد إدراك الصراع و ملاحظته يشعر أطراف الصراع كل في مجاله ويصبح لدى كل طرف منهما الاستعداد و الرغبة لحل مشكلة الصراع.³

مرحلة الصراع العلني : الظاهر يترتب على الصراع في المرحلة السابقة ردود فعل تتضح و تظهر جليا في هذه المرحلة حيث قد تظهر ردود فعل نفسية مثل العدوانية أو الإنسحاب أو الاستمرار في المحاولات أو البحث عن الحلول البديلة و في معظم الأحوال يؤثر على الإنتاجية و العمل.

مرحلة ما بعد الصراع العلني :

أنتاج الصراع و ما بعدها : هي المرحلة تشمل فيما يتخذ من قرارات الإدارة الصراع فقد يتم تحريك و اتخاذ قرارات كل الصراع و مواجهته و بحث أسبابه و تحليلها لمنع حدوثها مستقبلا و قد تستمر بعض آثاره الخفية لتدور مرة اخرى عبر مراحل عملية الصراع.⁴

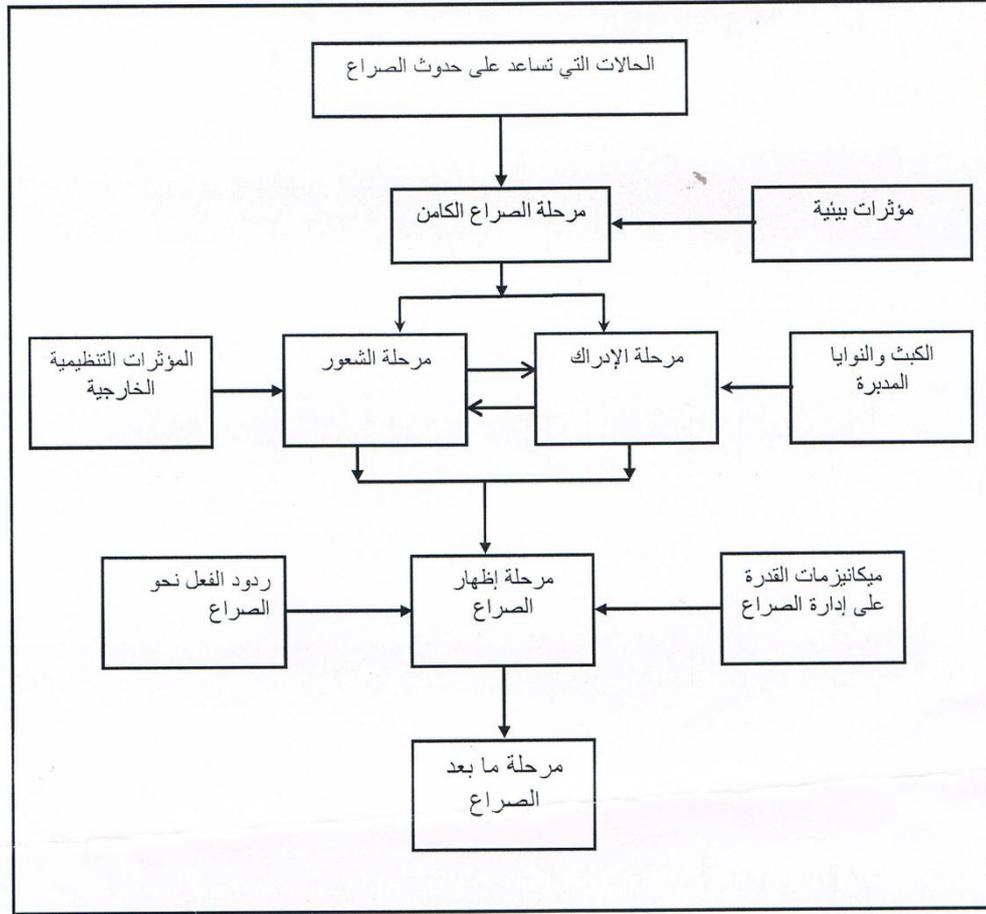
1 واصل جميل المؤمبي ؛ المناخ التنظيمي و ادارة الصراع في المؤسسات التربوية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن ، ص 49.

2 زيد منير عبوي ، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية ، مرجع سابق ، ص 67

3 عاطف جابر طه عبد الرحيم؛ مرجع سابق؛ ص 223

4 المرجع نفسه ص 223

الشكل رقم (04) يمثل مراحل الصراع التنظيمي كما يراه بوندي



المصدر، محمد رضا شنة، مرجع سابق، ص 83

8 - نماذج الصراع التنظيمي

هناك عدة نماذج لتفسير ظاهرة الصراع التنظيمي و سيتم التطرق إلى النماذج الأساسية و التي كالاتي :

8-1/ نموذج عملية الصراع : حاول هذا النموذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع و متابعة اثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها و من هذا المنظور يصبح الصراع عملية مستمرة، ويعتبر هذا النموذج مفيدا عندما تكون هناك رغبة في فهم أحداث الصراع التنظيمي و التدخل مباشرة في هذه الأحداث¹.

¹ -زهير بوجمعة شلابي ، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة ،مرجع سابق،ص 107 -ص108

8-2/ النموذج الهيكلي: يركز هذا النموذج على الضغوط و القيود التي شكلت لموقف الصراع حيث يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع بمثابة استجابة لهذه الضغوط عليه فهناك مجموعة من العوامل و القيود التي تشكل موقف الصراع و هي :

- النزاعات والميول السلوكية لطرفي الصراع و هي تعكس شخصية كل منهما
 - الضغوط و القيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع و التي تنشأ من البيئة المحيطة.
 - هيكل الدوافع لدي طرفي الصراع و درجة التعارض بينهما¹
- ويعتبر هذا النموذج مفيدا في حالات الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراع لتسهيل أنماط سلوكية معينة.
- 8-3/ نموذج النظم :** يقوم هذا النموذج على أساس أن الصراع يمكن أن يكون له نتائج ايجابية و أخرى سلبية و يتوقف ذلك على كيفية التعامل معه، و يتكون نظام الصراع من ثلاث عناصر هي :
- مداخلات النظام ، و تتمثل في مصادر الصراع و من بينها التنافس على الموارد النادرة و تعارض أهدافها.

- الأساليب و الطرق المختلفة المستخدمة في التعامل مع الصراع.

- مخرجات النظام و تتمثل في نتاج الصراع سواء كانت ايجابية أو سلبية .

9- آثار الصراع التنظيمي و نتائجه:

يحقق الصراع بعض النتائج و الآثار السلبية خاصة عند زيادته على المستوى المناسب و من بين تلك الآثار :

9-1 الآثار السلبية للصراع:

- تقديم المصالح الشخصية على المصالح العامة للمنظمة فبسبب الصراع يعود إلى اختلاف المعايير الشخصية و تباين الإدراك بين الأفراد حيث ينتهي كل طرف إلى موضوع الصراع بشكل ذاتي لتحقيق الفوز على الطرف الآخر بالتخلي عن معالجة المنظمة ككل.
- الآثار السلبية على الصحة النفسية والجسمانية غالبا ما يؤدي الصراع إلى التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم و ضعف الثقة ، آثار جانبية كأعراض السكري و الضغط و غيرها.
- إهدار الكثير من الوقت و الجهد و المال لاتخاذ قرارات رشيدة .

¹ زهير بوجمعة شلاي، مرجع السابق، ص 108.

- افتقاد الثقة بين الإدارة والعمل و خاصة في حالات عدم التوزيع القوة بالتساوي بين طرفي الصراع و احتدامه لفترة طويلة قدي يؤدي لحركات انتقامية من العمال
- التزوير في البيانات و المعلومات و تزييف الحقائق، قد يعمد أهداف الصراع إلى المبالغة في البيانات و التزوير لا ثبات صحة موقفهم اتجاه الطرف الآخر و كسب الموقف .
- الآثار السيئة على الموارد التنظيمية بشكل عام و ذلك من خلال سعي كل طرف إلى إهدار قيمة الموارد البشرية أو المادية أو المعنوية للمنظمة.¹

9-2 الآثار الإيجابية للصراع :

- بغض النظر عن أية إيجابيات قد تترتب على وجود حالات التنافس داخل المنظمات المعينة حيث أن ذلك ينمي المبادرات و القدرات الفردية كما يحدد نوع الاتجاهات الديكتاتورية أو الاستبدادية التي تتقلص مع وجود اتجاهات مناهضة لها ، إلا أن العمل على حل النزاع يعتبر ضرورة لضمان استمرار المنظمات²
- إبراز القدرات و الاستعدادات الكامنة لدى الأفراد حيث يولد الطاقة و الرغبة لديهم للعمل و تحقيق الذات .
- إشباع بعض الحاجات النفسية لدى الأفراد إذ يمثل الصراع منفذا للتوتر المكبوت و عند تصفيته يمكن للأفراد من التركيز على واجباتهم و مسؤولياتهم الأساسية.
- إحداث التغيير و التطوير، فعادة ما يتم البحث عن حل المشكلة الأساسية قد يؤدي ذلك إلى اكتساب التغييرات الضرورية للمنظمة و دخولها حيز التنفيذ .
- اكتشاف طرق العلاج للصراع و محاولة تجنب أسبابه حيث يمكن الصراع من تكوين خبرة تعليمية يصبح من خلالها المشاركون أكثر ادراكا لوظائف خصومهم و المشاكل التي عليهم أن يتعاملوا معها .
- اكتشاف الطرق و تحديد المعلومات التي تساعد في حل مشكلات العمل و الصراع ما هو إلا نوع من أنواع الاتصال و ادارته قد تفتح طرقا جديدة للاتصال .

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم ، مرجع سابق ص 219-220

² عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الاداري في المنظمات المعاصرة ، المكتبة الوطنية ، الاردن ، 1999 ص 252

- إعادة هيكلة الوحدات الادارية العاملة بالمنظمة فقد يؤدي الصراع إلى تكامل بعض الإدارات و اندماجها معها لأداء نشاطها كما قد يؤدي إلى فصل و انتقال بعض الإدارات الاخرى لتحقيق الكفاءة في الأداء.

10/ إدارة الصراع التنظيمي

يرى الفكر: الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتحذر اجتنابك وأن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة بسبب الركود ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضارة لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، إما المقدار المعتدل من الصراع في المنظمة فهو مطلوب.

-إدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه بإيجاده إذا كان منعدماً، وزيادته إن كان الصراع أقل من الحجم المناسب وتقليله أن كان أكثر من اللازم.

وحتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية:

- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي والتعرف على الأسباب الحقيقية وذلك من أجل معالجتها بشكل جذري، ومن الخطأ أن تحاول الإدارة أن تهدئ الصراع دون معالجة حقيقية لأسباب لأنه سينشأ من جديد.

- التوصل إلى التكامل في أفكار الأهداف المتنازعة، وذلك من خلال جمع الأفكار جميعها وأحداث تكامل بينهما بدلا من محاولة المساومة والتوصل إلى حل وسط، لأن الحل الوسط لا يمثل الحل المقنع، وبدلا من ذلك فأن الصراع يجب أن يعالج بتدخل وتكامل أهداف الصراع، بحيث يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأهداف و المنظمة.

- التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أهداف الصراع أن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أهداف الصراع لأنها تعالج أسباب الصراع.
- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد يجب أن يبقى عدد الأفراد العاملين مقدار صحيحا من التوتر هنا تقنن بشكل إيجابي يخدم مصلحة المنظمة.¹

¹ عثمان قدور، مرجع سبق ذكره، ص 76-77.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تناولنا موضوع الصراع التنظيمي، حيث أي منظمة في وقتنا الحالي معرضة لظهور صراعات تنظيمية، مما يؤثر على صيرورة المنظمة، ونقص في الأداء والفعالية، فرغم المحاولات العديدة لإيجاد حلول لحل الصراع داخل المنظمات، إلا أنه لا توجد معايير واضحة تساهم في التخفيف من حدة الصراعات، أو تقوم بالقضاء عليها كلياً.

- وليس بالضرورة أن يؤدي الصراع إلى السلبية، بل قد تكون لخدمة التنظيم وذلك أن تدفع به إلى المواجهة والتكيف مع الواقع، ومحاولة التقدم، بينما انعدامه في المنظمات يؤدي إلى الروتين والجمود وعليه فعلى المنظمات اليوم وضع الاستعداد وتوفير الإمكانيات اللازمة لحل الصراعات التنظيمية.

الجانب الميداني:

الفصل الأول: بلدية المنيرة مجتمع البحث

1/ مجتمع البحث والعينة

2/ خصائص العينة

خلاصة

1- نشأة بلدية المنيعه و الهيكل التنظيمي :

في عام 1957 أنشئت بلدية المنيعه بدائرة المنيعه ولاية غرداية

يسيرها مجلس شعبي بلدي منتخب لمدة خمس سنوات مكون من 11 عضو تحت رئاسة

رئيس المجلس الشعبي البلدي:

أعضاء المجلس:

رئيس المجلس الشعبي البلدي و هو يترأس المجلس.

النائب الأول.

النائب الثاني .

النائب الثالث.

و الباقي أعضاء المجلس الشعبي البلدي.

الكاتب العام للبلدية.

و هذا المجلس يقوم بتسيير شؤون البلدية المالية ،الاقتصادية و الاجتماعية وتسيير البلدية يتميز بالنظام

اللامركزي في اتخاذ القرارات شرط أن تكون وفقا للقانون.

1-1 تعريف بلدية المنيعه

عرف المشروع البلدية بموجب المادة الأول من القانون رقم (90 — 80) المؤرخ في 17أفريل 1990

المتعلق بقانون البلدية على أن البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية التي تتمتع بالشخصية المعنوية

الاستقلال المالي، وعرفها قانون البلدية لسنة 1967"بأنها البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية ،

الإدارية ،الاجتماعية والثقافية الأساسية و لاشك يعكس الوظائف المثيرة للبلدية و مهامها المتنوعة في

ظل الفلسفة الاشتراكية"¹.

وبالتالي بلدية المنيعه هي جماعة إقليمية عمومية تتمتع بالتسيير اللامركزي لها استقلالية مالية

واستقلالية في التسيير تحت وصاية الدائرة والولاية وهي ذات طابع إداري واجتماعي و اقتصادي.

¹ مصلحة المستخدمين (بلدية المنيعه)

1-2 المهام والأهداف العامة لبلدية المنيعه:

تقوم البلدية بجميع الأعمال المتعلقة بتنظيم منطقتها وإصلاحها وتجميلها والمحافظة على(الصحة و الراحة و السلامة العامة) ولها في سبيل ذلك اتخاذ التدابير اللازمة خاصة في النواحي التالية:

- 1- تنظيم و تنسيق البلدية وفق مخطط تنظيمي مصادق من طرف الجهات المختصة
- 2- الترخيص بإقامة الإنشاءات و الأبنية وجميع التمديدات العامة و الخاصة و مراقبتها
- 3- المحافظة على مظهر و نظافة البلدية، و إنشاء الحدائق والساحات و المنتزهات و أماكن المباحة العامة و تنظيمها وإدارتها بطريق مباشر أو غير مباشر ومراقبتها.
- 4- وقاية الصحة العامة وردم البرك والمستنقعات ودرء خطر السيول و إنشاء أسوار من الأشجار حول البلدية لحمايتها من الرمال.
- 5- مراقبة المواد الغذائية و الاستهلاكية والإشراف على تموين المواطنين بها، ومراقبة أسعارها وأسعار الخدمات العامة ومراقبة الموازين، المكاييل والمقاييس بالاشتراك مع الجهات المختصة ووضع الإشارة(الدمغة) عليها سنويا.
- 6- إنشاء المسالخ وتنظيمها.
- إنشاء الأسواق وتحديد مراكز البيع
- 7- الترخيص بمزاولة الحرف و المهن وفتح المحلات العامة ومراقبتها صحيا و فنيا.
- 8- المحافظة على السلامة والراحة وبصورة خاصة اتخاذ الإجراءات اللازمة بالاشتراك مع الجهات المعنية لدرء وقوع الحرائق وإطفائه وهدم الأبنية الآيلة للسقوط أو الأجزاء المتداعية وإنشاء الملاجئ العامة.
- 9- تحديد مواقف الباعة المتجولين، والسيارات والعربات بالاتفاق مع الجهات المختصة.
- 10- تنظيم النقل الداخلي وتحديد أجوره بالاتفاق مع الجهات المختصة.
- 11- نزع ملكية العقارات للمشهة العامة
- 12- تحديد واستيفاء رسوم وعوائد البلدية والغرامات والجزاءات التي توقع على المخالفين لأنظمتها.
- 13- الإشراف على إنتخابات.
- 14- حماية الأبنية الأثرية بالتعاون مع الجهات المختصة
- 15- تشجيع النشاط الثقافي، والرياضي، والاجتماعي، والمساهمة فيه بالتعاون مع الجهات المعنية.
- 16- التعاون مع الجهات المختصة لمنع التسول ، والتشرد، وإنشاء الملاجئ للعجزة والأيتام والمعتهين

وذوي العاهات وأمثالهم.

- 17- أنشاء المقابر والمغاسل، وتصويرها وتنظيفها ودفن الموتى.
- 18- تلافى أضرار الحيوانات المائية والكاسرة والرفق بالحيوان
- 19- منع وإزالة التعدي على أملاكها الخاصة والأملاك العامة الخاضعة لسلطتها.
- 20- أية اختصاصات أخرى يصدر بها قرار من مجلس الوزراء.

2-المصالح المشتركة

تتكون بلدية المنيعه من عدة مصالح لكن قبل التطرق إليها يجب عرض الجهة المسيرة للبلدية و هي المجلس الشعبي البلدي.

المجلس الشعبي البلدي:

طبقا للمادة من قانون 13 من قانون البلدية (يدير البلدية ويشرف على تسيير شؤونها مجلس

شعبي بلدي ورئيس المجلس الشعبي البلدي)

يشرف على إدارة شؤون البلدية المختلفة مجلس منتخب وهو المجلس الشعبي البلدي . و تقتضي دراسة هذا

الميكمل المسير التطرق لتشكيلته وقواعد عمله وسيره ونظام مداولاته وصلاحياته.

تشكيل المجلس:

يتشكل المجلس الشعبي البلدي لبلدية المنيعه من 11 عضوا منتخب يتم اختيارهم من قبل سكان

البلدية بموجب أسلوب الاقتراع العام السري المباشر وذلك لمدة خمس سنوات .

عمل المجلس:

يجتمع المجلس إلزاميا في دورة عادية كل ثلاثة أشهر ويمكن أن يجتمع في دورة استثنائية في كل مرة

تتطلب فيها الشؤون البلدية ذلك، سواء بدعوة من الرئيس أو بطلب من الوالي أو من ثلث عدد

الأعضاء ويبدأ المجلس المداولات حين يحضر الجلسات أغلبية الأعضاء وإذا لم يجتمع المجلس لعدم بلوغ

النصاب بدل استدعائين متتاليين بفارق ثلاثة أيام على الأقل بينهما تكون المداولات التي تتخذ بعد

الاستدعاء الثالث صحيحة مهما يكن عدد الحاضرين.

مجتمع البحث والعينة:

يتضمن مجتمع البحث الأفراد المبحوثين الذين شملتهم الدراسة من عمال بلدية المنيعه.

2-2/ مجالات الدراسة:

مجتمع البحث يتضمن المجال البشري، وبما أن الموضوع هو: قيم العمل وعلاقتها بالصراع التنظيمي، فإن هذه الدراسة اهتمت بتحديد مجال المؤسسة العمومية (بلدية المنيعه) على النحو التالي:

أ) **المجال المكاني:** الدراسة قد تمت في بلدية المنيعه باعتبارها المكان الجغرافي الذي تم اختياره لإجراء الدراسة (مقر بلدية المنيعه).

ب) **المجال البشري:** في دراستنا تم اختيار جميع الفئات العمالية لبلدية المنيعه. تمت الدراسة بإجراء مسح شامل لمختلف المصالح والأقسام والفروع الموجودة بالمؤسسة والتي قدرت بـ 100 عامل.

ج) **المجال الزمني:** بعدما تم تحديد موضوع المذكرة "قيم العمل وعلاقتها بالصراع التنظيمي" بدأ البحث فيما يتعلق بطبيعة الموضوع في شهر أكتوبر 2013 أما الالتحاق الفعلي بالإدارة المحلية لبلدية المنيعه كان يوم: 2014/03/17 ودامت مدته ثلاث أسابيع حتى تم الإنتهاء من البحث الميداني.

التقنيات المستعملة:

تعتبر عملية جمع البيانات في الدراسات العلمية كبيرة أساسية يتوقف عليها نجاح هذه الأخيرة أو فشلها فهي الوسائل التي يستخدمها الباحث للوصول إلى نتائج مرضية.

الملاحظة: لا يمكن الاستغناء عن الملاحظة في البحوث فالملاحظة : هي الحصول على الحقائق والخبرات و المعلومات من واقع المواقف و التصرفات و الحالة الراهنة للعمال و المستفيدين و الجماعات لاستخدامها في الدراسة وتقدير الموقف ووضع خطة لعملية المساعدة.

ومهارة الأخصائي الاجتماعي في استخدام الملاحظة تتضح في إدراكه لمضمون الملاحظة وإدراكه لأهمية

الواقع و استقرار مكوناته المختلفة بالإضافة على استخدام مفهوم الواقع في تحقيق أهداف الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية.¹

كيفية اختيار العينة:

إن مجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية والاجتماعية هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً والتي تركز عليها الملاحظات وفي الدراسة تم تحديد هذا المجتمع.²

وعليه يجب اختيار المنهج المناسب حيث يرى "ويني" أن المنهج يرتبط بالعمليات العقلية نفسها اللازمة من أجل حل مشكلة من المشكلات، وهذه العملية تتضمن وصف الظاهرة أو الظواهر المتعلقة بحل المشكلة بما يشمله الوصف، المقارنة، والتحليل والتفسير للبيانات والمعلومات المتوفرة.³

وهكذا قد تم اعتماد في اختيار العينة على المنهج المسح الاجتماعي (شامل) والذي يعرف بأنه أحد الطرق العلمية المعنية على كشف العلاقات الناتجة عن تداخل عدد من المتغيرات مما يستوجب تفصي الحقائق عنها بإجراء مسح شامل للمجتمع المستهدف للبحث أو للدراسة، ويطلق عليه المسح العام عندما لا تستثنى أي مفردة أو وحدة من وحدات المجتمع.⁴

/خصائص العينة

-تعد العينة ضرورة منهجية في إجراء البحوث الميدانية وذلك لتمثيل المجتمع الأصل بشكل جيد والجدول التالية تمثل خصائصها.

¹ <http://ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=5466f62d2b2f54cd> Le : 28/05/2014 à : 11 :30.

²Grawitzmadline, méthodes des sciences sociales, Dalloz, 11^{ème} édition, Paris, 2001, P 522.

³ عبد الرحمان بن عبد الواصل، البحث العلمي، وزارة المعارف، السعودية، 1999، ص 34.

⁴ عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع الإشكاليات، التقنيات، المقاربات، دار الطليعة، الطبعة الأولى بيروت

.51 ص 2008م، sociales, Dalloz, 11^{ème} édition, Paris, 2001, P 522.

جدول رقم(1) توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس / التكرار
52%	52	ذكور
48%	48	إناث
100%	100	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 52% من المبحوثين تمثل الذكور مقابل نسبة 48% من المبحوثين إناث مما يدل أن مكان العمل يغلب عليه التقارب في النسب من العاملين والعاملات وذلك لطبيعة العمل باعتبار أن بلدية المنيعه إدارة تقوم بتقديم الخدمات لأفراد المجتمع رغم عدم تجانس الفئات المهنية في ظل الظروف المحيطة بالعمل وما يمكن أن تتعرض له المرأة من تمييز بين الجنسين؛ وما يمكن أن تواجهه المرأة من مضايقات وتحرشات وضغوطات عمل كبيرة.



الجدول رقم(2) توزيع المبحوثين حسب السن:

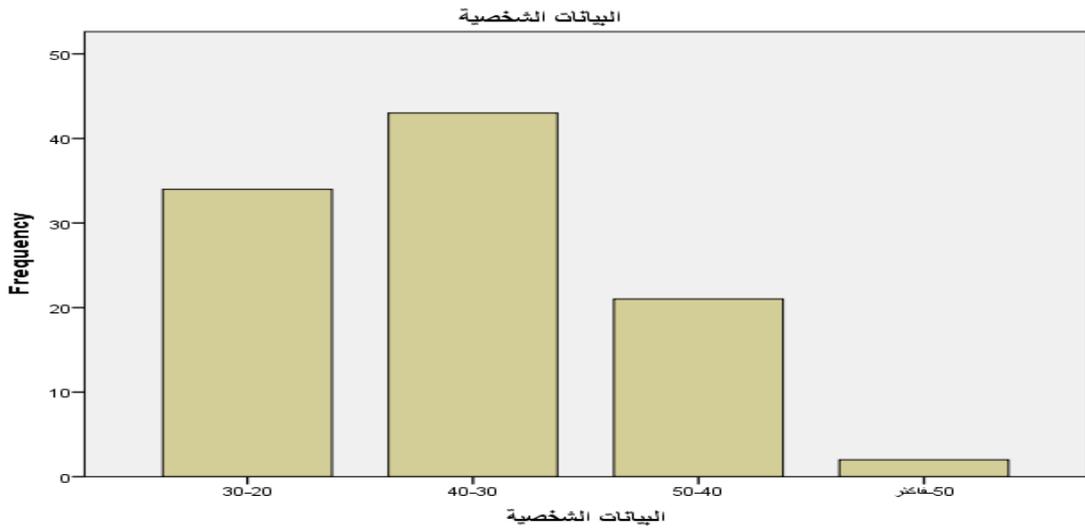
النسبة المئوية	التكرار	السن / التكرار
34%	34	30-20
43%	43	40-30
21%	21	40-50
2%	2	50-فأكثر
100%	100	المجموع

الفصل الأول- بلدية المنيعه ومجتمع البحث

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 43% من مجموع أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة في حين تقابلها نسبة 34% التي تمثل فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 20 و30 سنة في حين تقابلها نسبة 21% من فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و50 سنة في حين كانت نسبة 2% فقط للمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم في الـ50 سنة فأكثر.

ولتدعيم نتائج الجدول لمتوسط السن لدى عمال بلدية المنيعه والذي يقدر بـ $X = 34.1$ وهذا يعني تدعيم سياسة التشييب التي تنتهجها البلدية.

-يتضح لنا من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 و40 سنة وذلك لطبيعة العمل فهو ينظم فئات اجتماعية تختلف أعمارها وذلك طبيعة العمل تحتاج إلى هذه الفئة من المجتمع لأنها لديها وعي و الكفاءة اللازمة والقدرة على العمل.

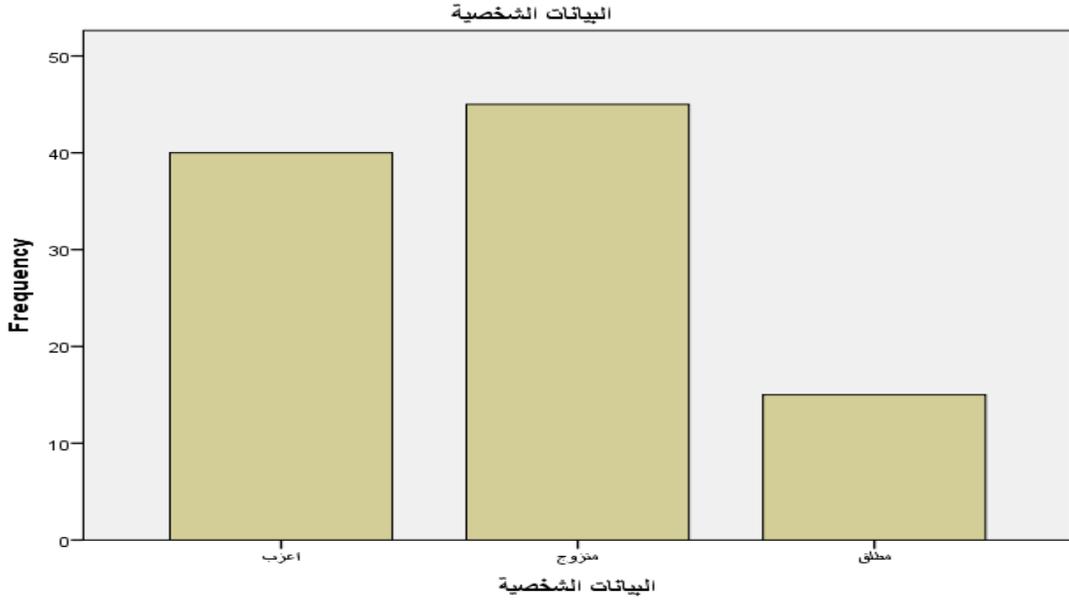


الجدول رقم (3) توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية / التكرار
40%	40	أعزب
15%	45	متزوج
45%	15	مطلق
0%	0	أرمل
100%	100	المجموع

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن نسبة 45% من المبحوثين تمثل فئة المتزوجين في حين يقابلها نسبة 40% من المبحوثين عزاب ويقابلها نسبة 15% من المطلقين.

وهذا يدل على استقرار أفراد العينة في حياتهم العائلية ودليل على التماسك الأسري وقوة العلاقات الإجتماعية لأفراد مجتمع البحث وأهمية تكوين الأسرة في المجتمع.

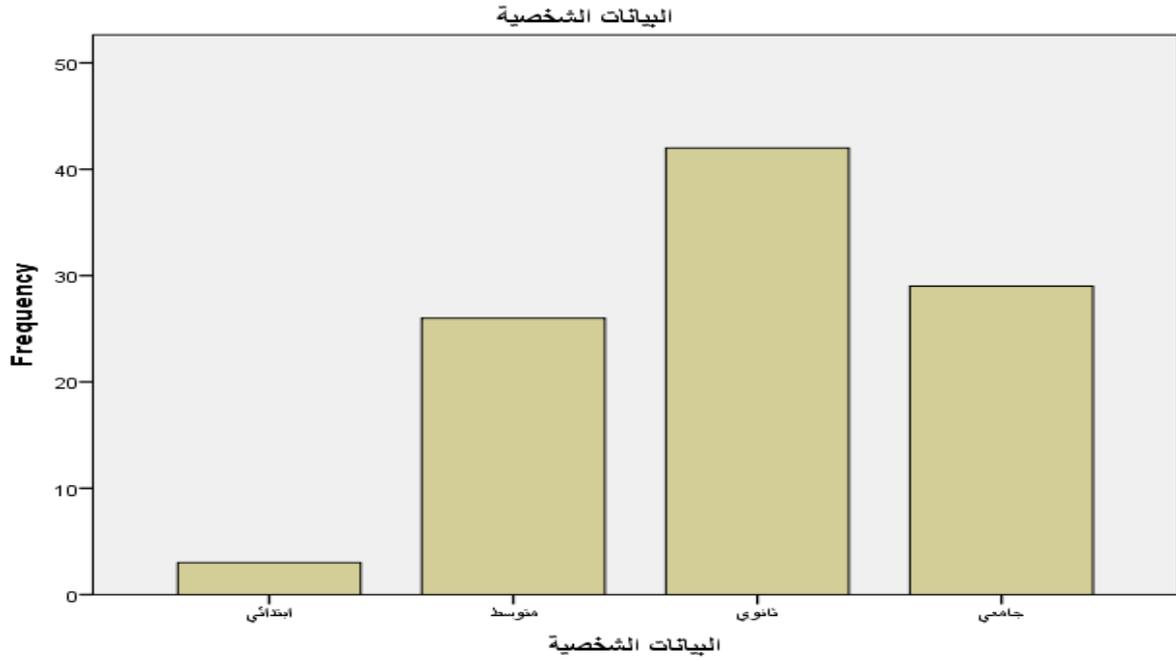


جدول رقم(04) توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
3%	3	ابتدائي
26%	26	متوسط
42%	42	ثانوي
29%	29	جامعي
100%	100	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 42% من المبحوثين تمثل المستوى الثانوي فيما بلغ نتاج 29% من المبحوثين من المستوى الجامعي. في حين أن نسبة 26% من متوسط تدعمها نسبة 3%

-ومنه نلاحظ أن نسبة دون المستوى الجامعي تشكل الأغلبية من مجتمع المؤسسة، وهذا ما يدل على الإدارة اليوم أصبحت تضم فئات مهنية غير متجانسة، لكن لديها القدرة على تقديم الخدمة بشكل صحيح، والقدرة على إيجاب قيم العمل والعمل بها لتحقيق أهداف المؤسسة، دون الوقوع في خلافات تكون المؤسسة في غنى عنها في ظل الظروف المحيطة بها.

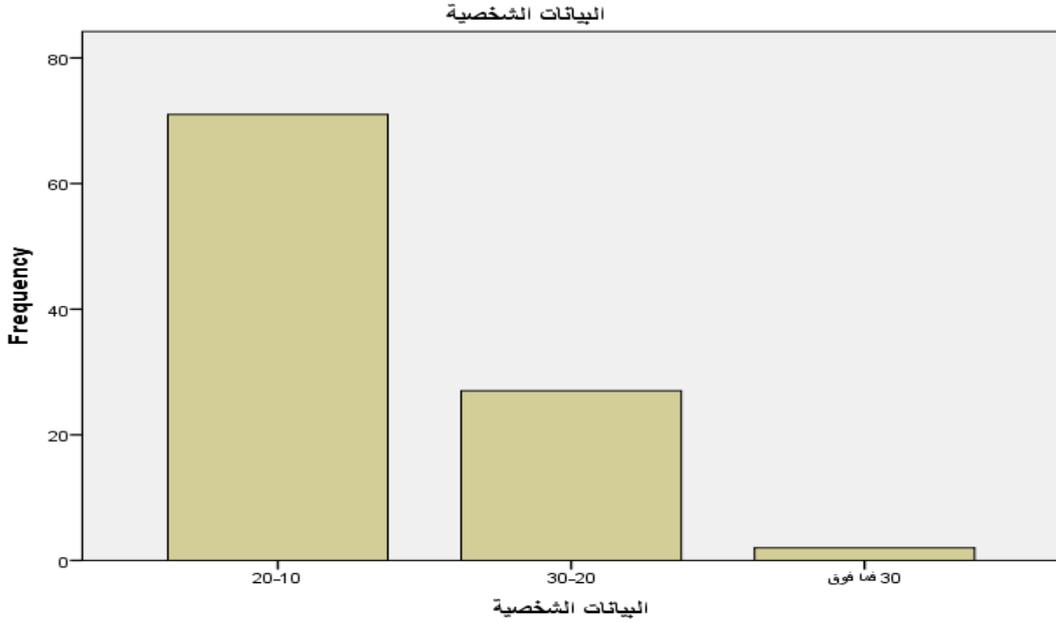


جدول رقم (05) توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية بالسنوات
%71	71	التكرار 20.10 سنة
%27	27	30.20 سنة
%2	2	30. فما فوق سنة
%100	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 71% من المبحوثين تمثل الأقدمية 10-20 فيما تقابلها نسبة 27% من عناصر العينة تمثل أقدميتهم 20-30 سنة ، تليها نسبة 2% الذين تمثل أقدميتهم 30 سنة فما فوق .

-فمن خلال النتائج نلاحظ أن أغلب أفراد العينة تمثل أقداميتهم 10-20 سنة، وهذا راجع لطبيعة التوظيف في هذه المؤسسة التي تستدعي تشغيل العمال، طبقا لسياسة التشغيل والحد من البطالة لتدعيم نتائج الجدول لمتوسط الأقدمية لدى عمال البلدية. $X= 18.1$



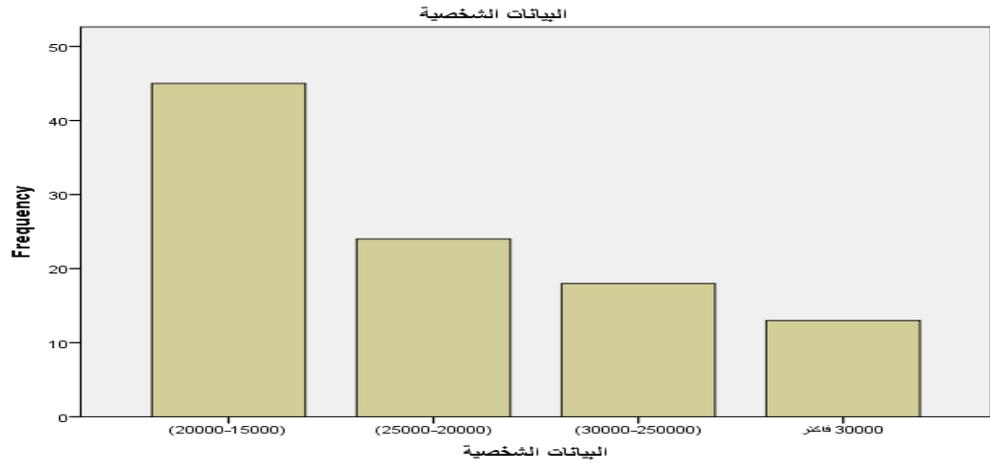
الجدول رقم (06)، توزيع المبحوثين حسب الأجر.

النسبة المئوية	التكرار	التكرار الأجر دج
%45	45	1500000..2000000
%24	24	2000000..250000
%18	18	25000.3000000
%13	13	أكثر من 30000
%100	100	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول، أن نسبة 45% تمثل فئة العمال الذين يتقاضون ما بين (20000-150000) في حين تقابلها نسبة 24% التي تمثل فئة العمال الذين يتقاضون (200000-250000) إضافة إلى نسبة 18% من فئة العمال الذين يتقاضون ما بين (200000-3000000)، زيادة إلى نسبة 13% من فئة العمال الذين يتقاضون 3000000 فأكثر. من خلال النتائج في الجدول التالية نستنتج أن: فئة العمال الذين يتقاضون 1500000-2000000 هي الفئة الأكبر في المؤسسة.

و ذلك راجع إلى أن المؤسسة تفتح أبواب التشغيل والتوظيف بشكل مستمر وذلك في ظل الطلب الدائم والمستمر على العمل من قبل حاملي الشهادات وخريجي الجامعات في ظل غياب نظام تثبيت في المناصب في المؤسسة.

ولتدعيم نتائج الجدول تم حساب المتوسط الحسابي لمتوسط الأجر لعمال البلدية و الذي يقدر بـ $X = 936500$



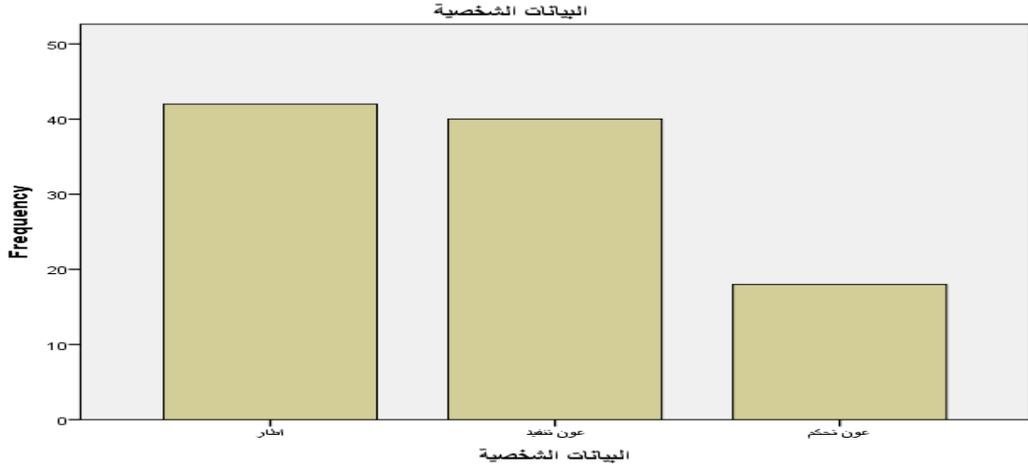
جدول رقم (07) توزيع المبحوثين حسب الوظيفة:

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطار	42	42%
عون تنفيذ	40	40%
عون تحكم	18	18%
المجموع	100	100%

في الجدول التالي الوظيفة يمثل 42% من نسبة العمال الإطارات يقابل نسبة 40% من أعوان التنفيذ تقابلها 18% من أعوان التحكم.

- وعليه فان الإطارات في المؤسسة والتي تمثل أعلى نسبة هي الفئة التي يزيد من فعالية المؤسسة حيث أنها تمتلك جميع المميزات لضمان العمل الجيد للمؤسسة وباعتبارها الفئة الأساسية في المؤسسة والفاعلة والتي يتوقف عليها سير ونجاح المؤسسة حيث أنها تسعى للتطوير والتجديد

المستمر في الخدمات وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة في حين وجود نسبة قليلة من أعوان التنفيذ والتحكم نظرا لطبيعة العمل بالمؤسسة.



خلاصة :

نستنتج من نتائج الجداول الخاصة بخصائص العينة أن أغلبية عمال المؤسسة كانوا من الجنسين ذكورا وإناثا، وبالتالي يعملون في المصالح المختلفة والتي تستدعي تواجد الجنسين ، كما أن أغلب الموظفين تراوحت أعمارهم ما بين الـ 30 و الـ 40 سنة ذوي المستويات التعليمية الغير متجانسة دون الجامعي، وهذا راجع إلى طبيعة التشغيل بالمؤسسة والمنطقة التي تستدعي وجود عمال مختلفين دون النظر إلى الشهادات و غيرها، بل ما يهم هو السير الحسن والمحافظة على العلاقات الاجتماعية و الإنسانية وهذا ما ترجم في تركيز نسبة كبيرة من العمال شملت الإطارات المؤسسة ، كما أن مجمل العاملين بالمؤسسة لديهم أقدمية ما بين الـ 10 والـ 20 سنة، وهذا راجع إلى طريقة التشغيل المستعملة في المؤسسة ، حيث أنها في تجديد دائم ومستمر بالعاملين بها.

الفصل الثاني:

تحليل نتائج الدراسة

1 / عرض البيانات وتحليلها

2 / استنتاج عام

خلاصة

1- عرض البيانات و تحليلها

تمهيد: انطلاقا من الفرضية القائلة بأن لقيم العمل الاجتماعية والاقتصادية دور في زيادة حدة الصراعات التنظيمية أو التخفيف منها داخل المؤسسة ومن خلال الجداول التالية سيتم اختبار صحة كل فرضة على حدى.

تفسير الفرضية الأولى:

جدول رقم (08) توزيع المبحوثين حسب الالتحاق بالمؤسسة وتأثيرها في خلق صراع بين المسؤول و العمال

النسبة المئوية		لا		نعم		الصراع بين المسؤول و العمال الالتحاق بالمؤسسة عن طريق مسابقة
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
100%	27	40.47%	11	59%	16	مباشرة
100%	43	48.83%	21	51.16%	22	بوساطة
100%	28	28.57%	8	71.42%	20	المجموع
100%	98	40.81%	40	59.18%	58	

من خلال الجدول نستنتج أن نسبة 59.18 % من المبحوثين بأنه يوجد صراع بين المسؤول

والعامل في المسائل التنظيمية بالمؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 71.42 % أن التحاق العمال

بالمؤسسة كان بالوساطة تليها نسبة 59.25 % من المبحوثين يرون أن الالتحاق بالمؤسسة كان عن

طريق مسابقة.

مقابل نسبة 81. % من المبحوثين يرون أن التحاق العمال بالمؤسسة كان بطريقة مباشرة هذا مقارنة

نسبة 48.83 % من المبحوثين من أقرروا أن التوظيف كان مباشرة مقارنة بنسبة 40.81 % من أفراد العينة

الذين يرون أنه لا يوجد صراع بين المسؤول و المرؤوسين بالمقابل نسبة 40.74 % أجابوا أن التوظيف

الفصل الثاني: تحليل نتائج الدراسة

كان عن طريق مباشرة في حين نجد أن نسبة 28.57 % من المبحوثين أجابوا بأن الالتحاق بالمؤسسة كان بوساطة.

نستنتج من الجدول أن الالتحاق بالمؤسسة يكون في أشكال عديدة مباشرة أو بوساطة أو عن طريق مسابقة. نلاحظ من خلال الجدول أن العمل بوساطة يحتل نسبة كبيرة في المؤسسة وهذا ما يؤدي باستمرار إلى توتر العلاقات بين المسؤولين و العمال حول طريقة التوظيف المنتهجة التي تؤدي في معظم الأحيان إلى احتلال أماكن من هم أحق بالوظيفة.

جدول رقم (9) بين الإنتماء للنقابة وعلاقته بحدوث صراع بين العمال داخل المؤسسة

المجموع	اطلاقا		أحيانا		دائما		حدوث صراع بين العمال الإنتماء للنقابة	
%100	16	0	0	%31.25	5	%68.75	11	نعم
%100	82	%12.19	10	%32.92	27	%54.87	45	لا
%100	98	%10.20	10	%32.65	32	%57.14	56	المجموع

من خلال الجدول التالي وحسب الاتجاه العام يبين أن نسبة 57.14% من المبحوثين يدخلون في صراعات مع العمال الآخرين دائما إضافة إلى نسبة 68.75% من المبحوثين أجابوا أن هناك انضمام للنقابة بالمقابل نسبة 54.87 % من أفراد العينة لا يوجد الانضمام للنقابة مقابل هذا مقارنة مع نسبة 32.65% من المبحوثين أجابوا أحيانا ما يحدث صراع بين العمال في المؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 32.92 % من المبحوثين أجابوا أنه لا يوجد انضمام كبير للعمال في النقابة تدعمها نسبة 31.25% من المبحوثين أجابوا بأن هناك انضمام للعمال في النقابة، و مقارنة بنسبة 10.20% من المبحوثين أجابوا أنه اطلاقا ما يحدث صراع بين العمال في المؤسسة تدعمها نسبة 12.19 % من المبحوثين أجابوا أنه لا يوجد انضمام العمال في النقابة.

الفصل الثاني: تحليل نتائج الدراسة

نستنتج من الجدول التالي أنه لا يوجد انضمام كبير للعمال في النقابة و ذلك أن الصراعات التي تحدث بين العمال في المؤسسة لا تستدعي اللجوء أو الانضمام إلى النقابة فبعدها يكون انضمام كبير للعمال في النقابة، فالنقابة تسعى للمطالبة بحقوق العمال و عقلنة المطالب كما أنها تحاول فض الخلافات و النزاعات التي تقوم بين العاملين أنفسهم أو بين العاملين و الإدارة ، فالمرؤوسين بحاجة دائمة الإحساس بالاستقرار و الأمن الوظيفي، كما نجد في المقابل أن بعض العمال يلجئون إلى خلق المشاكل في المؤسسة، و هذا ما يؤدي إلى زيادة التوترات، و بالتالي جو غير ملائم للعمل.

جدول رقم (10) يبين قيم عمل من المحيط الأسري و علاقتها بردود أفعال الآخرين في حال وقوع مشكل مهني معين.

المجموع	اللجوء إلى القضاء		المواجهة باللجوء إلى النقابة		حله في مكان العمل		حله مع العمال المقربين		ردود فعل الآخرين عند وقوع قيم عمل من المحيط الأسري	
	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	مشكل مهني	قيم عمل
المجموع	10.46%	9	5.81%	5	48.83%	42	34.88%	30	نعم	
	0%	0	0%	0	32.92%	7	50%	7	لا	
المجموع	9%	9	5%	5	49%	49	37%	37		

من خلال الجدول التالي وحسب الاتجاه العام يبين أن نسبة 49% من الباحثين أقروا أنهم يقومون بردات فعل عند وقوع مشكل مهني مقابل نسبة 48.83% من العمال الذين صرحوا بأنهم تلقوا قيم عمل من المحيط الأسري إضافة إلى نسبة 32% من قالوا أن هناك قيم عمل من المحيط الأسري هذا مقارنة بنسبة 37% من الباحثين ممن يرون أن حل مشاكلهم يكون مع العمال المقربين في المؤسسة تدعمها نسبة 50% من العمال الذين صرحوا بأنهم تلقوا قيم عمل من محيطهم الأسري. تدعمها نسبة 34.88% من العمال أقروا بأنهم في حال وقوع مشكل مهني فانهم يقومون بحله مع العمال المقربين في المؤسسة

هذا مقارنة بنسبة 9% من أفراد العينة يرون أن في حال وقوع شكل مهني لديهم داخل المؤسسة فأنهم يلجئون إلى القضاء و نسبة 10.46% من الباحثين يقرون أنهم تلقوا قيم العمل من المحيط الأسري.

الفصل الثاني: تحليل نتائج الدراسة

مقابل نسبة 5% من أفراد العينة يرون أنه في حال وقوع مشكل مهني لديهم يلجؤون إلى النقابة تدعمها نسبة 5.81% صرحوا بأنهم تلقوا قيم العمل من محيطهم الأسري.

من نتائج الجدول نجد أن العمال في حال وقوع مشكل مهني لديهم داخل المؤسسة فأنهم يقومون بحله في مكان العمل بالمؤسسة و أن العاملين تلقوا قيم عمل من محيطهم الأسري وما يجعل المشكل المهني يحل في مكان العمل هو قيم العمال ودرجة تعاملهم مع المشكل المهني بأسلوب لائق لا يقوم بالتأثير على العمال الآخرين و لا على المؤسسة مما يسهل على العامل أداء مهامه بصفة طبيعية لا تنعكس سلبا على عمله و من جهة أخرى يرى بعض الباحثين أن حل مشاكلهم المهنية يكون مع العمال المقربين منهم بالمؤسسة نتيجة العلاقات الاجتماعية و الإنسانية التي تربطهم و القيم التي تربوا عليها و يرى بعض الباحثين أن حل مشاكلهم المهنية يكون عن طريق المواجهة و اللجوء إلى النقابة و ذلك لعدم تجاوب الإدارة معهم و هو ما يؤدي ببعضهم إلى اللجوء إلى القضاء و هو الحل المتوقع العاملين أنه يحل مشاكلهم دون مراعاة إلى المعايير، كنظرة المجتمع لهم و سمعة المؤسسة.

جدول رقم (11) يبين قيم اللاتسامح في المؤسسة و علاقتها بوقوع مشكل مهني.

المجموع		اللجوء إلى القضاء		المواجهة باللجوء إلى النقابة		حله في مكان العمل		حله مع العمال المقربين		وقوع مشكل مهني قيم اللاتسامح
56	100%	6	6%	4	4	27	27%	19	19%	نعم
44	100%	3	3%	1	1%	22	22%	18	18%	لا
100	100%	9	9%	5	5%	49	49%	37	37%	المجموع

من خلال الجدول اعلاه وحسب الاتجاه العام يبين أن نسبة 49% من افراد العينة صرحوا

بأنه عند وقوع مشكل مهني يتم حله في مكان اخر في المؤسسة تقابلها نسبة 27% ممن أجابوا أن هناك قيم اللاتسامح في المؤسسة و بنسبة 22% من الباحثين الذين أجابوا بأنه لا توجد قيم اللاتسامح في المؤسسة هذا مقارنة بنسبة 37% من الباحثين بأن حل المشكل يكون مع العمال المقربين

الفصل الثاني: تحليل نتائج الدراسة

في المؤسسة تقابلها نسبة 18% ممن أجابوا بأنه لا يوجد قيم اللاتسامح في المؤسسة تقابلها نسبة 19% من المبحوثين أجابوا بأنه توجد قيم اللاتسامح في المؤسسة و مقارنة بنسبة 9% من المبحوثين أجابوا بأنه عند وقوع مشكل معين يتم اللجوء إلى القضاء تدعمها نسبة 6% من المبحوثين أجابوا بأنه توجد قيم اللاتسامح تدعمها نسبة 3% من المبحوثين أجابوا بأنه لا توجد قيم اللاتسامح و مقارنة بنسبة 5% من المبحوثين أجابوا أنه عند وقوع مشكل مهني يتم حله عن طريق اللجوء إلى النقابة تدعمها نسبة 4% ممن قالوا أنه توجد قيم اللاتسامح في المؤسسة و نسبة 1% فقط ممن أجابوا أنه لا توجد قيم اللاتسامح في المؤسسة

من خلال الجدول التالي نجد ان العمال بالمؤسسة لديهم قيم اللاتسامح بقوة في ظل غياب شبه تام لقيم العمل الايجابية التي تسهل العلاقات و الاتصال بين العاملين في المؤسسة و يزيد من الخلافات و الاضطرابات في العمل و عليه يصعب التعامل بين المسؤولين و العمال

وعليه فانه في حال وقوع مشكل معين في العمل فان العامل يلجأ لحل هذا المشكل المهني بحله في مكان العمل و احيانا حله مع العمال المقربين في العمل و عليه اذا كانت هناك قيم تسامح كبيرة و ايجابية بين العاملين فانه عند وقوع مشكل مهني لديهم فانهم يقومون بحله مع العمال المقربين في العمل

جدول رقم (12) يبين بيئة العمل في المؤسسة و دوره في إحداث نزاعات بين العمال

المجموع		دائما		أحيانا		إطلاقا		حدوث نزاعات بين العمال
								بيئة العمل
43	100%	24	55.81%	15	34.88%	4	9.30%	نعم
17	100%	5	29.21%	8	47.05%	4	23.52%	لا
38	100%	27	71.05%	9	23.63%	2	5.26%	نوعا ما
98	100%	56	57.14%	32	32.65%	10	10.20%	المجموع

وحسب الاتجاه العام يبين أن نسبة 57,14% من المبحوثين صرحوا بوجود نزاعات بين العمال في العمل مقابل نسبة 71.05 % من المبحوثين أقرروا أن بيئة العمل ملائمة نوعا ما تقابلها نسبة 29.21% من المبحوثين أجابوا بحدوث نزاعات دائمة مقارنة بنسب 81.55% من المبحوثين أجابوا بأن حدوث النزاعات بين العمال تدعمها في ذلك نسبة 32.65% من المبحوثين أجابوا أن بيئة العمل ملائمة نوعا ما تقابلها نسبة 47.05% من المبحوثين أجابوا أن بيئة العمل غير ملائمة تدعمها في ذلك نسبة 34.88% من المبحوثين أجابوا أن بيئة العمل ملائمة أحيانا و مقارنة بنسبة 10.20% من المبحوثين أجابوا أن بيئة العمل ملائمة نوعا ما تقابلها نسبة 5.26% من المبحوثين أجابوا أن بيئة العمل ملائمة نوعا ما تقابلها نسبة 23.52% من المبحوثين أقرروا أن بيئة العمل غير ملائمة تدعمها نسبة 9.30% فقط ممن أقرروا أن بيئة العمل ملائمة.

ومن خلال النتائج السابقة في الجدول نجد أن بيئة العمل غير ملائمة للعمل في ظل عدد من الظروف و القوانين الإدارية الصارمة التي تزيد من تعقيد العمل و لا تشعر العامل بالراحة و الاستقرار المهني ، فعندما لا تكون البيئة ملائمة للعمل ، و عندما يتصرف المسؤول بصرامة و شدة فيما يخص تعاملاتهم و علاقتهم و عليه يشعر المرؤوسين أنهم مجبرين على التعامل مع بعضهم البعض وفق ما يتطلبه العمل و بيئة العمل دائما هذا مقابل بعض العمال الذين أشاروا أن حدوث الصراعات و الخلافات بين العاملين يعود إلى دائما و اطلاقا يعود إلى عدم الاستقرار في بيئة العمل من ناحية العاملين و من ناحية الإدارة و بالتالي توجد بيئة غير مناسبة للعمل لوجود اختلال في النسق و عدم الإنسجام.

جدول رقم (13) يبين معاملة المسؤول و علاقتها بطبيعة الأسلوب الإشرافي

المجموع		فوضوي		تسلطي		ديمقراطي		طبيعة الأسلوب الإشرافي معاملة المسؤول
100	11	%6.1	3	%72.72	8	%0	0	سيئة
100	53	%53	31	%25.7	9	%81.20	13	حسنة
100	18	%18	15	%51.4	18	%18.8	3	نوعا ما
100	100	%49	49	%35	35	%16	16	المجموع

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة 49 % من مجموع أفراد العينة صرحوا بأن طبيعة الأسلوب الإشرافي فوضوي تدعمها في ذلك نسبة 53% من العمال الذين صرحوا أن معاملة المسؤول حسنة تليها نسبة 18 % ممن عبروا أن معاملة المسؤول نوعا ما ونسبة 6.1 % من العمال الذين صرحوا بأن معاملة المسؤول سيئة هذا مقارنة بنسبة 35% من المبحوثين أجابوا بأن طبيعة الأسلوب الإشرافي تسلطي 72.72% ممن أجابوا أن معاملة المسؤول نوعا ما سيئة تقابلها نسبة 25.7% من المبحوثين أجابوا أن معاملة المسؤول حسنة.

هذا مقارنة 16% من المبحوثين أجابوا أن طبيعة الأسلوب الإشرافي في المؤسسة ديمقراطي تدعمها في ذلك نسبة 81.20% من المبحوثين أجابوا أن معاملة المسؤول حسنة تدعمها نسبة 18.8% فقط من المبحوثين أجابوا بأنها نوعا ما

في هذا الإطار أن المسؤول لا يعامل المرؤوسين وفق أسلوب إشرافي و ذلك لتقويم المسار المهني فعندما يمتاز المسؤول المشرف بدرجة كبيرة من التنظيم و التأطير للعاملين وذلك حسب طبيعة معاملته لهم سيئة حسنة، نوعا ما و عليه يشعر المرؤوسين بأهم داخل جو ملائم للعمل و التعاون و التفاهم و هذا مقابل بعض العمال الذين أشاروا بأن طبيعة الأسلوب الإشرافي المطبق في المؤسسة يغلب عليه الأسلوب التسلطي و الفوضوي بسبب معاملة المشرف للعمال و هذا ما يؤدي بدوره إلى تدمير العمال و بالتالي عدم التوافق و الوئام وظيفيا تسوده أجواء مشحونة.

جدول رقم 14 يبين تحمل المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بردود أفعال الآخرين في حال وقوع أخطاء

المجموع		غير متفهمين		متفهمين		رد فعل الآخرين المسؤولية الاجتماعية
53	100%	39	73.58%	14	26.41%	العمال
30	100%	12	40%	18	60%	الإدارة
17	100%	15	88.23%	2	11.76%	لا احد
100	100%	66	66%	34	34%	المجموع

يتبين من خلال الجدول التالي، و حسب الإتجاه العام أن نسبة 66% من الباحثين صرحوا بأن العمال متفهمين في ردود أفعالهم. إضافة إلى ذلك نسبة 88.23% من الباحثين الذين يرون أن لا أحد يقوم بتحمل المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة في حين تقابلها نسبة 73.58% من الباحثين صرحوا بأن العمال متفهمين في ردود أفعالهم مقابل نسبة 40% من الباحثين صرحوا بأن الإدارة تقوم بتحمل المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة.

مقارنة بنسبة 34% من الباحثين الذين صرحوا بأنهم غير متفهمين في ردود أفعالهم. ، مقابل نسبة 60% من الباحثين يرون بأن الإدارة من تقوم بتحمل المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة، في حين تقابلها نسبة 26.41% من الباحثين صرحوا بأن العمال متفهمين في ردود أفعالهم تدعمها في ذلك نسبة 11.76% من الباحثين يرون أن العمال يقومون بتحمل المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة.

نستنتج من نتائج الجدول أن ردود أفعال العمال في العمل ترجع إلى من يقوم بتحمل المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة وأهميتها بالمؤسسة، فالتهرب من المسؤولية و المماطلة في إنجاز العمل، تجعل الجميع رافض لتحمل المسؤولية الاجتماعية و ذلك يعود للقيم الذي كونها الفرد عن التنظيم و التنشئة الاجتماعية له و ما يترتب عن ذلك من ردود أفعال من قبل الرؤساء والمرؤوسين للحد من السلوك الذي لا يليق بالمؤسسة، و قد ينجم عن هذا الفعل ظهور خلافات تنعكس آثارها على معنويات العمال وأدائهم له، و عليه فهم باستمرار يفكرون في المواجهة باختلاف ردود الأفعال.

الفصل الثاني: تحليل نتائج الدراسة

و من خلال الجدول نجد أن المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة تؤثر على سلوكيات العاملة إلى حد كبير ويتوقف ذلك على من يقوم بتحمل المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة حيث أن تحمل المسؤولية من أهم القيم التي تحكم و توجه سلوك العامل داخل المؤسسة. ومنه فالعلاقات التي تربط بين الفاعلين داخل المؤسسة تجعل العامل لا يفكر بأساليب غير أخلاقية ولا تمت للعمل بصلة.

ومن هذا المنطلق فإن تحمل المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة يخلق روح من التعاون و الإنتماء و هذا ما يزيد من دافعية العمال لزيادة العمل، وتخفّزهم على أداء كبير، ومن جهة أخرى يتضح أن لا أحد يقوم بتحمل المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة و هذا ما يؤدي بهم إلى الاستعداد الدائم للمواجهة ورد فعل معين، وهذا راجع إلى وجود اختلالات في أنساق النظام الاجتماعي للمؤسسة وغياب منظومة القيم للمؤسسة.

جدول رقم 15 يبين القناعات بالقيم السلبية وعلاقتها بالاتكالية في إنجاز العمل.

		لا		نعم		الاتكالية في إنجاز الأعمال القناعات بهذه القيم
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
%100	62	%62	6	%70	56	نعم
%100	38	%38	14	%30	24	لا
%100	100	%20	20	%80	80	المجموع

من الجدول التالي نستنتج أن نسبة 80% من الباحثين صرحوا أن لتنظيم قناعات بوجود قيم عمل السلبية داخل المؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 70% من الباحثين يقرون قيم عمل سلبية داخل المؤسسة مقارنة بنسبة 30% ممن أقرروا أنه لا توجد قناعات بالقيم السلبية للعمل داخل المؤسسة.

مقارنة بنسبة 20% من الباحثين يرون أنه لا توجد اتكالية بين العاملين في إنجاز الأعمال تدعمها نسبة 38% من المجنوبين الذين صرحوا بأن لا توجد قناعات يقيم العمل السلبية مقابل نسبة 62% من الباحثين صرحوا بأن بوجود القناعات بهذه القيم بين العاملين.

الفصل الثاني: تحليل نتائج الدراسة

و لتدعيم التحليل الإحصائي تم حساب معامل الإقتران $RC = -0.68$ وعليه كلما كانت هناك قناعات بقيم العمل السلبية كلما كانت هناك اتكالية في إنجاز الأعمال بالمؤسسة وعليه نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية سلبية.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن العمال يرون القناعات بهذه القيم أكيد، وهذا ما يؤدي إلى الاتكالية في إنجاز الأعمال داخل المؤسسة بين، ويؤدي إلى نزاعات ما يعني أنه كلما كانت القناعات بهذه القيم السلبية كبيرة زادت الاتكالية .

واتضح أن العمال غير واعين لأفعالهم، نتيجة لعدم اكتسابهم لقيم عمل ايجابية، وبالتالي فوجود الصراع في المؤسسة يعود لسوء أو عدم وضوح العلاقات والمبادئ بين العاملين والإدارة أو بين العاملين أنفسهم. إضافة إلى عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات أو ازدواجية الدور

جدول رقم 16 الإهمال و التماطل في العمل و علاقته بالاتكالية في إنجاز العمل

المجموع		لا		نعم		الاتكالية في إنجاز العمل الاهمال و التماطل في العمل
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
100	60	23.33	14	76.66	46	يزعجك
100	6	66.66	4	33.33	2	لا يوجد
100	34	5.88	2	94.11	32	لا يؤثر فيك
100	100	20	20	80	58.80	المجموع

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن نسبة 80% من المبحوثين صرحوا أنه يوجد اتكالية في إنجاز الأعمال تدعمها في ذلك نسبة 94.11% من المبحوثين الاهمال و التماطل في المؤسسة لا يؤثر في العمل تدعمها نسبة 33.33% من المبحوثين لا توجد اتكالية و تماطل في المؤسسة تقابلها نسبة 76.66% من المبحوثين عبروا أن الأعمال و التماطل في المؤسسة يزعجهم هذا مقارنة بنسبة 20% من المبحوثين صرحوا أنه لا توجد إتكالية في إنجاز العمل تدعمها في ذلك نسبة 5.88% ممن يرون أن

الفصل الثاني: تحليل نتائج الدراسة

الأعمال و التماطل لا يؤثر فيهم تقابلها نسبة 66.66% من المبحوثين يرون بأنه لا توجد إهمال و تماطل في إنجاز العمل .

تشير البيانات أن الأساليب التي ينتهجها العمال داخل المؤسسة كما هو مجسد على أرض الواقع أن هناك اتكالية في إنجاز الأعمال و المهام بين العاملين نتيجة لعدم التزام العاملين بقواعد و أخلاقيات المهنة، و هذا ما يجعل العمال مع الإدارة في علاقات تؤول نوعا ما إلى السلبية و علاقات متوترة يسودها عدم الاتفاق و عد الالتزام تحت عنوان معاملة المسؤول للعامل كأداة أو وسيلة يستخدمها للأغراض المؤسسة فقد صرح العمال بنسب كبيرة بأنه يوجد أعمال و تماطل في إنجاز الأعمال داخل المؤسسة مع وجود الاتكالية بشكل كبير في إنجاز العمل و هذا يتوقف على مدى نجاح العمال على مواجهة هذه المشاكل و التصدي لها و كيفية التصدي لها

ومنه فكلما لم تكن هناك اتكالية في إنجاز الأعمال من قبل العمال كلما قل الإهمال و التماطل في إنجاز الأعمال و تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم 17 قيم وتوجهات و علاقتها بانضمام العمال للنقابة

المجموع		لا		نعم		انضمام العمال للنقابة
						القيم و التوجهات
64	100%	62	96.87%	20	31.25%	نعم
18	100%	18	100%	0	0%	لا
82	100%	80	97.56%	20	24.39%	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 97.56% من المبحوثين صرحوا لا يوجد انضمام للعمال في النقابة تدعمها في ذلك نسبة 100% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه قيم وتوجهات العمال تدعمها نسبة 96.87% من المبحوثين يرون أنه لا يقوم العمال بنشر قيمهم و توجهاتهم بالمؤسسة

الفصل الثاني: تحليل نتائج الدراسة

هذا مقارنة مع نسبة 24.39% من المبحوثين بانضمام العمال للنقابة تقابلها نسبة 31.25% من المبحوثين يرون عدم وجود قيم و توجهات عمالية من خلال الجدول نستنتج أنه كلما كانت هنالك قيم و توجهات من طرف العمال كلما كان هناك انضمام كبير للعمال في النقابة و هذا راجع إلى عدم وجود وعي النقابي مما يجعلهم غير واعين بمطالبهم و هذا ما ينعكس سلبا على العلاقات السائدة بين أعضاء التنظيم و قد تؤدي إلى ظهور صراعات تؤدي إلى التقليل من شأن العاملين و تجعلهم تحت الضغط المهني و حالة من التهميش و من جهة أخرى أن بعض العمال منضمين إلى النقابة و هذا راجع إلى وعيهم بمطالبهم و قيمهم و توجهاتهم و بالتالي الانضمام للنقابة لا يرجع أساسا لقيم و توجهات العامل داخل العمل فقط ، و إنما لوجود أسباب أخرى قد تكون شخصية أو تنظيمية.

ولتدعيم الإجابة تم حساب معامل الاقتران والذي قدر ب $RC=-1$ وعليه فما كانت هناك قيم وتوجهات من قبل العاملين كلما كان هناك انضمام كبير للنقابة وعليه فالعلاقة ارتباطية عكسية سلبية.

جدول رقم 18: يبين قيم الولاء المهني و علاقتها بطبيعة الأسلوب الإشرافي

المجموع		فوضوي		تسلطي		ديمقراطي		طبيعة الأسلوب الإشرافي	
								قيم الولاء المهني	
100%	86	45.34%	39	39.53%	34	15.11%	13	نعم	
100%	14	71.42%	10	14.28%	2	14.28%	2	لا	
100%	100	49%	49	36%	36	15%	27	المجموع	

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام يبين أن نسبة 49% من أجابوا أن طبيعة الأسلوب الإشرافي فوضوي تدعمها نسبة لا يوجد قيم ولاء 71.42% أجابوا أنه لا توجد قيم ولاء مهني لدى العاملين مقابل 45.34% من أجابوا أنه توجد قيم ولاء لدى العاملين مقابل نسبة 36% ممن أجابوا أنه توجد قيم ولاء مهني هذا مقارنة بنسبة 39% ممن أجابوا أن الأسلوب الإشرافي تسلطي تدعمها نسبة 14.28% ممن أجابوا أنه لا توجد قيم ولاء مهني.

الفصل الثاني: تحليل نتائج الدراسة

-هدا مقارنة نسبة 15% من المبحوثين أجابوا أن الأسلوب الإشرافي ديمقراطي تدعمها 14.28% ممن أجابوا أنه لا توجد قيم ولاء مهني مقابل نسبة 15.11% ممن أجابوا أنه توجد قيم ولاء مهني لدى العاملين.

نستنتج من الجدول أن طبيعة الأسلوب الإشرافي المطبق في المؤسسة راجع إلى قيم الولاء المهني التي تكون المشرف والعاملين . كما أن المشرف يولي اهتمام بالمرؤوسين ، ويقوم بقضاء مصالحه الشخصية بدلا من قضاء مصالح المؤسسة . فمن أهم العوامل التي تساهم في أن تبقى وترسخ لدى العاملين قيم الولاء المهني. وذلك للإنطباع الذي يتركه المشرف لدى العاملين كطريقة المعاملة، والمساعدة وبالتالي كلما كانت معاملة المسؤول بأسلوب يتفهم شعور العمال، ويساعد هم على حل مشاكلهم. كلما كانت العلاقة بين المشرف والعاملين راقية.

جدول رقم 19 يبين حضور قيم العمل الاجتماعية و علاقتها بوجود تكتلات عملية في المؤسسة

المجموع	لا	نعم	وجود تكتلات عمالية	
			حضور قيم العمل الاجتماعية في المؤسسة	ضعيفة
39	9	30	76.92%	23.07%
5	6	44	88%	12%
11	7	4	36.36%	63.63%
100	22	78	78%	22%

من خلال الجدول و حسب الاتجاه العام نجد أن نسبة 78% من المبحوثين صرحوا بأنه توجد تكتلات عمالية بالمؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 36.36% من المبحوثين صرحوا بأن حضورهم قيم العمل الاجتماعية كبير في المؤسسة مقابل نسبة 88% من المبحوثين صرحوا بأن قيم العمل الاجتماعية غير موجودة بالمؤسسة تقابلها نسبة 76.92% من المبحوثين صرحوا بأن قيم العمل الاجتماعية ضعيفة بالمؤسسة مقارنة بنسبة 22% من المبحوثين صرحوا بأنه لا توجد تكتلات عمالية بالمؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 63.63% من المبحوثين صرحوا بالحضور الكبير لقيم العمل مقابل نسبة 23.07% من المبحوثين صرحوا بضعف قيم العمل الاجتماعية بالمؤسسة فيحين تقابلها 12%.

الفصل الثاني: تحليل نتائج الدراسة

نستنتج من نتائج الجدول أن نظرة العمال إلى وجود تكتلات عمالية بالمؤسسة راجع إلى غياب تام لقيم العمل الاجتماعية التي تعمل على توجيه و ضبط سلوكيات العاملين بالمؤسسة و محاولة عقلنة السلوك و قيم العمل الاجتماعية السلبية تؤثر سلبا على العاملين و على أدائه و ما يترتب عن ذلك من تصرفات و أفعال غير واعية و لا تليق بالمؤسسة و أنه كلما كان هناك وجود لتكتلات عمالية في المؤسسة يعد مؤشر قوي لوجود صراع تنظيمي و دليل على وجود علاقة تأثير و تأثير بين حضور قيم العمل الاجتماعية و وجود تكتلات عمالية كبيرة بالمؤسسة.

تحليل الفرضية الثانية: انطلاقا من الفرضية القائلة أن لقيم العمل الاقتصادية دور في خلق الصراع التنظيمي بالمؤسسة.

جدول رقم (20) يبين أسلوب تلقي الهدايا وعلاقتها بإثارة الصراع نتيجة تصرفات بعض المسؤولين بين العمال والإدارة والعمال أنفسهم.

المجموع		لا		نعم		تصرفات بعض المسؤولين أسلوب تلقي الهدايا
83	100%	3	3.61%	80	95.38%	نعم
17	100%	9	52.94%	8	47.05%	لا
100	100%	10	10%	88	88%	المجموع

من خلال الجدول التالي وحسب الاتجاه العام يستبين أن نسبة 88% من المبحوثين صرحوا بأن تصرفات بعض المسؤولين تثير صراعات بين العمال والمسؤولين وبين العمال أنفسهم تقابلها نسبة 47.05% من الذين صرحوا بأنه لا يوجد أسلوب لتلقي الهدايا بالمؤسسة مقابل نسبة 95.38% من الذين صرحوا أن هناك أسلوب لتلقي الهدايا في المؤسسة.

هذا مقارنة بنسبة 10% من اللذين صرحوا بأن تصرفات و مواقف المسؤولين لا يثير صراعات بين العمال والإدارة وبين العمال أنفسهم تدعمها في ذلك نسبة 12.44% ممن يرون أنه ليس هناك أسلوب لتلقي الهدايا في المؤسسة مقابل نسبة 3.61% من المبحوثين أن هناك أسلوب لتلقي الهدايا في المؤسسة.

الفصل الثاني: تحليل نتائج الدراسة

ولتدعيم التحليل الإحصائي تم حساب معامل الإقتران حيث $RC = -0.93$ وعليه العلاقة ارتباطية عكسية سلبية، حيث أنه كلما كان هناك أسلوب لتلقي الهدايا مقابل الخدمات كان له علاقة بإثارة الصراع بين العمال و الإدارة وبين العمال أنفسهم.

ومن خلال الجدول والنتائج المتحصل عليها أن أسلوب تلقي الهدايا باختلافها مقابل تقديم خدمة ما داخل المؤسسة هذا ما يؤدي لإثارة صراع بين العمال والإدارة وبين العمال أنفسهم، ما يعني أنه كلما زاد هذا النوع من تقديم الخدمة بالمؤسسة (تقديم الهدايا) زادت الصراعات والنزاعات واتضح أن الرؤساء لا يعطون أهمية لهذا الفعل نتيجة لعدم التواصل بينهم، وبالتالي فوجود الصراع في المنظمة يعود لمواقف و تصرفات بعض المسؤولين وغياب العملية الاتصالية فيما بينهم وعليه يحدث توتر العلاقات بين العمال والإدارة وبين العمال أنفسهم.

الجدول رقم (21) يبين اهتمام الإدارة بتوفير التقنيات والأساليب التكنولوجية وعلاقتها بنشوء صراعات تنظيمية.

المجموع		لا		نعم		صراع يتعلق بالشؤون التنظيمية استخدام الإدارة للتكنولوجية
69	%100	16	%21.81	53	%76.81	نعم
31	%100	5	%16.12	26	83.87%	لا
100	%100	31	%31	69	%69	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام بتبين أن نسبة 69% من أفراد العينة صرحوا أن هناك صراع يتعلق بالشؤون التنظيمية تدعمها في ذلك نسبة 83.87% من المبحوثين أجابوا أن الإدارة لا تهتم بتوفير التقنيات والأساليب التكنولوجية في العمل مقابل نسبة 76.81% من المبحوثين أجابوا أن الإدارة تهتم بتوفير التقنيات والأساليب التكنولوجية في العمل.

- هذا مقارنة بنسبة 31% من المبحوثين أجابوا أنه لا يوجد صراع تنظيمي يتعلق بالشؤون التنظيمية تدعمها نسبة 16.12% من المبحوثين أجابوا أن الإدارة لا تهتم بتوفير التقنيات والأساليب التكنولوجية

الفصل الثاني: تحليل نتائج الدراسة

في العمل. مقابل نسبة 23.81% من المبحوثين أجابوا أن الإدارة تهتم بتوفير التقنيات والأساليب التكنولوجية في العمل.

تشير البيانات التي تم الحصول عليها في الجدول أن الإدارة لا تهتم بتوفير التقنيات والأساليب التكنولوجية في العمل كما تبين النتائج أن هناك صراع يتعلق بالشؤون التنظيمية، وهذا نتيجة غياب العديد من التقنيات التكنولوجية التي تساعد على العمل، وتعطل العمل، وهذا ما يجعل العلاقة بين العمال والإدارة إلى ترقى المستوى التنظيم، وعليه تسود العلاقات السلبية التي تتضمن بدورها حالة من التوتر والاختلاف و التذمر المستمر وذلك لغياب أبسط الوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة للعمل مع وجود صراعات تتعلق بالشؤون التنظيمية في المؤسسة وهناك جمود الإدارة في عملية التجاوب مع مطالب العمال، حيث أن المشكلات المرتبطة بمضمون العمل تتضمن مجموعة من الصعوبات تتحول بمرور الوقت إلى مشكلات حقيقية تسبب القلق بين الإداريين والمسؤولين وعليه و يتوقف نجاح الإدارة على مواجهة هذه المشاكل والتصدي لها وكيفية معالجتها وهذا ما يفرض على الإدارة اتخاذ التدابير والإجراءات التنظيمية المناسبة للتخفيف من عدة معضلات.

الجدول رقم (22) يبين رأي المبحوثين في استخدام واستغلال موارد المؤسسة لقضاء المصالح الشخصية.

المجموع		ضعيف		قوي		رأي المبحوثين
						استغلال موارد المؤسسة
39	100%	16	41.02%	23	58.97%	نعم
9	100%	6	66.66%	3	33.33%	لا
34	100%	14	41.17%	2	64.70%	
82	100%	34	41.46%	48	58.53%	المجموع

من خلال نتائج الجدول التالي وحسب الاتجاه نجد أن نسبة 58.53% من أفراد العينة صرحوا برأيهم في مستوى الصراع تدعمها في ذلك نسبة 64.70% من المبحوثين أجابوا بأن العمال أحيانا يقومون باستغلال مواد المؤسسة لقضاء المصالح الشخصية تقابلها في ذلك نسبة 33.33% أجابوا بأنه لا يوجد

الفصل الثاني: تحليل نتائج الدراسة

استخدام واستغلال موارد المؤسسة لقضاء المصالح الشخصية 58.97% من المبحوثين أجابوا أن الصراع يكون قويا.

-هذا مقارنة بنسبة 41.46% من المبحوثين أجابوا أن الصراع بينهم يكون ضعيفا و نسبة 41.17% من المبحوثين قالوا بأن استخدام واستغلال الموارد الشخصية يكون أحيانا مقابل نسبة 66.66% من المبحوثين أجابوا أنه لا يوجد استخدام واستغلال موارد المؤسسة لقضاء المصالح الشخصية مقابل نسبة 41.02% من المبحوثين أجابوا أن استخدام واستغلال موارد المؤسسة ضعيف.

-نستنتج من نتائج الجدول أن رأي المبحوثين حول مستوى الصراع بين العمال والإدارة قوي ويرجع ذلك إلى التجاوزات والتصرفات التي يقوم بها العمال والتي تخالف القوانين في المؤسسة حيث يقدم العديد من العمال على استخدام واستغلال موارد المؤسسة لقضاء المصالح الشخصية (الآلات والأدوات المختلفة) فهذا يؤدي إلى نشوب نزاعات بين الطرفين، العمال والإدارة والعمال أنفسهم. ويزيد من حدة الصراعات بينهم.

* و امتنع بعض المبحوثين عن الإجابة في مثل هذا النوع من الأسئلة.

الجدول رقم (23) يبين مدى تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة و علاقته بعدم التثبيت في المناصب.

المجموع		الاعتراض		القبول		الإضراب		عدم تثبيت المناصب تطبيق نظام الحوافز
100%	56	%55.35	31	%5.35	3	39.28%	22	نعم
%100	44	%50	22	27.27%	12	%22.72	10	لا
100%	100	%15	53	%15	15	%32	32	المجموع
	%							

ومن خلال نتائج الجدول التالي نستنتج نسبة 32% من العمال صرحوا بوجود تثبيت للمناصب تدعمها في ذلك نسبة 22.72% من المبحوثين الذين أجابوا بأن المسؤولين لا يطبقون نظام حوافز عادل تقابلها نسبة 39.28% ممن أجابوا بأن المسؤولين يطبقون نظام حوافز هذا مقارنة بنسبة 15% من

الفصل الثاني: تحليل نتائج الدراسة

المبحوثين أجابوا بأن العمال يقبلون عند عدم تثبيت للمناصب تقابلها نسبة 27.72% من المبحوثين ممن أجابوا بأن الإدارة لا طبق نظام حوافز عادل تدعمها نسبة 5.53% من المبحوثين أجابوا بأن الإدارة تطبق نظام حوافز عادل.

ومقارنة بنسبة 15% من المبحوثين يقومون بردات فعل عندما يتم تثبيت للمناصب وهو الاعتراض تدعمها في ذلك نسبة 44% من المبحوثين ممن أجابوا أن الإدارة لا تطبق نظام حوافز عادل في المؤسسة تقابلها 53% ممن يرون أنه يوجد نظام لتطبيق الحوافز في المؤسسة.

-وفي هذا ومن خلال النتائج نرى أنه في حال وجود تثبيت للمناصب في المؤسسة يضرب العمال فهو رد فعل للعمال، فالإدارة تميز بين العاملين في معاملات بين العاملين، مما يوضح أن الإدارة لا تهتم بمشاكل ومطالب العمال وما يجعل تثبيت المناصب يواجه بالإضراب، وهو فعل يقوم به العمال حتى يشعروا الإدارة بأهميتهم ومكانتهم في المؤسسة، ومن ثمة يسهل على الإدارة أداء مهامها بشكل طبيعي، ومن ثم نرى بعض المبحوثين بأن العمال يطرون إلى القبول والاعتراض عندما لا يتم تثبيت للمناصب في المؤسسة بالرغم من تجاهلهم من قبل الإدارة ومنهم رؤسائهم وبالتالي فإن تثبيت المناصب في المؤسسة لا يرجع أساسا لوجود اعتبارات وتمييز داخل المؤسسة و إنما لوجود أسباب أخرى قد تكون شخصية.

جدول رقم (24) يبين إثارة القيم الاقتصادية للصراع التنظيمي وتأثير رد فعل الآخرين.

رد فعل الآخرين		متفهمين		غير متفهمين		المجموع	
القيم الاقتصادية		ك	%	ك	%	ك	%
قوية	8	25%	24	75%	32	100%	32
ضعيفة	16	32%	34	68%	50	100%	50
متوسطة	9	56.25%	7	56.25%	16	100%	16
المجموع	69	69%	31	33%	100%	100%	100%

من خلال الجدول التالي نجد أن نسبة 69% من المبحوثين صرحوا بأن رد فعل الآخرين (العمال) التفهم، تدعمها نسبة 56.25% من المبحوثين ممن يرون أن تأثير القيم الاقتصادية متوسطة لا تؤثر بشكل كبير،

الفصل الثاني: تحليل نتائج الدراسة

مقابل نسبة 25% من المبحوثين صرحوا أن القيم الاقتصادية قوية في ردود فعل العمال الآخرين مقارنة بنسبة 33% من المبحوثين الذين صرحوا بأن الآخرين غير متفهمين في ردود أفعالهم تدعمها في ذلك نسبة.

- نستنتج من نتائج الجدول أن ردود أفعال العمال الآخرين في العمل ترجع إلى مدى تأثير وقوة القيم الاقتصادية السلبية على العمل، فالأساليب والطرق التي ينتهجها العمال بالمؤسسة غير مرضية للعمال الآخرين، فقد تكون على حساب العمال الآخرين و ذلك يعود للآثار التي تتركها القيم الاقتصادية في نفوس العمال وما يترتب من ردود أفعال من قبل المرؤوسين للحد من السلوكيات الغير لائقة بالمؤسسة والتي تؤدي إلى ظهور نزاعات وصراعات تؤثر سلبا على نفسيات العمال ومعنوياتهم وتنعكس في آدائهم للعمل، وعليه القيام بردود أفعال لمواجهة هذه السلوكيات و هذا ما يؤدي بدخول الأهداف في خلافات وصراعات سواء كانت تنظيمية أو غيرها من العمال و الإدارة وبين العمال فيما بينهم.

جدول رقم (25) يبين قيام العمال بمكالمات هاتفية وقت العمل وعلاقتها بردود أفعال العمال الآخرين والإدارة

رأي العاملين	حاجات شخصية		ظروف وطبيعة العمل		تمضية الوقت		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	16	24.61%	35	53.84%	14	21.53%	65	100%
لا	4	20%	15	75%	1	5%	20	100%
المجموع	20	23.52%	50	58.82%	15	17.64%	85	100%

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام يبين أن نسبة 58.82% من المبحوثين يبدون رأيهم في إجراء المكالمات الهاتفية وقت العمل تدعمها في ذلك نسبة 75% من المبحوثين ممن يرون أنهم لا يقومون بمكالمات هاتفية وقت العمل، تقابلها في ذلك نسبة 53.84% ممن أجابوا بأن العمال يقومون بإجراء مكالمات هاتفية وقت العمل، هذا مقارنة بنسبة 23.52% من المبحوثين أجابوا بأن إجراء عدم المكالمات الهاتفية وقت العمل راجع إلى الحاجيات الشخصية تدعمها في ذلك نسبة 24.61% من

الفصل الثاني: تحليل نتائج الدراسة

المبحوثين ممن أجابوا بأن العمال يقومون بتكثيف المكالمات الهاتفية وقت العمل تقابلها نسبة 20% من المبحوثين أجابوا بأن العمال لا يقومون بتكثيف المكالمات الهاتفية وقت العمل، ومقارنة بنسبة 17.64% ممن يرون بأن المكالمات الهاتفية تكون لتمضية الوقت فقط، تدعمها في ذلك نسبة 21.53% ممن أجابوا بأن العمال يقومون بتكثيف المكالمات الهاتفية وقت العمل تقابلها نسبة 5% ممن يرون أن العمال لا يقومون بإجراء مكالمات هاتفية وقت العمل.

وعليه فإن النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي أن العمال يقومون بإجراء المكالمات الهاتفية وقت وذلك لطبيعة العمل وتسيير العمل، فعندما يقوم العمال بتكثيف المكالمات الهاتفية وقت العمل ينبغي أن تكون هادفة ولصالح المؤسسة، أما فيما يخص طبيعة المكالمات الهاتفية سواء كانت حاجيات شخصية أو ظروف وطبيعة العمل أو لتمضية الوقت، فضمير العامل المهني يملئ عليه تجنب الاختلاف مع الآخرين داخل المؤسسة بسبب مبالغته في استخدامه لوسائل الاتصال دون الشعور بمسؤولية هذا الفعل، وهذا ما قد يؤدي إلى تدمير المسؤولين والعمال الآخرين من هذه الأفعال وبالتالي فقد يسود جو من الفوضى والخصام وعدم التوافق في المؤسسة.

جدول رقم (26) يبين مكافأة العمال ماديا بشكل عادل وعلاقتها بإثارة قيم العمل للصراع التنظيمي:

المجموع		ضعيفة جدا		متوسطة		كبيرة		إثارة قيم العمل للصراع مكافأة العمال
62	100%	14	22.58%	8	12.90%	40	64.51%	نعم
38	100%	12	31.57%	3	7.89%	21	58.33%	لا
62	100%	26	26%	11	11%	63	63%	المجموع

- من خلال الجدول التالي وحسب الاتجاه العام نجد أن نسبة 63% من المبحوثين صرحوا بأن إثارة قيم العمل للصراع التنظيمي كبيرة في حين تقابلها نسبة 58.33% من المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تعمل على مكافأة العمال ماديا في حين تقابلها نسبة 64.51% من المبحوثين صرحوا بإثارة قيم العمل للصراع التنظيمي كبيرة بالمؤسسة.

الفصل الثاني: تحليل نتائج الدراسة

- ونجد أن نسبة 11% من الباحثين صرحوا بأن إثارة قيم للصراع التنظيمي متوسطة بالمؤسسة في حين تقابلها نسبة 12.90% من الباحثين يرون أن المؤسسة تعمل على مكافأة العمال ماديا في حين تقابلها نسبة 7.89% فقط من الباحثين صرحوا أن قيم العمل لا سلبية على إثارة الصراع التنظيمي.

- ونجد أن نسبة 26% من الباحثين صرحوا بأن إثارة قيم العمل للصراع التنظيمي بالمؤسسة ضعيفة جدا في حين تقابلها نسبة 31.57% من الباحثين صرحوا بأن المؤسسة على تعمل على مكافأة العمال ماديا ، في حين تقابلها نسبة 22.58% من الباحثين صرحوا بأن إثارة قيم العمل للصراع التنظيمي ضعيفة جدا.

جدول رقم (27) يبين توزيع الباحثين حسب الرضا على الأجر

الأجر	التكرار	النسبة المئوية
نعم	63	63%
لا	37	37%
المجموع	100%	100%

من خلال الجدول التالي نجد أن نسبة 63% من الباحثين صرحوا أنهم راضين عن الأجر الذي يتقاضونه بينما نجد أن نسبة 37% من الباحثين غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه.

من خلال ذلك نستنتج أن للأجر دور كبير على العمال اذن نجد أن الغالبية من الباحثين غير راضين عن أجورهم وذلك راجع إلى الحاجة الماسة للعمل نظرا للظروف المعيشية والاقتصادية (غلاء الأسعار) وعليه أصبح الفرد يبحث باستمرار عن مكان العمل مهما كانت طبيعة العمل قاسية.

جدول رقم(28) بين المحسوبية داخل المؤسسة وعلاقتها بتصرفات بعض المسؤولين.

المجموع		لا		نعم		تصرفات بعض المسؤولين المحسوبية
%100	91	%4.39	4	%95.60	87	نعم
%100	9	%88.88	8	%11.11	1	لا
%100	%100	%12	12	%88	88	المجموع

من خلال الجدول التالي وحسب الاتجاه العام أن نسبة 88% من المبحوثين صرحوا بأن تصرفات بعض المسؤولين تغير صراعات بالمؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 11.11% من المبحوثين الذين يرون أنه لا توجد محسوبية داخل المؤسسة، في حين تقابلها نسبة 95.60% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه توجد محسوبية داخل المؤسسة بشكل كبير مقارنة بنسبة 12% من المبحوثين الذين صرحوا بأن تصرفات بعض المسؤولين لا تسير صراعات بالمؤسسة، في حين تدعمها في ذلك نسبة 88.88% من المبحوثين الذين يرون أنه لا توجد محسوبية داخل المؤسسة مقابل 4.39% من المبحوثين يرون أنه لا توجد محسوبية داخل المؤسسة.

من خلال نتائج الجدول التالي نستنتج أن تصرفات بعض المسؤولين تتسبب في إثارة الصراع داخل المؤسسة وذلك راجع إلى الممارسات والأفعال الغير معينة التي تقوم بها المسؤولون داخل المؤسسة، فالتمييز والفرقة تجعل العمال غير راضين عن وضعهم وذلك يعود المسؤولون وما يترتب عنه من ردود أفعال مختلفة من قبل المسؤولين للحد من هذا السلوك وما يترتب عنه من ردود أفعال مختلفة من فييل المسؤولين للحد من هذا السلوك ، وقد ينجم عنه نشوب خلافات تنعكس على أداء وسمعة المؤسسة، وعلى أداء العاملين بها، فهم دوما يفكرون في تصرفات المسؤولين لشعورهم بالظلم والتهميش.

ومن خلال الجدول يتضح أن المحسوبية داخل المؤسسة، تؤثر سلبا على أداء العاملين و سلوكياتهم فالرئيس يخشى باستمرار أن يفقد منصبه، وذلك كون أساليب أو التصرف التي يقوم بها المسؤولون تؤثر على معنويات العمال داخل المؤسسة ومنه فالأفعال والتصرفات التي يقوم بها المسؤول المتعاون، تجعل

العامل مطمئن على مستقبله المهني فتعامل المسؤول مع مرؤوسيه ومشاركته لهم تخلق جو عمل ملائم يدعم العامل لزيادة العمل، وعليه يستطيع المسير للعاملين للعمل ويقلل من الرؤية السلبية عنه، ومن جهة أخرى يتضح أن المسؤول يقوم بتصرفات تصل على إثارة الصراع داخل المؤسسة، كما يرجع هذا الفعل إلى وجود تجاوزات في بيئة العمل داخل المؤسسة.

جدول رقم(29) يبين المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقتها بوجود صراع العمال والمسؤول

المجموع	لا		نعم		الصراع بين العمال والسؤول اتخاذ القرار	
	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
%100	38	%23.68	9	%76.31	29	نعم
%100	35	%54.28	19	%40	14	لا
%100	27	%44.44	12	%55.55	15	أحيانا
%100	98	%40	40	%58	58	المجموع

من خلال الجدول التالي نجد أن نسبة 58% من الباحثين صرحوا بوجود صراع بين العمال والمسؤولين تدعمها في ذلك نسبة 55.55% من الباحثين يرون أن المشاركة في اتخاذ القرار تكون أحيانا و نسبة 40% من الباحثين لا توجد مشاركة في اتخاذ القرار تدعمها نسبة 76.31% من الباحثين صرحوا بأنه توجد مشاركة في اتخاذ القرار.

هذا مقارنة بنسبة 40% من الباحثين أجابوا بأنه لا توجد صراع بين العمال والمسؤولين تدعمها في ذلك نسبة 44.44% من الباحثين يرون أن لا توجد مشاركة في اتخاذ تدعمها نسبة 54.28% من الباحثين أجابوا أنه لا توجد مشاركة في اتخاذ القرار تدعمها نسبة 23.68% من الباحثين أجابوا بوجود مشاركة في اتخاذ القرار.

نستخلص من نتائج الجدول أن المسؤول الذي يقوم بإشراك العمال في اتخاذ القرار ويعترف بأفكارهم ورؤيتهم ويقدرها مما يجينه الوقوع في المشاكل أي وجود صراع بين المسؤول والعاملين فيلجأ المسؤول إلى تقبل المقترحات والأفكار التي يطرحها العمال، ويكون من خلال فرص لإثبات أنفسهم. ومنه فكلما

الفصل الثاني: تحليل نتائج الدراسة

حاول المسؤول انتهاج الأساليب والطرق الملائمة لرفع أداء العامل و ذلك عن طريق المشاركة التي تسمح لهم بالمساهمة في نجاح المؤسسة، كما الإهتمام بالعامل قدر الإهتمام بالإنتاج، فكلما أحس العامل قيمته و تقبل آرائه هذا ما يجنيه الوقوع في صراعات بين العمال والإدارة.

جدول رقم(30) يبين التقسيم العادل للمرافق وعلاقته بحدوث صراع بين العمال

المجموع	إطلاقا		أحيانا		دائما		حدوث صراع بين العمال
	5	61	17	17.3%	39	39.8%	التقسيم العادل للمرافق
60%	5	5.1%	17	17.3%	39	39.8%	نعم
100%	5	5.1%	15	15.3%	19	19.3%	لا
10%	10	10%	32	32%	58	58%	المجموع

من خلال الجدول التالي وحسب الاتجاه العام نجد أن نسبة 58% من المبحوثين أجابوا دائما بأنه هناك صراع بين العمال تدعمها نسبة 19.3% ممن أجابوا أنه لا عدل في تقسيم المرافق مقابل نسبة 39.8% ممن أجابوا أنه يوجد تقسيم عادل للمرافق بالمؤسسة هذا مقارنة بنسبة 32% ممن أجابوا أحيانا ما يوجد صراع بين العمال تدعمه نسبة 15.3% ممن أجابوا لا يوجد تقسيم عادل للمرافق . مقابل نسبة 17.3% ممن أجابوا أنه يوجد تقسيم عادل للمرافق.

وهذا مقارنة مع نسبة 10% ممن أجابوا أنه إطلاقا ما يحدث الصراع بين العمال في المؤسسة تدعمها نسبة 5.1% مما أجابوا أنه لا يوجد تقسيم عادل للمرافق .

وفي هذا نجد أن حدوث الصراع بين العمال في المؤسسة لا يكون إلا كرد فعل على تصرف ما، فحدوثه لا يشعر العمال بالراحة والاهتمام في العمل فدائما لا يكون هناك تقسيم عادل للمرافق الخاصة بالمؤسسة بين العاملين. فيشعر المرؤوسين بقلّة الأهمية من الإدارة، وتكون الأجواء مشحونة بينهم.

خاصة العلاقات وأحيانا يرى المبحوثين أنه تحدث صراعات بين العمال وذلك بسبب التقسيم الغير العادل بينهم.

الفصل الثاني: تحليل نتائج الدراسة

وبالتالي تدمر العمال المستمر على التمييز أو عدم الاهتمام الدائم من الإدارة و المسؤولين وهذا ما يبين جو غير متناسق ومنسجم وظيفيا تسوده الفوضى والكراهية وعدم التوافق.

جدول رقم(31) يبين ظهور الصراعات بسبب القرارات وعلاقتها بوجود صراع بين العمال و المسؤولين

المجموع		لا		نعم		حدوث صراع بين العمال والمسؤولين
						ظهور الصراعات بسبب القرارات
86	60%	28	28.3%	58	58.6%	نعم
14	14%	3	3%	11	11%	لا
100	100%	31	31%	49	49%	المجموع

من خلال نتائج الجدول التالي وحسب الاتجاه العام يبين أن نسبة 49% من المبحوثين أجابوا أنه يوجد صراع بين العمال والمسؤولين مقابل نسبة 58.6% أجابوا أنه توجد صراعات بين العمال والمؤسسة بعض القرارات المتخذة و نسبة 11% ممن أجابوا أنه لم يظهر صراع بين القرارات المتخذة.

مقارنة مع نسبة 31% من المبحوثين أجابوا أنه يوجد صراع بين العمال والمسؤولين والمؤسسة مقابل نسبة 28.3% ممن أجابوا أنه توجد صراعات بين العمال والمسؤولين. و نسبة 3% ممن أجابوا يوجد صراعات بسبب القرارات المتخذة في العمل .

و لتدعيم التحليل الإحصائي تم حساب معامل الإقتران $RC= 0.27$ وعليه كلما ظهرت صراعات بسبب القرارات المتخذة لكما زادت احتمال حدوث صراع بين العمال والمسؤولين وعليه نستنتج علاقة طردية موجبة.

- مما سبق نلاحظ أنه كلما أن المسؤول متفهماً. وقلل من حدة سلطته مع كلما كان هناك تفاهم بينه وبين رؤوسيه مما يؤدي إلى خلق علاقات يسودها التعاون، والتفاهم لتحقيق الفعالية المطلوبة

وكلما استعمل المسؤول سلطته كأداة لظهور وخلق الصراعات بسبب قرارات تنظيمية قد تزيد من سوء الفهم بينهم.

- وبالتالي فإن تجنب ظهور الصراعات بسبب قرارات قد تكون صائبة ولصالح المؤسسة. يقوم المسؤول بعرققتها . وغلق باب الحوار مع مرؤوسيه. فالمسؤول بحاجة إلى انتهاج طرق وأساليب لتفادي ظهور الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة.

جدول رقم(32) يبين ممارسة الضغوط لإنجاز العمل وعلاقتها بإثارة تعميم العمل للصراع

التنظيمي

المجموع	كبيرة		متوسطة		ضعيفة جدا		إثارة قيم العمل للصراع
	52	32	5	15	2	10	ممارسة الضغوط لإنجاز العمل
%100	61.53%	9.61%	28.84%	نعم			
%100	69.23%	15.38%	15.38%	لا			
%100	55.88%	14.70%	29.41%	أحيانا			
%100	60.60%	12.24%	27.55%	المجموع			

يتضح من الجدول التالي وحسب الاتجاه العام نجد أن نسبة 60.60% ممن أجابوا أنه لا توجد ممارسات ضغوط لإنجاز العمل المطلوب و نسبة 69.23% من المبحوثين أجابوا أن إثارة قيم العمل للصراع التنظيمي كبيرة بالمؤسسة إضافة إلى نسبة 61.53% ممن أجابوا أنه توجد ممارسات لإنجاز العمل المطلوب و نسبة 55.88% ممن أجابوا أنه أحيانا ما تكون ممارسة ضغوط لإنجاز العمل المطلوب إضافة إلى هذا مقارنة مع نسبة تدعمها 27.55% ممن أجابوا أنه إثارة قيم العمل للصراع العمل ضعيفة بالمؤسسة و نسبة 29.41% ممن أجابوا أحيانا ما تكون ممارسة ضغوط الإنجاز العمل المطلوب تدعمها نسبة 15.38% ممن أجابوا أنه لا توجد ممارسة ضغوط الإنجاز العمل المطلوب مقابل نسبة 28.84% ممن أجابوا أنه توجد ممارسة ضغوط لإنجاز العمل المطلوب مقارنة مع نسبة 12.24% ممن أجاب وأن إثارة قيم العمل للصراع التنظيمي ضعيفة تدعمها نسبة 14.70% ممن أجابوا أنه أحيانا ما تكون ممارسة

ضغوط العمل. تدعمها نسبة 15.38% ممن أجابوا أنه لا توجد ممارسة ضغوط لإنجاز العمل مقابلة نسبة 9.61% ممن أجابوا أنه توجد ممارسة ضغوط في أنجاز العمل المطلوب.

مما سبق نلاحظ أنه كلما كان هناك قيم إيجابية للعمل لا تعمل إثارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة لا تمارس ضغوط لإنجاز العمل. كلما كان هناك تفاهم بين العمال والإدارة . مما تؤدي إلى خلق علاقات عمل يسودها الاحترام وتحمل المسؤولية وروح الفريق لتحقيق الفعالية الأزمة وكلما قللت الإدارة سلطتها كأداة ضغط في انجاز العمل كلما كان توازن في التنظيم والعكس من ذلك فإنه يؤدي إلى الصراع التنظيمي.

وبالتالي فان الممارسات التي تقوم الإدارة بفرضها على العمال لا تكون من صالح التنظيم. وعلى الإدارة استخدام المرونة للتخفيف من حدة الضغط على العاملين. ومن ثم تفادي ظهور الصراع التنظيمي. ولدى فعلى الإدارة إتقان أساليب إدارة الصراعات التنظيمية و الإستراتيجيات الفعالة لذلك.

استنتاج الفرضية الأولى:

هذا وبعد تخصيص 12 جدول لهذه الفرضية وتم التطرق إلى الجوانب التي تعالجها وهي: انطلاقا من الجدول رقم (04) تم استنتاج أن لقيم العمل السلبية دور في خلق الصراع التنظيمي بالمؤسسة. إن قيم العمل الاجتماعية منخفضة جدا نجد أن نسبة كبيرة من الموظفين يشكون من انخفاض مستوى القيم، ومن ناحية أخرى نجد أن الالتزام والعمل بها قليل و محدود داخل المؤسسة وهو ما تم عرضه من خلال الجداول (09)، (10)، (11)، (12)، (13)، (14)، (15)، (16)، (17)، (18)، (19).

حيث صرح أحد الباحثين أن الالتحاق بالمؤسسة يتم في الغالب بوساطة وهو (المعرفة) ما يؤدي إلى مناقشات بين العمال و المسؤولين.

كما صرح عدد من الباحثين والذي يقدر بنسبة 88% بأن قيم العمل الاجتماعية غير موجودة بالمؤسسة. وهذا ما بين أن الفرضية الأولى محقة.

استنتاج الفرضية الثانية:

هكذا وبعد تخصيص 12 جدول تحتوي على معطيات تفسر وتحلل الفرضية الثانية والمتمثلة في أنه لقيم العمل الاقتصادية دور في خلق الصراع التنظيمي في المؤسسة رغم تشابكها المحسوبة، الرشوة، الفساد الإداري، الاتكالية، حيث أنها تؤثر على الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين و المرؤوسين فيما بينهم فيما يخص مشكلة تأثير القيم الاقتصادية للعمل على سلوكيات و توجهات العاملين بالمؤسسة من خلال الدراسة تم التوصل إلى أن هناك مشكلة في المؤسسة تخص القيم الاقتصادية للعمل.

الاستنتاج العام:

ان لقيم العمل (الاجتماعية والاقتصادية) دور في الزيادة أو التخفيض من حدة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة، وهذا ما تم توضيحه سابقا، و لأن القيم تلعب دورا مهما في حياة الأفراد ذلك أن القيم والالتزام بها من الركائز الهامة التي تستند إليها أي مؤسسة في تحقيق أهدافها ضمن المراعاة لإطار قيم المجتمع الذي تنتمي إليه.

من خلال عرضنا في هذا الفصل للبيانات والجداول وتفسير المعطيات ومناقشتها تم التوصل إلى نتائج أهمها:

- معرفة مدى حضور قيم العمل الاقتصادية والاجتماعية، وأثرهما في خلق الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإدارة المحلية بلدية المنيعه، حيث تم المسح الشامل للعاملين بالبلدية.

1- على مستوى الفرضية الأولى: هناك إشكال في استيعاب قيم العمل السلبية التي تربط بجملة من المشكلات التنظيمية، وهي تعود إلى العوامل الاجتماعية المتعلقة خاصة بالبيئة المحيطة بالأفراد، وذلك من حيث غياب قيم العمل الإيجابية وأن غياب كل قيمة من قيم العمل تؤثر سلبا على المؤسسة و سيرها والعلاقات فيها.

- وهذا بالنسبة لتكامل قيم العمل بصفة عامة ودورها في المؤسسة من خلال أسئلة الاستمارة، بحيث كانت كل المؤشرات متعلقة بغياب تام لقيم العمل المختلفة خاصة الاجتماعية منها، تؤدي إلى صحة الفرضية بالإضافة إلى غياب التكامل في القيم بين العاملين والتي تعود على الاختلالات والاضطرابات الموجودة في محيط العمل وعدم وجود اهتمام لدى العاملين باختلاف فئاتهم المهنية الغير متجانسة، الذين يكونون في تعامل مستمر مع المواطنين.

إن الهدف الأساسي الذي تركز عليه الدراسة هو التعرف على قيم العمل السلبية ودورها في خلق صراعات بالإدارة المحلية و الخدماتية في الحيز الاجتماعي بلدية المنيعه حيث أنه على مدار الفصول في البناء هي محاولة إيجاد إيجابيات حول التساؤلات المطروحة بداية الدراسة

وعليه فلقد كان التركيز على قيم العمل السلبية التي لها دور في حدوث الصراعات التي تبرز من خلال الممارسات والأفعال التي يقوم بها العمال و المسؤولون والتي يكون لها دور كبير في نشوء الصراعات حيث أن العلاقة بين قيم العمل والعاملين بالمنظمة يعد أهم عنصر مؤثر على توازن واستقرار المؤسسة والحد من ظاهرة الصراعات التنظيمية.

ويتبين من الفرضيتين المطروحتين أن غياب قيم العمل الاجتماعية الإيجابية يزيد من الخلافات والنزاعات داخل المؤسسة مما يجعل العلاقة من الرؤساء والمرؤوسين في توتر دائم والعكس من ذلك قيم العمل الاقتصادية السلبية التي تميل إلى إعمال المادة فوق جميع الاعتبارات كانشغال الموارد وإمكانيات ، وكثرة المحسوبة وغيرها من التصرفات التي لا تليق بالعمل.

وبالتالي فإن دراسة موضوع قيم العمل وعلاقتها بالصراع التنظيمي، ليس من السهل اقتحامه وتحقيق الأهداف المرجوة دون الاستفادة من الجهود السابقة والتحليلات على أمل أن تكون الدراسة قد تناولت جانباً من جوانبها الهامة . وأن تكون بداية الدراسات اللاحقة أكثر تفصيلاً و تحليلاً.

فالمشكلة الأساسية في المؤسسة تتعلق أساساً في غياب قيم العمل. كالاتزام و الولاء المهني، حب العمل. الإتحاد. التضامن.... إلخ ، حيث من خلال الدراسة تم إثبات أن لقيم العمل السلسلة دور في تأثير على العملية الاتصالية بين الرؤساء والمرؤوسين فيما بينهم، وضعف العلاقات الإنسانية و الاجتماعية بينهم ، وغياب الاهتمام من قبل الرؤساء والمشرفين خاصة على مستوى الإدارات المحلية (البلدية). فهم لا يقومون ببذل جهودات تخدم المصالح العامة. بل تقديم المصلحة الشخصية.

وفي الأخير يمكن القول أن الدراسة حاولت إلى حد ما تناول الموضوع في زاوية علمية ولو بجزء بسيط وحتى يتمكن الجميع من الإطلاع على واقع هذه المؤسسات.

قائمة المراجع:

-القرآن الكريم ، سورة البينة.

- 1/ أنجس مورييس، تر: بوزيد صحراوي، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة، الجزائر، 2008.
- 2/ بلال خلف السكارنة، اخلاقيات العمل و الإدارة، الطبعة الاولى، الدار العالمية، مصر 2008 م.
- 3/ الحسن محمد إحسان، النظريات الاجتماعية المتقدمة(دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010م.
- 4/ الحسن محمد إحسان، مناهج البحث الاجتماعي ، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن.
- 5/ رجي مصطفى عليان و آخرون، أساليب البحث العلمي و تطبيقاته في التخطيط و الإدارة، دار الصفاء، عمان الأردن، 2008.
- 6/ زرواتي رشيد، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتب الحديث، القاهرة، 2004.
- 7/ زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الاولى، دار اليازوري، عمان الاردن، 2011 م.
- 8/ زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الاولى، دار الشروق ، عمان لاردن، 2006 م.
- 9/ سلوى السيد عبد القادر، الأنترولوجيا و القيم ، دار المعارف الجامعية، مصر، 2010م.
- 10/ أبو طاحون عدلي ، النظريات الاجتماعية المعاصرة ، المكتب الجامعي ، دون طبعة، الإسكندرية مصر، دون سنة طبع.

11/ طلعت إبراهيم لطفي ، النظريات المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب، بدون طبعة، القاهرة، 2009م.

12 / عاطف جابر عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009 م

13 / عاطف محمد غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية. 2000

14/ عبد الغني عماد، سوسيولوجيا الثقافة المفاهيم والإشكاليات... من الحداثة إلى العولمة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت لبنان، 2008م.

15/ عبد الغني عماد ، منهجية البحث في علم الاجتماع ، دار الطليعة، الطبعة الأولى بيروت لبنان، 2008م.

16/ عبد الله عقلة مجلي الخزاولة ، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد، الطبعة الثانية، عمان الاردن، 2008م.

17/ عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، المكتبة الوطنية، الأردن، 1999.

18 / ابن عبد الواصل عبد الرحمان، البحث العلمي، وزارة المعارف، السعودية، 1999.

19 / قاسمي ناصر ، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 2011م.

20/ القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني والفردية والجماعي في المنظمات)، الطبعة الثانية ، عمان الاردن، 1993م.

21/ ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، دار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر. 1995

22/ محمد أحمد سليمان سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم أعمال ، زمزم للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2011

23/مدحت محمد أبو النصر، قيم وأخلاقيات العمل والإدارة ، الدار العالمية، الطبعة الأولى
مصر، 2008.

24/معن خليل عمر، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق، عمان الأردن، 2008م.

25/مصباح عامر، علم الاجتماع الرواد والنظريات، دار الأمة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2010.

26/ناجي عارف حسين ، السلوك التنظيمي، دار يافا للنشر ، عمان الأردن، 2010 م.

27/هويدي أمين حامد ، الصراع العربي الإسرائيلي بين الرادع التقليدي والرادع الثوري، مركز دراسات
الوحدة العربية، الطبعة الأولى ، بيروت لبنان، 1913م.

28/ وائل جميل المؤمني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، دار الحامد، الطبعة
الأولى عمان الأردن.

الكتب بالفرنسية:

1-Grawitzmadline, méthodes des sciences sociales, Dalloz, 11^{ème} édition, Paris
2001, P 522.

المذكرات:

29/قدورعثمان، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة
قسطنطينة، 2009م.

30/اللوحي يوسف احمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي (دراسة مقارنة
لوجهات نظر العاملين بجامعة الأزهر والإسلامية)، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.

31/القريبي عبد الله بن احمد بن غيثان ، قيم العمل الواردة في ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم من المنظور
الإسلامي و آلية تفعيلها لدى المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1429هـ.

32/حمادات محمد حسن ، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المدرسين والمعلمين في المدارس الثانوية،
رسالة دكتوراه، جامعة الأردن، 1424 هـ.

33/ ساكري دليمة ، تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة
باتنة، 2005.

المجلات:

34/ الرشيد شقران ، مجلة التنمية الادارية ، العدد M5، ربيع الأول 1435 هـ عمان الأردن

-مواقع إلكترونية:

Le : 28/05/2014 à : 11 :30.<http://ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=5466f62d2b2f54cd>

<http://WWW.ISLAMWEB.COM> le 20/05/2014 à : 02 :00

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

الرقم:

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان: قيم العمل وعلاقتها بالصراع التنظيمي

ملاحظة: نرجو من السادة والسيدات العاملين ببلدية المنيرة التجاوب معنا في ملئ هذه الاستمارة والإجابة على الأسئلة وهذا لغرض جمع المعلومات عن موضوع قيم العمل وعلاقتها بالصراع التنظيمي ببلدية المنيرة في إطار أنجاز بحث علمي لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

نرجو منكم التجاوب معنا حتى تفي بالغرض العلمي المطلوب.

ولكم منا جزيل الشكر والإمتنان على التعاون معنا.

السنة الجامعية: 2014/2013

الاستمارة

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن (20-30) (30-40) (40-50) - فأكثر
- 3- الحالة المدنية: أعزب متزوج مطلق
- المستوي التعليمي: أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الأجر: (15000, 20000) - (20000, 25000) - (25000, 30000) - 30000 فأكثر .
- 5- الأقدمية: 10-20 20-30 - فما فوق
- 6- نوع الوظيفة: إطار عون تنفيذ عون تحكم

المحور الثاني: القيم الإجتماعية للعمل

- 7- هل لديك أقرباء في المؤسسة؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم: هل تلقيت مساعدة من طرفهم في مجال عملك؟.....
- 8- كيف التحقت بالمؤسسة؟
- عن طريقة مسابقة مباشرة بوساطة
- 9- هل تنتمي لنقابات المؤسسة؟
- نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم كيف تتضامنون في حالات نشوب خلافات مع الآخرين داخل المؤسسة؟.....
- 10- ما هي الفئات التي تحتك بها في مجال العمل؟
- الكبار الشباب النساء
- 11- توجد قيم مرتبطة بالعمل ذات معنى سلبي في مؤسستك؟
- نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم ما هي هذه القيم؟
- أذكرها؟
- 12- هل لديك قناعات بوجود قيم العمل السلبية في المؤسسة قبل دخولك إليها؟
- نعم لا
- 13- هل تلقيت قيم حول العمل من محيطك الأسري؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم ما هي هذه القيم؟ اذكرها.....
- 14- هل سبق وأن تعرضت لأساليب المكر و الخداع من قبل الآخرين في المؤسسة؟

نعم لا

15- هل قيم الولاء المهني هي من دفعك للإندماج في المؤسسة؟

نعم لا

16- هل تساهم بيئة العمل على تحفيزك معنوياً في أداء العمل؟

نعم لا نوعاً ما

17- هل يقوم العمال بنشر قيمهم وتوجهاتهم داخل المؤسسة؟

نعم لا

18- هل هناك تضليل عن الآخرين في حالة غيابهم أو تأخرهم في مؤسستك؟

نعم لا

19- من يقوم بتحمل المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة بصفة أكبر؟

العمال الإدارة لا أحد

20- هل سبق وأن تعرضت للخيانة المهنية (مواعيد واتفاقات) من قبل زملائك في العمل؟

نعم لا

21- هل تعتقد أنه لا توجد مصداقية في العمل في مؤسستك؟

نعم لا

22- هل تنتشر قيم اللاتسامح بين العاملين في مؤسستك؟

نعم لا

-في حالة الإجابة بنعم كيف يتعامل العمال مع بعضهم البعض؟.....

23- هل تعتقد بتطبيق المثل القائل صاحب مهنتك عدوك في مجال العمل؟

نعم لا

إذا كان نعم أذكر أمثلة أخرى

24- علاقتك مع زملائك مبنية على أساس :

المصلحة الصداقة متطلبات العمل القرابة علاقة أخرى

اذكرها

25- هل توجد ممارسات عنيفة من العمال على بعضهم البعض؟

نعم

26- معاملة المسؤول لك؟

سيئة حسنة نوعاً ما

27- هل تشعر أنه لا يوجد التزام بقواعد وأخلاقيات التعامل مع الآخرين داخل مؤسستك؟

نعم لا

إذا كان نعم لماذا؟.....

28- الإهمال والتماطل في إنجاز الأعمال داخل المؤسسة

يزعجك لا يوجد لا يؤثر فيك

29- هل هناك احترام لخصوصية الآخرين في مجال العمل

نعم لا

30- هل سبق وأن تعرضت لمواقف حرجة في العمل؟

نعم لا

-إذا كان نعم أذكرها؟.....

31- هل هناك تحفيز معنوي (حوافز ترقيات .شهادات) عادل بين العاملين في المؤسسة؟

نعم لا

32- هل توجد كراهية بينك وبين العاملين في المؤسسة؟

نعم لا

33- هل يتحلى العاملون بالصبر والتواضع في التعامل مع بعضهم البعض؟

نعم لا نوعا ما

34- هل تقوم بنشاطات جموعية خارج نطاق العمل؟

نعم لا

-إذا كان نعم أذكرها؟.....

35- هل هناك ظلم وتحيّز وتمييز بين العاملين في تقسيم الأعمال والوظائف؟

نعم لا

36- هل هناك تخأف في مصداقية الوعود و الاتفاقات من قبل الإدارة؟

نعم لا

37- هل هناك مراعاة للفروق في الحقوق والواجبات الخاصة بالفئات الاجتماعية المختلفة؟

نعم لا

- إذا كان نعم كيف يتم ذلك؟.....

38- في رأيك ما مدى حضور قيم العمل الاجتماعية في مؤسستك؟.....

.....

المحور الرابع : القيم الاقتصادية للعمل

39- ما الذي يشجعك على العمل في المؤسسة؟

ممارسة النشاط النقابي تحسين المستوى المادي حب العمل حالات أخرى اذكرها؟

40- هل تثير نقاشات حول اللامساوات فيما يتعلق بالأجر؟

نعم لا أحيانا

-في حالة الإجابة بنعم في اي وقت : وقت العمل وقت الراحة أوقات اخرى.....

41- هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه؟

نعم لا

42- هل هناك استخدام واستغلال لموارد المؤسسة لقضاء المصالح الشخصية ؟

نعم لا أحيانا

.....-في حالة الإجابة بنعم هل يثير ذلك سخط العمال الآخرين؟

43- هل هناك ممارسة ضغوط لإنجاز الأعمال المطلوب في المؤسسة قبل الإنصراف ؟

نعم لا أحيانا

.....-في حالة الإجابة بنعم هل يثير ذلك الصراع التنظيمي ؟ نعم لا

44- هل هناك مجهودات ومبادرات من قبل العاملين في شكل جماعي لترقية مردودية العمل؟

نعم لا أحيانا

45- تهتم الإدارة بتوفير تقنيات وأساليب تكنولوجية جديدة للعمل ؟

نعم لا

46- الأهداف الاقتصادية التي تود الحصول عليها من وراء عملك بالمؤسسة تخص ؟:

الأجر الربح مصلحة المؤسسة العلاوة

.....-حالة أخرى أنكرها؟

47- هل هناك محسوبة داخل مؤسستك؟

نعم لا

48- هل هناك اسلوب لتلقي الهدايا وغيرها لتقديم خدمات للآخرين داخل مؤسستك ؟

نعم لا

.....-في حالة نعم ما نوعها؟

49- هل تعمل مؤسستك على تطبيق نظام حوافز مادية عادلة وفعالة بين العاملين؟

نعم لا

.....-في حالة الإجابة بلا ما مدى إثارة ذلك الصراع بين العاملين؟

50- هل يعمل المسؤولون على اشتراك العمال في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ؟

نعم لا أحيانا

51- هل لديك نشاطات اقتصادية أخرى خارج المؤسسة ؟

نعم لا

52- هل ظهرت صراعات تنظيمية داخل المؤسسة بسبب القرارات المتخذة بغية تنمية العمل ؟

نعم لا

53- هل هناك تقسيم وتوزيع عادل للمرافق الموجودة في المؤسسة ؟

نعم لا

54- هل هناك استخدام من طرف العمال لوسائل الاتصال كالحاسوب لأغراض الخاصة ؟

نعم لا

.....- في حالة الإجابة بنعم ما مدى إثارة ذلك الصراع بين العمال والمؤسسة ؟

55- هل يقوم العمال بتكثيف المكالمات الهاتفية وقت العمل؟ نعم لا

- إذا كان نعم حاجيات الشخصية ظروف وطبيعة العمل لتمضية الوقت حالة أخرى

56- هل تعمل مؤسستك على مكافأة العاملين ماديا على المجهودات الإضافية الخاصة بشكل عادل نعم لا

57- ما مدى إثارة القيم الاقتصادية السلبية للصراع التنظيمي داخل المؤسسة؟
.....
.....

المحور الخامس : بيانات تتعلق بالصراع التنظيمي

58- هل يوجد صراع بينك وبين مسئولك ؟

نعم لا

-في حالة نعم ما مستوى الصراع الذي اثير

عالي متوسط ضعيف

59- هل سبق و أن حدث لك صراع مع العمال الاخرين في العمل ؟

دائما أحيانا اطلاقا

في حالة دائما حول ماذا كان الخلاف :

حول المنصب الإنتاج أسلوب العمل امور الشخصية حالة أخرى أذكرها

60- هل أثير صراع ناتج عن مواقف واضحة عن تصرفات بعض المسؤولين التي تثير صراعات بين العمال أنفسهم أو العمال و الإدارة ؟

نعم لا

-اذا كان نعم بماذا يتعلق هذا الصراع ؟

الرشوة المحسوبية الفساد الإداري تراجع مردودية المؤسسة حالة أخرى

61- هل توجد تكتلات عمالية في مؤسستك ؟

نعم لا

-اذا كان نعم ما طبيعة التكتلات العمالية المتواجدة في مؤسستك ؟

اجتماعية مهنية دينية وطنية(حزبية) مصلحة حالة اخرى

62- ما طبيعة الأسلوب الاشرافي المطبق بمؤسستك؟

ديمقراطي تسلطي فوضوي نوع آخر

63- هل هناك انضمام كبير للعمال في النقابة؟ نعم لا

64- هل هنالك صراع بين النقابة ومؤسستك؟ نعم لا

65- هل هناك إتكالية في أنجاز الأعمال داخل المؤسسة؟ نعم لا

-في حالة الإجابة بنعم وما مدى اثاره ذلك الصراع بين العمال والمؤسسة؟
.....

66- هل هناك صراع يتعلق بالشؤون التنظيمية؟ نعم لا

..... في حالة الاجابة بنعم ما نوعه؟

67- في حالة وقوع مشكل مهني لديك في مكان عملك كيف تتعامل معه؟

تقوم بحلة مع العمال المقربين تقوم بحلة في مكان العمل

..... حل آخر عن طريق المواجهة باللجوء إلى النقابة عن طريق القضاء

68- في حالة ارتكبت أخطاء في تأدية المهام ما هو رد فعل الآخرين في العمل؟

..... متفهمين غير متفهمين حالة أخرى تذكر.....

69- هل قيم التكتل تساهم في خلق الصراع بين العاملين وتزيد من حدته؟ نعم لا

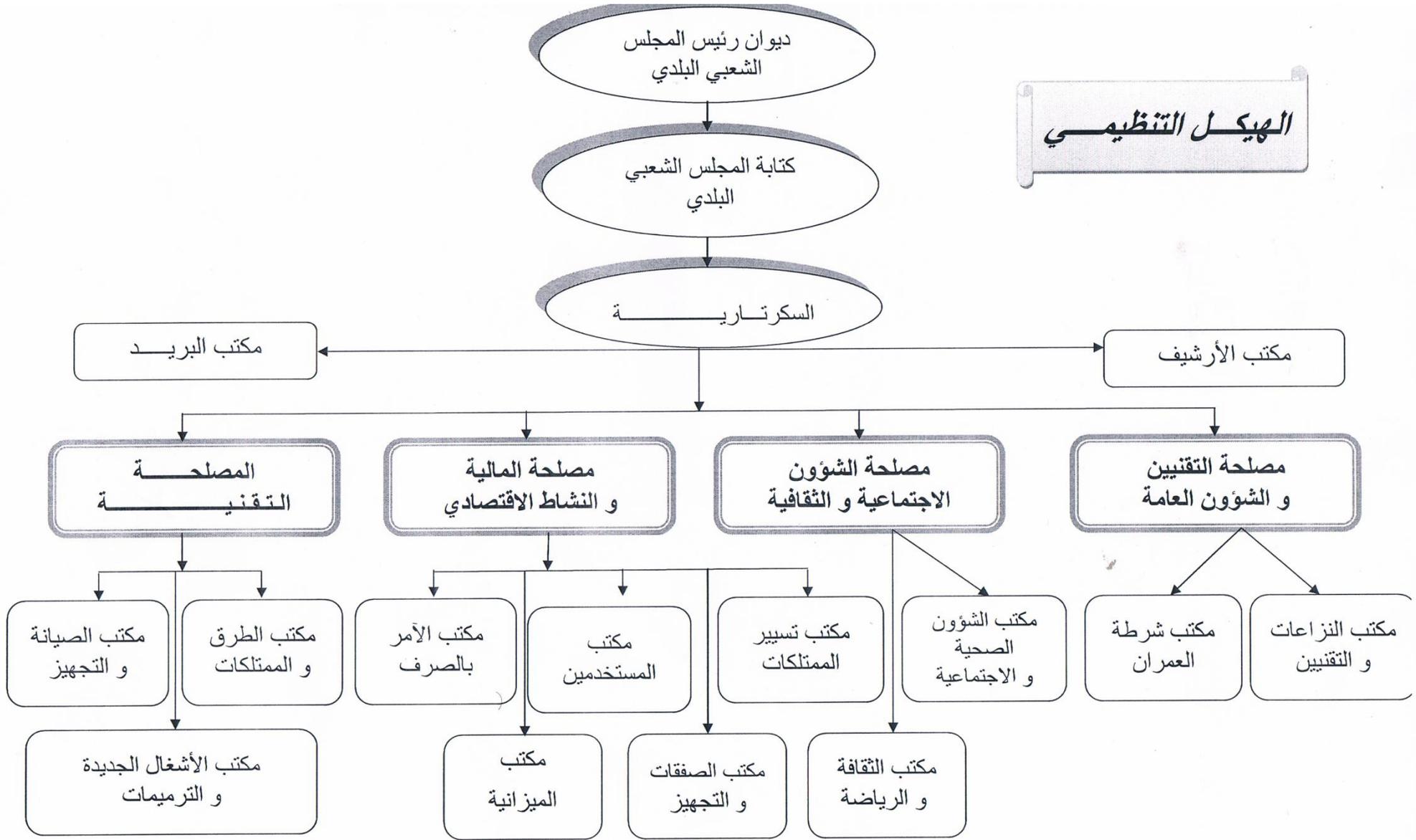
70- إذا لم يكن تثبيت للمناصب داخل المؤسسة ماذا يحدث؟

..... الاعتراض القبول الإضراب حالة أخرى ما هي؟.....

71- ما مدى إثارة قيم العمل للصراع التنظيمي داخل المؤسسة؟

.....

الهيكل التنظيمي



المصدر: مصلحة الموظفين بلدية المنية

الملحق رقم (3) Crosstabulation الرضا عن الاجر * وقوع مشكل مهني

	وقوع مشكل مهني		
	حلّه مع العمال المقربين	حلّه في مكان اخر	المواجهة باللجوء للنقابة
الرضا عن الاجر % within	44,3%	42,6%	4,9%
وقوع مشكل مهني % within نعم	73,0%	53,1%	60,0%
% of Total	27,0%	26,0%	3,0%
الرضا عن الاجر % within	25,6%	59,0%	5,1%
وقوع مشكل مهني % within لا	27,0%	46,9%	40,0%
% of Total	10,0%	23,0%	2,0%
الرضا عن الاجر % within	37,0%	49,0%	5,0%
وقوع مشكل مهني % within Total	100,0%	100,0%	100,0%
% of Total	37,0%	49,0%	5,0%

Crosstabulation الرضا عن الاجر * وقوع مشكل مهني

	وقوع مشكل مهني		Total
	عن طريق القضاء		
الرضا عن الاجر % within	8,2%		100,0%
وقوع مشكل مهني % within نعم	55,6%		61,0%
% of Total	5,0%		61,0%
الرضا عن الاجر % within	10,3%		100,0%
وقوع مشكل مهني % within لا	44,4%		39,0%
% of Total	4,0%		39,0%
الرضا عن الاجر % within	9,0%		100,0%
وقوع مشكل مهني % within Total	100,0%		100,0%
% of Total	9,0%		100,0%

	في حالة الاجابة بنعم		
	الرشوة	المحسوبية	الفساد الاداري
تصرفات بعض المسؤولين تثير صراع	6,8%	26,1%	58,0%
نعم			
في حالة الاجابة بنعم % within	85,7%	100,0%	100,0%
% of Total	6,7%	25,8%	57,3%
تصرفات بعض المسؤولين تثير صراع	100,0%		
3			
في حالة الاجابة بنعم % within	14,3%		
% of Total	1,1%		
تصرفات بعض المسؤولين تثير صراع	7,9%	25,8%	57,3%
Total			
في حالة الاجابة بنعم % within	100,0%	100,0%	100,0%
% of Total	7,9%	25,8%	57,3%

Crosstabulation تصرفات بعض المسؤولين تثير صراع * في حالة الاجابة بنعم

	في حالة الاجابة بنعم	Total
	تراجع مردودية المؤسسة	
تصرفات بعض المسؤولين تثير صراع % within	9,1%	100,0%
نعم		
في حالة الاجابة بنعم % within	100,0%	98,9%
% of Total	9,0%	98,9%
تصرفات بعض المسؤولين تثير صراع % within		100,0%
3		
في حالة الاجابة بنعم % within		1,1%
% of Total		1,1%
تصرفات بعض المسؤولين تثير صراع % within	9,0%	100,0%
Total		
في حالة الاجابة بنعم % within	100,0%	100,0%
% of Total	9,0%	100,0%

القناعات بهذه القيم * في حالة الإجابة بنعم

Crosstabulation

	وجود تكتلات عمالية في المؤسسة			Total
	نعم	لا	5	
الفئات التي تحتك بها % within	84,1%	15,9%		100,0%
وجود تكتلات عمالية في المؤسسة % within كبار	44,6%	46,7%		44,4%
% of Total	37,4%	7,1%		44,4%
الفئات التي تحتك بها % within	81,0%	19,0%		100,0%
وجود تكتلات عمالية في المؤسسة % within شباب	20,5%	26,7%		21,2%
% of Total	17,2%	4,0%		21,2%
الفئات التي تحتك بها % within	87,9%	12,1%		100,0%
وجود تكتلات عمالية في المؤسسة % within نساء	34,9%	26,7%		33,3%
% of Total	29,3%	4,0%		33,3%
الفئات التي تحتك بها % within			100,0%	100,0%
وجود تكتلات عمالية في المؤسسة % within 11			100,0%	1,0%
% of Total			1,0%	1,0%
الفئات التي تحتك بها % within	83,8%	15,2%	1,0%	100,0%
وجود تكتلات عمالية في المؤسسة % within	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
% of Total	83,8%	15,2%	1,0%	100,0%
Total				

		في حالة الاجابة بنعم		Total	
		خلافات بين رؤساء المصالح	بين رؤساء المصالح والعمال		
القناعات بهذه القيم	القناعات بهذه القيم % within	51,9%	48,1%	100,0%	
	نعم	في حالة الاجابة بنعم % within	60,0%	71,4%	65,0%
	% of Total	33,8%	31,2%	65,0%	
	القناعات بهذه القيم % within	64,3%	35,7%	100,0%	
	لا	في حالة الاجابة بنعم % within	40,0%	28,6%	35,0%
	% of Total	22,5%	12,5%	35,0%	
	القناعات بهذه القيم % within	56,2%	43,8%	100,0%	
	Total	في حالة الاجابة بنعم % within	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	56,2%	43,8%	100,0%	

Crosstabulation قيم عمل من المحيط الاسري * في حالة الاجابة بنعم

		في حالة الاجابة بنعم			
		تحمل المسؤولية	حب العمل	الإنتماء	
قيم عمل من المحيط الاسري	قيم عمل من المحيط الاسري % within	55,3%	40,0%	4,7%	
	نعم	في حالة الاجابة بنعم % within	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	55,3%	40,0%	4,7%	
Total	قيم عمل من المحيط الاسري % within	55,3%	40,0%	4,7%	
	في حالة الاجابة بنعم % within	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	55,3%	40,0%	4,7%	

الملحق رقم (4): المقاييس الإحصائية المستخدمة

$$X =$$

$$\bar{X} = \sum \frac{x_i}{m_i} : X \text{ المتوسط الحسابي}$$

$$RC = \frac{a \times d + c \times b}{a \times d - c \times b} \text{ معامل الارتباط و الإقتران}$$