جامعة مولود معمري - تيزي وزو-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

علاقة القيم التنظيمية بالصراع التنظيمي لدى إداريي كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية وكلية العلوم.

-دراسة ميدانية في جامعة مولود معمري تيزي وزو-

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم و تسيير الموارد البشرية

اعداد الطالبين:

- ليمان محند أرزقي
- مراد طارق

اشراف الاستاذ:

د. حديبي سمير

السنة الجامعية: 2022 - 2023

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله العلي العظيم الذي وفقنا على اتمام هذا البحث، و الصلاة والسلام على نبيه محمد المصطفى.

وجزيل الشكر لأولياءنا العزيزين أطال الله في عمرهم وأبلغهم مقصدهم في الدارين.

والشكر الكبير و العميق لمن تفضل بقبول الاشراف على هذا العمل المتواضع الأستاذ **"حاديبي سمير"** الذي لم يبخل علينا لا بعلمه و لا بوقته، فجزاه الله ألف خير و أعلى مراتبه في العلم والخير والعطاء.

كما أتوجه بالشكر لكل من ساندنا في اتمام هذا البحث.

الاهداء

الى أعز ما نملك في هذه الدنيا نبع الحنان

"أولياءنا" العزيزين والصبر والعطاء

الغاليين على قلبين أطال الله فب عمرهما

وحفظهما من كل مكروه وجعلهما الله لنا

قاموس العلم والقيم والأخلاق

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير	ب
إهداء	ت
فهرس المحتويات	ث
قائمة الجداول	خ
قائمة الأشكال	د
قائمة الملاحق	ذ
ملخص الدراسة	ر
مقدمة	ص
الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية.	
1- إشكالية الدراسة.	05
2- فرضيات الدراسة.	07
3- أسباب إختيار الموضوع.	08
4- أهمية الدراسة.	09
5- أهداف الدراسة.	10
6- التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة.	11
7- الدراسات السابقة.	12
8- التعقيب عن الدراسات السابقة.	25
الجانب النظري	
الفصل الثاني: القيم التنظيمية.	
تمهيد	30
1- مفهوم القيم.	32
2- خصائص القيم.	34
3- تصنيف القيم.	35

4- وظائف القيم.	37
5- كيفية تشكل القيم.	38
6- مصادر القيم.	39
7- تطور القيم التنظيمية.	40
خلاصة الفصل	45
الفصل الثالث: الصراع التنظيمي.	
تمهيد	47
1- مفهوم القوة ومفهوم السياسة والعلاقة بينهما.	48
2- خصائص الصراع التنظيمي.	50
3- أنواع الصراع التنظيمي.	51
4- أسباب الصراع التنظيمي.	57
5- مراحل الصراع التنظيمي.	58
6- آثار الصراع التنظيمي.	60
7- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.	63
خلاصة الفصل	67
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: إجراءات المنهجية للدراسة.	
تمهيد	70
1- الدراسة الإستطلاعية.	70
2- منهج الدراسة.	71
3- مجتمع وعينة الدراسة.	72
4- حدود الدراسة.	73
5- أدوات جمع البيانات.	82
6- أساليب المعالجة الإحصائية.	87

الفصل الخامس: عرض وتحيل نتائج الدراسة.	
تمهيد	89
1- الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.	90
الفصل السادس: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.	
1- الإحصاء الإستدلالي.	114
2- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.	118
3- إستنتاج.	126
4- إقتراحات.	127
المراجع	
الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
01	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	78
02	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	79
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.	80
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية.	81
05	خيار ووزن كل بند من الاستبيان وفق مقياس (ليكرت).	84
06	المسافة أو المدى بين خيارات إجابات أفراد عينة الدراسة.	85
07	ثبات مقياس القيم التنظيمية ومحاورة ومقياس الصراع التنظيمي عن طريق التناسق الداخلي.	87
08	الإحصاء الوصفي لعبارات استبيان القيم الاجتماعية.	90
09	الإحصاء الوظيفي لعبارات استبيان القيم الاجتماعية.	93
10	الإحصاء الوصفي لعبارات استبيان القيم الدينية.	96
11	الإحصاء الوصفي لعبارات استبيان القيم السياسية.	99
12	الإحصاء الوصفي لعبارات استبيان الصراع التنظيمي.	102
13	نتائج معامل الارتباط الخاص بالفرضية الجزئية الأولى.	114
14	نتائج معامل الارتباط الخاص بالفرضية الجزئية الثانية.	115
15	نتائج معامل الارتباط الخاص بالفرضية الجزئية الثالثة.	116
16	نتائج معامل الارتباط الخاص بالفرضية الجزئية الرابعة.	117
17	نتائج معامل الارتباط الخاص بالفرضية العامة.	118

قائمة الأشكال

الرقم	المحتوى	الصفحة
01	رسم بياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	79
02	رسم بياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	80
03	رسم بياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.	81
04	رسم بياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية.	82

قائمة الملاحق

الرقم	المحتوى
01	استبيان الدراسة.
02	الأساتذة المحكمين للإستبيان.
03	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بتيزي وزو.
04	نتائج الـ SPSS.

ملخص الدراسة:

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى إداريي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم التجريبية في جامعة مولود معمري تيزي وزو. والتي هدفت الى الكشف و التحقق من وجود علاقة بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي لدى إداريي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم التجريبية في جامعة مولود معمري في قطب تامدة. و واقع القيم التنظيمية السائدة لدى إداريي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم التجريبية في جامعة مولود معمري تيزي وزو. ايضا التعرف على مستوى الصراع التنظيمي لدى إداريي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم التجريبية في جامعة مولد معمري تيزي وزو. و الكشف عن المصادر المسببة للصراع التنظيمي لدى إداريي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم التجريبية في جامعة مولود معمري تيزي وزو و كيف يمكن لعمال مختلفين في قيمهم أن يقوموا بعملهم وتأثير تلك القيم على ظهور الصراع.

وايجاد كيفية التقليل من حدة الصراع وجعله ايجابيا ومحاولة إدارته. و إعطاء نتائج جديدة في المجال التنظيمي والسلوكي. و تحسين ظروف عمل الإداريين في جامعة مولود معمري. و تم استخدام المنهج الوصفي لأنه هو الذي يتماشى مع طبيعة الدراسة بهدف وصف ظاهرتي القيم التنظيمية و الصراع التنظيمي، ومحاولة الكشف عن العلاقة الموجودة بينهما في الواقع من خلال تجميع البيانات والمعلومات حول هاتين الظاهرتين وتصنيفها وتحليلها. و تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وأساسا لمعرفة

أراء واتجاهات عينة البحث. و لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية. و تم استخدام العديد من أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وهي:

- معامل الارتباط" بيرسون" لحساب العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- معامل الثبات "ألفا كرونباخ" و ذلك لتأكيد من ثبات أداة جمع البيانات.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاهات إجابات المبحوث تجاه القيم التنظيمية بأبعاده والصراع التنظيمي وكذلك درجة التقارب أو التجانس في إجابات هؤلاء المبحوثين.
- التوزيع التكراري والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.

و من أهم النتائج المتحصلة عليها في هذه الدراسة:

- توجد علاقة بين القيم السياسية و الصراع التنظيمي.
- لا توجد علاقة بين القيم الاقتصادية و الصراع التنظيمي.
- لا توجد علاقة بين القيم الاجتماعية و الصراع التنظيمي.
- لا توجد علاقة بين القيم الدينية و الصراع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية:

- **القيم التنظيمية، الصراع التنظيمي.**

Abstract:

This study came under the title of organizational values and their relationship to the organizational conflict among the administrators of the Faculty of Humanities and social sciences and the Faculty of experimental sciences at Mouloud Mammeri University in Tizi Ouzou. Which aimed to detect and verify the existence of a relationship between organizational values and organizational conflict among the administrators of the Faculty of Humanities and social sciences and the Faculty of experimental sciences at Mouloud Mammeri University in Tizi Ouzou? And the reality of the prevailing organizational values among the administrators of the Faculty of Humanities and social sciences and the Faculty of experimental sciences at Mouloud Mammeri University in Tizi Ouzou. Also ، to identify the level of organizational conflict among the administrators of the Faculty of Humanities ، Social Sciences and experimental sciences at the University of Mouloud Mammeri in Tizi Ouzou. And the disclosure of the sources causing the organizational conflict among the administrators of the Faculty of Humanities and social sciences and the Faculty of experimental sciences at the University of Mouloud Mammeri in Tizi Ouzou. And how different workers in their values can do their job and the influence of those values on the emergence of conflict. Find ways to reduce the intensity of the conflict and make it positive and try to manage it. And give new results in the organizational and behavioural field. And improving the working conditions of administrators at the University of Mouloud Mammeri. The descriptive approach was used because it is in line with the nature of the study in order to describe the phenomena of organizational values and organizational conflict ، and try to reveal the relationship between them in reality by collecting data and information about these phenomena ، classifying and analysing them. The questionnaire method was used as a basic tool for collecting data ، mainly to find out the opinions and trends of the research sample. For the purposes of statistical analysis and testing the

hypotheses of the study ، the statistical package in the Social Sciences was relied upon. A number of methods of descriptive and analytical statistics have been used ، namely:

- Correlation coefficient Pearson for calculating the correlation relationship between the study variables.

- Stability coefficient "Alpha Chronbach" to confirm the stability of the data collection tool.

- Arithmetic mean and standard deviation to find out the trends of respondents answers towards organizational values with its dimensions and organizational conflict ، as well as the degree of convergence or homogeneity in the answers of these respondents.

- Frequency distribution and percentages to describe the characteristics of the study sample.

One of the most important results obtained in this study:

- There is a relationship between political values and organizational conflict.

- There is no relationship between economic values and organizational conflict.

- There is no relationship between social values and organizational conflict.

- There is no connection between religious values and organizational conflict.

Key words:

Organisationnel values ، Organisationnel conflict.

المقدمة:

ان العصر الذي نعيشه هو عصر التنظيمات بدون جدال، فالتطورات والتغيرات التي يشهدها العالم في المجتمعات الحديثة في جميع المجالات المعرفية، التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والدينية جعلت المنظمات تولي أهمية كبيرة لموضوع القيم التنظيمية والصراع التنظيمي والتي تتعلق دراستهما بالعنصر البشري أو ما يعرف برأس المال البشري الاجتماعي في علاقاته التفاعلية داخل التنظيم سواء أكانت علاقات انسانية أو علاقات مهنية أو إدارية.

كما تجدر الاشارة الى أن الاهتمامات منصبة في وقتنا الحاضر على فهم سلوك الفرد وكذا تحليله باعتباره جزء من التنظيم، لإدارة الانقسامات و الاختلالات التي تعرقل الأداء الجيد

وهذا بطبيعة الحال راجع الى الفروق الموجودة بين الموارد البشرية العاملة في المؤسسة وكذلك الثقافة التي يحملنها و القيم و العادات والتقاليد ونشأتهم الاجتماعية و توقعاتهم المستقبلية والتي تعد خطوة أساسية في مسارهم الاحترافي.

وتعتبر القيم التنظيمية بمثابة موجه لسلوك المورد البشري في المؤسسات، ولا يمكن انكار الاضطرابات التنظيمية التي تظهر من حين لأخر نتيجة لاختلاف وجهات النظر وتزايد حاجات الأفراد العاملين. وهذا يعتبر أمر طبيعي و لعل الصراعات الحاصلة بين الأفراد في

بيئة العمل دليل على ذلك، ويعد الصراع التنظيمي من الثمار التي تظهر مؤشراتها أثناء العمل اليومي ونتيجة لكل الفروق و القيم التي تميز كل فرد من أفراد العمل.

وبناءا على كل ما سبق ذكره تأتي الدراسة الحالية حول العلاقة بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي لدى اداريي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية وكلية العلوم بجامعة مولود معمري تيزي وزو.

وجاءت هذه الدراسة في جانبين: الأول نظري والثاني تطبيقي، وتضمن الجانب النظري فصلا أولا كمدخل للدراسة، تناول : اشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهميتها وأهدافها والتعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وتكمن أهمية هذا الموضوع في كونه يتناول موضوعا مهما من موضوعات السلوك التنظيمي وهو التعرف على علاقة بين القيم التنظيمية و الصراع التنظيمي.

وفصلين أخرين، بحيث يتناول الفصل الثاني موضوع القيم التنظيمية، من خلال تحديد: مفهوم القيم، خصائص القيم، أنواع القيم، وظائف القيم، كيفية تشكل القيم، مصادر القيم، تطور القيم التنظيمية.

ويتضمن الفصل الثالث موضوع الصراع التنظيمي من حيث: مفهوم القوة و مفهوم السياسة والعلاقة بينهم، ماهية الصراع التنظيمي، خصائص الصراع التنظيمي، أنواع الصراع التنظيمي، أسباب الصراع التنظيمي، مراحل الصراع التنظيمي، أثار الصراع التنظيمي، كيفية ادارة الصراع التنظيمي، أساليب ادارة الصراع التنظيمي.

ويتضمن الجانب التطبيقي: الفصل الرابع المتمثل في الدراسة الميدانية الذي يشمل: الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، حدود الدراسة، أدوات جمع البيانات وأساليب جمع الاحصائية.

كما اشتمل الفصل الخامس على: الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

واشتمل الفصل السادس على: الاحصاء الاستدلالي، مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات، استنتاج عام واقتراحات الدراسة.

الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية.

1- إشكالية الدراسة.

2- فرضيات الدراسة.

3- أسباب اختيار الموضوع.

4- أهمية الدراسة.

5- أهداف الدراسة.

6- التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة.

7- الدراسات السابقة.

8- التعقيب على الدراسات السابقة.

1- إشكالية الدراسة:

تعتبر الموارد البشرية في المنظمة أهم عنصر أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة ورسم معالم مستقبلها، وهم الدعامة الأساسية لنجاحها ولتحقيق الأهداف الخاصة بها، وهم الذين تم توظيفهم في هذه المنظمة للقيام بمهام ووظائف مختلفة تحت سقف قيمها التنظيمية والتي توضح وتضبط وتوحد أنماط السلوك لتلك الموارد.

تعتبر القيم بصفة عامة والقيم التنظيمية بصفة خاصة هي محرك ومرشد لسلوك الأفراد داخل التنظيم فبالإضافة إلى كونها من أبرز محددات تلك السلوكات وتعتبر مصدر أساسي لما يصدر عن الفرد من السلوك، وهي بمثابة إطار مرجعي له في تنظيم وتقييم سلوكه، وبالتالي تعتبر القيم التنظيمية متغيرا حاسما في سلوك العاملين فالدراسة التي قام بها فريد (1981) تناولت "القيم التنظيمية وأثارها على كفاءة وفعالية المنظمة"، كان من أهم نتائجها هو أن المبادئ والأصول والأسس العلمية للإدارة بمفردها غير كاف لتطوير المنظمات وتحديثها بل يتطلب الأمر دراسة نسق القيم الذي يحدد مدى نجاح أو فشل هذه المبادئ ودراسة مصطفى (1997) التي تناولت "فلسفة القيم وبيئة المجتمع"، خلصت إلى نتيجة مفادها أن القيم هي التي تتولى ضبط سلوكيات الأفراد، فتماسك القيم يساعد على تماسك الجماعة داخل التنظيم والأفراد يستوعبونها من خلال تكريسها وهذا يقودهم إلى إتباع مضامينها.

إن للقيم تأثيرا على أداء العاملين والمنظمة من خلال المكانة التي يعطيها الأفراد للعمل انطلاقا من قيمهم الشخصية التي تؤثر بطريقة مباشره أو غير مباشرة على بيئته والتشابك في أنشطة المنظمة وأن ظاهرة تفاعل العمال فيما بينهم داخل المنظمة لا تؤدي دائما إلى اتفاق وتفاهم، بل تؤدي إلى حدوث صراعات وعلى الإدارة ألا تبقى مكتوفة الأيدي تجاه هذه الصراعات التنظيمية بل يجب التدخل وإيجاد حلول لمثل هذه العوامل التي تعكر ظروف العمل وقيم المنظمة.

والصراع التنظيمي يعتبر من المظاهر الأساسية السائدة داخل المنظمة، وطالما أنها تتكون من البشر فمن البديهي أن يكون هناك صراع، ومن عادة البشر الاتفاق في بعض الجوانب والاختلاف في بعض الجوانب الأخرى، حيث أنهم يختلفون في أفكارهم وقيمهم، فدراسة قاسمي (2005) التي تناولت "الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري"، توصلت إلى إن هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى الصراع وتوتر العلاقات الرأسية والأفقية منها تعطيل المهام الذي أما أن يكون معتمد أو غير معتمد وبالتالي تكون له أهداف يرمي إليها أشخاص أو جماعة ما وراء ذلك ودراسة سعود بن محمد النمر التي تناولت "العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي وطرق الملائمة لإدارته"، أوضحت النتائج بأن أفراد العينة على وعي بظاهرة الصراع التنظيمي وأن هناك مجموعة من العوامل تساهم في نشوءه بين العاملين لديهم، أهمها فيما يتعلق بالعوامل المادية، فرص الترقية غموض المسؤوليات وتوزيع السلطة، كما أشارت الدراسة كذلك إلى ظهور علاقات إحصائية معنوية بين متغيرات العمر، سنوات

الخدمة، المستوى التعليمي، وفي هذه الدراسة يهدف الباحث إلى دراسة العلاقة بين القيم التنظيمية التي تشمل (القيم الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الدينية) باعتبارها متغير مستقل والصراع التنظيمي بمستوياته الثلاثة (الأفراد، الجماعة، التنظيم) باعتباره متغيرا تابعا وعلى أساس ما سبق، تتجلى إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

– هل توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي لدى إداريين كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم التجريبية في جامعه مولود معمري قطب تامدة؟

2- فرضيات الدراسة:

من خلال السؤال الذي طرحنه كانت فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية العامة:

– توجد علاقة بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي لدى الإداريين كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم التجريبية في جامعة مولد معمري قطب تامدة.

الفرضيات الجزئية:

1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم الاقتصادية والصراع التنظيمي لدى إداريين كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم التجريبية في جامعة مولود معمري قطب تامدة.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم السياسية والصراع التنظيمي لدى إداريين كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم التجريبية في جامعة مولد معمري قطب تامدة

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الاجتماعية والصراع التنظيمي لدى إداريي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم التجريبية في جامعة مولد معمري قطب تامدة.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الدينية والصراع التنظيمي لدى إداريي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم التجريبية في جامعة مولود معمري قطب تامدة.

3- أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع ما يلي:

- السعي لمعرفة إن توجد علاقة بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي.
- فائدة وأهميه موضوع البحث لجامعة مولود معمري.
- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في جامعة مولود معمري.
- الإضافة العلمية في مجال البحث والتخصص العلمي في جامعة مولود معمري.
- الرغبة الشخصية للباحثين وشغفهم في دراسة العلاقة بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي لدى إداريي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم التجريبية في جامعة مولد معمري قطب تامدة.

– الوصول للحقيقة وكشف غموض العلاقة بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي لدى إداريين كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم التجريبية في جامعه مولود معمري قطب تامدة.

4- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من الجوانب التالية:

الأهمية العلمية:

– تنبع أهمية الدراسة من أهمية القيم التنظيمية وذلك لتحقيق الأهداف والغايات المؤمولة في المجال الإداري التي تسعى التوجهات الحديثة لتحقيقها.

– تستمد الدراسة أهميتها من خلال دراسة مستويات الصراع التنظيمي المختلفة (الأفراد، الجماعة، التنظيم) وضبط مستواه في مدى يحقق الأهداف المنشودة.

– تزداد أهمية الدراسة من خلال الأهمية الكبيرة فيما يخص ربط متغير القيم التنظيمية بمتغير الصراع التنظيمي الذي يظهر كنتيجة مباشره لاختلاف القيم التي يحملها العمال داخل المنظمة.

الأهمية العملية:

– تساهم في تكوين توصيات في مجال القيم التنظيمية والصراع التنظيمي، وقد يستفيد منها المسؤولين في تطوير آليات العمل في المنظمة.

– بيان اختلاف القيم والثقافات بين العمال في المنظمة وأثرها في ظهور الصراع بينهم ضمن قيم تنظيميه تحكمهم.

– محاولة معرفة خلفيات الصراع النظرية والمذهبية من خلال الدراسة الميدانية على العمال المنفذين.

5-أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل عام إلى الكشف عن:

– التحقق من وجود علاقة بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي لدى إداريي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم التجريبية في جامعة مولود معمري في قطب تامدة.

– واقع القيم التنظيمية السائدة لدى إداريي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم التجريبية في جامعة تامدة مولود معمري قطب تامدة.

– التعرف على مستوى الصراع التنظيمي لدى إداريي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم التجريبية في جامعة مولد معمري قطب تامدة.

– الكشف عن المصادر المسببة للصراع التنظيمي لدى إداريي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم التجريبية في جامعة مولد معمري قطب تامدة.

– كيف يمكن لعمال مختلفين في قيمهم أن يقوموا بعملهم وتأثير تلك القيم على ظهور الصراع.

– كيفية التقليل من حدة الصراع وجعله ايجابيا ومحاولة إدارته.

- إعطاء نتائج جديدة في المجال التنظيمي والسلوكي.
- تحسين ظروف عمل الإداريين في جامعة مولود معمري.

6-التعريف الإجرائي لمصطلحات البحث:

1- **القيم التنظيمية:** هي معايير اجتماعية ذات صيغة انفعالية تتصل بمستويات الأخلاقية التي تقدمها الجماعة ويستعملها الفرد من بيئته الخارجية ويقيم بها موازين يزين بها أفعاله ويتخذها مرشدا يبعده عن كل جنوح يحرمه الجماعة (الغامدي، 2008 ، ص38).

وإجرائيا يقصد به في هذا البحث تلك الدرجات التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجابتهم على استبيان القيم التنظيمية وأبعاده (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الدينية).

2- **الصراع التنظيمي:** هو الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة، يشير مفهوم الصراع إلى عملية الحل الخلاف أو النزاع الذي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد أو منظمة على فرد أخر أو مجموعة أفراد، سواء داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بيئته أو معايير أو قيم ذلك الفرض أو المجموعة أو المنظمة (محمود سليمان العميان 2005)

وإجرائيا يقصد بها في هذا البحث تلك الدرجات التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على استبيان الصراع التنظيمي بأبعاده (الأفراد، الجماعة، التنظيم).

7-الدراسات السابقة:

7-1-الدراسات السابقة التي تناولت القيم التنظيمية:

7-1-1- الدراسات العربية:

دراسة العتيبي (2009):

تناولت هذه الدراسة موضوع القيم التنظيمية السائدة في مؤسسا التعليم والتدريب العالي والمهني بالمدينة المنورة، طبقت هذه الدراسة على جميع أعضاء الهيئة التدريبية بكلية السياحة والفندقة بالمدينة المنورة والبالغ عددهم 53 فرد، وكان هدفها التعرف على القيم التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم والتدريب العالي والمهني بالاعتماد على مقياس فرانسيس وودكوك وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ترتيب القضايا الرئيسية للقيم التنظيمية السائدة في مجتمعهم بشكل عام كانت كما يلي: إدارة العلاقات ثم إدارة البيئة وكلتاهما بدرجة جيدة ثم إدارة المهمة وكلتاهما بدرجة متوسطة.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول القيم التنظيمية السائدة لمتغيرات الوظيفة أو المؤهل العلمي أو القسم العلمي. (العتيبي تركي، 2009، ص. 1215–1266)

دراسة الصائغ منى (2012):

تناولت دراسة الصائغ موضوع القيم التنظيمية وأثرها في الخيار الاستراتيجي وكانت دراسة ميدانية في منظمات الاتصال النقال اليمن هدفت إلى التعرف على القيم التنظيمية في المنظمات الاتصال النقالة وأثار هذه القيم في تحديد الخيار الاستراتيجي في المنظمة وقد تمت تطبيق الدراسة على عينة من مديرون العموم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام في منظمة الاتصالات النقالة وبلغ أفراد عينة الدراسة 95 فردا، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها أن القيم التنظيمية داخل هذه المنظمات جاءت متوسطة وان هناك التأثير ذو دلالة احصائية للقيم التنظيمية في الخيار الاستراتيجي للمنظمة (الصائغ منى 2012، ص 52).

دراسة الحراحشة (2012):

تناولت هذه الدراسة موضوع القيم التنظيمية السائدة لدى مدراء مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظه الحقوق في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر معلميهم وأثر كل من النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمرحلة التي يدرسونها، تضمنت عينة قوامها 362 معلم ومعلمة، وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

– أن درجة ممارسة القيم التنظيمية بشكل كلي وبمجالاته الأربعة (أسلوب الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات إدارة البيئة) جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة.

– هنا فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيم التنظيمية من وجهه نظر أفراد العينة وفقا للنوع والمرحلة التي يدرسونها (الحراحشة، 2012، ص84).

دراسة نوال يونس آل مراد وآخرون (2013):

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي وكانت دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الإدارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية في نينوي وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي ثم تطبقها على عينة من المديرين بلغ عددهم 35 مديرا من مختلف الأقسام والتخصصات في مختلف المستشفيات في محافظة نينوي وهم: مستشفى الخنساء، مستشفى الجمهوري ومستشفى السلام، وقد توصلت الدراسات إلى نتائج مفادها أن:

– هناك علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي.

– هناك تأثير بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي (آل مراد وآخرون، 2013، ص 30).

دراسة أحمد بن علي الصميلي (2015):

تناولت هذه الدراسة موضوع القيم التنظيمية ودورها في إعلان التغيير التنظيمي وكانت دراسة مقارنه بين المؤسسات المدنية والأمنية، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيم

التنظيمية في إحداث التغيرات التنظيمية في المؤسسات المدنية والأمنية على عينه مكونه من مجتمعين:

أولا: الضباط في كلية الملك فهد الأمنية وعددهم 337 ضابطا، أخذت منها عينه عشوائية بسيطة مقدرة بـ 196 ضابطا.

ثانيا: مديرين في شركه المياه الوطنية بالرياض وعددهم 214 مديرا وقد أخذت منه عينه عشوائية بسيطة مقدارها 143 مديرا، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك أربع قيم تنظيمية اختلت نفس الأربع مراكز الأولى في المؤسسات الأمنية المدنية وهي مرتبة تنازليا كالتالي: (قيمه الأمانة، قيمه التعاون، النزاهة، العدالة).
- تم التوصل إلى أكثر القيم التنظيمية أهمية في التأثير على إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة المدنية هي (قيمه عدالة الإجراءات وقيمة الإبداع). (الصميلي 2015، ص أ)

7-1-2- الدراسات باللغة الاجنبية:

دراسة Penn (1973):

تناولت هذه الدراسة القيم والاتجاهات كمقياس للفروق بين الأجيال، وجد أن كل من الطلاب ووالديهم لديهم نسق قيمي متماثل، وان الفروق بين الأجيال في فروق تكاملية أكثر منها اختلافية. (محمد الجزار، 2001، ص 61).

دراسة Rand (1985):

هناك علاقة بين سوء توافق الطفل ووجود سجل إجرامي لوالديه مما يدل على دور عملية امتصاص القيم (اجتماعية، تربوية) في التأثير على التوافق. (محمد الجزار 2001، ص61).

دراسة Ward collen (1992):

تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير القيم والهوية الثقافية على التكوين النفس الاجتماعي، فقد ربطت هذه الدراسة النتائج بالشخصية وما كان منافيا للتوقعات وهو أن تعارض القيم لم يكن مرتبطا بدلالة مع التكيف النفسي والاجتماعي (محمد الجزار، 2001، ص47).

دراسة Vogds (2001):

تناولت هذه الدراسة موضوع إدراك القيمة التنظيمية والثقافية في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الاختلافات في تصورات فئة معينه حول القيم التنظيمية والثقافية التنظيمية السائدة في المستويات الثلاثة للمؤسسة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ثم جمع البيانات عن طريق المقابلة لدراسة التصورات للقيم وأداء الاستبانة لتقييم الثقافة التنظيمية، كانت الدراسة على عينة بلغ عددها 15 شخصا بواقع خمس أشخاص من كل مستوى إداري في المعهد التعليمي وأظهرت النتائج أن هناك تصورات مختلفة للقيم بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة وانه يوجد فروق في التصور الثقافي بين المستويات الإدارية المختلفة (الوحيدي، 2014، ص64)

دراسة Jackson (2010):

تناولت هذه الدراسة موضوع الإدارة بالقيم هل بعض القيم أفضل وقد هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم القيم التنظيمية من منظور الإدارة بالقيم وتطوير فهم أعمق للخصائص التنظيمية التي تعمل بكفاءة ضمن محتوى الإدارة بالقيم كما قام الباحث بتحليل القيم التنظيمية والإدارة بالقيم عبر استخدام مدخل نظرية النظم، حيث أن المنظمة مكونة من أفراد و كلا العنصرين المنظمة الأفراد لديهم قيم متداخلة يعتمد بعضها على البعض في ذلك وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك خصائص محددة عن القيم التنظيمية والقيم المقررة فيها والتي تجعل من هذه القيم أكثر فعالية لتطبيق الإدارة بالقيم.

- الإدارة بالقيم تتعامل فقط مع طبقة محدده من القيم التنظيمية في الطبقة المحركة والواضحة القيم التنظيمية من منظور الإدارة بالقيم يجب أن تكون ذات دور فعال فيما يتعلق بالأساسيات، وأن تنظيم شخصية الموظف فيما يتعلق بالسلوك، وان تكون مرتبطة بالرفاهية والبحث الأخلاقي فيما يتعلق بالبقاء.

- كما أوضحت الدراسة أن هناك محاولات واضحة من المدراء في رغبتهم لصياغة أو مراجعة القيم التنظيمية في منظماتهم (الصميلي، 2015، ص113).

7-2- الدراسات السابقة التي تناولت متغير الصراع التنظيمي:

7-2-1- الدراسات العربية:

دراسة علي غربي (1989):

تناولت هذه الدراسة موضوع العلاقات الصناعية في مجتمع الصنع دراسة سوسيولوجية للعلاقة بين الصراع الصناعي والتسيير الاشتراكي للمؤسسات بالشرق الجزائري.

يندرج موضوع الدراسة للباحث تحت مجال العلاقات الصناعية ويدور حول طبيعة العلاقة بين التسيير الاشتراكي للمؤسسات وحدوث الاضطرابات بالمجتمع الجزائري.

تسعى الدراسة للوقوف على العلاقة التي تربط بين المتغيرين التسيير الاشتراكي للمؤسسات وحدوث الإضرابات العمالية، وذلك بتشخيص الأوضاع الواقعية للصراع الصناعي في ضوء الشواهد ومبررات التي يمدنا بها الواقع الاجتماعي الجزائري الذي يهدف تحولات اجتماعية واقتصادية والسياسية، تكونت عينة الدراسة من (647) عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من واقع قوائم المستخدمين بكل مؤسسة من مؤسسات الشرق الجزائري، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– ليس هناك ارتباط بين تكرارات الإضرابات وبين فعالية التسيير الاشتراكي للمؤسسات واستنادا للدراسة الميدانية فقد كشفت عن عجز التسيير الاشتراكي للمؤسسات في التخفيف من حدتها.

– إن الصراعات في المنظمات الصناعية الجزائرية تعود أساسا إلى عوامل أخرى تتمثل في أجور منخفضة والظروف السيئة الصعبة المحيطة بالعملية الانتاجية.

– شعور العمال بالإحباط في تحقيق طموحاتهم الاجتماعية والسياسية.

– أما العامل الجوهري والأساسي فهو استخدام القوة لفئات معينه متعارفة في مصالحها(بن صفية، 2015، ص 144).

دراسة الشريف (1996):

تناولت هذه الدراسة موضوع الصراع التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية السعودية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب الصراع التنظيمي والأساليب التي يتم التعامل بها مع الصراع وأكثر هذه الأساليب من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة.

واتبعت الباحثة المنهج الوصفي وأجريت هذه الدراسة على عينة تتكون من (80) فردا، من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن:

1– هناك عدة عوامل في حدوث الصراع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة منها محدودية الموارد وتفاوت الشخصية وصراع الدور أن أسلوب التعاون هو أكثر الأساليب التي يستخدمها رئيس القسم في التعامل مع الصراع داخل القسم. (طارق بن العتيبي، 2008)

دراسة عبد الله صالح محمد (2013):

تطرقت هذه الدراسة لأنماط إدارة الصراع التنظيمي لدى المدارس الثانوية في الكويت، واتبع فيها المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (109) مديرا ومديرة في المناطق التعليمية بدولة الكويت، وتم بناء استبانه تناولت أنماط إدارة الصراع التنظيمي واشتملت على (50) عبارة وتم التحقق من مدتها وثباتها، وقد كشفت نتائج الدراسة

عن أن نمطي التكامل والتعاون جاء بالمرتبة الأولى، بينما جاء نمط التجنب بالمرتبة الأخيرة، كما كشفت النتائج:

– عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر الجنس في جميع الأنماط باستثناء نمط المجاملة وجاءت الفروق لصالح الإناث. (عبد الله صالح محمد، 2013)

دراسة زرفاوي أمال (2013) :

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسه الكوابل ببسكرة واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبقت هذه الدراسة على عينة تتكون من (897) عامل ولغرض جمع البيانات اعتمد الباحث على الملاحظة والمقابلة والاستبيان، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى:

– أن الجماعات غير الرسمية موجودة وهذا ما ذهبت له مدرسة العلاقات الإنسانية التي أثبتت أن التنظيم الغير الرسمي ظاهرة ناتجة عن السلوك الاجتماعي للفرد وهذا ما هو مبين في مؤسسة الكوابل ببسكرة حيث أن العلاقات غير الرسمية داخل هذه المؤسسة تسبب العديد من الصراعات وهذا يؤثر بشكل واضح على رضا العمال ويؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية داخليا كدوران العمل، التغيب، وانخفاض في معدلات الأداء ولجوء العمال إلى التفكير في تغيير مكان عملهم للهروب من الصراع لأنهم يرون بأن الصراع قد يفقدهم مناصبهم نهائيا، وتجنب أثاره زيادة على تنقل بعض العمال من مصلحة إلى أخرى رفضا لأسلوب التسيير في المصلحة السابقة بحثا عن عمل أكثر راحة ويسبب أيضا انخفاض في معدلات الإنتاجية ومن

أسباب ظهور هذه المشكلات هي تأخير المهام الموكلة لهم وهو أحد أشكال الصراع في المؤسسة والذي يعبر عن عصيان الأوامر والتباطؤ في انجازها.

– غياب العدالة التنظيمية في توزيع الحوافز وهذا ما أدى إلى الشعور بالتهميش، التحريضات التي يقوم بها بعض العمال عن طريق أطراف أخرى والتي تبين مراعاة القيم الثقافية الوافدة في طريق الشركات الأجنبية حول طريقة العمل تثير الصراعات الغير المقبولة مثلا: العامل الجزائري يركز دائما على أهمية المشاركة في المناسبات والأعياد، ولذلك فهو يرفض بشدة منعه من ذلك وهذا ما يؤدي إلى التغيب والى انخفاض الأداء مع انخفاض الإنتاجية.

– عدم فهم لغة المشرف من طرف العمال، وتفسيرها على أنها فعاليا من طرفه وهذا يخلق جوا من عدم الرضا، عدم التكيف مع أسلوب الإشراف المتبع في المؤسسة وهذا لا يرضي العامل والأساس بالتبعية تداخل في خطوط الاتصال وانتشار الإشاعات حسب المعلومات عن بعضهم البعض يسبب الصراع وهذا يؤثر سلبا على داخل المؤسسة.(زرفاوي، 2013)

دراسة عثمان تاج السر مساعد (2014):

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الصراع التنظيم والرضا الوظيفي في المؤسسات العامة بالوداي، وذلك من خلال دراسة أهم عوامل وأسباب الصراعات التنظيمية ودراسة النمط المناسب لإدارة تلك الصراعات، واعتمد الباحث في سبيل الوصول إلى أهداف

الدراسة والإجابة عن أسئلتها على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبيان لغرض جمع البيانات تم تطبيقه على (80) فردا، وتمت معالجة البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة في النسب المئوية والتكرارات، إضافة إلى استخدام اختبار كاف مربع للاستقلالية، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي وأهم أسباب الصراع التنظيمي تتمثل في محدودية الموارد وتعارض الأهداف، وعدم وضوح الصلاحيات وعدم وضوح المسؤوليات على التوالي. (عثمان تاج السر مساعد، 2014)

7-2-2- الدراسات الأجنبية:

دراسة kamba (1993):

تناولت هذه الدراسة موضوع أساليب إدارة الصراع التنظيمي عند مديري مدارس الثانوية في جنوب غرب أمريكا تمت الدراسة على مرحلتين، طبقت على عينة مكونة من (209) مديرا، وقد أظهرت الدراسة في المرحلة الأولى النتائج التالية:

- ليس هناك فروق ذات دلالة احصائية بين مدراء في استخدام أساليب إدارة الصراع أسلوب التكامل لا يلتزمون بالضرورة بهذا الأسلوب وذلك لأنهم يديرون الصراعات بين المعلمين بأساليب متعددة. (القفل سمية، 2015، ص 21).

دراسة Hankin wicton and Dee (2000):

تناولت هذه الدراسة موضوع أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الإدارة الذاتية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفه الأساليب المفضلة لحل الصراع لدى مديري المدارس الواقعة في المدن الحضارية بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- نادرا ما يلجأ المديرون إلى استخدام أسلوب التجنب في إدارة الصراعات التي تحصل في المدارس.
- أكثر الأساليب استخداما من قبل المديرين هو أسلوب التعاون كلما زاد عدد المشاركين في حل النزاع زاد اللجوء إلى أسلوب التعاون كأسلوب للحل.

دراسة hanh D. Nguyen jie yang (2012) :

تناولت هذه الدراسة موضوع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين الموظفين الصينيين، تطرقت الدراسة إلى إعداد تصور مقترح عن أنماط إدارة الصراعات التنظيمية في العلاقات الهرمية بين إطراف الصراع داخل المنظمات، واتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأجريت الدراسة على عينة تكونت من (704) موظف من جميع أنحاء الصين، وقد أبدت النتائج الفرضية القائلة:

– أن المشرفين يميلون إلى استخدام أنماط مباشرة لإدارة الصراعات، وتتسم هذه الأنماط بالهيمنة والحسم، جاءت النتائج متباينة بسبب متغيرات الجنس، التعليم، المنطق والخبرة في العمل،

– أن الموظفين الأكثر سنا يميلون إلى استخدام استراتيجيات غير مباشرة في التعامل مع الصراعات أما فيما يتعلق بتسوية الصراعات الشخصية استخدم الموظفون أنماط متفاوتة تبعا للشخصية. (hanh D. Nguyen jie yang, 2012, P 14)

دراسة Wu Hui Chi (2018):

تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير صراع الدور والنمط القيادي السائد لمديرية التربية البدنية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في الجامعات التايوانية، وسعت الدراسة إلى الكشف عن تأثير صراع الدور والنمط القيادي السائد لمديري كلية التربية البدنية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في الجامعات التايوانية، تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة واعتمد الباحث على الاستبيان، وأجريت هذه الدراسة على عينة تتكون من (312) فردا ، في عام (2017) على النحو التالي: (199) معلما بالنسبة 63.1% و (113) معلمة بنسبة 36.2% ، ولغرض معالجة البيانات تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين الخصائص الديموغرافية موضوع الدراسة بالإضافة إلى تحليل الاحصاءات بطريقة (SPSS) وبينت نتائج الدراسة:

– أن مستوى العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وصراع الدور جاء متوسط.(wu hui chin, 2018)

دراسة Ahmet ayik tevfic uzun (2019):

تناولت هذه الدراسة موضوع العلاقة بين مهارات التعامل وأنماط إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس، استهدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين مهارات التواصل وأنماط إدارة الصراع التنظيمي من وجهه نظر المعلمين، وذلك لجعل بيئة المدرسة أكثر فعالية، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم بتصميم مقياس الاتصال ومقياس أنماط إدارة الصراع التنظيمي، وتم تطبيقه على عينة تكونت من (245) معلما يعملون في 18 مدرسة ابتدائية في منطقة بالاندوكين، أزمير، تركيا، وكشفت النتائج عن:

– وجود علاقة موجبة بين مهارات الاتصال وأنماط إدارة الصراع التنظيمي حيث أظهرت أن مهارات الاتصال داخل المدارس تساعد على التنبؤ بإدارة الصراع التنظيمي التي سوف تتبع في المستقبل. (ahmet ayik tevfic uzun, 2013)

8- التعقيب على الدراسات السابقة:

بعدما قمنا بعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة (القيم التنظيمية والصراع التنظيمي) وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، تبين لنا أن هذه الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في دراسة موضوع القيم التنظيمية من خلال التركيز على أبعادها من جهة بالإضافة إلى هذا فإنها تناولت تقريبا نفس مجتمع الدراسة والمتمثل في

إداريين جامعيين ومؤسسات عامة أو خاصة. ومن جهة أخرى تتفق الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي من حيث تركيز معظمها على تحديد مستوى الصراع التنظيمي.

فيما يخص القيم التنظيمية لقد حاولنا إلقاء الضوء على البعض من هذه الدراسات التي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية مستهلين بذالك دراسة العتيبي (2009) وهي دراسة عربية قريبة في شقها الأول المتعلق بالقيم التنظيمية التي خلصت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول القيم التنظيمية السائدة وفقا لمتغيرات الوظيفية أو المرهل العلمي أو القسم العلمي، ثم أدرجنا دراسة الحراحشة (2012)، بالإضافة إلى دراسة الصائغ (2012) التي توصلت إلى أن القيم التنظيمية لديها تأثير في الخيار الاستراتيجي للمنظمة، وكذلك دراسة نوال يونس (2013) التي توصلت إلى أنه هناك علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي.

أما فيما يخص الصراع التنظيمي نجد أن معظم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع اهتمت بالإداريين في مختلف المنظمات، ففي البداية تطرقنا من دراسة علي غربي (1989) وتشترك مع دراستنا في علاقة بعض المتغيرات مع الصراع التنظيمي، ثم أدرجنا دراسة الشريف (1996) الذي توصل إلى أن هناك عدة عوامل تتدخل في حدوث الصراع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، أما دراسة عبد الله صالح محمد (2013) التي هدفت إلى الكشف عن نمطي التكامل والتعاون جاء بالمرتبة الأولى، بينما جاء نمط التجنب

بالمرتبة الأخيرة، في حين نجد دراسة زرفاوي نوال (2013) التي توصلت إلى أن غياب العدالة التنظيمية في توزيع الحوافز يؤدي إلى الشعور بالتهميش، والتحريضات التي يقوم بها بعض العمال عن طريق أطراف أخرى والتي تبين مراعاة القيم الثقافية الوافدة في طريق الشركات الأجنبية حول طريقة العمل تثير الصراعات الغير المقبولة، وهذا ما يؤدي إلى التغيب والى انخفاض الأداء مع انخفاض الإنتاجية، كما نجد دراسة عثمان تاج مساعد (2014) التي سعت إلى الكشف عن العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسات العامة بالوداي.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن الدراسة الحالية تتميز في أن موضوعها جديدا ومهما ومفيدا للمجتمع عامة وللإداريين خاصة حيث أنه ضم عينة الإداريين الذي لم يتم تناوله من جانب القيم التنظيمية والصراع التنظيمي على حد علمنا، كما كان لهدف هذه الدراسة الذي يتميز بالكشف عن مستوى الصراع التنظيمي لدى الإداريين له مدلولات كثيرة تفيد المهنيين في المجال النفسي والاجتماعي والإداري.

وقد لاحظنا عدم تناول متغيرات الدراسة الحالية إلا قليلا، فكانت الدراسة بمثابة أول دراسة مهمة ومفيدة تربط بين متغيرات الدراسة على حد علمنا، لذا نرجو أن تكون هذه الدراسة مكملة للدراسات العربية والمحلية والجهود التي بذلت في موضوع القيم التنظيمية والصراع التنظيمي وأن تقدم معرفة جديدة مضافة إلى ميدان علم النفس بشكل خاص.

الجانب النظري

الفصل الثاني: القيم التنظيمية.

تمهيد

1- مفهوم القيم.

2- خصائص القيم.

3- تصنيف القيم.

4- وظائف القيم.

5- كيفية تشكيل القيم.

6- مصادر القيم.

7- تطور القيم التنظيمية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد القيم الشخصية من العناصر الأساسية لثقافة المنظمات، أو ما يطلق عليها الثقافة التنظيمية، فهي تؤثر تأثيراً كبيراً في حياة الأفراد الخاصة، والعملية، بوصفها أحد المكونات الأساسية للشخصية، ويشمل تأثيرها سلوك الأفراد واتجاهاتهم، وعلاقاتهم، وهي بذلك توفر إطاراً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات وتنظيمه داخل المنظمات وخارجها، إذ تقوم بدور المراقب الداخلي الذي يراقب أفعال الفرد وتصرفاته، فالقيمة هي ما يعده الفرد مهما، وذا قيمة في حياته، ويسعى دائما إلى أن يكون سلوكه متسقاً، ومتوافقاً مع ما يؤمن به من قيم، ولذلك لا يمكن إغفال دراسة القيم الشخصية عند تحليل السلوك الإنساني، وفهم السلوك التنظيمي لدى المنظمات كلها.

وتعد الأسرة هي المصدر الأول في تكوين قيم الفرد واتجاهاته، وعاداته الاجتماعية فهي التي تمده بالرصيد الأول من القيم والعادات الاجتماعية، وهي بذلك تمده بالضوء الذي يرشده في سلوكه وتصرفاته، ففي الأسرة يتلقى الطفل أول درس عن الحق والواجب والسلوكيات الصائبة والخاطئة، والحسنة والقبيحة، فالأسرة هي التي تمنح الطفل أوضاعه الاجتماعية، وتحدد له منذ البداية اتجاهات سلوكه وخياراته، فهي تحدد له نوع الطعام الذي يأكله، وكيف ومتى يأكله، والملبس الذي يلبسه في كل مناسبة، وتحدد له الميول السياسية التي يتبعها، بل وتحدد له الدين الذي يعتنقه، كما قال الرسول الكريم : (كل مولود يولد على الفطرة، فأبواه يهودانه، أو ينصرانه، أو يمجسانه).

ويشترك عدد من الجماعات الأخرى مع الأسرة في عملية التنشئة الاجتماعية، مثل: المدرسة، وثلة الأقران والأصدقاء، والأندية الرياضية، والهيئات الدينية، والجماعات المهنية والهيئات السياسية.. الخ، وبالرغم من أهمية دور الجماعات في التنشئة الاجتماعية، فإن وظيفتها تعد امتدادا لوظيفة الأسرة، وليست بديلة عنها.

1- مفهوم القيمValues Concept :

تلعب القيم دوراً بارزاً في تحديد وتوجيه السلوك الإيجابي، لذلك فدراسة القيم تعد من الموضوعات الهامة والتي على الإدارة في التنظيم ضرورة الاهتمام بها وتهذيبها لتعزيز السلوك الوظيفي المرغوب به، ومن هذا المنطلق اهتم علماء الإدارة بدراسة القيم وأثرها الهام على حياة المنظمات، وبالرغم من ذلك تفاوتت الاجتهادات العلمية لتحديد وتوضيح مفهومها ومعانيها، فالقيم تختلف من فرد إلى آخر نتيجة للاختلافات والفروقات الفردية والثقافية وكذلك الاجتماعية الأمر الذي جعل دراستها على درجة كبيرة من الصعوبة إضافة إلى تداخلها مع مفاهيم الاتجاهات والإدراك. (عساف، 2012).

ونتيجة للاختلاف في هذه المفاهيم تفاوتت محاولات علماء الإدارة في دراستهم للقيم، حيث خلط هؤلاء العلماء في تناولهم موضوع الاتجاهات وحاول بعضهم التمييز بينها وبين الاتجاهات، وحاول البعض دراستها من جانب القيم والاتجاهات كموضوع واحد، وفي ذلك يقول (السلمي، 2011)، إن دراسة كل منهما بشكل منفصل لا تترتب عليه فائدة كبيرة فكلاهما عبارة عن وجهات نظر وتصورات يكونها الأفراد بناء على تجاربهم وثقافتهم، فهناك من يحاول الربط بين المفهومين، حيث يعتبر هؤلاء أن التفاعلات بينالاتجاهات يؤدي إلى ظهور ما يعرف بالقيم، وفي هذا الصدد يقول (ايزبك) إن تفاعل عناصر الاتجاهات يساعد على إيجاد مفاهيم تعرف بالقيم وفقاً للتصورات الآتية:

آراء (تفاعل) ⟵ اتجاهات (تفاعل) ⟵ قيم

فالتفاعل بين الطروحات والآراء يؤدي إلى خلق ما يعرف بالاتجاهات، كذلك تفاعل الاتجاهات يؤدي إلى خلق ما يعرف بالقيم، هذا التصور يشير إلى درجة الترابط والعلاقة بينهذه المفاهيم وتفاعلها مع بعضها البعض، الأمر الذي يجعل دراسة كل موضوع بشكل منفرد في غاية الصعوبة للوصول إلى تصور مفاهيمي واضح ومتكامل عن كل منهما، (عبد الباقي، 2003).

وهناك من تناول موضوع القيم بمنظور آخر حيث ركز هؤلاء على ضرورة دراسة وتحليل كل من القيم والاتجاهات بشكل منفرد، لما لذلك من أهمية في ترسيخ أنماط سلوكية إيجابية يؤثر على حياة منظمات الأعمال نتيجة لتركيزها على تحليل مفاهيم ومضامين شخصيات الأفراد، ومحاولة توجيهها بالاتجاه الصحيح، الأمر الذي يساعد على زيادة ومعرفة الجوانب السلوكية ودراستها بشكل دقيق وفاعل، وفي ذلك يرى العالمRokoachبضرورة دراسة كل منها بهدف محدد عكس مفهوم الاتجاهات والتي ترتبط بأهداف محددة.

إن عملية البحث في هذه المفاهيم بشكل فلسفي سوف يقود إلى حوارات فلسفية عميقة، لذلك يمكن تعريف القيم بأنها عبارة عن معتقدات يؤمن بها الأفراد ويلتزمون بها كونها وسيلة فاعلة في تحديد الأنماط السلوكية المرغوب بها وغير المرغوب بها، وهذا يؤدي إلى تشكيل مفاهيم وقيم يعتمد عليها الأفراد لبيان ومعرفة ما هو مرغوب به، وما على الإدارة إلا محاولة تشجيع الأفراد على تبني الأنماط السلوكية الإيجابية في محاولات للتأثير على بعض القيم غير المرغوب بها، (الزبيدي، 2001).

ويعرفها (القريوتي، 2012): بانها "المعتقدات التي يعقد أصحابها بمضامينها، أما بونسرومونسون(Ponser&monson): فيعرفانها بأنها: تصديق بما هو صح أو خطأ، مقبول أو غير مقبول، عدل أو غير عدل، مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه".

واستناداً إلى ما سبق من تعريفات يمكن تعريف القيم بأنها:"عبارة عن المعتقدات التي يحملها الفرد نحو الأشياء والمعاني وأوجه النشاط المختلفة، والتي تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته نحوها، تحدد له السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي.

2- خصائص القيم Valuescharacteristics:

هناك عدة خصائص تتميز بها القيم وهي كالآتي (العميان 2013):

1. إنها إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات.
2. إنها صعبة الدراسة، دراسة علمية بسبب تعقيدها.
3. إنها نسبية، أي تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه، ومن زمن إلى زمن، ومن مكان لآخر، ومن ثقافة الأخرى.
4. تترتب فيما بينها ترتيباً هرمياً، فتهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها.
5. تؤثر القيم في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد.
6. مألوفة ومعروفة لدى أفراد المجتمع ومرغوبة اجتماعياً لأنها تشبع حاجات الناس.
7. أنها ملتزما وآمرة لأنها تعاقب وتثيب، كما أنها تحرم وتفرض.

3- تصنيف القيمClassification of Values:

يعد التصنيف الذي أورده عالم الاجتماع الألماني (سبرانجر) في كتابه: (أنماط الناس) من أكثر التصنيفات استخداما في دراسة القيم، حيث قسم القيم إلى ست مجموعات، هي: القيم الدينية، والقيم السياسية، والقيم الاجتماعية والقيم النظرية، والقيم الاقتصادية والقيم الجمالية، وسنوضح فيما يأتي ما تعنيه هذه القيم (المعايطة، 2006):

1. **القيم الدينية:** هي مجموعة القيم التي تميز الفرد بإدراكه للكون، ويعبر عنها اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء الطبيعة، فهو يرغب في معرفة أصل الإنسان ومصيره، ويؤمن بأن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه، ويحاول أن يربط نفسه بهذه القوة، ويتميز معظم من تسود لديه هذه القيم بالتمسك بالتعاليم الدينية.

2. **القيم السياسية:** هي مجموعة القيم التي تميز الفرد باهتماماته بالبحث عن الشهرة والنفوذ في مجالات الحياة المختلفة، وليس بالضرورة في مجال السياسة، ويتميز الفرد الذي تسود لديه هذه القيم بدوافع القوة والمنافسة والقدرة على توجيه الآخرين والتحكم في مستقبلهم.

3. **القيم النظرية:** هي مجموعة القيم التي يعبر عنها اهتمام الفرد بالعلم والمعرفة والسعي وراء القوانين التي تحكم الأشياء بقصد معرفتها، ومن الأفراد الذين تبرز عندهم هذه القيم الفلاسفة، والعلماء والمفكرين.

4. **القيم الاجتماعية:** هي مجموعة القيم التي تميز الفرد باهتماماته الاجتماعية، وبقدرته على عمل علاقات اجتماعية والتطوع لخدمة الآخرين، ويتميز الفرد بقدرته على العطاء من وقته وجهده وماله الخدمة المجتمع، ويغلب على سلوكه الود والشفقة والإيثار.

5. القيم الاقتصادية: هي مجموعة القيم التي تميز الفرد بالاهتمامات العملية، وتجعله يعطي الأولوية لتحقيق المنافع المادية، ويسعى للحصول على الثروة بكل الوسائل، وتبرز هذه القيم لدى رجال المال والأعمال، وأصحاب المتاجر والمصانع.

6. القيم الجمالية: هي مجموعة القيم التي تميز الفرد بالاهتمامات الفنية والجمالية وبالبحث عن الجوانب الفنية في الحياة، وتجعل الفرد يجب التشكيل والتنسيق، وتسود هذه القيم عادة لدى اصحاب الإبداع الفني وتذوق الجمال.

وتعد هذه القيم الست المشار إليها قيماً أساسية (مركزية) تنبثق منها العديد من القيم الشخصية، فمثلا يتفرع من القيم الدينية بعض القيم الفرعية، مثل: قيمة الصدق، وقيمة الأمانة، وقيمة الإخلاص، وقيمة الرحمة ... الخ ويتفرع من القيم النظرية قيم عديدة منها: قيمة التحصيل الأكاديمي، وقيمة الإنجاز، وقيمة الانضباط الذاتي... الخ، ولا يعني هذا التقسيم أن الإنسان ينتمي بصورة خالصة إلى واحدة أو أكثر من هذه القيم، فجميع القيم توجد لدى كل فرد، لكنها تختلف في تركيب أهميتها من شخص إلى آخر ومن جماعة لأخرى.

4- وظائف القيمThe function of values:

تعد القيم من أهم مكونات الشخصية، لذلك فهي تعمل على تشكيل الكيان النفسي للفرد، من خلال قيامها بالوظائف الآتية **(الصيرفي، 2005)**.

أ. إنها توفر الوسائل المطلوبة لتحديد جدارة الأفراد والجماعات، فهي تساعد الفرد على معرفة موقعه في المجتمع على أساس تقويم الناس له.

ب.تساعد القيم الناس على تركيز اهتمامهم على العناصر المادية المرغوبة والضرورية، فقيمة الأشياء ليست في ذاتها فحسب، بل هي نتيجة لما يضفيه المجتمع عليها من اهتمام وتثمين.

ت.إن جميع الأساليب المثالية للسلوك والتفكير في المجتمع تتجسد في القيم، وعلى هذا الأساس تصبح القيم اشبه بالخطط الهندسية للسلوك المقبول اجتماعيا، بحيث يصبح الأفراد قادرين على إدراك أفضل الطرق للعمل والتفكير.

ث. تسهم القيم في توجيه الناس في اختيار الأدوار الاجتماعية والنهوض بها، كما تشجعهم على القيام بالأعباء المسندة إليهم بشكل ينسجم وتوقعات المجتمع.

ج. للقيم دور كبير في تحقيق الضبط الاجتماعي، فهي تؤثر في الناس لكي يجعلوا سلوكهم مطابقا للقواعد الأخلاقية، كما تعمل القيم على كبح جماح العواطف السلبية التي قد تدفع إلى الانحراف والتمرد على نظم المجتمع الأخلاقية وتولد الشعور بالذنب والخجل في نفوس الناس عند تجاوزهم المعايير.

ح. للقيم تأثير واضح كأداة للتضامن الإجتماعي، فوحدة الجماعات تستند إلى وجود القيم المشتركة، مما يجعل الناس ينجذبون لبعضهم عندما يشعرون بتماثل الأخلاق والعقائد التي يعتنقونها.

5- كيفية تشكيل القيمvalues formation :

تعد قيم الأفراد متصلة بشكل قوي ومنسجمة مع الطبيعة البيولوجية والنفسية والاجتماعية، والقيم الموجودة هي مزيج من دافعين: الأول غريزي والثاني مكتسب، وقيم الأفراد متصلة بحاجاتهم وإشباع هذه الحاجات، ويؤكد مندل وجوردان على أن قوة القيمة لدى الإنسان ومدى تعرضها للتغيير يتصلان بعلاقة الفرد بعائلته وثقافته الموروثة، حيث يوجد عدد من القواعد تشرح هذه العلاقات وهي **(العديلي، 1995)**:

أ. القيم باقية وبشكل خاص في حالة تناسقها تاريخياً وأسرياً وجماعيا وثقافياً.

ب. عندما يكون الفرد متصلاً عاطفياً بموضوع ما، فإنه سيكون من الصعب إقناعه بتغيير قيمه.

ت. الأفراد الذين يعيشون في منطقة معينة وخلال فترة زمنية معينة تكون قيمهم متشابهة .

ث. الاختلاف في القيم يعود إلى اختلاف الفئة الاجتماعية والروابط العرقية.

ج.يسعى الفرد إلى تحقيق الانسجام والتناسق ما بين قيمه وقيم الجماعة التي ينتمي إليها.

ح.تكون القيم متشابهة إلى حد كبير عندما تكون عناصر البيئة الاجتماعية التي ينتمي إليها.

خ. أكثر انسجاما ز قد تتعارض القيم مع السلوك عندما يتصل الوضع بالأخلاق.

د. تتغير القيم الشخصية نتيجة لتجارب عاطفية مهمة.

6- مصادر القيمsources of values :

هناك عدة مصادر للقيم ساعدت على تشكيل منظومة قيمية انتهجها الأفراد في حياتهم ساعدت على فهم ودراسة سلوكيات الأفراد، وهذه المصادر تمثلت في (القريوتي: 2012):

1.**التعاليم الدينية:** يمثل الدين المصدر الرئيسي لقيم كثيرة، ومن الأمثلة على القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي، الحديث النبوي الشريف الذي يحث على إتقان العمل، قال رسول الله ﷺ : إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه، وكذلك حث الرسول الكريم على عدم الغش بقوله، من غش فليس منا.

وهناك أحاديث كثيرة تهدف إلى زرع القيم الحميدة في الأفراد، ومنها قول الرسول صلى الله عليه وسلم: أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه، فحثنا الرسول الكريم على إعطاء أجر العامل دون تأخير وهذه تعتبر قيمة عظيمة للأفراد.

2.**التنشئة الاجتماعية:** يكتسب الفرد قيمة بشكل رئيسي من قبل أفراد العائلة، وتشير نظرية أريكسون لمراحل النمو النفسي والاجتماعي إلى العلاقة الوثيقة بين الفرد وأسرته وتبدأ مع الأم ثم تتسع دائرة النمو الاجتماعي للطفل لتشمل الأب والأخوة والجيران وزملاء اللعب،

فالأفراد يكتسبون قيمهم من خلال تعايشهم بين أفراد الأسرة، وخلال المراحل الدراسية المختلفة ومن خلال اتصالهم بأفراد المجتمع الذي يعيشون فيه، وقد نجد أفراداً يفضلون العيش منعزلين عن المجتمع والعكس صحيح.

3. **الخبرة السابقة:** تعد خبرة الشخص مهمة وتظهر في الأوزان والقيم التي يعطيها للأشياء فالسجين الذي لم يذق طعم الحرية يفترض أن يقدر قيمة الحرية لأنه عانى من كبت وإهدار لحريته، والشخص الأمي الذي لم يتعلم يعطي قيمة كبيرة للتعليم بسبب حرمانه منه.

4. **الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:** إن انتماء الفرد إلى جماعة معينة بعد مصدراً آخر للقيم، فالفرد قد يغير من قيمه بسبب تأثير ضغوط الجماعة عليه، فنجد أحياناً أشخاصاً نشأوا نشأة دينية ونتيجة دخولهم في جماعة غير دينية فإن قيمهم الدينية ستتغير، حيث تصبح قيمهم متناسقة مع قيم الجماعة الجديدة.

7- تطور القيم التنظيمية Development of organizational values:

تعد القيم انعكاساً للمناخ التنظيمي السائد، وبالتالي فهي تعبير عن الثقافة التنظيمية التي تحكم طبيعة العلاقة بين الأفراد داخل المنظمة وعلاقاتهم معها. ومما تجدر الإشارة به أن القيم التنظيمية، لم تكن ثابتة منذ القدم، بل تغيرت هذه القيم مع تطور العلوم الإدارية، فقد حدثت تغيرات أثرت في تشكيل هذه القيم التنظيمية وكان أهمها التطورات المتلاحقة بالعلوم الإدارية والمفاهيم والقيم الإدارية، وبالتالي فقد مر هذا التطور في القيم الإدارية في سبع مراحل على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: مرحلة الثورة الصناعية.

وفي هذه المرحلة اعتبر الإنسان آلة بيولوجية يمكن للمديرين أن يتحكموا به عن طريق الإغراء المادي، وأهملت الجوانب الإنسانية، وكان فريدريك تايلور هو صاحب هذا المفهوم حيث اعتبر أن مفاهيم السلطة والتدرج الهرمي والإجراءات الرسمية هي الوسائل التي يتم تصميمها لتأدية مهام معقدة روتينية ومتكررة.

وقد كانت القيم السائدة في هذه المرحلة هي التي تفترض أن الرجال والنساء العاملين هم مصادر يتم تحفيزهم بواسطة النقود، إلا أن هذه القيم كان لا بد من تغييرها نظراً لأنها وضعت أنظمة الأجور التي تجعل العامل يبذل قصارى جهده على حساب صحته وأسرته، ووصفت الإنسان بأنه أناني لا يحب العمل إلا إذا أقتيد إليه. (عبد الوهاب، 2000).

المرحلة الثانية: المرحلة السلوكية.

بدأت هذه المرحلة بناءً على سلسلة دراسات هورثون من قبل الباحث التون مايو (Elton Mayo) مع مجموعة من زملائه، والتي حملت فيما تؤكد أن الإنسان ليس مجرد آلة يحفز مادياً، وإنما له مشاعر وأحاسيس وقوة إرادة تؤثر على الإنتاجية في المنظمة، ظهرت هذه المرحلة كردة فعل على المرحلة الأولى وخاصة تلك الأفكار المتعلقة بالنظرة الدونية للإنسان، فجاءت هذه المرحلة لتعالج هذا الخلل في العلاقات الإنسانية داخل منظمة الأعمال، وللتركيز على أهمية وقيمة الإنسان العامل، وكانت الفكرة الأولى التي قامت عليها المرحلة

السلوكية: إن المنظمة هي مكان للعمل والحياة، وإن العمل هو سنة الحياة والإنسان هو محور العملية الإنتاجية.

المرحلة الثالثة: مرحلة المواجهة.

ظهرت هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية استجابة لظهور الاتحادات المهنية وليس من قبل الإدارة، فقد اكتسبت النقابات العمالية قوة بسبب الخسارات الكبيرة في المنظمات الناتجة عن الفوضى والتعطيل، فكان لا بد للإدارة من اتباع أساليب أخرى غير أساليب العراك للتوصل إلى حل للمشكلات التي تواجهها فظهرت قيم الحرية في بيئات الأعمال (**العامري، والغالي، 2008**).

المرحلة الرابعة: مرحلة الإجماع في الرأي.

وظهرت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث انتقلت الإدارة الفعلية من المديرين إلى العاملين، وظهرت نظرية دوجلاس ماكريجور والتي أظهرت أهمية القيم الإدارية من خلال تقسيمة للمعتقدات الإدارية إلى فرضيات X و لا حيث تضمنت فرضية X أن الفرد العامل كسول ولا يحب العمل ويحفزه ماديا، بينما أظهرت فرضية Y مفاهيم وقيما مختلفة فأظهرت أن الإنسان كائن إيجابي يحب العمل وهو جدير بالثقة (**الفريجات وآخرون، 2009**).

المرحلة الخامسة: مرحلة الإدارة بالأهداف.

في هذه المرحلة تقوم الإدارة على أساس المسؤولية المشتركة بين المديرين والعاملين أي أن العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، هي عملية مشتركة بين الرئيس

والمرؤوس في كل وحدات الإدارة وأقسامها ودوائرها، وأن متطلبات فلسفة أسلوب الإدارة بالأهداف تتبلور في تحديد الأهداف في ضوء الإمكانات المتوفرة ومن ثم تنفيذها، (عباس، 2012).

المرحلة السادسة: مرحلة التطوير التنظيمي.

يعرف التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة الفاعلية التنظيمية من خلال تداخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.

وقد تميزت هذه المرحلة بتحليل الأفكار والمعلومات الإدارية والتي من خلالها يمكن إيجاد تطوير تنظيمي من خلال فهم واقع الحال ووضع خطة مستقبلية لما ترغب فيه المنظمة في المستقبل، وقد صاحب هذه المرحلة نمو سريع لأنشطة التطوير الذاتي والتي تركز على عمل المعالجين السيكولوجية، ويهتم بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد، كما كان الاهتمام المتزايد منصباً على نوعية ظروف العمل كجزء من هذه المرحلة، عندما بدا الإداريون الاهتمام بتحليل الجوانب غير الإنسانية والمسببة للضغوط في بيئة العمل من اجل العمل على تحسينها **(مساعدة، 2015).**

المرحلة السابعة: مرحلة الواقعية.

وفي هذه المرحلة يعد تطور القيم مزيجاً مؤلفاً من المراحل السابقة، فبعد عقود من الاندفاع أو السير على غير هدى، أدرك المديرون أنهم يتحملون مهمة صعبة فيما يتعلق

بالقيادة والضبط، ومع التنافس العالمي فإن هناك مزيد من التهديدات، وبالتالي فإن البقاء لن يكون إلا للأصلح، لقد ظهرت هذه المرحلة في بداية السبعينيات وكانت رد فعل للمراحل السابقة أكثر من كونها مرحلة تقدمية، وقد انتشرت بعض القيم مثل (لا شيء مجانا) (العمل الجاد يؤدي إلى النجاح) (المسؤولية الذاتية) **(عوض، 2008)**.

وبناء على ما سبق فإن القيم الفردية هي عبارة عن أفكار ومعتقدات وفلسفة يعتنقها العاملون، حيث تعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل بين أعضاء التنظيم، ونظراً لأهمية القيم فقد أظهرت الدراسة والأبحاث أن هناك أحدى عشرة قيمة موزعة على أربعة محاور رئيسية هي (حمود ، 2010):

1. **أسلوب الإدارة:** وتتضمن قيم القوة والصفوة، والمكافاة.
2. **إدارة المهنة:** وتتضمن قيم الفاعلية والكفاءة.
3. **إدارة العلاقات الإنسانية:** وتتضمن قيم العدل، وفرق العمل، والقانون.
4. **إدارة البيئة التنظيمية:** وتتضمن قيم الدفاع والإبداع والتنافس.

خلاصة الفصل:

لمسنا في هذا الفصل مفهوم القيم التنظيمية في جانبه النظري ، وذلك بإيضاح مفهومه، وتشريح الآراء المختلفة للباحثين، كما تطرقنا الى خصوصيته وأهميته وبعض التصنيفات التي تتعلق بدراستنا الحالية، دون أن ننسى المرور على مختلف المحطات التاريخية لنشأة المفهوم، كما أبرزنا المرجعيات النظرية المفسرة له، و هذه الخطوة التنظيرية ملزمة لأي باحث للمرور الى الجانب الميداني للدراسة، فهي تأشيرة الانتقال الى الدراسة التطبيقية والتي سنعرضها في الفصول الموالية.

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي.

تمهيد

1- مفهوم القوة ومفهوم السياسة والعلاقة بينهما.

2- خصائص الصراع التنظيمي.

3- أنواع الصراع التنظيمي.

4- أسباب الصراع التنظيمي.

5- مراحل الصراع التنظيمي.

6- آثار الصراع التنظيمي.

7- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد السلوك الإنساني محط اهتمام الباحثين، فلا تستطيع أي منظمة أن تعمل بنجاح وأن تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية بدون التواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة عبر المستويات التنظيمية المختلفة، فالمنظمة لا تبقى في سكون وتوازن مستمر، فهي وإن انتهجت نسقاً موجهاً نحو تحقيق أهداف محددة، إلا أن هذا النسق لا يفلت من التغيير ولا يستطيع أن يتجنب صراعات حتمية لا بد أن يشهدها خلال تحقيقه لأهدافه، تلك حقيقة لا يمكن تجاهلها أو التقليل من أهميتها، فالنزاع بين الأفراد والجماعات في المنظمات أمر شائع ومألوف مثل شيوع التعاون والتماسك، وهذا تبدو لنا أهمية دراسة مشكلتي الصراع والتغيير في التنظيم فبدون دراستهما دراسة متعمقة واعية نفتقد فهم أخطر مشكلات التنظيمات الحديثة وبدون تحليلهما تحليلاً واقعياً نظل دائرين في حلقة مفرغة تشكل حدودها مفاهيم النسق المتحيزة.

والمشكلة ليست في وجود خلافات من عدمه في المنظمة، حيث إن هذه الخلافات ظاهرة طبيعية نتيجة الظروف أو علاقات العمل، ولكن المهم هو إدارة تلك الخلافات بشكل فاعل، واعتبار إدارتها وظيفة إدارية مثلها مثل أي وظيفة إدارية أخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ورغم النتائج الإيجابية التي يمكن أن تترتب بسبب التناقضات مثل كثرة الأفكار والمعلومات التي تطرح داخل المنظمة، وبالتالي تحسين عملية اتخاذ القرارات وإمكانية التعرف إلى المشكلات المحتملة مستقبلاً ومحاولة تلاشيها، فإن إهمال الصراع أو عدم إدارته بشكل سليم يمكن أن يؤدي إلى العديد من النتائج السلبية.

1- مفهوم الصراع التنظيميConcept of OrganizationalConflict:

يعتبر الصراع أو النزاع أحد أنماط التفاعل الإنساني ويطلق عليه أيضاً الخلاف أو التعارض فيه يدرك كل طرف من أطراف الصراع أو النزاع أن الطرف الآخر غريم له، ويعترض طريق تقدمه باتجاه الهدف الذي يريده، وتستخدم كلمتي الصراع والنزاع في أدبيات الصراع كمرادفتين لكلمة الخلاف والنزاع في اللغة كما جاء في الصحاح (نازعه منازعة) أي جاذبه في الخصومة وبينهم (نزاعة) بالفتح أي خصومة حق، والتنازع هو التخاصم.

ولقد حظي الصراع باهتمام واسع النطاق تجلى بتناوله من قبل العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية، وقد عكست المدارس الإدارية، بوجه عام، تبايناً كبيراً بشأن الصراع، ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، واتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر للصراع من زاوية تختلف عن الأخرى (**مساعدة، 2015**).

ومصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية(Conflicnus)، والتي تعني التطاحن معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو التعارض أو النزاع، أما استخدامها في اللغة الإنجليزية القديمة فتعني العراك أو الخصام، (**راشد، 1997**).

تتعدد تعاريف الصراع التنظيمي بتعدد الباحثين واختلاف تخصصاتهم:

لقد جاء في معجم العلوم الاجتماعية (2000): بأن الصراع هو التنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين والفظاظة بين طرفين أو أكثر، أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص

وأيضاً بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص، وموضوع الصراع موجود في العلوم الإنسانية جميعها ويتخذ مكانا له في نظريات مختلفة (**شلابي، 2011**).

ويعتبر (**حريم، 2002**) الصراع التنظيمي بأنه: عبارة عن تعارض الرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد، وآخر، أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة العدم وجود توافق حقيقي أو مدرك ترقيات الفرد أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات، أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات.

وعبرMullins، (2005) عن الصراع بوصفه: سلوكاً مقصوداً للحيلولة دون تحقيق جهة أخرى لأهدافها، وهذه الجهة قد تكون فرداً أو مجموعة أو منظمة، ووصف (MCshare 2007 and Gilnowالصراع بأنه العملية التي يدرك من خلالها طرف ما أنه مهدد من قبل طرف الآخر وقصد Quick and Nelson 2009 بالصراع بأنه موقف تقود فيه السلوكيات أو المشاعر أو الاتجاهات أو الأهداف المتنافرة إلى عدم الموافقة أو التعارض بين طرفين أو أكثر. وأشار (2009 ، slocum and Tiellriegel) إلى الصراع بوصفه: عملية بموجبها يدرك طرف معين (فرد أو مجموعة) ان مصالحه الذاتية تتعارض أو تتأثر سلباً من خلال طرف آخر.

وتنبغي الإشارة هنا إلى أن ليس كل تعارض هو صراع، فمتى ما كان التعارض بمستوى عدم الموافقة القابلة للمناقشة والتفاوض بين الطرفين فإنه عندها لن يكون صراعاً.

2- خصائص الصراع التنظيميCharacteristics of OrganizationalConflict:

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها في الآتي (**العميان ، 2013**):

1.ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.

2. يعتبر التوتر بعداً أساسياً للصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرغى بها.

3. يمثل الصراع وضعا مؤقتا، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.

4. ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار اطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.

5.يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.

6.يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة اهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين إنتهاء الصراع.

3- أنواع الصراع التنظيميTypes of OrganizationalConflict :

يحدث الصراع في مؤسسات العمل في مستويات عدة، وانطلاقا منها يمكن أن تحدد الأنواع الآتية:

1. الصراع على مستوى الفردIndividualLevel:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها، كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه أو توقعاته، أو قيمه ومعتقداته لكنه مجبر على اختيار أحد البدائل، ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور نوجزها على النحو الآتي (**العتيبي، 2000**) (**الشماع وحمود، 2009**):

أ- **صراع الهدف:** يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في الوقت نفسه، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما ويأخذ إحدى الصور التالية:

- الصراع بين هدفين إيجابيين هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحققهما معا، ويزداد الموقف تعقيدا عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر.
- الصراع بين هدفين أحدهما إيجابي وآخر سلبي: ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية العناصر السلبية في العمل نفسه، وعلى سبيل المثال قد تمنح

الإدارة تعامل ما علاوة على راتبه الشهري عنصر إيجابي بيد أنها تقرر له ساعات إضافية عنصر سلي.

- الصراع بين هدفين سلبيين: هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، وهنا يعمل على اختبار الهدف الأقل ضررا، فمثلا قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر للمنظمة نفسها.

ب. صراع الدور: لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة الأسرة والمجتمع، فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من: الإدارة، والزملاء، والرؤساء والمرؤوسين، والعملاء، وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية. والثقافية، والرياضية، والاجتماعية، وكل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد.

ولتعارض الدور أهمية بالغة في منظمات الأعمال، وهذه الوضعية ناجمة من أن الفرد يتم تقييم أدائه وفاعليته، ويعتمد هذا على مدى التطابق بين ما يجب أن يؤديه الفرد وما بوديه بالفعل داخل وظيفته، ويؤثر التقييم في مساءلة الفرد أو عقابه أو حصوله على حوافز ذات حجم معين.

2. الصراع على مستوى الأفرادIndividualsLevel:

ويتمثل هذا الصراع بين الأفراد، فكل شخص له تجاريه وخبراته، وتختلف نظرته وإدراكه للأمور، ومن أمثلة ذلك، **slocum and Helirigal ، 2009(ماهر، 2013):**

أ. الصراع بين المدير ومرؤوسيه.

ب. الصراع بين المدير التنفيذي، والاستشاري.

ت. الصراع بين العامل، والمشرف.

ث. الصراع بين العامل والعامل.

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف باسم نافذة جوهاري نسبة إلى(Joseph Lana – HarylIngham) .

- **الحالة الأولى:** الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين. وهذه أفضل الحالات حيث إن الفرد على بينة بمشاعره وإدراكاته ودوافعه وأيضاً بمشاعر الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشكلات أو صراعات.
- **الحالة الثانية:** الفرد يعرف نفسه فقط: وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد المشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل معهم ويتعامل معهم، وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله لذا غالباً ما يكون متردداً وحذراً في التعامل معهم.
- **الحالة الثالثة:** الفرد يعرف الآخرين فقط: قد تتوافر معلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانزواء بعيداً عن زملائه في العمل.

- الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين وهذه هي أسوا الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، فينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

وبصفة عامة ينشأ الصراع بين الأفراد لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية مثل حب السيطرة.

3. الصراع على مستوى الجماعاتGroups Level:

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين، **(شلابي، 2011)**:

أ. **الصراع الأفقي:** يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في المنظمة نفسها.

ب. **الصراع الرأسي:** يقع الصراع الراسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، ومن الأمثلة على أسباب الصراع بين الجماعات.

- الصراع على الموارد: تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة، وعادة ما تكون هذه الموارد المتاحة نادرة كالأموال والخدمات والأفراد الماهرين هناك وقد يصل الأمر إلى تناحر الجماعات للحصول على أكبر قدر من هذه الموارد، ومن أشهر الأمثلة على

ذلك التنافس الذي يحدث بين الإدارات في وقت إعداد الميزانيات التقديرية فالكل يبالغ في تحديد احتياجاته المالية، فتتنازع هذه الأقسام على مبلغ محدد من الأموال، وعلى كل قسم أن يحاول الخروج بنصيب الأسد.

- التنافس في الأداء: تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من الصراع إذ تهدف كل جماعة من ورائه إلى تمييز أدائها عن أداء باقي الجماعات، فجماعات العمل قد تنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيضه.
- الاختلاف بين المستويات التنظيمية: يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطباغ وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها ومن الطبيعي أن ترى اختلافاً بين الجمعية العامة للمساهمين وبين مجلس الإدارة كما نشاهد صراعاً بين المشرفين (أو الإدارة) من جهة وبين العمال من جهة أخرى.
- الصراع بين الإدارات وظيفيا: تتنازع الإدارات على أداء الأعمال نفسها ذلك أن طبيعة الوظيفة لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها، خذ مثالاً التنبؤ بالمبيعات يمكن أن تقوم به إدارة الإنتاج والمخازن ويتنازع في الإشراف عليها كل من إدارات المشتريات والإنتاج والتسويق.
- الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين: عندما يواجه التنفيذيون مشكلات تحتاج إلى تدخل في من الخبراء الاستشاريين يسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم إلى تقديم النصح والمعلومات والمشورة، شيئاً قد يشابه القرار أو التصرف، مما يشجعهم على ذلك أن التنفيذيين

بالغون في طلب النصح، ومن الأمثلة على ذلك لجوء المديرين التنفيذيين إلى إدارة الأفراد لعلاج مشكلات كثيرة مثل اختيار وتدريب العاملين، ولجوء الكثير من المديرين التنفيذيين إلى الإدارة المالية في وضع الميزانية التقديرية، أو حساب التكاليف او تخفيض العمليات المالية لها.

4. الصراع على مستوى المنظماتOrganizationLevel:

مما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمات فقط، وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون ومستهلكون، وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى الموجودة في المجتمع التي قد تتعاون أو تتنافس معها فيحصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكياتهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكياتهم ملائما لمتطلباتهم، ويحدث الصراع بين منظمتين أو أكثر بسبب المنافسة أو الاستيلاء أو الاندماج أو الاكتساب والصراع بين المنظمات قد يكون بناء، عندما تسعى المنظمة الى تطوير جودة منتجاتها في أجواء تسودها المنافسة الصحيحة كما قد يكون غير بناء، **2009** ، **.Quick and Nelson.**

إن بروز عملية الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب، وهي عبارة عن توصيف للأوضاع المتنافسة والمتصارعة جميعها بين

المنظمة والمنظمات في البيئة التي تحيط بها، فيحدث اتصال وتفاهم واتفاق بين هذه الأطراف للتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعا، ويكون ذلك عن طريق التفاوض الذي يؤدي إلى الطرفين المتفاوضين وتكاد لا تختلف الحالة التي تظهر بها صورة نتيجة مرضية الصراعات بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل نفسها، حيث إن التباين في المدركات والأهداف وسبل تحقيقها، إضافة إلى المشكلات الناتجة من محدودية الأسواق المتاحة للاستثمار وأحجامها وطبيعة هياكل العرض والطلب والأسعار والقدرات الشرائية المتباينة، والمتاحة للأفراد وشدة المنافسة، وحدتها بين منظمات الأعمال المختلفة، إضافة للعديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... إلخ، والتي غالبا ما تحمل بين ثناياها آثاراً متعددة لخلق الصراع ولتحقيق أبعاده بين المنظمات المختلفة، (**رفاعي ، 2004**).

4- أسباب الصراع التنظيميSources of OrganizationalConflict :

هناك أسباب عديدة للصراع داخل المنظمة من الصعب حصرها، ويقترح كل من (Hodge& Anthony1991) الأسباب الآتية للصراع (**الفريجات وآخرون، 2009**):

1. التعارض أو التغيير في الأدوار: ويحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط التي يعاني منها الفرد في الوقت نفسه، وبالاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فإن الشخص يجد صعوبة في الاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى.

2. التغير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة: فزيادة الصلاحيات أو نقصها يمكن أن تسبب صراعاً للفرد أو الجماعة.

3. التغير في المركز أو الوضع: قد يسبب التغير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعاً للفرد واضطراباً في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.

4. حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل: ويقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوموا بالعمل نفسه.

5. التنافس على الموارد: قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على الموارد المتاحة نفسها.

6.الاختلاف في الثقافة، تعرف الثقافة بأنها: مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة ويكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو تلك الجماعة، والأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة غالباً ما تقود إلى صراعات بين الأفراد أو الجماعات.

5- مراحل الصراع التنظيميStages OrganizationalConflict :

يمكن أن تفهم الصراع بشكل أكثر وضوحاً من خلال النظر إليه بوصفه عملية متحركة (ديناميكية)، تمر عبر سلسلة متعاقبة من المراحل التي تتولد باستمرار، وقد اثارBandyإلى خمس مراحل يمر بها الصراع هي (Robbins 2003) (Vaneevich et al 2008)

1.**مرحلة الصراع الضمني (Latent Conflict)** تضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأقسام، وغير ذلك من الأسباب التي تسهم في خلق صور الصراع بشكل ضمني وغير معلن.

2.**مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ (Perceived Conflict)** : وفي هذه المرحلة يتم إدراك أو ملاحظة الصراع بين الأفراد أو الجماعات، وتلعب المعلومات المناسبة خلال قنوات الاتصالات دوراً مهماً في تغذية صور ومدركات هذا الصراع.

3. **مرحلة الشعور بالصراع (FeltConflict)**: تمثل هذه المرحلة تداخلاً واضحاً مع المرحلة السابقة، وغالباً ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع والإثارة الإدراكية، وغالباً ما يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه، وخاصة الخوف والقلق.

4. **مرحلة الصراع العلني(ManifestConflict)**: يمارس الفرد أو الجماعة في هذه المرحلة أسلوباً علنياً في الصراع أي أن الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد تجاه أقرانه، وبسبل مختلفة مثل العداوات والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى من اللامبالاة أو الطاعة العمياء للأوامر أو القواعد السائدة بوصفه أسلوباً عدائياً يعبر عن العصيان.

5. **مرحلة ما بعد الصراع العلني: (After of PreviousConflict)** تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، ويحصل هذا أحد أمرين، أولهما: إن الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يعد أساسياً ولا يمكن حله أو معالجته وهذا غالباً ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة والإضرار بها وبأهدافها وربما إلى زوالها. وثانيهما: وهو الأكثر احتمالاً، حيث يصار إلى اعتماد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع وتخفيف حدته بين الأطراف المتصارعة، ومحاولة تحقيق الرضا بينهما، فإذا ما حصل ذلك، فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع أو التكتم عليه أو أسهمت بإيجاد الحلول الوسط أو الحلول الإصلاحية غير الشاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع، ويعيده مجدداً على وفق المراحل التي بدأ بها مرحلته الأولى، وهكذا لا بد لإدارة المنظمة من إتباع أنجح السبل لمعالجة الصراع والحيلولة دون الإضرار بها وأهدافها.

6- آثار الصراع التنظيميOrganizationalConflictOutcomes:

يمكن أن تكون للصراع آثار سلبية وايجابية في المنظمة وخصوصاً تأثيره المباشر على الأداء الوظيفي، وذلك بحسب طبيعة الصراع وحسب إدارته وهي كالآتي:

أولاً: الآثار الإيجابية للصراعAdvantages.

تضمن النتائج الإيجابية للصراع التنظيمي في نشاط وأداء المنظمات ما يأتي يولد **(مساعده، 2015):**

1.يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

2. يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثا عن حل المشكلات، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

3. الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال.

4. يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.

5. قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشكلات الفعلية في المنظمة.

6. يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.

7. يعمل الصراع على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.

8. يعمل الصراع على زيادة الإنتاجية وزيادة النمو.

9. يعمل الصراع على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد.

10. يمكن أن يكون الصراع أساسا لعمليات الإبداع والابتكار، والتحفيز في المنظمة.

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة ليأخذ الطابع الإيجابي بدلاً من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وافرادها، وكل

هذا يتم بواسطة صراع الجدل الإيجابي والعصف الفكري، كما أن الصراع الخارجي يزيد من التلاحم في المنظمة.

ثانياً: الآثار السلبية للصراعDisadvantages:

بالرغم من وجود الآثار الايجابية لوجود الصراع التنظيمي في المنظمات إلا أن للصراع آثار سلبية ومدمرة، يمكن إجمالها بالآتي. **(vancevich and Malteson ، 2008)**

1.قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.

2. يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.

3. يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال ما يضعف من مستوى الكفاية والفاعلية.

4. يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال انتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويج إشاعات كاذبة.

5. يعوق العمل التعاوني الجماعي.

6. انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.

7. الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.

8. إنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.

إدارة الصراع التنظيمي OrganizationalConflict Management:

تعددت اجتهادات الدارسين الإداريين حول سبل إدارة الصراع ليكون في مجمله إيجابياً، وحتى لا يكون دوماً لعبة يربح فيها طرف ويخر الطرف الآخر بل لعبة يستطيع أن يرى فيها كل طرف أنه حقق بعض أهدافه، ويمكن تلخيص الطرق المختلفة في النظر للصراع بأشكال ثلاثة هي**Robbins)**، **(2003** :

1.**النظرة التقليدية:** ينظر للصراع من وجهة النظر التقليدية على أنه مرض يمكن أن يحدث للتنظيم، ومن هنا فالمرض بحكم التعريف سلبي يجب علاجه والعلاج هنا هو التخلص من مسببه الذين هم في أغلب الأحيان الطرف الآخر المقابل للإدارة.

2. النظرة السلوكية: تعتبر النظرة السلوكية تطويراً للنظرة التقليدية، حيث ينظر للصراع أنه أمر حتمي ومتكرر وهو أمر سيء بالضرورة ولابد من حله أو تخفيضه وضبط حجمه.

3. **النظرة الحديثة:** تتميز النظرة الحديثة للصراعات بأنها واقعية وإيجابية، إذ ترى في الصراعات أمراً حتمياً لا يمكن تجنبه، ولكن الاختلاف هو في النظر اليها على أنها حيادية، ويمكن أن تكون سلبية أو إيجابية وفقاً لنمط التعامل معها.

7- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيميConflict Management strategies:

يحسن بنا قبل التطرق للآليات التنظيمية الممكن اتباعها للتعامل مع الصراعات وإدارتها، الإشارة بإيجاز إلى إستراتيجيات حل الصراع على المستويين: الصراع بين الأفراد والصراع على مستوى المنظمة.

أ. إستراتيجيات حل الصراع بين الأفراد:

هناك ثلاث إستراتيجيات يمكن إتباعها للتعامل مع الصراعات بين الأفراد، وهي (Kreitner&kinik):، (2007

- إستراتيجية يخسر فيها جميع أطراف الصراع.
- إستراتيجية يكسب فيها طرف ويخسر فيها طرف آخر.
- إستراتيجية يكسب فيها الجميع.

وفيما يلي شرح مختصر لهذه الإستراتيجيات:

خسارة جميع أطراف الصراع:

وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها:

- لا تحقق لأحد من أطراف الصراع رغباته أو أهدافه الحقيقية.
- تبقي الأسباب الحقيقية للصراع على حالها.

الخسارة الطرف والمكسب لطرف آخر:

وتتميز هذه الإستراتيجية بالخصائص الآتية:

- تحقق لأحد أطراف الصراع رغباته على حساب رغبات أو أهداف الآخرين.
- طالما أن جذور الصراع لم تحل فإن هناك احتمالا لتكراره في المستقبل.

إستراتيجية يكسب فيها الجميع:

وتتمثل هذه الاستراتيجية بأنها:

- يتم حل الصراع من منظور المصلحة المشتركة لأطرافه.
- تعتمد أسلوب مواجهة المشاكل معاً، ويعترف جميع أطراف الصراع بأن هناك شيئاً غير سليم يتعين الانتباه إليه.

ب. إستراتيجيات حل الصراع على مستوى المنظمة:

يمكن تلخيص الإستراتيجيات المختلفة للتخفيف من حدة الصراع ومعالجته قبل أن ينعكس بآثاره السيئة على الأداء التنظيمي فيما يأتي (القريوتي 2012):

- إستراتيجية التجنب.
- إستراتيجية استخدام القوة.
- إستراتيجية المواجهة.

إستراتيجية التجنب:

تتضمن هذه الإستراتيجية بصفة عامة التغاضي عن أسباب الصراع، على أن يستمر هذا الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة والأساليب الممكن استخدامها في هذه الاستراتيجية هي:

1. **الإهمال:** يتم هنا تجاهل الموقف كله، على أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه، ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه يمكن معه أن يزداد الأمر سوءاً بمرور الزمن، حيث لم يتم تحديد مصادر وأسباب الصراع.

2.**الفصل الجسدي بين أطراف النزاع:** ويعني ذلك إبعاد الأفراد أو المجموعات المتصارعة عن بعضها، انطلاقاً من أن إنعدام التفاعل بين المجموعات يزيل الصراع، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب التأثير السلبي على الفاعلية الكلية للمنظمة في حالة وجود درجة عالية من الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد أو الجماعات.

3.**التفاعل المحدود:** للأفراد هنا بصورة محدودة من التفاعل، حيث يتم ذلك في مواقف رسمية فقط، مثل الاجتماعات الرسمية التي تحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة، ولكن يعاب عليه نفس محاذير الأسلوب السابق.

خلاصة الفصل:

لمسنا في هذا الفصل مفهوم الصراع التنظيمي في جانبه النظري، وذلك بإيضاح مفهومه، وتشريح الآراء المختلفة للباحثين، كما تطرقنا الى خصوصيته وأنواعه وأسبابه و مراحله التي تتعلق بدراستنا الحالية، دون أن ننسى أساليب ادارته، كما أبرزنا المرجعيات النظرية المفسرة له، و هذه الخطوة التنظيرية ملزمة لأي باحث للمرور الى الجانب الميداني للدراسة، فهي تأشيرة الانتقال الى الدراسة التطبيقية والتي سنعرضها في الفصول الموالية.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: إجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد

1- الدراسة الإستطلاعية.

2- منهج الدراسة.

3- مجتمع وعينة الدراسة.

4- حدود الدراسة.

5- أدوات جمع البيانات.

6- أساليب المعالجة الإحصائية.

1. الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية من الخطوات الرئيسية التي يقوم بها الباحث أثناء دراسته لموضوع بحث معين، وتساعده هذه الدراسة على جمع كل المعلومات والحقائق التي تخص موضوع بحثه، كما تحدد له الطرق العلمية التي يتم بواسطتها دراسة الموضوع و قبل قيامنا بدراستنا الاستطلاعية، و لكي تكتسي هذه الدراسة الطابع المنهجي قمنا بتسطير مجموعة من الأهداف لهذه الدراسة وهي تتمثل فيما يلي:

- التعرف على مكان إجراء الدراسة.
- تحديد عينة البحث.
- تحديد وسائل البحث التي يمكن استخدامها لجمع المعلومات.

ولم تصادفنا أي صعوبات في تمرير الاستبيانات على العمال، بل على العكس فقد ساعدنا في ذلك مسؤولو الكليتين.

كما تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى في إعداد البحث العلمي، يقوم بها الباحث من أجل التعرف عن قرب على عينة البحث الاستطلاعية والالمام بجميع جوانب الموضوع ومشكلة البحث ومعرفة خصائص العينة ومدى توفر العدد الكافي الذي يسمح للقيام بالدراسة الاستطلاعية، وبعد ذلك قام الباحث بتصميم استبيان في صورته الأولية يتكون من (40) بندا يقيس متغير القيم التنظيمية، وآخر يتكون من (40) بندا يقيس متغير الصراع التنظيمي، وتم عرض الاستبيان على بعض الأساتذة المختصين في علم النفس العمل

والتنظيم و تسيير الموارد البشرية بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو (الموجودة أسماؤهم في الملاحق) حول شكل ومضمون الاستبيان مقارنة مع أهداف الدراسة وفرضياتها، مما مكن الباحث من تعديل وحذف بعض البنود التي لا تخدم فرضيات البحث، والتي على ضوئها تم ضبط استبيان الدراسة في شكله النهائي.

كمرحلة أخرى تم الشروع في توزيع الاستبيان على عينة أولية مكونة من (20)موظف مجزئون الى نصفين عينة مكونة من (10) موظف من اداريي كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و عينة أخرى مكونة أيضا من (10) موظف من اداريي كلية العلوم ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية, وبحيث تم إبعادهم من عينة الدراسة الأساسية.

2. منهج الدراسة:

بما أن الدراسة تستهدف التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي لدى اداريي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية وكلية العلوم بجامعة مولود معمري بتيزي وزو. فقد استخدم الباحث في إعداد الجزء التطبيقي من هذه الدراسة المنهج الوصفي، لأنه هو الذي يتماشى مع طبيعة الدراسة بهدف وصف ظاهرتي القيم التنظيمية و الصراع التنظيمي، ومحاولة الكشف عن العلاقة الموجودة بينهما في الواقع من خلال تجميع البيانات والمعلومات حول هاتين الظاهرتين وتصنيفها وتحليلها، لأن المنهج الوصفي أكثر المناهج استعمالا وشيوعا في العلوم الانسانية والاجتماعية لما يقدمه من أدوات بحث تساعد في تفسير وتحليل البيانات والمعلومات التي يتحصل عليها في ضوء متغيرات البحث.

كما يعتبر المنهج الوصفي الذي يرتكز على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة؛أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة **(عبيدات و آخرون،2001 م، ص64)**.

3. مجتمع وعينة الدراسة:

ويقصد بالمجتمع (وهنالك من يطلق عليه مجتمع الد راسة الأصلي), و يقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة .و يتكون مجتمع الدراسة من (144) موظف بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية وكلية العلوم.

والعينة هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها, ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي. **(عبيدات وآخرون، 2001 م، ص84)**.

اعتمد الباحث في تحديد عينة الدراسة على العينة العشوائية البسيطة وتعتبر العينة العشوائية شرطاً رئيسياً لاستخدام الأدوات الإحصائية والإختبارات ، المعنوية، ووصفت بالبسيطة لسهولة طريقة تكوينها، ولمعرفة حجم المجتمع مثل عدد الطلاب في مدرسة أو كلية أو جامعة **(الأشعري، 2008هـ، ص147)**.

وقد قام الباحث بتحديد(43) موظف لاجراء الدراسة، وهو ما يمثل أكثرمن(61.92%) من عينة الدراسة المفترضة وهي نسبة مقبولة.

4. حدود الدراسة:

1.4 الحدود المكانية للدراسة:

أجريت الدراسة بجامعة مولود معمري و تحديدا في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و كلية العلوم, حيث سمحت مواصفات هذا المكان من تطبيق موضوع الدراسة, و أجريت هذه الدراسة على اداريي الكليتين.

1.1.4 لمحة تاريخية عن جامعة مولود معمري:

مرت جامعة مولود معمري منذ نشأتها سنة 1977 بثلاث مراحل تمثلت في مرحلة المركز الجامعي لتيزي وزو C.U.T.O التي تبدأ من سبتمبر 1977 الى غاية ديسمبر 1984 مرورا الى مرحلة العاهد الوطنية للتعليم العالي I.N.E.S من جانفي 1985 الى غاية ديسمبر 1989 فتطبيقا للخارطة الجامعية الجديدة انقسم المركز الجامعي لتيزي وزو إلى تسعة معاهد هي العلوم الدقيقة لغات الآداب والعلوم الإنسانية الحقوق الهندسة المعمارية العلوم الاقتصادية الإلكترونيك و الاعلام الآلي، أما فيما يخص العلوم الطبيعية فكانت تابعة للمعهد الوطني للتعليم العالي للعلوم الطبية بالجزائر العاصمة وصولا الى المرحلة الثالثة المتمثلة في مرحلة الجامعة 0 U.T.من 1989 الى يومنا هذا الذي عرف نوعين من المنظمات هما:

1. منظمة الجامعة مع نسق المعاهد من 1990 الى 01 ديسمبر 1998.
2. منظمة الجامعة مع نسق الكليات من 02 ديسمبر 1998.

و في 1995 تغيرت تسمية المؤسسة الى .M.M.T.O الجامعة مولود معمري تيزي وزو و ذلك موازاة مع ذكرى وفاة رمز الثقافة البربرية مولود معمري حيث قدرت الدفعة الطلابية للسنة الجامعية 1977-1978 بالمركز الجامعي لتيزي وزو بـ 490 طالب بطاقة اشراف بيداغوجي قدرت بـ 82 ،استاذ 55 منهم أجنبي، خلال السنة الجامعية 1978-1979 تضاعفت عدد الطلبة حيث وصل 950 طالب منهم 133 أجنبي في حين بلغ عدد الأساتذة 110 بعدما كان 82 لم يتوقف تدفق الطلاب عن التزايد من عام الآخر، لكن حصل تجميد المشروع بناء جامعة أين ارتبطت الدراسة بمكتب أمريكي للدراسة بعد أحداث الربيع الأمازيغي سنة 1980، فبعد تجاوز تلك المرحلة عرفت الجامعة تطورا سريعا في مدة 26 سنة مرت من 297 الى 490 طالب، و من 82 الى 1029 أستاذا، و من 50 الى 1030 عامل فيما يخص الأعضاء المركزية نجد أن الجامعة تضم كل من مجلس التوجيه المجلس العلمي للجامعة و الرئاسة الجامعية.

أما الفترة ما بين 2005 و 2008 قدر عدد المستخدمين 1443 أستاذا و 1072 عاملاً مهنيا بينهم موظفين إداريين و موظفين تقنيين و أعوان المصالح و أكثر من 41260 طالبا.

اذن تعتبر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حديثة النشأة مقارنة بالكليات الجامعة مولود معمري، حيث تتواجد في القطب الجامعي – تامدة، افتتحت بداية من الدخول الجامعي 2008/2009، كانت تسميتها في الماضي "ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية" تابعة لكلية الآداب والعلوم الإنسانية برأسها مسؤول ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية، ثم تطورت

وأصبحت تسمى بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حسب مقتضى المرسوم 308/10 المؤرخ في 05 ديسمبر 2010.

2.1.4 الهيكل التنظيمي للكلية

- **التعريف بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية**

حسب المرسوم التنفيذي رقم 98/253 عزفت الكلية بأنها وحدة للتعليم العالي والبحث العلمي في المجال العلمي والتكنولوجي، وتسير من طرف العميد ونوابه والأمين العام.

كما تضم الكلية مكتبة مركزية تابعة للقطب وأقسام إدارية، وكل قسم يسير من طرف رئيس القسم ونائب له.

أما بالنسبة للإحصائيات، فقد عرفت تطورا سريعا، وقد أصبحت قدرتها الاستيعابية في عام 2021 تضم 224 أستاذا و105 موظفا، كما وصل عدد الطلبة فيها حوالي8000 طالب مستوى ليسانس ومستوى ماستر.

- **مهام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:**

وتتمثل أهم مهامها فيما يأتي:

- تكوين في التدرج وما بعد التدرج.
- نشاطات البحث العلمي.
- نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

- **التنظيم الإداري لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية**

تسير الكلية من طرف مجموعة من الأعضاء، فكل مصلحة من مصالحها معنية بتسييرها وكل عنصر فيها له دور فعال في تطويرها.

حسب المادة 36 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المؤرخة في 24 أوت 2003 م الموافق لـ 25 جمادى الثانية عام 1424 هـ العدد 51 تزود الكلية بما يلي:

- مجلس الكلية.
- المجلس العلمي الكلية واللجنة العلمي للقسم.

تسير الكلية أيضا من طرف الهياكل اللامركزية التي تتمثل في:

- العميد.
- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة.
- نائب العميد المكلف بالدراسات ما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.
- مكتبة الكلية.
- الأقسام.

- **الأمين العام**

وهو مرتبط بالمصالح الإدارية التالية:

- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة الوسائل العامة والصيانة

- مصلحة الميزانية والمحاسبة.

ومن أهم مهامه:

- ضمان تسيير المسار الجامعي احترام صلاحيات الكلية في هذا المجال.
- تحضير ميزانية الكلية ومتابعة تنفيذها.
- السهر على حسن سير المصالح المشتركة للكلية
- ضمان متابعة وتمويل نشاطات وحدات البحث.
- معالجة ملفات الأساتذة العاملين بالساعات الإضافية.

3.1.4 تقديم المصلحة

- تعريف مصلحة الامانة العامة:

هي مصلحة مختصة في تسيير شؤون الكلية ومتابعة مختلف النشاطات المتعلقة بالمصالح التي سوف تذكرها، حيث تعد مصلحة مهمة وأساسية في الكلية.

- فروعها:

1. مصلحة المستخدمين والإداريين التقنيين والخدمات.
2. مصلحة المحاسبة والميزانية.
3. مصلحة الوسائل والصيانة
4. مصلحة النشاطات العلمية الرياضية والثقافية.

وتعذر علينا اللمح الى كلية العلوم لعدم ايجاد المعلومات الخاصة بالكلية.

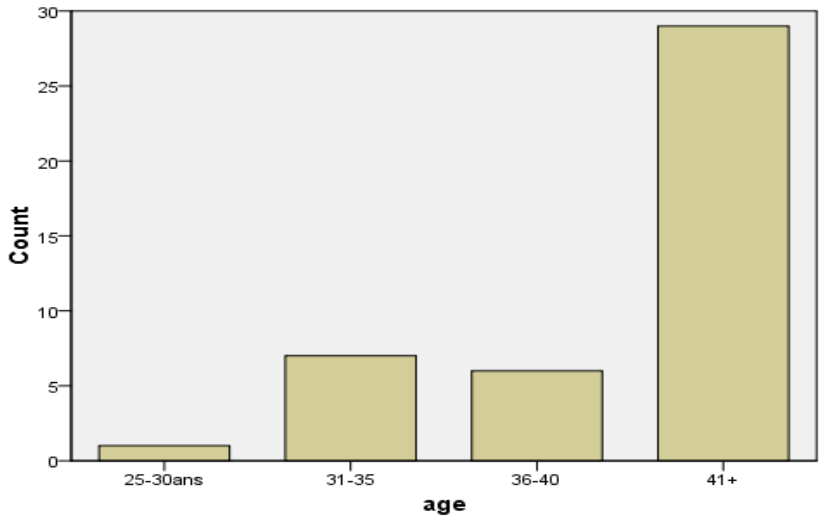
5. عرض خصائص المبحوثين:

يهدف التحليل الوصفي للبيانات إلى التعرف على خصائص خلفية مجتمع الدراسة، و ذلك باستخدام التوزيعات التكرارية و النسب المئوية للمتغيرات الأولية.

جدول (1)توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	العدد	النسبة المئوية%
من25 الى 30 سنة	1	2,3
من31 الى 35 سنة	7	16,3
من 36 الى 40 سنة	6	14
من41 الى ما فوق	29	67,4
المجموع	43	%100

يتضح من الجدول رقم (1) أن النسبة الكبرى كانت للفئة العمرية من 41 الى ما فوق بنسبة (67,4) ، تليها الفئة العمرية من 31 الى 35 سنة بنسبة (16,3) تليها الفئة العمرية من 36 الى 40 سنة بنسبة (14) و في الأخير تأتي الفئة العمرية من 25 الى 30 سنة بنسب (2,3) وتفسير ذلك أن أغلب موظفو الكليتين والذين شملتهم الدراسة تقريبا هم من فئة الكبار ، مما يؤشر ذلك إلى أن حركة التوظيف مجمدة تقريبا. حيث أن فئة الشباب ضئيلة في الكليتين.

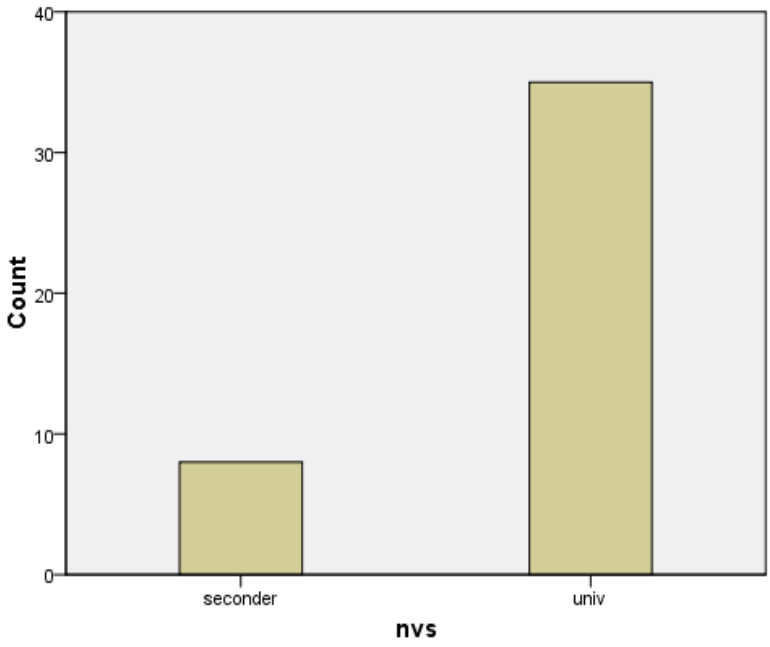


شكل(1) رسم بياني للأفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

جدول(2) توزيع أفراد عينة الدارسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوي	8	18,6
جامعي	35	81,4
المجموع	43	%100

يتضح من الجدول رقم (2) أن النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة كانت للحاصلين على مؤهل جامعي بنسبة (81,4) وكانت النسبة الأقل للحاصلين على مؤهل الثانوي بنسبة (18,6) ما يدل ذلك في رأيي أن الكليتين تميل إلى توظيف الأفراد ذوي مستوى علمي معتبر كالثانوي والجامعي.



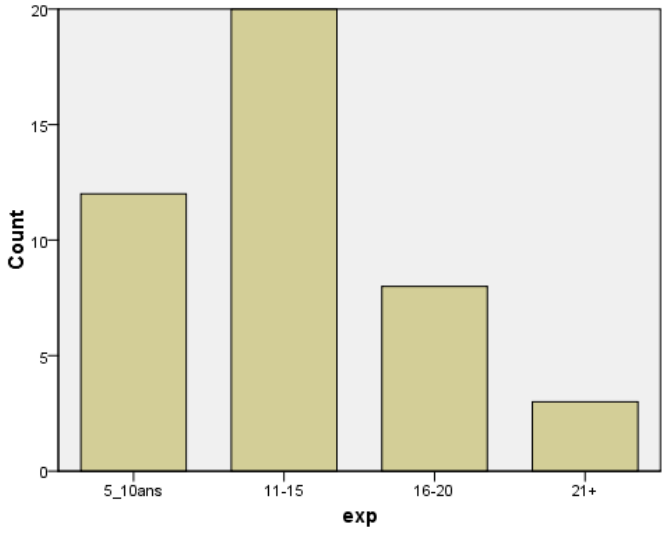
شكل (2) رسم بياني للأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	العدد	النسبة المئوية%
من 5 الى 10 سنة	12	27,9
من 11 الى 15 سنة	20	46,5
من 16الى 20 سنة	8	18,6
من 21 سنة ما فوق	3	7
المجموع	43	%100

يتضح من الجدول رقم (3) أن النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنوات بنسبة (46,5) تليها فئة الذين تتراوح خبرتهم من 5 الى 10 سنوات بنسبة (27,9) تليها فئة الذين تتراوح خبرتهم من 16 الى 20 سنة بنسبة (18,6) و في الأخير

تأتي فئة الذين تتراوح خبرتهم من 21 سنة ما فوق بنسبة (7). ما يدل ذلك في رأيي أن أغلب عمال الكليتين مستقرون مهنيا، وأن حركة التوظيف بطيئة.

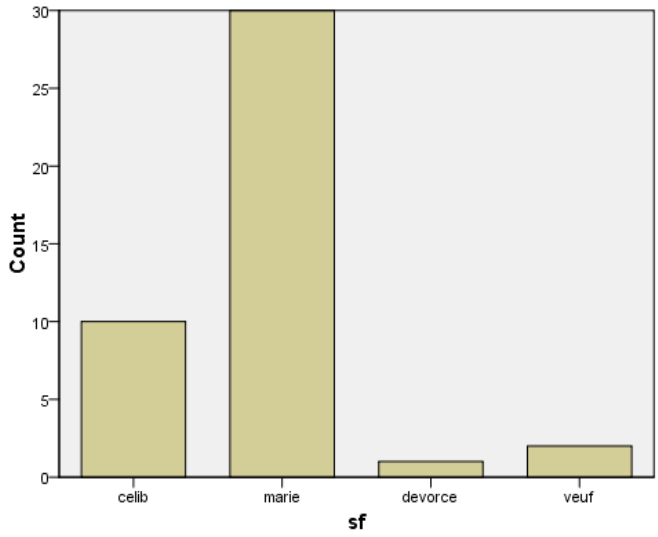


شكل (3) رسم بياني للأفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	العدد	النسبة المئوية%
أعزب	10	23,3
متزوج	30	69,8
مطلق	1	2,3
أرمل	2	4,7
المجموع	43	%100

يتضح من الجدول رقم (4) أن النسبة الكبيرة من أفراد عينة الدراسة كانت للمتزوجين بنسبة (69,8) تليها فئة الأعزب بنسبة (23,3) تليها فئة الأرامل بنسبة (4,7) وكانت النسبة الأقل لفئة المطلقين بنسبة (2,3) ويمكن تفسير ذلك حسب رأيي بأن العمل ضرورة لكل شخص في هذه الحياة، كما أن له قيمة دينية، نفسية، اجتماعية، واقتصادية.



شكل (4) رسم بياني للأفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

5- أدوات جمع البيانات:

1.5. الاستبيان:

اعتمد الباحث على أسلوب الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وأساسا لمعرفة أراء واتجاهات عينة البحث، حيث يعتبر الاستبيان من الأدوات المهمة والأساسية لجمع البيانات في الدراسة الميدانية، ويعود ذلك إلى إمكانية تحكم الباحث في الأسئلة والحقائق المراد جمعها من مجتمع البحث.

وقد اعتمد الباحث في متغير القيم التنظيمية على:(القيم الاقتصادية، القيم السياسية القيم الاجتماعية، القيم الدينية)، و فيما يتعلق بمتغير الصراع التنظيمي اعتمد على مستوياته الثلاثة:(الأفراد، الجماعة، التنظيم). وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام كالتالي:

- القسم الأول: عبارة عن مجموعة من الأسئلة العامة عن العاملين:(السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل).

- القسم الثاني : الخاص بالأسئلة المتعلقة بفرضيات الدراسة واشتمل على (04) محاور تتعلق بأبعاد القيم التنظيمية، والتي تعتبر كمتغير مستقل، وهي كالتالي:
  - المحور الأول: تضمن (10) محددات تتعلق بالقيم الاقتصادية.
  - المحور الثاني: تضمن (10) محددات تتعلق بالقيم الاجتماعية.
  - المحور الثالث: تضمن (10) محددات تتعلق بالقيم الدينية.
  - المحور الرابع: تضمن (10) محددات تتعلق بالقيم السياسية.
- القسم الثالث: الخاص بالأسئلة المتعلقة بالصراع التنظيمي واشتمل على محور واحد هو: الصراع التنظيمي وهو بمثابة المتغير التابع.

وكانت الإجابات في القسم الثاني ذات إجابات مغلقة وفقا لمقياس (ليكرت) (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة).

وقد راعى الباحث في صياغته لعبارات الاستبيان البساطة والسهولة قدر المستطاع, بحيث يكون مفهوم لعامة المبحوثين, كما راعى عند صياغته للعبارات التي يجيب عليها المبحوث أن تكون وفق مقاس (ليكرت) الخماسي.

وقد قام الباحث بحساب المتوسط المرجح لإجابات العينة على الأسئلة الواردة في شكل مشابه لمقياس ليكرت، حيث يعتبر من أفضل أساليب قياس الاتجاهات .ويستخدم المتوسط المرجح إذا كان المتغير يأخذ قيماً تختلف من حيث أهميتها، لذلك يجب أخذ هذه الأهمية في الاعتبار وذلك بإعطاء كل عبارة الوزن المناسب لأهميتها، فقام الباحث بإعطاء الوزن المناسب لأهمية كل عبارة من عبارات الاستبيان، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5) خيار و وزن كل بند من الإستبيان وفق مقياس (ليكرت)

الخيار	الوزن
موافق بشدة	5
موافق	4
محايد	3
معارض	2
معارض بشدة	1

و لتحديد بدايـــة كـــل خيـــار

في مقياس ليكرت الخماسي تم العمل الأتي: **(شلبي، 2001م، ص.43)**.

تم حساب المدى وذلك بطرح أكبر قيمة من أصغر قيمة في المقياس (5−1=4)

تم قسمة المدى (4)على أكبر قيمة في المقياس (5)والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل خلية، وكانت(0,8=5/4).

ولأن المقياس لا يبدأ من الصفر بل من العدد (1) فإن نهاية الخلية الأولى تكون (1 + 0,8 = 1,8) وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (1) والقيمة (1,8) يعد ضمن الخلية الأولى "معارض بشدة".

وتكون بداية الخلية الثانية في مقياس ليكرت أكبر من (1,8) و نهايتها (1,8+0,8 = 2,6)، ولهذا يعد أي وسط حسابي أكبر من وأقل من 2,6 على أنه ضمن الخلية الثانية" معارض".

وتكون بداية الخلية الثالثة في مقياس ليكرت أكبر من (2,6) و نهايتها تكون (2,6 + 0,8 =3,4), ولهذا يعد أي وسط حسابي أكبر من (2,6) وأقل من (3,4) على أنه ضمن الخلية الثالثة "محايد".

وعلى هذا تكون بداية الخلية الرابعة في مقياس ليكرت أكبر من (3,4) ونهايتها تكون (3,4 + 0,8 = 4,2) ولهذا يعد أي وسط حسابي أكبر من (3,4) وأقل من (4,2) على أنه ضمن الخلية الرابعة "موافق".

وتكون بداية الخلية الخامسة في مقياس ليكرت أكبر من (4,2) و نهايتها تكون (4,2 + 0,8 = 5) ولهذا يعد أي وسط حسابي أكبر من (4,2) و أقل من (5) على أنه ضمن الخلية الخامسة "موافق بشدة".

وبذلك يكون الوزن المرجح لإجابات كل بند من البنود كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (6) المسافة أو المدى بين خيارات إجابات أفراد عينة الدراسة

الخيار	الوزن
موافق بشدة	من4,3 الى 5
موافق	من 3,5 الى 4,2
محايد	من 2,7 الى 3,4
معارض	من 1,9 الى 2,6
معارض بشدة	من 1 الى 1,8

صدق الأداة:

يعرف صدق أداة الدراسة على أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، فإنها بذلك تكون صادقة .كما يقصد بالصدق" شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فق ا رتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" **(عبيدات وآخرون، 2001 م، ص160 .)**.

وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة بواسطة نوع من أنواع الصدق وهو الصدق الظاهري.

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

ويعد أحد أنواع صدق الأداة التي يُعتمد عليها في القياس حيث أنه يعرف بقدرة المقياس على "قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليه وتفحص مدى ملائمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة"(**القحطاني و آخرون، 2000هـ، ص210-212**).

وللتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان وأنه يقيس ما وضع لأجله، قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس بجامعة مولود معمري بتيزي وزو، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبيان ، ثم قام الباحث بإجراء التعديلات والإضافات التي أوصى بها المحكمون المذكورة أسماؤهم في قائمة الملاحق.

ثبات الأداة:

يقصد بثبات الأداة مدى الدقة أو الاتساق أو استقرار نتائجها فيما لو طبقت على عينة من الأفراد في مناسبتين مختلفتين(**مقدم,1994,ص152**).

وقد تم التحقيق من ثبات الأداة في الدراسة الحالية, بتطبيق ألفا كرونباخ.

وتم حساب ثبات هذا المقياس بطريقة التناسق الداخلي باستخدام "ألفا كرونباخ" والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات البنود أو العبارات فيما بينها سواء لكل محور أو للمقياس ككل, حيث قدر معامل "ألفا كرونباخ" بالنسبة للمحور الأول "**القيم الاقتصادية**" ب(0,81), و المحور الثاني "**القيم الاجتماعية**" قدر ب(0,63), و المحور الثالث "**القيم السياسية**" قدر ب(0,72),أما المحور

الرابع "**القيم الدينية**" فقد قدر ب(0,60), و بالنسبة للمقياس "**القيم التنظيمية**" فقد بلغ معامل "ألفا كرونباخ"(0,86), و بالنسبة لمقياس "**الصراع التنظيمي**" فقد بلغ معامل " ألفا كرونباخ"(0,83).

ومنه يمكن القول بأن المقياس يتسم بنسبة ثبات عالية كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول(7) يمثل ثبات مقياس القيم التنظيمية و محاوره و مقياس الصراع التنظيمي عن طريق التناسق الداخلي

المحور	معامل "ألفا كرونباخ"
المحور الأول "القيم الاقتصادية"	**0,81**
المحور الثاني " القيم الاجتماعية"	**0,63**
المحور الثالث "القيم السياسية"	**0,72**
المحور الرابع "القيم الدينية"	**0,60**
مقياس "القيم التنظيمية"	**0,86**
مقياس "الصراع التنظيمي"	**0,83**

6. أساليب المعالجة الإحصائية:

لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة عن طريق الحزمة الاحصائية في العلوم الاجتماعية قام الباحث باستخدام العديد من أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وهي:

- معامل الارتباط" بيرسون" لحساب العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- معامل الثبات "ألفا كرونباخ" و ذلك لتأكيد من ثبات أداة جمع البيانات.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاهات إجابات المبحوثين تجاه القيم التنظيمية بأبعاده والصراع التنظيمي وكذلك درجة التقارب أو التجانس في إجابات هؤلاء المبحوثين.
- التوزيع التكراري والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

1. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

لتحليل بيانات هذه الدراسة تحليلاً علمياً وتفسير نتائجها والاستفادة منها في تحقيق أهدافها التي بنيت عليها واختبار فرضياتها وهي تتناول موضوعاً في غاية الأهمية حول علاقة القيم التنظيمية و الصراع التنظيمي لدى اداريي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية وكلية العلوم بجامعة مولود معمري بتيزي وزو، فإنه سيتم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي (النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري) لتفسير المؤشرات الإحصائية الخاصة بآراء عينة الدراسة حول فرضياتها، ولاختبار فرضيات الدراسة سيتم حساب العلاقة، حيث استخدام حساب العلاقة لاختبار علاقة المتغير المستقل (القيم التنظيمية بأبعاده) على المتغير التابع (الصراع التنظيمي بمستوياته).

1. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

جدول (8) يمثل الاحصاء الوصفي لعبارات استبيان القيم الاقتصادية

محور القيم الاقتصادية	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %			
1	5	11,6	16	37,2	5	11,6	11	25,6	6	14	3,07	1,29	35
2	8	18,6	24	55,8	4	9,3	6	14	1	2,3	3,74	1	15
3	9	20,9	25	58,1	6	14	2	4,7	1	2,3	3,91	0,86	10
4	7	16,3	11	25,6	7	16,3	12	27,9	6	14	3,02	1,33	36
5	6	14	16	37,2	5	11,6	8	18,6	8	18,6	3,09	1,37	33
6	5	11,6	5	11,6	13	30,2	14	32,6	6	14	2,74	1,19	40
7	6	14	12	27,9	9	20,9	14	32,6	2	4,7	3,14	1,16	31
8	5	11,6	19	44,2	7	16,3	11	25,6	1	2,3	3,37	1,07	29
9	5	11,6	12	27,9	11	25,6	12	27,9	3	7	3,09	1,15	34
10	6	14	7	16,3	9	20,9	13	30,2	8	18,6	2,77	1,32	39
المجموع											3,19	1,17	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) الذي يوضح الاحصاءات الوصفية لبنود استبيان القيم الاقتصادية ما يلي:

- أن العبارة رقم (1) و التي مفادها "**الغاية من أداء عملي هو الحصول على منفعة خاصة**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (16) ونسبة(37,2%) واحتلت

المرتبة(35) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن الغاية من أداء عملهم هو الحصول على منفعة خاصة.

- أن العبارة رقم(2) و التي مفادها "**تتجنب ادارة الكلية صرف أموال لا ضرورة فيها**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار(24) ونسبة(55,8%) واحتلت المرتبة(15) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن ادارة الكلية تتجنب صرف أموال لا ضرورة لها.

- أن العبارة رقم(3) والتي مفادها "**تغير الادارة من سياستها عندما تتراجع ميزانيتها**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار(25) ونسبة(58,1%) واحتلت المرتبة(10) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون أن الادارة تغير من سياستها عندما تتراجع ميزانيتها.

- أن العبارة رقم (4) و التي مفادها "**يكافأ الموظف على مستوى انجاز عمله**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بمعارض بتكرار (12) ونسبة (27,9%) واحتلت المرتبة(36) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة معارضون على أن الموظف يكافأ على مستوى انجازه للعمل.

- أن العبارة رقم (5) و التي مفادها "**تحرص المؤسسة على صرف الرواتب في أجالها**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (16) ونسبة (37,2%) واحتلت المرتبة (33) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تحرص على صرف الرواتب في أجالها.

- أن العبارة رقم (6) و التي مفادها "**أغير من طريقة عملي عند رفض الادارة اعطائي أجرا معادلا لمجهوداتي**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بمعارض بتكرار (14) ونسبة(32,6 %) واحتلت المرتبة(40) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة معارضون على تغيير طريقة عملهم عند رفض الادارة اعطائهم أجرا معادلا لمجهوداتهم.

- أن العبارة رقم (7) و التي مفادها "**الأجر الذي أتقاضاه هو أهم شيء بالنسبة لي**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بمعارض بتكرار (14) ونسبة(32,6%) واحتلت المرتبة(31) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة

- أن العبارة رقم (8) و التي مفادها "**تحرص المؤسسة على ضمان المداخيل المالية الخاصة بالإداريين**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (19) ونسبة(44,2%) واحتلت المرتبة(29) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تحرص على ضمان المداخيل المالية الخاصة بالإداريين.

- أن العبارة رقم (9) و التي مفادها "**تقوم الادارة بحل المشاكل المادية التي يواجهها الاداريين**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق و بمعارض بتكرار (12) ونسبة(27,9%) واحتلت المرتبة(34) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة هناك من هو موافق و من هو معارض على أن الادارة تقوم بحل المشاكل المادية التي يواجهها الاداريين.

- أن العبارة رقم (10) و التي مفادها "**تحرص المؤسسة على مكافأة الاداريين المتميزين**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بمعارض بتكرار (13) ونسبة(30,2%) واحتلت

المرتبة(39) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة معارضون على أن المؤسسة تحرص على مكافأة الاداريين المتميزين.

جدول (9) يمثل الاحصاء الوصفي لعبارات استبيان القيم الاجتماعية

محور القيم الاجتماعية	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %			
11	13	30,2	21	48,8	7	16,3	2	4,7			4,05	0,81	7
12	21	48,8	21	48,8			1	2,3			4,44	0,62	2
13	13	30,2	23	53,5	6	14	1	2,3			4,12	0,73	6
14	17	39,5	24	55,8	1	2,3	1	2,3			4,33	0,64	4
15	5	11,6	20	46,5	8	18,6	9	20,9	1	2,3	3,44	1,03	25
16	9	20,9	22	51,2	6	14	5	11,6	1	2,3	3,77	0,99	13
17	13	30,2	18	41,9	8	186	4	9,3			3,93	0,93	8
18	4	9,3	21	48,8	12	27,9	6	14			3,53	0,85	22
19	3	7	16	37,2	7	16,3	13	30,2	4	9,3	3,02	1,16	37
20	6	14	15	34,9	15	34,9	6	14	1	2,3	3,44	0,98	26
المجموع											3,80	0,87	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) الذي يوضح الاحصاءات الوصفية لبنود استبيان القيم الاجتماعية ما يلي:

- أن العبارة رقم (11) و التي مفادها "**أرى أن العمل في جماعة يزيد من الفعالية في الاداء**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (21) ونسبة(48,8%) واحتلت المرتبة(7) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن العمل في جماعة يزيد من الفعالية في الاداء.

- أن العبارة رقم (12) و التي مفادها "**أحرص على دعم العامل المبتدئ بكل ما أملكه من خبرات**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بشدة و بموافق بتكرار (21) ونسبة(4,44%) واحتلت المرتبة(2) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة هناك من هو موافق بشدة و من هو موافق على الحرص على دعم العامل المبتدئ بكل ما يملكونه من خبرات.

- أن العبارة رقم (13) و التي مفادها "**أفضل الاستماع لمشاكل زملائي وأقترح لهم الحلول المناسبة أثناء العمل**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (23) ونسبة(53,2%) واحتلت المرتبة(6) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم يفضلون الاستماع لمشاكل زملائهم و اقتراح لهم الحلول المناسبة أثناء العمل.

- أن العبارة رقم (14) و التي مفادها "**أحاول دائما تطوير قدراتي من خلال الاحتكاك بالأخرين**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (24) ونسبة(55,8%) واحتلت المرتبة(4) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم يحاولون دائما تطوير قدراتهم من خلال احتكاكهم بالأخرين.

- أن العبارة رقم (15) و التي مفادها "**أعتمد على نفسي في حل أي مشكلة تواجهني أثناء أداء عملي**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار(20) ونسبة(46,5%) واحتلت المرتبة(25) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم يعتمدون على نفسهم في حل أي مشكلة تواجههم أثناء أداء عملهم.

- أن العبارة رقم (16) و التي مفادها "**أفضل العمل في جماعة**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار(22) ونسبة(51,2%) واحتلت المرتبة(13) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أهم يفضلون العمل في جماعة.

- أن العبارة رقم (17) و التي مفادها "**تربط بين أفراد جماعة العمل علاقات انسانية** " قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار(18) ونسبة(41,9%) واحتلت المرتبة(8) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنه تربط بين أفراد جماعة العمل علاقات انسانية.

- أن العبارة رقم (18) و التي مفادها "**يتم اعتبارك في الكلية جزءا لا يتجزأ من عضويتها**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار(21) ونسبة(48,8%) واحتلت المرتبة(22) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم يعتبرون جزءا لا يتجزأ من عضوية الكلية.

- أن العبارة رقم (19) و التي مفادها "**تشارك المؤسسة اداريها في عملية اتخاذ القرارات الهامة**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار(16) ونسبة(37,2%) واحتلت

المرتبة(37) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تشارك اداريها في عملية اتخاذ القرارات الهامة.

- أن العبارة رقم (20) و التي مفادها "**تسود روح الفريق الواحد بين الموظفين**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق و بمحايد بتكرار(15) ونسبة(34,9%) واحتلت المرتبة(26) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة هناك من هو موافق و من هو محايد على أن بين الموظفين تسود روح الفريق الواحد.

جدول (10) يمثل الاحصاء الوصفي لعبارات استبيان القيم الدينية

محور القيم الدينية	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة			
21	31	72,1	12	27,9							4,72	0,45	1
22	19	44,2	21	48,8	3	7					4,37	0,61	3
23	16	37,2	22	51,2	2	4,7	2	4,7	1	2,3	4,16	0,89	5
24	6	14	20	46,5	14	32,6	3	7			3,67	0,80	17
25	4	9,3	18	41,9	13	30,2	8	18,6			3,42	0,90	28
26	3	7	11	25,6	19	44,2	9	20,9	1	2,3	3,14	0,91	32
27	8	18,6	13	30,2	15	34,9	6	14	1	2,3	3,49	1,03	23
28	6	14	18	41,9	16	37,2	3	7			3,63	0,81	19
29	8	18,6	17	39,5	13	30,2	3	7	2	4,7	3,60	1,02	21
30	7	16,3	14	32,2	17	39,5	3	7	2	4,7	3,49	1	24
المجموع											3,76	0,84	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) الذي يوضح الاحصاءات الوصفية لبنود استبيان القيم الدينية ما يلي:

- أن العبارة رقم (21) و التي مفادها "**ألتزم بالأخلاق الحسنة في مكان عملي**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بشدة بتكرار (31) ونسبة(72,1%) واحتلت المرتبة(1) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أنهم يلتزمون بالأخلاق الحسنة في مكان عملهم.

- أن العبارة رقم (22) و التي مفادها "**أنصح زملائي في العمل بضرورة التمسك بالأخلاق الحسنة**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (21) ونسبة(48,8%) واحتلت المرتبة(3) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم ينصحون زملائهم في العمل بضرورة التمسك بالأخلاق الحسنة.

- أن العبارة رقم (23) و التي مفادها "**ضعف العلاقات تؤدي الى انتشار القيم السلبية بين اداريي الكلية**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (22) ونسبة(51,2%) واحتلت المرتبة(5) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن ضعف العلاقات تؤدي الى انتشار القيم السلبية بين اداريي الكلية.

- أن العبارة رقم (24) و التي مفادها "**يوجد تعاون بين اداريي الكلية**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (20) ونسبة(46,5%) واحتلت المرتبة(17) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ان يوجد تعاون بين اداريي الكلية.

- أن العبارة رقم (25) و التي مفادها "**تمتاز جماعة العمل بالصدق في القول**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار(18) ونسبة(41,9%) واحتلت المرتبة(28) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة على أن جماعة العمل تمتاز بالصدق في القول.

- أن العبارة رقم (26) و التي مفادها "**تعامل ادارة الكلية موظفيها باعتدال**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بمحايد بتكرار(19) ونسبة(44,2%) واحتلت المرتبة(32) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن ادارة الكلية تعامل موظفيها باعتدال.

- أن العبارة رقم (27) و التي مفادها "**هناك غش في القيام بالعمل عند بعض الاداريين في الكلية**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بمحايد بتكرار(15) ونسبة(34,9%) واحتلت المرتبة(23) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن هناك غش في القيام بالعمل عند بعض الاداريين في الكلية.

- أن العبارة رقم (28) و التي مفادها "**تسود أجواء التسامح و الأمانة في العمل لدى اداريي الكلية**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار(18) ونسبة(41,9%) واحتلت المرتبة(19) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن أجواء التسامح و الأمانة في العمل تسود لدى اداريي الكلية.

- أن العبارة رقم (29) و التي مفادها "**يمتاز مسؤولو الكلية بالتواضع**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار(17) ونسبة(39,5%) واحتلت المرتبة(21) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن مسؤولو الكلية يمتازون بالتواضع.

- أن العبارة رقم (30) و التي مفادها "**يحرص اداريي الكلية على حسن الاستماع و الاصغاء لرأي الأخرين**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بمحايد بتكرار(17) ونسبة(39,5%) واحتلت المرتبة(24) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن اداريي الكلية يحرصون على حسن الاستماع و الاصغاء لرأي الأخرين.

جدول (11) يمثل الاحصاء الوصفي لعبارات استبيان القيم السياسية

محور القيم السياسية	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة			
31	11	25,6	20	46,5	10	23,3	2	4,7			3,93	0,82	9
32	3	2,3	13	30,2	15	34,9	12	27,9			3,16	0,92	30
33	1	2,3	10	23,3	18	41,9	12	27,9	2	4,7	2,91	0,89	38
34	9	20,9	22	51,2	8	18,6	2	4,7	2	4,7	3,79	0,98	12
35	11	25,6	18	41,9	7	16,3	6	14	1	2,3	3,74	1,07	14
36	10	23,3	11	25,6	19	44,2	3	7			3,65	0,92	18
37	6	14	17	39,5	8	18,6	11	25,6			3,43	1,03	27
38	7	16,3	24	55,8	5	11,6	7	16,3			3,72	0,93	16
39	8	18,6	22	51,2	11	25,6	2	4,7			3,84	0,79	11
40	7	16,3	16	37,2	16	37,2	4	9,3			3,60	0,87	20
المجموع											3,57	0,92	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) الذي يوضح الاحصاءات الوصفية لبنود استبيان القيم السياسية ما يلي:

- أن العبارة رقم (31) و التي مفادها "**تمارس ادارة الكلية مهامها وفق النصوص القانونية**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (20) ونسبة(46,5%) واحتلت المرتبة(9) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن ادارة الكلية تمارس مهامها وفق النصوص القانونية.

- أن العبارة رقم (32) و التي مفادها "**تتدخل الكلية في شؤون اداريها**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بمحايد بتكرار (15) ونسبة(34,9%) واحتلت المرتبة(30) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن الكلية تتدخل في شؤون اداريها.

- أن العبارة رقم (33) و التي مفادها "**تتجاهل الكلية رأي اداريها**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بمحايد بتكرار (18) ونسبة(41,9%) واحتلت المرتبة(38) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن الكلية تتجاهل رأي اداريها.

- أن العبارة رقم (34) و التي مفادها "**أشعر بالحرية في أداء عملي**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (22) ونسبة(51,2%) واحتلت المرتبة(12) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم يشعرون بالحرية في أداء عملهم.

- أن العبارة رقم (35) و التي مفادها "**أشعر بالأمان في مكان العمل في ظل قانون العمل**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (18) ونسبة(41,9%) واحتلت المرتبة(14) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم يشعرون بالأمان في مكان العمل في ظل قانون العمل.

- أن العبارة رقم (36) و التي مفادها "**لا تسمح ادارة الكلية لموظفيها بالدخول في صراعات سياسية**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بمحايد بتكرار (19) ونسبة(44,2%) واحتلت المرتبة(18) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن ادارة الكلية لا تسمح لموظفيها بالدخول في صراعات سياسية.

- أن العبارة رقم (37) و التي مفادها "**تعمل ادارة الكلية بمبدأ القانون فوق الجميع و تسعى الى تحقيقه**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (17) ونسبة(39,5%) واحتلت المرتبة(27) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن ادارة الكلية تعمل بمبدأ القانون فوق الجميع وتسعى الى تحقيقه.

- أن العبارة رقم (38) و التي مفادها "**أتمتع بحرية التعبير في مكان العمل**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (24) ونسبة(51,2%) واحتلت المرتبة(16) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم يتمتعون بحرية التعبير في مكان العمل.

- أن العبارة رقم (39) و التي مفادها "**تعتبر ادارة الكلية الاضرابات حقا شرعيا لها ما يمارس تحت لواء النقابات العمالية**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (22) ونسبة(51,2%) واحتلت المرتبة(11) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن ادارة الكلية تعتبر الاضرابات حقا شرعيا لها ما يمارس تحت لواء النقابات العمالية.

- أن العبارة رقم (40) و التي مفادها "**تلعب القيم السياسية دورا هاما في تطوير ادارة الكلية و تنميتها**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق و بمحايد بتكرار (16)

ونسبة(37,2%) واحتلت المرتبة(20) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة هناك من هم موافقون و من هم محايدون على أن القيم السياسية تلعب دورا هاما في تطوير ادارة الكلية و تنميتها.

2.1. الاحصاء الوصفي لعبارات استبيان الصراع التنظيمي

جدول (12) يمثل الاحصاء الوصفي لعبارات استبيان الصراع التنظيمي

محور الصراع التنظيمي	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة			
1	2	4,7	14	32,6	14	32,6	12	27,9	1	2,3	3,09	0,94	31
2	4	9,3	12	27,9	17	39,5	10	23,3			3,23	0,92	29
3	7	16,3	15	34,9	15	34,9	6	14			3,53	0,93	17
4	2	4,7	7	16,3	24	55,8	8	18,6	2	4,7	2,98	0,87	33
5	2	4,7	20	46,5	12	27,9	8	18,6	1	2,3	3,33	0,91	26
6	4	9,3	21	48,8	11	25,6	6	14	1	2,3	3,49	0,93	20
7	6	14	21	48,8	13	30,2	3	7			3,70	0,80	11
8	10	23,3	14	32,6	12	27,9	7	16,3			3,63	1,02	14
9	7	16,3	9	20,9	13	30,2	12	27,9	2	4,7	3,16	1,15	30
10	5	11,6	18	41,9	14	32,6	4	9,3	2	4,7	3,47	0,98	21
11	6	14	14	32,6	14	32,6	7	16,3	2	4,7	3,35	1,06	25
12	5	11,6	21	48,8	9	20,9	7	16,3	1	2,3	3,51	0,98	18
13	4	9,3	23	53,5	11	25,6	5	11,6			3,60	0,82	16
14	7	16,3	19	44,2	13	30,2	3	7	1	2,3	3,65	0.92	13
15	3	7	21	68,8	14	32,6	5	11,6			3,51	0,79	19
16	8	18,6	23	53,5	9	20,9	3	7			3,84	0,81	4

28	1,07	3,26	4,7	2	23,3	10	23,3	10	39,5	17	9,3	4	17
23	1,02	3,42	4,7	2	16,3	7	20,9	9	48,8	21	9,3	4	18
5	1,01	3,79			16,3	7	14	6	44,2	19	25,6	11	19
27	1,14	3,30	9,3	4	11,6	5	32,6	14	32,6	14	14	6	20
24	1,09	3,40	4,7	2	20,9	9	16,3	7	46,5	20	11,6	5	21
8	0,95	3,74			14	6	18,6	8	46,5	20	20,9	9	22
37	0,92	2,77	9,3	4	25,6	11	46,5	20	16,3	7	2,3	1	23
10	0,91	3,70	2,3	1	7	3	25,6	11	48,8	21	16,3	7	24
7	0,86	3,77			11,6	5	16,3	7	55,8	24	16,3	7	25
35	0,92	2,91	4,7	2	27,9	12	44,2	19	18,6	8	4,7	2	26
9	0,90	3,74			11,6	5	20,9	9	48,8	21	18,6	8	27
6	0,91	3,79			11,6	5	18,6	8	48,8	21	20,9	9	28
1	0,67	4,14			2,3	1	9,3	4	60,5	26	27,9	12	29
38	1,08	2,67	9,3	4	41,9	18	30,2	13	9,3	4	9,3	4	30
40	1,06	2,23	23,3	10	46,5	20	20,9	9	2,3	1	7,0	3	31
39	1,07	2,40	18,6	8	44,2	19	20,9	9	11,6	5	4,7	2	32
12	0,91	3,67	2,3	1	7	3	27,9	12	46,5	20	16,3	7	33
22	1,03	3,44	4,7	2	16,3	7	18,6	8	51,2	22	9,3	4	34
36	1,04	2,77	9,3	4	37,2	16	23,3	10	27,9	12	2,3	1	35
2	0,95	4,05	2,3	1	7	3	7	3	51,2	22	32,6	14	36
15	1,02	3,63	4,7	2	9,3	4	20,9	9	48,8	21	16,3	7	37
32	0,96	3,07	4,7	2	23,3	10	37,2	16	30,2	13	4,7	2	38
3	0,98	4,02	2,3	1	9,3	4	4,7	2	51,2	22	32,6	14	39
34	0,91	2,98	4,7	2	25,6	11	39,5	17	27,9	12	2,3	1	40
	0,93	3,39										**المجموع**	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) الذي يوضح الاحصاءات الوصفية لبنود استبيان الصراع التنظيمي ما يلي:

- أن العبارة رقم (41) و التي مفادها "**يوجد مشكلات في التواصل بين الأفراد و ادارة الكلية**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق و بمحايد بتكرار (14) ونسبة(32,6%) واحتلت

المرتبة(31) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة هناك من هم موافقون و من هم محايدون على أنه يوجد مشكلات في التواصل بين الأفراد و ادارة الكلية.

- أن العبارة رقم (42) و التي مفادها "**يترجم الأفراد الصراع على شكل تحالفات**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بمحايد بتكرار (17) ونسبة(39,5%) واحتلت المرتبة(29) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن **الأفراد يترجمون الصراع على شكل تحالفات.**

- أن العبارة رقم (43) و التي مفادها "**يدرك موظفي ادارة الكلية الصراع وفقا لفهمهم و معرفتهم**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق و بمحايد بتكرار (15) ونسبة(34,9%) واحتلت المرتبة(17) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة هناك من هم موافقون و من هم محايدون على أن موظفي ادارة الكلية يدركون الصراع وفقا لفهمهم و معرفتهم.

- أن العبارة رقم (44) و التي مفادها "**يترجم الأفراد الصراع على شكل منافسات** " قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بمحايد بتكرار (24) ونسبة(55,8%) واحتلت المرتبة(33) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن **الأفراد يترجمون الصراع على شكل منافسات.**

- أن العبارة رقم (45) و التي مفادها "**اختلاف الأهداف من شخص لأخر سبب من أسباب الصراع في ادارة الكلية** " قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (20) ونسبة(46,5%) واحتلت المرتبة(26) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن اختلاف الأهداف من شخص لأخر سبب من أسباب الصراع في ادارة الكلية.

- أن العبارة رقم (46) و التي مفادها "**اختلاف القيم من شخص لأخر سبب من أسباب الصراع في ادارة الكلية** " قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (21) ونسبة(48,8%) واحتلت المرتبة(20) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن اختلاف القيم من شخص لأخر سبب من أسباب الصراع في ادارة الكلية

- أن العبارة رقم (47) و التي مفادها "**تنقسم اداريي الكلية في الولاءات الوظيفية و المهنية** " قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (21) ونسبة(48,8%) واحتلت المرتبة(11) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن اداريي الكلية ينقسمون في الولاءات الوظيفية و المهنية.

- أن العبارة رقم (48) و التي مفادها "**يسعى الأفراد في الحصول على مكانة بارزة بدلا من التركيز على مصلحة الفريق** " قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (14) ونسبة(32,6%) واحتلت المرتبة(14) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن الأفراد يسعون في الحصول على مكانة بارزة بدلا من التركيز على مصلحة الفريق.

- أن العبارة رقم (49) و التي مفادها "**يرغب كل فرد من أفراد العمل في السيطرة على فريق العمل**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بمحايد بتكرار (13) ونسبة(30,2%) واحتلت المرتبة(30) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن كل فرد من أفراد العمل يرغب في السيطرة على فريق العمل.

- أن العبارة رقم (50) و التي مفادها "**تمتاز جماعة العمل بالصدق في العمل** " قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (18) ونسبة(41,9%) واحتلت المرتبة(21) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن جماعة العمل تمتاز بالصدق في العمل.

- أن العبارة رقم (51) و التي مفادها "**يسعى كل فرد الى تحقيق أهداف شخصية**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق و بمحايد بتكرار (14) ونسبة(32,6%) واحتلت المرتبة(25) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن كل فرد يسعى الى تحقيق أهداف شخصية.

- أن العبارة رقم (52) و التي مفادها "**ينشأ الصراع بين أفراد الجماعة بسبب الحوافز و الجوانب المادية بصفة عامة** " قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (21) ونسبة(48,8%) واحتلت المرتبة(18) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن الصراع ينشأ بين أفراد الجماعة بسبب الحوافز و الجوانب المادية بصفة عامة.

- أن العبارة رقم (53) و التي مفادها "**يسود في بيئة العمل مناخ تنافسي**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (23) ونسبة(53,5%) واحتلت المرتبة(16) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن في بيئة العمل يسود مناخ تنافسي.

- أن العبارة رقم (54) و التي مفادها "**كثرة العلاقات الاعتمادية سبب من أسباب الصراع في ادارة الكلية**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (19) ونسبة(44,2%) واحتلت

المرتبة(13) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن كثرة العلاقات الاعتمادية سبب من أسباب الصراع في ادارة الكلية.

- أن العبارة رقم (55) و التي مفادها "**تسبب معاملة المسؤولين للموظفين صراعات في ادارة الكلية** " قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار(21) ونسبة(68,8%) واحتلت المرتبة(19) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن معاملة المسؤولين للموظفين تسبب صراعات في ادارة الكلية.

- أن العبارة رقم (56) و التي مفادها "**يسهل عدد الموظفين في المكتب انجاز المهام**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار(23) ونسبة(53,5%) واحتلت المرتبة(4) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن عدد الموظفين في المكتب يسهل انجاز المهام.

- أن العبارة رقم (57) و التي مفادها "**توجد خلافات في محيط العمل**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار(17) ونسبة(39,5%) واحتلت المرتبة(28) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنه توجد خلافات في محيط العمل.

- أن العبارة رقم (58) و التي مفادها "**تتدخل ادارة الكلية في حل النزاعات**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار(21) ونسبة(48,8%) واحتلت المرتبة(23) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن **ادارة الكلية تتدخل في حل النزاعات**

- أن العبارة رقم (59) و التي مفادها "**الضغط في العمل سبب من أسباب الصراع في ادارة الكلية**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار(19) ونسبة(44,2%) واحتلت

المرتبة(5) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن الضغط في العمل سبب من أسباب الصراع في ادارة الكلية.

- أن العبارة رقم (60) و التي مفادها "**أنت راض عن طرق تسوية النزاعات في مكان عملك**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق وبمحايد بتكرار (14) ونسبة(32,6%) واحتلت المرتبة(27) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة هناك من هم موافقون و من هم محايدون عن طرق تسوية النزاعات في مكان عملهم.

- أن العبارة رقم (61) و التي مفادها "**تستمع ادارة الكلية لمطالب موظفها**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (20) ونسبة(46,5%) واحتلت المرتبة(24) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن ادارة الكلية تستمع لمطالب موظفها.

- أن العبارة رقم (62) و التي مفادها "**يؤثر عدم اشراك الموظفين في القرارات الهامة سلبا على رضاهم**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (20) ونسبة(46,5%) واحتلت المرتبة(8) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن عدم اشراك الموظفين في القرارات الهامة يؤثر سلبا على رضاهم.

- أن العبارة رقم (63) و التي مفادها "**أنهي الصراع أخذا بالاعتبار مصالح أحد الأطراف**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بمحايد بتكرار (20) ونسبة(46,5%) واحتلت المرتبة(37) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أنم ينهون الصراع أخذا بالاعتبار مصالح أحد الأطراف.

- أن العبارة رقم (64) و التي مفادها "**التعصب القائم بين العاملين أساس الصراع في ادارة الكليـة**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (21) ونسبة(48,8%) واحتلت المرتبة(10) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن التعصب القائم بين العاملين أساس الصراع في ادارة الكلية.

- أن العبارة رقم (65) و التي مفادها "**ان التعصب القائم بين العاملين أساس الصراع في ادارة الكلية** " قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (21) ونسبة(55,8%) واحتلت المرتبة(7) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن التعصب القائم بين العاملين أساس الصراع في ادارة الكلية.

- أن العبارة رقم (66) و التي مفادها "**لا أهتم بحاجات أطراف الصراع**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بمحايد بتكرار (19) ونسبة(44.2%) واحتلت المرتبة(35) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أنهم لا يهتمون بحاجات أطراف الصراع.

- أن العبارة رقم (67) و التي مفادها "**أتيح الفرصة لأطراف الصراع للإبداء وجهات نظرهم**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (21) ونسبة(48,8%) واحتلت المرتبة(9) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم يتيحون الفرصة لأطراف الصراع للإبداء وجهات نظرهم.

- أن العبارة رقم (68) و التي مفادها "**أتدخل في الوقت المناسب لحل الصراع بين الأطراف المتصارعة**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (21) ونسبة(48,8%)

واحتلت المرتبة(6) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم يتدخلون في الوقت المناسب لحل الصراع بين الأطراف المتصارعة.

- أن العبارة رقم (69) و التي مفادها "**أتناقش مع الأخرين للوصول الى حلول للمشاكل**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار(26) ونسبة(60,5%) واحتلت المرتبة(1) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم **يتناقشون مع الأخرين للوصول الى حلول للمشاكل.**

- أن العبارة رقم (70) و التي مفادها "**أجبر الموظفين على الامتثال لوجهة نظري و مقترحاتي**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بمعارض بتكرار(18) ونسبة(41,9%) واحتلت المرتبة(38) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة معارضون على أنهم يجبرون الموظفين على الامتثال لوجهة نظرهم و مقترحاتهم.

- أن العبارة رقم (71) و التي مفادها "**أمارس الضغوط على أطراف الصراع أثناء المناقشة**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بمعارض بتكرار(20) ونسبة(46,5%) واحتلت المرتبة(40) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة معارضون على أنهم يمارسون الضغوط على أطراف الصراع أثناء المناقشة.

- أن العبارة رقم (72) و التي مفادها "**لا أهتم بمشاعر أطراف الصراع**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بمعارض بتكرار(19) ونسبة (44,2%) واحتلت المرتبة(39) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة معارضون على أن لا يهتمون بمشاعر أطراف الصراع.

- أن العبارة رقم (73) و التي مفادها "**أنهي الصراع أخذا بالاعتبار مصالح الادارة**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (20) ونسبة(46,5%) واحتلت المرتبة(12) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم ينهون الصراع أخذا بالاعتبار مصالح الادارة.

- أن العبارة رقم (74) و التي مفادها "**أنسحب من ادارة الصراع عندما أواجه قضايا جدلية تؤدي الى الخلاف**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (22) ونسبة(51,2%) واحتلت المرتبة(22) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم ينسحبون **من** ادارة الصراع عندما يواجهون قضايا جدلية تؤدي الى الخلاف.

- أن العبارة رقم (75) و التي مفادها "**أهمل مسببات الصراع و لا أعطي الأمر أهمية**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بمعارض بتكرار (16) ونسبة(37,2%) واحتلت المرتبة(36) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة معارضون على أنهم يهملون مسببات الصراع و لا يعطون الأمر أهمية.

- أن العبارة رقم (76) و التي مفادها "**أتجنب الألفاظ الغير الجيدة مع الموظفين الأخريين**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (22) ونسبة(51,2%) واحتلت المرتبة(2) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم يتجنبون الألفاظ الغير الجيدة مع الموظفين الأخريين.

- أن العبارة رقم (77) و التي مفادها "**تعمل ادارة الكلية على تلطيف جو العمل في كل فرصة مواتية**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار (21) ونسبة(48,8%) واحتلت

المرتبة(15) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن ادارة الكلية تعمل على تلطيف جو العمل في كل فرصة مواتية.

- أن العبارة رقم (78) و التي مفادها "**تنتهي العلاقة بين العمال في أغلب الأحيان الى مشكلات في العمل**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بمعارض بتكرار(16) ونسبة(37,2%) واحتلت المرتبة(32) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة معارضون على أنه تنتهي العلاقة بين العمال في أغلب الأحيان الى مشكلات في العمل.

- أن العبارة رقم (79) و التي مفادها "**هناك تنافس بين العمال للوصول الى المناصب العليا**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بموافق بتكرار(22) ونسبة(51,2%) واحتلت المرتبة(3) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك تنافس بين العمال للوصول الى المناصب العليا.

- أن العبارة رقم (80) و التي مفادها "**تستفيد ادارة الكلية دائما من ايجابيات الصراع**" قد كانت أعلى نسبة اجابة فيها بمحايد بتكرار(17) ونسبة(39,5%) واحتلت المرتبة(34) و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن ادارة الكلية تستفيد دائما من ايجابيات الصراع.

الفصل السادس: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

1. الاحصاء الستدلالي.
2. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.
3. إستنتاج عام.
4. إقتراحات الدراسة

1. الاحصاء الاستدلالي:

- عرض و تفسير نتائج الفرضية الجزية الأولى التي مفادها: "**توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم الاقتصادية و الصراع التنظيمي لدى اداريي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية و كلية العلوم بجامعة مولود معمري تيزي وزو**".

جدول رقم(13) يوضح نتائج معامل الارتباط الخاص بالفرضية الجزئية الاولى.

متغيرات الدراسة	العينة	معامل الارتباط بيرسون "R"	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
القيم الاقتصادية	43	0,05	0.74	0,05	غير دالة
الصراع التنظيمي					

- نلاحظ من خلال الجدول رقم(13) الذي تمثل نتائج معامل الارتباط بيرسون الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى" **توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم الاقتصادية و الصراع التنظيمي لدى اداريي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية و كلية العلوم بجامعة مولود معمري تيزي وزو**" أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد قدرت ب(0,05), بينما نجد أ، قيمة الدلالة الإحصائية (0,74),و هي أكبر من مستوى الدلالة (0,05), و على هذا الأساس نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية (H0) التي مفادها:" **لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم الاقتصادية و الصراع التنظيمي لدى اداريي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية و كلية العلوم بجامعة مولود معمري تيزي وزو**".

- عرض و تفسير نتائج الفرضية الجزية الثانية التي مفادها: "**توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم السياسية و الصراع التنظيمي لدى اداريي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية و كلية العلوم بجامعة مولود معمري تيزي وزو**".

جدول رقم(14) يوضح نتائج معامل الارتباط الخاص بالفرضية الجزئية الثانية.

متغيرات الدراسة	العينة	معامل الارتباط بيرسون "R"	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
القيم السياسية	43	0,39	0,01	0,05	دالة
الصراع التنظيمي					

نلاحظ من خلال الجدول رقم(14) الذي تمثل نتائج معامل الارتباط بيرسون الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية" **توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم السياسية و الصراع التنظيمي لدى اداريي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية و كلية العلوم بجامعة مولود معمري تيزي وزو**" أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد قدرت ب(0,39), بينما نجد أ، قيمة الدلالة الإحصائية (0,01)و هي أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0,05), و على هذا الأساس نقول أن الفرضية تحققت.

- عرض و تفسير نتائج الفرضية الجزية الثالثة التي مفادها: "**توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم الاجتماعية و الصراع التنظيمي لدى اداريي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية و كلية العلوم بجامعة مولود معمري تيزي وزو**".

جدول رقم(15) يوضح نتائج معامل الارتباط الخاص بالفرضية الجزئية الثالثة.

متغيرات الدراسة	العينة	معامل الارتباط بيرسون "R"	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
القيم الاجتماعية	43	0,14	0.36	0,05	غير دالة
الصراع التنظيمي					

نلاحظ من خلال الجدول رقم(15) الذي تمثل نتائج معامل الارتباط بيرسون الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة" **توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم الاجتماعية و الصراع التنظيمي لدى اداريي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية و كلية العلوم بجامعة مولود معمري تيزي وزو**" أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد قدرت ب(0,14), بينما نجد أ، قيمة الدلالة الإحصائية (0,36),و هي أكبر من مستوى الدلالة (0,05), و على هذا الأساس نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية (H0) التي مفادها:" **لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم الاجتماعية و الصراع التنظيمي لدى اداريي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية و كلية العلوم بجامعة مولود معمري تيزي وزو**".

- عرض و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة التي مفادها: "**توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم الدينية و الصراع التنظيمي لدى اداريي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية و كلية العلوم بجامعة مولود معمري تيزي وزو**".

جدول رقم (16) يوضح نتائج معامل الارتباط الخاص بالفرضية الجزئية الرابعة.

متغيرات الدراسة	العينة	معامل الارتباط بيرسون "R"	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
القيم الدينية	43	0,19	0.36	0,05	غير دالة
الصراع التنظيمي					

نلاحظ من خلال الجدول رقم(16) الذي تمثل نتائج معامل الارتباط بيرسون الخاصة بالفرضية الجزئية الرابعة" **توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم الدينية و الصراع التنظيمي لدى اداريي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية و كلية العلوم بجامعة مولود معمري تيزي وزو**" أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد قدرت ب(0,19), بينما نجد أ، قيمة الدلالة الإحصائية (0,36),و هي أكبر من مستوى الدلالة (0,05), و على هذا الأساس نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية (H0) التي مفادها:" **لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم الدينية و الصراع التنظيمي لدى اداريي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية و كلية العلوم بجامعة مولود معمري تيزي وزو**".

- عرض و تفسير نتائج الفرضية العامة التي مفادها: "**توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية و الصراع التنظيمي لدى اداريي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية و كلية العلوم بجامعة مولود معمري تيزي وزو**".

جدول رقم(17) يوضح نتائج معامل الارتباط الخاص بالفرضية العامة.

متغيرات الدراسة	العينة	معامل الارتباط بيرسون "R"	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
القيم التنظيمية	43	0,23	0.13	0,05	غير دالة
الصراع التنظيمي					

- نلاحظ من خلال الجدول رقم(17) الذي تمثل نتائج معامل الارتباط بيرسون الخاصة بالفرضية العامة" **توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية و الصراع التنظيمي لدى اداريي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية و كلية العلوم بجامعة مولود معمري تيزي وزو**" أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد قدرت ب(0,23), بينما نجد أ، قيمة الدلالة الإحصائية (0,13),و هي أكبر من مستوى الدلالة (0,05), و على هذا الأساس نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية (H0) التي مفادها:" **لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية و الصراع التنظيمي لدى اداريي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية و كلية العلوم بجامعة مولود معمري تيزي وزو**".

2. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات :

بعد تفريغ البيانات على برنامج الحرمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية تحصلنا على نتائج تمكن مناقشتها وتفسيرها كما يلي :

1-مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الإقتصادية والصراع التنظيمي لدى إداريي كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و كلية العلوم وبعد تفريغ البيانات تحصلنا على نتيجة معادها أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الإقتصادية والصراع التنظيمي لدى إداريي كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و كلية العلوم, حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بيرسون ب (0,05) والدلالة إحصائية (0,74) أكبر من مستوى الدلالة (0,05) و تكن القول استنادًا إلى هذه النتيجة أن أفراد عينة الدراسة لا يرجعون أسباب الصراع التنظيمي إلى قيم أو عوامل اقتصادية. حيث أن الغاية من أدائهم لعملهم ليس بالضرورة الحصول على منفعة خاصة بل يرون أن المنفعة العامة من الأولويات الضرورية للأداء, كما أن إدارة الكلية تتفادى صرف أموال لا ضرورة لها ما يساعد على تجنب الوقوع في الصراعات بين الإداريين والموظفين بصفة عامة, كما أنه تمكن للمكافأت التي تقدمها الإدارة لموظفيها لمحفزات وهذا ما تم والتحقق من من خلال الدراسة الميدانية ، تقلل أو تحد بشكل كبير من قيام صراعات ترجع للجانب المادي أو الإقتصادي للموظف الإداري, بالاضافة إلى أن تصورات الموظفين حول الأجور داخل الكلية باعتبارها محصلة مالية و حق من حقوق الموظفين دون إعطائه الأهمية المحتوى على حساب مردود الكلية باعتبارها تنظيم يسعى للاستمرارية وتحقيق أهداف على المدى البعيد، ويرجع أيضا عدم وجود علاقة بين القيم الإقتصادية والصراع لدى إداريي كلية كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و كلية العلوم كون المؤسسة تحرص بشدة على ضمان المداخيل المالية لموظفيها

مهما كانت الظروف والأسباب وهذا ما تم تأكيده خلال جائحة كورونا حيث لم تتأخر ولم تنقطع مداخيل الموظفين رغم هذا الظرف مما جعل من احتمالية نشوب صراعات داخلية لأسباب اقتصادية غير وارد.

وقد حاولنا جاهدين البحث عن دراسات سابقة حول القيم الإقتصادية إلى أنه تعسر علينا العثور على مثل هذه الدراسات، كونها تفيدني في المناقشة البناءة للنتائج المتحصل عليها و على هذا الأساس تمكن القول أن هذه الدراسة قد تميزت من خلال التطرق إلى هذا البعد القيم الاقتصادية وعلاقتها بالصراع التنظيمي تكون دراسة يستند إليها مستقبلا.

2-مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم السياسية والصراع التنظيمي الى اداريي كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و كلية العلوم وبعد تفريغ البيانات تحصلنا على نتيجة مفدها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم السياسية والصراع التنظيمي لدى اداريي كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و كلية العلوم, حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بيرسون ب(0,39) و دلالة الاحصائية (0.01) أصغر من مستوى الدلالة (0,05) وتمكن القول استنادا الى هذه النتيجة أن أفراد عينة الدراسة يرجعون اسباب الصراع التنظيمي الى قيم أو عوامل سياسية ، حيث أن ادارة الكلية لاتمارس مهامها وفق النصوص القانونية مما يخلق جو من الصراعات في الادارة كما ان الموظفين لا يشعرون بالحرية في أداء عملهم وان الادارة تتدخل في شؤون إداريها وهذا يشعر الموظفين بعدم الأريحية ويفقدهم الثقة في أداء عليهم وهذا ما يساعد على الوقوع في الصراعات بين

الاداريين والموظفين. كما انه يخلق جو من عدم الشعور بالأمان والارتباك والتعصب, مما يجعل الموظف كقنبلة في أول مناسبة ينفجر وبذلك يدخل في الصراع التنظيمي وهذا ما تم التحقق منه خلال الدراسة الميدانية أن قيام الصراعات ترجع للجانب القانوني أو السياسي للموظف الإداري، بالاظافة الى ان تصورات الموظفين حول الحرية في الرأي و التمييز بين الموظفين داخل الكلية باعتبارها حق من الحقوق الموظفين ويعطون لها أهمية كبيرة وهذا يدخل في الضمانات و حقوق الموظف كما بينه الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية, من الباب الثاني, الفصل الأول من المادة 26, حرية الرأي مضمونة للموظف في حدود احترام واجب التحفظ الفروض منه و المادة 27 : لايجوز التمييز بين الموظفين بسبب أرائهم او جنسياتهم أو أصلهم أو بسبب اي ظرف من ظروف الشخصية أو الاجتماعية. وكما ان الانسان بصفته الطبيعية (الفطرية) حر فان أي تأثير على هذا الجانب يسبب ردة فعل ، وهذا ما يجعل من احتمالية نشوب صراعات داخلية لأسباب سياسية واردة.

وقد حولنا جاهدين البحث عن دراسات سابقة حول القيم السياسية الا انه تعسر علينا العثور على مثل هذه الدراسات كونها تفيدنى في المناقشة البناءة للنتائج المتحصل عليها و على هذا الاساس تمكن القول ان هذه الدراسة قد تميزت من خلال التطرق الى هذا البعد القيم السياسية ووعلاقتها بالصراع التنظيمي تكون دراسة يستند اليها مستقبلا.

3-مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم الاجتماعية والصراع التنظيمي لدى اداريي كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و كلية العلوم و بعد تفريغ البيانات تحصلنا على نتيجة مفادها أن لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم الاجتماعية و الصراع التنظيمي لدى اداريي كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و كلية العلوم . حيث قدرت قيمة عامل الارتباط بيرسون بـ (0,14) ودلالة الاحصائية(0,36) أكبر من مستوى الدلالة (0,05) و تمكن القول استنادا الى هذه النتيجة أن أفراد عينة الدراسة لا يرجعون أسباب الصراع التنظيمي الى قيم او عوامل اجتماعية، حيث أنهم يرون أن العمل في الجماعة أفضل من العمل في عزلة وأن هذا يزيد من الفعالية في الأداء, كما أن يسود روح الفريق الواحد بين الموظفين والحرص على دعم الموظفين الأخرين خاصة المبتدئين حتى يمتلكون الخبرة الكافية و هذا يساعد على تجنب الوقوع في صراعات بين الموظفين بينهم وأيضا بين الإدارة, كما أن الموظفين دائما ما يطورون قدراتهم من خلال أنفسهم أو الاحتكاك بالأخرين وهذا ما يبرهن على حسن العلاقات التي توجد بين الموظفين و حسن أداء عملهم وتميزهم بالتعاون بينهم, وهذا ما تم التحقت منه من خلال الدراسة الميدانية، تقلل أو تحد بشكل كبير من قيام صراعات ترجع للجانب العلاقاني او الاجتماعي للموظف الاداري، بالإضافة الى أن الادارة تشارك اداريها في عملية اتخاذ القرارات الهامة، يشعر الموظف بشكل من الالتزام للإدارة وعدم الدخول في صراعات, ويرجع أيضا عدم وجود علاقة بين القيم الاجتماعية والصراع التنظيمي لدى اداريي كلية العلوم الانسانية و

الاجتماعية و كلية العلوم, كون المؤسسة عبارة عن تنظيم فإنها عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يشكلنها وأن الموظف يشعر بالانتماء اليها والكلية تعتبره جزءا لا يتجزأ من عضويتها وهذا يخلق شعور بالولاء التنظيمي مما يجعل من احتمالية نشوب الصراعات داخلية ولأسباب اجتماعية خير وارد.

وفي هذا الصدد تتوافق دراستنا الحالية مع دراسة أحمد بن علي الصميلي (2015) التي تناولت موضوع القيم التنظيمية و دوره في التغيير التنظيمي من خلال قيمتي التعاون و العدالة باعتبارها قيم اجتماعية تؤثر في التغيير التنظيمي وهذا ما لمسناه في نتائج دراستنا الحالية من خلال وجود علاقة سببية بين القيم الاجتماعية و الصراع التنظيمي.

4-مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم الدينية و الصراع التنظيمي لدى اداريي كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و كلية العلوم وبعد تفريغ البيانات تحصلنا على نتيجة مفادها أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الدينية والصراع التنظيمي لدى اداريي كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و كلية العلوم, حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بيرسون ب(0,19) و دلالة الاحصائية (0,36) اكبر من مستوى الدلالة (0,05) وتمكن القول استنادا الى هذه النتيجة أن أفراد عينة الدراسة لا يرجعون أسباب الصراع التنظيمي الى قيم او عوامل دينية، حيث ان في مكان عملهم يلتزمون بالأخلاق الحسنة بل أيضا ينصحون الموظفين الاخريين بالضرورة التسمك بالأخلاق الحسنة, وهذا يساعد على تجنب الوقوع في الصراع بين الاداريين و الموظفين بصفة عامة,

كما أن جماعة العمل تمتاز بالصدق في القول مما يجعل وجود الثقة بنهم وبين الإدارة و الحد بشكل كبير من وقوع الصراعات ترجع للجانب الأخلاقي أو الديني للموظف الاداري وهذ ما تم التحقق منه من خلال الدراسة الميدانية، وايضا تصور اجواء التسامح والامانة بينهم وبذلك رغم وقوع صراعات فإنها تزول بسرعة بما أن مسؤولو الكلية متواضعون وأنهم يحوصون على حسن الاستماع والاصغاء لرأي الأخرين وهذا ما يجعل من احتمالية تشوب صراعات داخلية لأسباب دينية غير وارد.

وفي هذا الصدد تتوافق دراستنا الحالية مع دراسة أحمد بن علي الصميلي (2015) التي تناولت موضوع القيم التنظيمية و دوره في التغيير التنظيمي من خلال قيمتي النزاهة و الأمانة باعتبارها قيم اجتماعية تؤثر في التغيير التنظيمي وهذا ما لمسناه في نتائج دراستنا الحالية من خلال وجود علاقة سببية بين القيم الاجتماعية و الصراع التنظيمي.

5-مناقشة نتائج الفرضية العامة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي لدى اداريي كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و كلية العلوم, حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0,23) و دلالة احصائية (0,13) أكبر من مستوى الدلالة (0,05) وتمكن القول استنادا الى هذه النتيجة أن أفراد عينة الدراسة لا يرجعون أسباب الصراع التنظيمي الى القيم التنظيمية حيث يرون أن لا يوجد مشكلات في التواصل بين الموظفين وإدارة الكلية بل يرون أن الاتصال بينهم يمشي بشكل جيد وهذا يساعد على تجنب الوقوع في الصراعات بين الاداريين و الموظفين كما أنه لا يسعى كل فرد الى تحقيق

أهدافه الشخصية بل يرون أن كل فرد يسعى الى تحقيق الأهداف العامة, و تجنب الدخول في صراعات لا فائدة منها, كما أن الادارة تسعى الى ايجاد طرق لتسوية النزاعات وارضاء كل طرف من اطراف الصراع, ويرجع ايضا عدم وجود علاقة بين القيمة التنظيمية والصراع التنظيمي لدى اداريي كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و كلية العلوم, كون الموظفين لا يرون الحوافز والجوانب المادية بصفة عامة هي الغاية من أدائهم لعملهم بل يرون ان المنفعة العامة من الأولويات الضرورية للأداء . كما ان الادارة تستمع لمطالب موظفيها, فان هذا يحد من احتمال وقوع صراعات داخلية في الكلية, كما أن يسود روح التعاون و التسامح بين أفراد الجماعة والتزامهم بالأخلاق الحسنة يقلل او يحد بشكل كبير من نشوب صراعات تنظيمية غير وارد.

3.الاستنتاج العام:

ان دراسة الظواهر الانسانية في المجال التنظيمي أصبح في وقتنا الحاضر أحد الأهداف المسطرة سابقا من طرف المختصين التنظيميين و علماء الادارة ذلك ايمانا منهم بإنجازات و عطاءات الموارد البشرية داخل المنظمات مهما كان حجمها و نشاطها.

ان محاولتنا لدراسة القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي يعتبر مساهمة أخرى تضاف الى ميدان السلوك التنظيمي، و لكن دراسة القيم ليس بالأمر السهل، ذلك لأنها تتسم بالثبات النسبي، و لهذا اقتصرت هذه الدراسة على أربعة أصناف من القيم: القيم الاقتصادية، القيم السياسية، القيم الاجتماعية، القيم الدينية وعلاقتهما بالصراع التنظيمي. وعليه أكدت الدراسة الميدانية صحة فرضية الدراسة وهي أن للقيم السياسية علاقة بالصراع التنظيمي ، وعلى ذلك فقد تم التوصل الى أن القيم السياسية جاءت في المرتبة الأولى من حيث أنها مسببة لظاهرة الصراع التنظيمي.

4.الاقتراحات:

1- اجراء دراسات عن القيم التنظيمية في المؤسسات غير المؤسسات التعليم العالي .

2- اجراء دراسات عن نموذج تكاملي للقيم التنظيمية من خلال تجميع لجميع النماذج المتوصل اليها لمفهوم القيم التنظيمية.

3- زيادة الاهتمام بالقيم داخل التنظيمات المختلفة و اعتماد الادارة بالقيم بصورة خاصة.

4- اقامة دورات تكوينية للمورد البشري سواء للموظفين حديثي التوظيف أو الذين عندهم الأقدمية و الخبرة، تهتم بالجانب القيمي داخل التنظيم و اكسابهم القيم التي تريد المنظمة اكسابها لموظفيها.

5- ضرورة أن تقوم الادارة على نشر القيم السياسية بينها و بين الموظفين و بين الموظفين بعضهم البعض، كونها غالبا ما تكون سبب الصراع.

6- ضرورة اهتمام ادارة الكلية بتصحيح الأخطاء البسيطة التي تؤدي الى الصراعات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1- حسين (2013)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

2- حمود خضير كاظم (2010)، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

3- رفاعي، محمد رفاعي، والبسيوني، اسماعيل علي (2004)، إدارة السلوك في المنظمات الرياض دار المريخ.

4- الزبيدي، مشتاق عبد الكريم (2001)، السلوك التنظيمي، بغداد، مطبعة نينوى.

5- السلمي، علي (2011)، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة، دار غريب.

6- الصيرفي، محمد، (2005)، السلوك التنظيمي القاهرة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

7- عباس، أنس عبد الباسط (2011)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: العلوم السلوكية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

8- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2003)، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصرة الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.

9- عبد الوهاب أحمد جاد (2000)، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، المنصورة، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

10- العديلي، ناصر محمد (1995)، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، الرياض، معهد الإدارة العام.

11- عساف، عبد المعطي (2012)، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

12- العميان، محمود سلمان (2013)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

13- عوض، عامر (2008)، السلوك التنظيمي الإداري، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.

14- الفريجات، خضير كاظم واللوزي، موسى والشهابي، أنعام (2009)، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع.

15- الفريوتي، محمد قاسم (2012)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

16- مساعدة، ماجد عبد المهدي (2015)، إدارة المنظمات منظور كلي، عمان، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.

17- المعايطة، خليل عبد الرحمن (2006)، علم النفس الاجتماعي، عمان، دار الفكر.

18- المغربي كامل محمد (2004)، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

19- حريم، حسين (2010)، إدارة المنظمات منظور كلي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

20- راشد محمد لطفي (1997)، مفهوم الصراع التنظيمي المفاهيم وإستراتيجيات إدارته، الرياضي، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية.

21- رفاعي محمد رفاعي، والبسيوني، اسماعيل علي (2004)، إدارة السلوك في المنظمات الرياض دار المريخ.

22- شلابي، زهير أبو جمعة (2011) الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

23- الشماع خليل محمد، وحمود خضير كاظم (2009)، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

24- العنبي، طارق بن موسى (2000)، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها. الرياض، رسالة ماجستير مقدمة الجامعة نايف للعلوم الأمنية.

25- العميان محمود سلمان (2013)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

26- الفريجات خضير كاظم واللوزي، موسى والشهابي العام (2009)، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع.

27- القريوتي محمد قاسم (2012) السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

28- ماهر، أحمد (2013)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع مساعدة ماجد عبد المهدي (2015)، إدارة المنظمات منظور كلي، عمان، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.

29- Hodge BJ. and William Anthony(1991) ، "OrganizationTheory. A Strategic Approach.

30- Ivancevich ، JH. ، & Matteson ، MT (2008) ، Organizational behavior& Management ، Sixth Edition ، McGraw-Hill/ Irwin.

31- Kreitner ، R&Kinick ، A. (2007). Organizational behavior ، Seventh Edition ، McGraw-Hill/ Irwin McShare ، S. ، and Glinow ، M.A.V (2007) ، "Organizational behavior: Essentials ، The McGraw Hill Companies.

32- Mullins ، Lj. (2005). Management & organizational behavior ، seventh Edition ، Pearson Education Limited UK.

33- Quick ، J.C ، Nelson ، D.L. (2009) ، Principles of organizational behavior. Realities and challenges ، South Western ، Cengage.

34- Robbins ، N.J. Sp. (2003) ، "Organizational behavior ، 10th Edition ، Prentice Hall ، Upper saddle River" .

35- Slocum ، J.W and Hellriegel ، D.(2009) ، Principles of organizational behavior ، Twelfth Edition ، South-Western ، U.S.A. Learning.

الملاحق

الملحق رقم (01): إستبيان الدراسة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة –مولود معمري– تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية–تامدة–

قسم علم النفس

اختصاص: علم نفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استبيان

في إطار إنجاز مذكرة الماستر تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية والتي تحمل عنوان " **القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي**"، أقدّم لكم سيدي، سيدتي، هذا الاستبيان لغرض الإجابة عن بنوده وذلك بوضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسبا.

أشكركم على حسن تعاونكم وتقبلوا مني فائق عبارات التقدير والاحترام.

الطالبين: – ليمان محند أرزقي

– مراد طارق

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

السن: من 25 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 35 سنة ☐

من 36 إلى 40 سنة ☐ من 41 سنة إلى ما فوق ☐

المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐

الأقدمية: من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐

من 16 إلى 20 سنة ☐ من 21 سنة فما فوق ☐

الحالة العائلية: أعزب (ة) ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق (ة) ☐ أرمل (ة) ☐

الجزء الثاني: يتضمن بنود القيم الاقتصادية وهي كما يلي:

الرقم	البنود	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01	الغاية من أداء عملي هو الحصول على منفعة خاصة.					
02	تتجنب إدارة الكلية صرف أموال لا ضرورة لها.					
03	تُغير الإدارة من سياستها عندما تتراجع ميزانيتها.					
04	يكافأ الموظف على مستوى إنجازه للعمل.					
05	تحرص المؤسسة على صرف الرواتب في آجالها.					
06	أغير طريقة عملي عند رفض					

	الإدارة اعطائي أجرا معادلا لمجهوداتي.					
07	الأجر الذي أتقاضاه هو أهم شيء بالنسبة لي.					
08	تحرص المؤسسة على ضمان المداخيل المالية الخاصة بالإداريين.					
09	تقوم الإدارة بحل المشاكل المادية التي يواجهها الاداريين.					
10	تحرص المؤسسة على مكافأة الإداريين المتميزين.					

الجزء الثالث: يتضمن بنود القيم الاجتماعية وهي كما يلي:

11	أرى أن العمل في جماعة يزيد من الفعالية في الأداء.					
12	أحرص على دعم العامل المبتدئ بكل ما أملكه من خبرات.					
13	أفضل الاستماع لمشاكل زملائي وأقترح لهم الحلول المناسبة أثناء العمل.					
14	أحاول دائما تطوير قدراتي من خلال الاحتكاك بالآخرين.					
15	أعتمد على نفسي في حل أي مشكلة تواجهني أثناء أداء عملي					
16	أفضل العمل في جماعة.					
17	تربط بين أفراد جماعة العمل علاقات إنسانية.					

18	يتم اعتبارك في الكلية جزءا لا يتجزأ من عضويتها.					
19	تشارك المؤسسة اداريها في عملية اتخاذ القرارات الهامة.					
20	تسود روح الفريق الواحد بين الموظفين.					

الجزء الرابع: يتضمن بنود القيم الدينية وهي كما يلي:

21	ألتزم بالأخلاق الحسنة في مكان عملي.					
22	أنصح زملائي في العمل بضرورة التمسك بالأخلاق الحسنة.					
23	ضعف العلاقات تؤدي إلى انتشار القيم السلبية بين الاداريي الكلية.					
24	يوجد تعاون بين اداريي الكلية.					
25	تمتاز جماعة العمل بالصدق في القول.					
26	تعامل إدارة الكلية موظفيها باعتدال.					
27	هناك غش في القيام بالعمل عند بعض الإداريين في الكلية.					
28	تسود أجواء التسامح و الأمانة في العمل لدى اداريي الكلية.					
29	يمتاز مسؤولو الكلية بالتواضع.					
30	يحرص اداريي الكلية على حسن الاستماع والإصغاء لرأي الآخرين.					

الجزء الخامس: يتضمن بنود القيم السياسية وهي كما يلي:

31	تمارس إدارة الكلية مهامها وفق النصوص القانونية.					
32	تتدخل الكلية في شؤون اداريها.					
33	تتجاهل الكلية رأي اداريها.					
34	أشعر بالحرية في أداء عملي.					
35	أشعر بالأمان في مكان العمل في ظل قانون العمل.					
36	لا تسمح إدارة الكلية لموظفيها بالدخول في صراعات سياسية.					
37	تعمل إدارة الكلية بمبدأ القانون فوق الجميع وتسعى إلى تحقيقيه.					
38	أتمتع بحرية التعبير في مكان العمل.					
39	تعتبر إدارة الكلية الإضرابات حقا شرعيا لها لما يمارس تحت لواء النقابات العمالية.					
40	تلعب القيم السياسية دورا هاما في تطوير إدارة الكلية وتنميتها.					

الجزء السادس: يتضمن بنود الصراع التنظيمي وهي كما يلي:

41	يوجد مشكلات في التواصل بين الأفراد و إدارة الكلية.					
42	يترجم الأفراد الصراع على شكل تحالفات.					
43	يدرك موظفي إدارة الكلية الصراع وفقا لفهمهم ومعرفتهم.					
44	يترجم الأفراد الصراع على شكل					

	منافسات.					
45	اختلاف الأهداف من شخص لأخر سبب من أسباب الصراع في إدارة الكلية.					
46	اختلاف القيم من شخص لأخر سبب من أسباب الصراع في إدارة الكلية.					
47	ينقسم اداريي الكلية في الولاءات الوظيفية والمهنية.					
48	يسعى الأفراد في الحصول على مكانة بارزة بدلا من التركيز على مصلحة الفريق.					
49	يرغب كل فرد من أفراد العمل في السيطرة على فريق العمل.					
50	تمتاز جماعة العمل بالصدق في العمل.					
51	يسعى كل فرد إلى تحقيق أهداف شخصية.					
52	ينشأ الصراع بين أفراد الجماعة بسبب الحوافز والجوانب المادية بصفة عامة.					
53	يسود في بيئة العمل مناخ تنافسي.					
54	كثرة العلاقات الاعتمادية سبب من أسباب الصراع في إدارة الكلية.					
55	تسبب معاملة المسؤولين للموظفين صراعات في ادارة الكلية.					

56	يُسهل عدد الموظفين في المكتب انجاز المهام.					
57	توجد خلافات في محيط العمل.					
58	تتدخل إدارة الكلية في حل النزاعات.					
59	الضغط في العمل سبب من أسباب الصراع في إدارة الكلية.					
60	أنت راض عن طرق تسوية النزاعات في مكان عملك.					
61	تستمع إدارة الكلية لمطالب موظفها.					
62	يُؤثر عدم إشراك المُوظفين في اتخاذ القرارات الهامة سلبا على رضاهم.					
63	أنهي الصراع أخذا بالاعتبار مصالح أحد الأطراف.					
64	التعصب القائم بين العاملين أساس الصراع في إدارة الكلية.					
65	إن الحساسية بين العمال هي نتيجة شعور العامل بعدم المساواة.					
66	لا اهتم بحاجات أطراف الصراع.					
67	أتيح الفرصة لأطراف الصراع لإبداء وجهات نظرهم.					
68	أتدخل في الوقت المناسب لحل الصراع بين الأطراف المتصارعة.					
69	أتناقش مع الآخرين للوصول إلى					

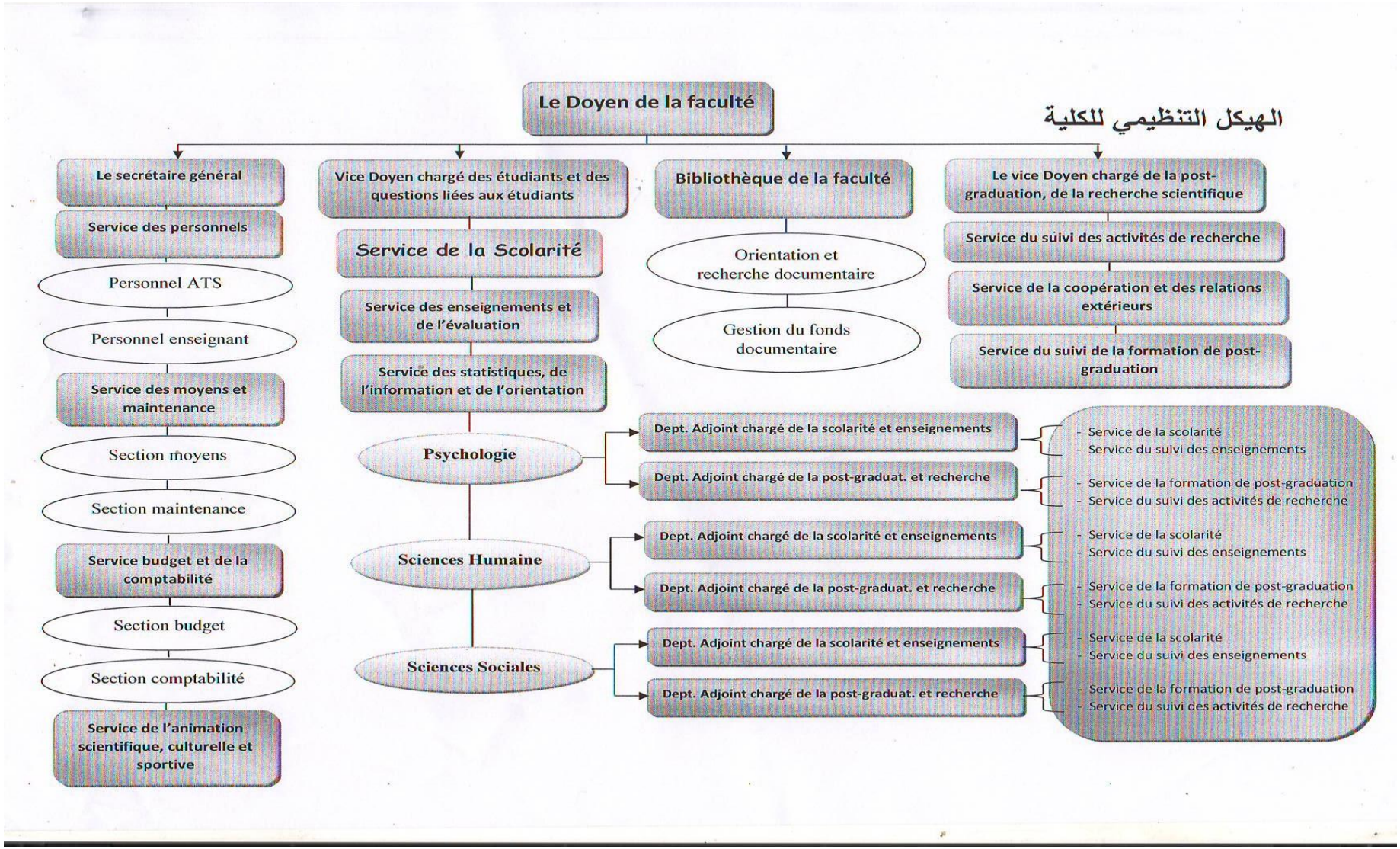
	حلول للمشكلات.					
70	أجبر الموظفين على الامتثال لوجهة نظري ومقترحاتي.					
71	أمارس الضغوط على أطراف الصراع أثناء المناقشة.					
72	لا اهتم بمشاعر أطراف الصراع.					
73	أنهي الصراع أخذا بالاعتبار مصالح الإدارة.					
74	أنسحب من ادارة الصراع عندما أواجه قضايا جدلية تؤدي الى الخلاف.					
75	أهمل مسببات الصراع و لا أعطي الأمر أهمية.					
76	أتجنب الالفاظ الغير الجيدة مع الموظفين الأخرين.					
77	تعمل إدارة الكلية على تلطيف جو العمل في كل فرصة مواتية.					
78	تنتهي العلاقة بين العمال في أغلب الأحيان إلى مشكلات في العمل.					
79	هناك تنافس بين العمال للوصول إلى المناصب العليا.					
80	تستفيد إدارة الكلية دائما من إيجابيات الصراع.					

الملحق رقم (02): الأساتذة المحكمين للإستبيان.

أسماء الأساتذة المحكمين للإستبيان.

الرقم	إسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
1	إيدير عبد الرزاق	أستاذ دكتور	علم النفس العمل وتنظيم	جامعة مولود معمري تيزي وزو
2	رشيد خلفان	أستاذ دكتور	علم النفس العمل وتنظيم	جامعة مولود معمري تيزي وزو
3	حمر العين عبد الرزاق	أستاذ محاضر أ	علم النفس العمل وتنظيم	جامعة مولود معمري تيزي وزو
4	علو زوهير	أستاذ محاضر ب	علم النفس العمل وتنظيم	جامعة مولود معمري تيزي وزو
5	كلتين أحلام	أستاذ محاضر ب	علم النفس العمل وتنظيم	جامعة مولود معمري تيزي وزو

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بتيزي وزو.



الملحق رقم (04): نتائج الـ SPSS

ثبات الاستبيان:

ثبات المحور الأول (القيم الاقتصادية):

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	43	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,813	10

ثبات المحور الثاني (القيم الجتماعية):

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	43	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items

,635	10

ثبات المحور الثالث (القيم السياسية)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	43	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,727	10

ثبات المحور الرابع (القيم الدينية)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	42	97,7
	Excluded[a]	1	2,3
	Total	43	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,600	10

ثبات مقياس (القيم التنظيمية)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	42	97,7
	Excluded[a]	1	2,3
	Total	43	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,862	40

ثبات مقياس (الصراع التنظيمي)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	43	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,831	40

الاحصاء الوصفي:

خصائص المبحوثين:

Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-30ans	1	2,3	2,3	2,3
	31-35	7	16,3	16,3	18,6
	36-40	6	14,0	14,0	32,6
	41+	29	67,4	67,4	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Nvs

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	seconder	8	18,6	18,6	18,6
	univ	35	81,4	81,4	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Exp

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5_10ans	12	27,9	27,9	27,9
	11-15	20	46,5	46,5	74,4
	16-20	8	18,6	18,6	93,0
	21+	3	7,0	7,0	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Sf

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	celib	10	23,3	23,3	23,3
	marie	30	69,8	69,8	93,0
	devorce	1	2,3	2,3	95,3
	veuf	2	4,7	4,7	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

التكرارات و النسب المئوية للاستبيان القيم التنظيمية بمحاوره الأربعة:

محور القيم الاقتصادية:

a1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	6	14,0	14,0	14,0
	nepasdaccord	11	25,6	25,6	39,5
	neutr	5	11,6	11,6	51,2
	daccord	16	37,2	37,2	88,4
	toutafaidaccord	5	11,6	11,6	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

a2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	1	2,3	2,3	2,3
	nepasdaccord	6	14,0	14,0	16,3
	neutr	4	9,3	9,3	25,6
	daccord	24	55,8	55,8	81,4
	toutafaidaccord	8	18,6	18,6	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

a3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	nepasdaccorddutou	1	2,3	2,3	2,3
	nepasdaccord	2	4,7	4,7	7,0
	neutr	6	14,0	14,0	20,9
	daccord	25	58,1	58,1	79,1
	toutafaidaccord	9	20,9	20,9	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

a4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	6	14,0	14,0	14,0
	nepasdaccord	12	27,9	27,9	41,9
	neutr	7	16,3	16,3	58,1
	daccord	11	25,6	25,6	83,7
	toutafaidaccord	7	16,3	16,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

a5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	8	18,6	18,6	18,6
	nepasdaccord	8	18,6	18,6	37,2
	neutr	5	11,6	11,6	48,8
	daccord	16	37,2	37,2	86,0
	toutafaidaccord	6	14,0	14,0	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

a6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	6	14,0	14,0	14,0
	nepasdaccord	14	32,6	32,6	46,5
	neutr	13	30,2	30,2	76,7
	daccord	5	11,6	11,6	88,4
	toutafaidaccord	5	11,6	11,6	100,0

	Total	43	100,0	100,0	

a7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	2	4,7	4,7	4,7
	nepasdaccord	14	32,6	32,6	37,2
	neutr	9	20,9	20,9	58,1
	daccord	12	27,9	27,9	86,0
	toutafaidaccord	6	14,0	14,0	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

a8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	1	2,3	2,3	2,3
	nepasdaccord	11	25,6	25,6	27,9
	neutr	7	16,3	16,3	44,2
	daccord	19	44,2	44,2	88,4
	toutafaidaccord	5	11,6	11,6	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

a9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	3	7,0	7,0	7,0
	nepasdaccord	12	27,9	27,9	34,9
	neutr	11	25,6	25,6	60,5
	daccord	12	27,9	27,9	88,4
	toutafaidaccord	5	11,6	11,6	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

a10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	8	18,6	18,6	18,6
	nepasdaccord	13	30,2	30,2	48,8
	neutr	9	20,9	20,9	69,8
	daccord	7	16,3	16,3	86,0
	toutafaidaccord	6	14,0	14,0	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

محور القيم الاجتماعية:

b1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccord	2	4,7	4,7	4,7
	neutr	7	16,3	16,3	20,9
	daccord	21	48,8	48,8	69,8
	toutafaidaccord	13	30,2	30,2	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

b2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccord	1	2,3	2,3	2,3
	daccord	21	48,8	48,8	51,2
	toutafaidaccord	21	48,8	48,8	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

b3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccord	1	2,3	2,3	2,3
	Neutr	6	14,0	14,0	16,3
	Daccord	23	53,5	53,5	69,8
	toutafaidaccord	13	30,2	30,2	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

b4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccord	1	2,3	2,3	2,3
	Neutr	1	2,3	2,3	4,7
	daccord	24	55,8	55,8	60,5
	toutafaidaccord	17	39,5	39,5	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

b5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	1	2,3	2,3	2,3
	nepasdaccord	9	20,9	20,9	23,3
	neutr	8	18,6	18,6	41,9
	daccord	20	46,5	46,5	88,4
	toutafaidaccord	5	11,6	11,6	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

b6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	1	2,3	2,3	2,3
	nepasdaccord	5	11,6	11,6	14,0
	neutr	6	14,0	14,0	27,9
	daccord	22	51,2	51,2	79,1
	toutafaidaccord	9	20,9	20,9	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

b7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccord	4	9,3	9,3	9,3
	neutr	8	18,6	18,6	27,9

	daccord	18	41,9	41,9	69,8
	toutafaidaccord	13	30,2	30,2	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

b8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccord	6	14,0	14,0	14,0
	neutr	12	27,9	27,9	41,9
	daccord	21	48,8	48,8	90,7
	toutafaidaccord	4	9,3	9,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

b9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	4	9,3	9,3	9,3
	nepasdaccord	13	30,2	30,2	39,5
	neutr	7	16,3	16,3	55,8
	daccord	16	37,2	37,2	93,0
	toutafaidaccord	3	7,0	7,0	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

b10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	1	2,3	2,3	2,3
	nepasdaccord	6	14,0	14,0	16,3
	neutr	15	34,9	34,9	51,2
	daccord	15	34,9	34,9	86,0
	toutafaidaccord	6	14,0	14,0	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

محور القيم السياسية:

c1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	daccord	12	27,9	27,9	27,9
	toutafaidaccord	31	72,1	72,1	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

c2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neutr	3	7,0	7,0	7,0
	daccord	21	48,8	48,8	55,8
	toutafaidaccord	19	44,2	44,2	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

c3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	1	2,3	2,3	2,3
	nepasdaccord	2	4,7	4,7	7,0
	neutr	2	4,7	4,7	11,6
	daccord	22	51,2	51,2	62,8
	toutafaidaccord	16	37,2	37,2	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

c4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccord	3	7,0	7,0	7,0
	neutr	14	32,6	32,6	39,5
	daccord	20	46,5	46,5	86,0
	toutafaidaccord	6	14,0	14,0	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

c5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccord	8	18,6	18,6	18,6
	neutr	13	30,2	30,2	48,8
	daccord	18	41,9	41,9	90,7
	toutafaidaccord	4	9,3	9,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

c6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	1	2,3	2,3	2,3
	nepasdaccord	9	20,9	20,9	23,3
	neutr	19	44,2	44,2	67,4
	daccord	11	25,6	25,6	93,0
	toutafaidaccord	3	7,0	7,0	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

c7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	1	2,3	2,3	2,3
	nepasdaccord	6	14,0	14,0	16,3
	neutr	15	34,9	34,9	51,2
	daccord	13	30,2	30,2	81,4
	toutafaidaccord	8	18,6	18,6	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

c8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccord	3	7,0	7,0	7,0
	neutr	16	37,2	37,2	44,2
	daccord	18	41,9	41,9	86,0
	toutafaidaccord	6	14,0	14,0	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

c9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	2	4,7	4,7	4,7
	nepasdaccord	3	7,0	7,0	11,6
	neutr	13	30,2	30,2	41,9
	daccord	17	39,5	39,5	81,4
	toutafaidaccord	8	18,6	18,6	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

c10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	2	4,7	4,7	4,7
	nepasdaccord	3	7,0	7,0	11,6
	neutr	17	39,5	39,5	51,2
	daccord	14	32,6	32,6	83,7
	toutafaidaccord	7	16,3	16,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

محور القيم الدينية:

d1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccord	2	4,7	4,7	4,7
	neutr	10	23,3	23,3	27,9
	daccord	20	46,5	46,5	74,4
	toutafaidaccord	11	25,6	25,6	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

d2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccord	12	27,9	27,9	27,9
	neutr	15	34,9	34,9	62,8

	daccord	13	30,2	30,2	93,0
	toutafaidaccord	3	7,0	7,0	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

d3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	2	4,7	4,7	4,7
	nepasdaccord	12	27,9	27,9	32,6
	neutr	18	41,9	41,9	74,4
	daccord	10	23,3	23,3	97,7
	toutafaidaccord	1	2,3	2,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

d4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	2	4,7	4,7	4,7
	nepasdaccord	2	4,7	4,7	9,3
	neutr	8	18,6	18,6	27,9
	daccord	22	51,2	51,2	79,1
	toutafaidaccord	9	20,9	20,9	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

d5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	1	2,3	2,3	2,3
	nepasdaccord	6	14,0	14,0	16,3
	neutr	7	16,3	16,3	32,6
	daccord	18	41,9	41,9	74,4
	toutafaidaccord	11	25,6	25,6	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

d6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	nepasdaccord	3	7,0	7,0	7,0
	neutr	19	44,2	44,2	51,2
Valid	daccord	11	25,6	25,6	76,7
	toutafaidaccord	10	23,3	23,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

d7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	nepasdaccord	11	25,6	26,2	26,2
	neutr	8	18,6	19,0	45,2
Valid	daccord	17	39,5	40,5	85,7
	toutafaidaccord	6	14,0	14,3	100,0
	Total	42	97,7	100,0	
Missing	System	1	2,3		
Total		43	100,0		

d8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	nepasdaccord	7	16,3	16,3	16,3
	neutr	5	11,6	11,6	27,9
Valid	daccord	24	55,8	55,8	83,7
	toutafaidaccord	7	16,3	16,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

d9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	nepasdaccord	2	4,7	4,7	4,7
	neutr	11	25,6	25,6	30,2
Valid	daccord	22	51,2	51,2	81,4
	toutafaidaccord	8	18,6	18,6	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

d10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccord	4	9,3	9,3	9,3
	neutr	16	37,2	37,2	46,5
	daccord	16	37,2	37,2	83,7
	toutafaidaccord	7	16,3	16,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

التكرارات و النسب المئوية للاستبيان الصراع التنظيمي:

f1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	1	2,3	2,3	2,3
	nepasdaccord	12	27,9	27,9	30,2
	neutr	14	32,6	32,6	62,8
	daccord	14	32,6	32,6	95,3
	toutafaidaccord	2	4,7	4,7	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccord	10	23,3	23,3	23,3
	neutr	17	39,5	39,5	62,8
	daccord	12	27,9	27,9	90,7
	toutafaidaccord	4	9,3	9,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccord	6	14,0	14,0	14,0
	neutr	15	34,9	34,9	48,8
	daccord	15	34,9	34,9	83,7

	toutafaidaccord	7	16,3	16,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	2	4,7	4,7	4,7
	nepasdaccord	8	18,6	18,6	23,3
	neutr	24	55,8	55,8	79,1
	daccord	7	16,3	16,3	95,3
	toutafaidaccord	2	4,7	4,7	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	1	2,3	2,3	2,3
	nepasdaccord	8	18,6	18,6	20,9
	neutr	12	27,9	27,9	48,8
	daccord	20	46,5	46,5	95,3
	toutafaidaccord	2	4,7	4,7	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	1	2,3	2,3	2,3
	nepasdaccord	6	14,0	14,0	16,3
	neutr	11	25,6	25,6	41,9
	daccord	21	48,8	48,8	90,7
	toutafaidaccord	4	9,3	9,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccord	3	7,0	7,0	7,0
	neutr	13	30,2	30,2	37,2
	daccord	21	48,8	48,8	86,0
	toutafaidaccord	6	14,0	14,0	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccord	7	16,3	16,3	16,3
	neutr	12	27,9	27,9	44,2
	daccord	14	32,6	32,6	76,7
	toutafaidaccord	10	23,3	23,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	2	4,7	4,7	4,7
	nepasdaccord	12	27,9	27,9	32,6
	neutr	13	30,2	30,2	62,8
	daccord	9	20,9	20,9	83,7
	toutafaidaccord	7	16,3	16,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	2	4,7	4,7	4,7
	nepasdaccord	4	9,3	9,3	14,0
	neutr	14	32,6	32,6	46,5
	daccord	18	41,9	41,9	88,4

	toutafaidaccord	5	11,6	11,6	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	2	4,7	4,7	4,7
	nepasdaccord	7	16,3	16,3	20,9
	neutr	14	32,6	32,6	53,5
	daccord	14	32,6	32,6	86,0
	toutafaidaccord	6	14,0	14,0	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	1	2,3	2,3	2,3
	nepasdaccord	7	16,3	16,3	18,6
	neutr	9	20,9	20,9	39,5
	daccord	21	48,8	48,8	88,4
	toutafaidaccord	5	11,6	11,6	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccord	5	11,6	11,6	11,6
	neutr	11	25,6	25,6	37,2
	daccord	23	53,5	53,5	90,7
	toutafaidaccord	4	9,3	9,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	1	2,3	2,3	2,3
	nepasdaccord	3	7,0	7,0	9,3
	neutr	13	30,2	30,2	39,5
	daccord	19	44,2	44,2	83,7
	toutafaidaccord	7	16,3	16,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccord	5	11,6	11,6	11,6
	neutr	14	32,6	32,6	44,2
	daccord	21	48,8	48,8	93,0
	toutafaidaccord	3	7,0	7,0	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccord	3	7,0	7,0	7,0
	neutr	9	20,9	20,9	27,9
	daccord	23	53,5	53,5	81,4
	toutafaidaccord	8	18,6	18,6	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	2	4,7	4,7	4,7
	nepasdaccord	10	23,3	23,3	27,9
	neutr	10	23,3	23,3	51,2
	daccord	17	39,5	39,5	90,7
	toutafaidaccord	4	9,3	9,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	2	4,7	4,7	4,7
	nepasdaccord	7	16,3	16,3	20,9
	neutr	9	20,9	20,9	41,9
	daccord	21	48,8	48,8	90,7
	toutafaidaccord	4	9,3	9,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccord	7	16,3	16,3	16,3
	neutr	6	14,0	14,0	30,2
	daccord	19	44,2	44,2	74,4
	toutafaidaccord	11	25,6	25,6	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	4	9,3	9,3	9,3
	nepasdaccord	5	11,6	11,6	20,9
	neutr	14	32,6	32,6	53,5
	daccord	14	32,6	32,6	86,0
	toutafaidaccord	6	14,0	14,0	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	nepasdaccorddutou	2	4,7	4,7	4,7
	nepasdaccord	9	20,9	20,9	25,6
	neutr	7	16,3	16,3	41,9
	daccord	20	46,5	46,5	88,4
	toutafaidaccord	5	11,6	11,6	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccord	6	14,0	14,0	14,0
	neutr	8	18,6	18,6	32,6
	daccord	20	46,5	46,5	79,1
	toutafaidaccord	9	20,9	20,9	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	4	9,3	9,3	9,3
	nepasdaccord	11	25,6	25,6	34,9
	neutr	20	46,5	46,5	81,4
	daccord	7	16,3	16,3	97,7
	toutafaidaccord	1	2,3	2,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	1	2,3	2,3	2,3
	nepasdaccord	3	7,0	7,0	9,3
	neutr	11	25,6	25,6	34,9
	daccord	21	48,8	48,8	83,7
	toutafaidaccord	7	16,3	16,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccord	5	11,6	11,6	11,6
	neutr	7	16,3	16,3	27,9
	daccord	24	55,8	55,8	83,7
	toutafaidaccord	7	16,3	16,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	2	4,7	4,7	4,7
	nepasdaccord	12	27,9	27,9	32,6
	neutr	19	44,2	44,2	76,7
	daccord	8	18,6	18,6	95,3
	toutafaidaccord	2	4,7	4,7	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccord	5	11,6	11,6	11,6
	neutr	9	20,9	20,9	32,6
	daccord	21	48,8	48,8	81,4
	toutafaidaccord	8	18,6	18,6	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccord	5	11,6	11,6	11,6
	neutr	8	18,6	18,6	30,2
	daccord	21	48,8	48,8	79,1
	toutafaidaccord	9	20,9	20,9	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccord	1	2,3	2,3	2,3
	neutr	4	9,3	9,3	11,6
	daccord	26	60,5	60,5	72,1
	toutafaidaccord	12	27,9	27,9	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	4	9,3	9,3	9,3
	nepasdaccord	18	41,9	41,9	51,2
	neutr	13	30,2	30,2	81,4
	daccord	4	9,3	9,3	90,7
	toutafaidaccord	4	9,3	9,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	10	23,3	23,3	23,3
	nepasdaccord	20	46,5	46,5	69,8
	neutr	9	20,9	20,9	90,7
	daccord	1	2,3	2,3	93,0

	toutafaidaccord	3	7,0	7,0	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	8	18,6	18,6	18,6
	nepasdaccord	19	44,2	44,2	62,8
	neutr	9	20,9	20,9	83,7
	daccord	5	11,6	11,6	95,3
	toutafaidaccord	2	4,7	4,7	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	1	2,3	2,3	2,3
	nepasdaccord	3	7,0	7,0	9,3
	neutr	12	27,9	27,9	37,2
	daccord	20	46,5	46,5	83,7
	toutafaidaccord	7	16,3	16,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	2	4,7	4,7	4,7
	nepasdaccord	7	16,3	16,3	20,9
	neutr	8	18,6	18,6	39,5
	daccord	22	51,2	51,2	90,7
	toutafaidaccord	4	9,3	9,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f35

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	nepasdaccorddutou	4	9,3	9,3	9,3
	nepasdaccord	16	37,2	37,2	46,5
	neutr	10	23,3	23,3	69,8
	daccord	12	27,9	27,9	97,7
	toutafaidaccord	1	2,3	2,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	1	2,3	2,3	2,3
	nepasdaccord	3	7,0	7,0	9,3
	neutr	3	7,0	7,0	16,3
	daccord	22	51,2	51,2	67,4
	toutafaidaccord	14	32,6	32,6	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	2	4,7	4,7	4,7
	nepasdaccord	4	9,3	9,3	14,0
	neutr	9	20,9	20,9	34,9
	daccord	21	48,8	48,8	83,7
	toutafaidaccord	7	16,3	16,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	2	4,7	4,7	4,7
	nepasdaccord	10	23,3	23,3	27,9
	neutr	16	37,2	37,2	65,1
	daccord	13	30,2	30,2	95,3
	toutafaidaccord	2	4,7	4,7	100,0

	Total	43	100,0	100,0	

f39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	1	2,3	2,3	2,3
	nepasdaccord	4	9,3	9,3	11,6
	neutr	2	4,7	4,7	16,3
	daccord	22	51,2	51,2	67,4
	toutafaidaccord	14	32,6	32,6	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

f40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nepasdaccorddutou	2	4,7	4,7	4,7
	nepasdaccord	11	25,6	25,6	30,2
	neutr	17	39,5	39,5	69,8
	daccord	12	27,9	27,9	97,7
	toutafaidaccord	1	2,3	2,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

نتائج الاحصاء الاستدلالي:

اختبار الفرضيات:

الفرضية الجزئية الاولى:

Correlations

		kiamiktisadya	sira3
kiamiktisadya	Pearson Correlation	1	,052

	Sig. (2-tailed)		,740
	N	43	43
	Pearson Correlation	,052	1
sira3	Sig. (2-tailed)	,740	
	N	43	43

الفرضية الجزئية الثانية:

Correlations

		sira3	kiamijtimaia
	Pearson Correlation	1	,141
sira3	Sig. (2-tailed)		,367
	N	43	43
	Pearson Correlation	,141	1
kiamijtimaia	Sig. (2-tailed)	,367	
	N	43	43

الفرضية الجزئية الثالثة:

Correlations

		sira3	kiamdinya
	Pearson Correlation	1	,196
sira3	Sig. (2-tailed)		,207
	N	43	43
	Pearson Correlation	,196	1
kiamdinya	Sig. (2-tailed)	,207	
	N	43	43

الفرضية الجزئية الرابعة:

Correlations

		sira3	kiamciasya
	Pearson Correlation	1	,391*
sira3	Sig. (2-tailed)		,010
	N	43	42
	Pearson Correlation	,391*	1
kiamciasya	Sig. (2-tailed)	,010	
	N	42	42

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الفرضية العامة:

Correlations

		sira3	alkkyam
sira3	Pearson Correlation	1	,234
	Sig. (2-tailed)		,136
	N	43	42
alkkyam	Pearson Correlation	,234	1
	Sig. (2-tailed)	,136	
	N	42	42