

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عنوان المذكرة:

أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي
دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن بجيجل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

إعداد الطالبان: إشراف الأستاذ:

عبد اللوش محمد

تخصص: إدارة الموارد البشرية

• حميدوش إكرام

• بوحبيبة عائشة

أعضاء لجنة المناقشة:

عمارة الشريف..... رئيسا

يغني سامية..... ممتحنا

عبد اللوش محمد..... مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2020/2019

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عنوان المذكرة:

أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي
دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن بجيجل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

إعداد الطالبان: إشراف الأستاذ: تخصص: إدارة الموارد البشرية

عبد اللوش محمد

• حميدوش إكرام

• بوحبيبة عائشة

أعضاء لجنة المناقشة:

عمارة الشريف..... رئيسا

يغني سامية..... ممتحنا

عبد اللوش محمد..... مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2020/2019

كلمة الشكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات نحمده و نشكره عز وجل على توفيقنا في هذا البحث

و يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع اساتذتي الأفاضل في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم

التسيير و خاصة قسم التسيير و نخص بالذكر الاستاذ عبد اللوش محمد الذي وجهنا طيلة فترة انجازنا لهذا

البحث.

و الحمد لله رب العالمين.

الإهداء

إلى كل من ساعدني على إعداد هذا البحث و إلى والدي اللذان دعماي طوال مساري
الدراسي.

عائشة

إكرام

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر
	الإهداء
و	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ط	قائمة الملاحق
ي	الملخص
ك	Abstract
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
02	مقدمة
03	1. مشكلة الدراسة
04	2. أهمية الدراسة
04	3. أهداف الدراسة
04	4. نموذج الدراسة
07	5. فرضيات الدراسة
08	6- الدراسات السابقة
15	7. أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
16	8. هيكل الدراسة
16	9. صعوبات الدراسة
17	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
19	تمهيد
20	1. الثقافة التنظيمية
20	1- مفهوم الثقافة التنظيمية
25	2- مراحل تطور الثقافة التنظيمية

قائمة المحتويات

28	3-أهمية الثقافة التنظيمية
30	4-وظائف الثقافة التنظيمية
31	5-خصائص الثقافة التنظيمية
35	6-عناصر الثقافة التنظيمية
38	7-مستويات الثقافة التنظيمية
41	8-أنواع الثقافة التنظيمية
46	9-العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
47	10- تكوين ثقافة المنظمة
50	11- طرق المحافظة على الثقافة التنظيمية
51	12- تأثير الثقافة على المنظمة
53	13- تغيير ثقافة المنظمة
55	II. إدارة الصراع التنظيمي
55	1. مفهوم الصراع التنظيمي
61	2. تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري
64	3. خصائص الصراع التنظيمي
65	4. أسباب الصراع التنظيمي
68	5. مستويات (أنواع) الصراع التنظيمي
73	6. مراحل الصراع التنظيمي
77	7. آثار الصراع التنظيمي
78	8. إدارة الصراع التنظيمي
89	III. مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي
90	1- أثر القيم التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي
92	2- أثر المعتقدات التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي
93	3- أثر التوقعات التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي
94	4- أثر الأعراف التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي
95	خلاصة الفصل

قائمة المحتويات

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة	
98	تمهيد
99	I. التعريف بالوحدة محل الدراسة
99	1. تقديم المؤسسة المينائية جن جن . جيجل .
101	2. أهداف المؤسسة المينائية جن جن . جيجل .
102	3. دراسة الهيكل التنظيمي
105	II. منهجية الدراسة
105	1. منهج الدراسة
106	2. حدود الدراسة
107	3. مجتمع و عينة الدراسة
108	4. أساليب جمع البيانات و المعلومات
108	5. قياس متغيرات الدراسة
109	6. أداة الدراسة
110	7. صدق و ثبات أداة الدراسة
117	8. الأساليب الإحصائية المستخدمة
120	III. وصف خصائص عينة الدراسة
123	IV. وصف متغيرات الدراسة
133	V. اختبار فرضيات الدراسة
147	خلاصة الفصل
149	الخاتمة
149	نتائج الدراسة
152	اقتراحات الدراسة
153	آفاق الدراسة
155	قائمة المصادر و المراجع
165	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تعريفات الثقافة التنظيمية	22
02	عناصر الثقافة التنظيمية	37
03	الصراع في المدارس الإدارية	64
04	مستويات الصراع التنظيمي	68
05	مجتمع و عينة الدراسة	107
06	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية	111
07	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية	112
08	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التوقعات التنظيمية	113
09	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأعراف التنظيمية	113
10	صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور إدارة الصراع التنظيمي	114
11	قيم معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة	116
12	درجات توزيع قيم الوسط الحسابي	119
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	120
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	120
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	121
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل	122
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة المهنية	122
18	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية	123
19	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء القيم التنظيمية	124
20	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء المعتقدات التنظيمية	126
21	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء التوقعات التنظيمية	127
22	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الأعراف التنظيمية	129
23	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور إدارة الصراع التنظيمي	130
24	معاملي الالتواء و التقلطح	134
25	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي	135
26	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيري الذكور و الإناث حول الثقافة التنظيمية	139

قائمة الجداول

139	نتائج تحليل اختبار مان ويتني (Mann-Whitnet) بالنسبة لمتغير الجنس	27
140	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات السن حول الثقافة التنظيمية	28
141	نتائج اختبار كروسكال . ويليز (Kruskal-Wallis) بالنسبة لمتغير السن	29
142	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المؤهل العلمي حول الثقافة التنظيمية	30
142	نتائج اختبار كروسكال . ويليز (Kruskal-Wallis) بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	31
143	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات سنوات العمل حول الثقافة التنظيمية	32
144	نتائج اختبار كروسكال . ويليز (Kruskal-Wallis) بالنسبة لسنوات العمل	33
145	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الفئة المهنية حول الثقافة التنظيمية	34
146	نتائج اختبار كروسكال . ويليز (Kruskal-Wallis) بالنسبة لمتغير الفئة المهنية	35

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	نموذج الدراسة	01
24	المضامين الأساسية لثقافة المنظمة	02
27	مراحل تطور الثقافة التنظيمية	03
29	أهمية ثقافة المنظمة	04
31	وظائف ثقافة المنظمة	05
33	خصائص الثقافة التنظيمية	06
40	مستويات الثقافة التنظيمية	07
41	مستويات الثقافة التنظيمية من منظور شين	08
45	أنواع الثقافة التنظيمية	09
60	كيف ينشأ الصراع	10
67	أسباب الصراع التنظيمي	11
71	نافذة جوهاري	12
75	مراحل الصراع التنظيمي	13
76	مراحل الصراع التنظيمي من منظور سلمان العميان	14
87	نموذج توماس و كلمان	15
102	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن . جيجل .	16
119	مقياس ليكرت الخماسي	17

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الاستبيان بعد التحكيم
02	قائمة بأسماء المحكمين للاستبيان
03	الخصائص الديموغرافية والوظيفية
04	الثبات ألفا كرونباخ لمحاور وأبعاد الدراسة
05	الصدق البنائي للبعد مع المحور
06	الالتواء والتفطح
07	المتوسط والانحراف المعياري
08	الانحدار الخطي الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي
09	الانحدار الخطي إدارة الصراع التنظيمي والقيم التنظيمية
10	الانحدار الخطي إدارة الصراع و المعتقدات التنظيمية
11	الانحدار الخطي إدارة الصراع التنظيمي والتوقعات التنظيمية
12	الانحدار الخطي إدارة الصراع التنظيمي والأعراف التنظيمية
13	اختبار التوزيع الطبيعي للمغيرات التنظيمية و الديموغرافية
14	اختبار الفروق بالنسبة لمحور البيانات الديموغرافية و التنظيمية

الملخص

أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل

إعداد: إكرام حميدوش، عائشة بوحبيبة

الأستاذ: محمد عبد اللوش

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية و إدارة الصراع التنظيمي، و التعرف على أكثر هذه الأبعاد ممارسة في المؤسسة المينائية جن جن جيجل من وجهة نظر المبحوثين، و اختبار إمكانية وجود أثر للثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي.

لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الطالبتين بتصميم أداة الدراسة، و المتمثلة في إستبانة مكونة من ثلاثة محاور، المحور الأول لتوضيح خصائص عينة الدراسة، المحور الثاني لقياس أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) أما المحور الثالث فقد تناول أبعاد المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي).

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسة المينائية جن جن بجيجل، والبالغ عددهم (1285) عامل؛ نظرا للظروف الصحية التي تمر بها البلاد، تم اختيار عينة عشوائية طبقية حجمها (70) مبحوثا، استرجعنا (60) استبانة صالحة للتحليل أي ما نسبته (90%) من الاستبانات الموزعة، ولتحليل البيانات تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن التمسك بالأعراف التنظيمية بالمؤسسة المينائية جن جن - جيجل - كان مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3,96)، أما انحرافه المعياري فقد بلغ (0,78)، وهذا يدل على مدى تمسك العمال بالأعراف التنظيمية الخاصة بالمؤسسة؛
- ✓ بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية و جميع أبعادها في إدارة الصراع التنظيمي.

أهم ما أوصت به الدراسة:

- إن الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة تؤثر في إدارة الصراع التنظيمي بدرجة مرتفعة، لذا يجب على الإدارة أن تواصل مجهوداتها المكثفة من أجل المحافظة على القيم و المعايير و الممارسات السائدة.
- الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، إدارة الصراع التنظيمي.

The impact of organizational culture in the management of organizational conflict.

Filed study in Djen Djen Port in jijel

Preparation

Ikrem Hamidouche

Aicha Bouhabila

Supervisor

Professor: Mohamed Abdellouch

Abstract:

The goal of this study is to identify the dimension of organizational culture. the management of organizational conflict. And the detection of most of these dimensions in Djen Djen port in jijel from the point of view of the respondents. And to test the possibility of an impact of the organizational culture in the management of organizational conflict

To achieve the objectives of the study. The students designed the study instrument. Consisting of a questionnaire of three axes. The first to clarify the characteristics of the study sample. The second to measuring the dimensions of the independent variable(organizational culture).the third one addressed to the dimensions of the dependent variable(the management of organizational conflict).

The study community consisted of the workers of Djen Djen port in jijel. Which are(1285)workers. Given the health condition the country is going through, a random sample of (70) subjects was selected was selected. We retrieved (60) valid samples for analysis(90%) from the questionnaires distributed. Data analysis has been based on the statistical package for social sciences SPSS.

The main findings of the study:

- ✓ The results of the study showed that the adherence to organizational norms was high according to the study scale,as it reached the arithmetic mean of this dimension,(3.96)as for its standard deviation, it is(0.78) this indicates the extent to which workers adhere to the organizational norms of the organization
- ✓ The result of the study showed a statistically significant impact ($\alpha \leq 0.05$) on the dimensions of organizational culture in the management of organizational conflict.

Depending on the result, the most important recommended by the study:

The organizational culture prevailing in the institution under study affects the management of organizational conflict to a high degree therefore, management must continue its intensive efforts in order to maintain the prevailing values, standards and practices§.

Keywords :

- ✓ Organizational culture, organizational values, organizational beliefs. organizational expectations ,organizational norms, the management of organizational conflict.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

مقدمة

1. مشكلة الدراسة
 2. أهمية الدراسة
 3. أهداف الدراسة
 4. نموذج الدراسة
 5. فرضيات الدراسة
 6. الدراسات السابقة
 7. أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
 8. هيكل الدراسة
 9. صعوبات الدراسة
- خلاصة الفصل

يطلق البعض على عصرنا عصر المنظمات لكونها تهيمن على مختلف مناح حياة الانسان، وهي كيان اجتماعي يمثل فيها الإنسان أهم العناصر، فعليه يتوقف نجاحها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وهذا لا يعني أن المكونات الأخرى للمنظمة ليست مهمة، ولكنها هي الأخرى تعتمد كذلك على العنصر البشري، حيث أصبحت المنظمات تعتبره العامل الحاسم في نجاحها وتقدمها وازدهارها مما يجعل الكثير من الدراسات والأبحاث تركز على سلوك الافراد في المنظمات من أجل توجيهه لخدمة أهداف المنظمة، ومن بين هذه العلوم نجد السلوك التنظيمي؛ والذي يرى أنه لا يمكن للمنظمات تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية بدون فهم واضح ومتعمق لسلوك العاملين في المنظمات.

ويجمع العلماء السلوكيون من مختلف العلوم السلوكية وخاصة في مجال علوم الانسان، على أهمية الثقافة ودورها الحيوي في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته، بالإضافة إلى أن الثقافة تشكل إطارا لأنماط السلوك المختلفة للفرد، فكلما أن لكل مجتمع ثقافة خاصة به، فلكل منظمة أيضا ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت، وحتى المنظمات العاملة في نفس المجال وفي نفس البلد تتميز ثقافة كل منها على الأخرى، فلكل منظمة أي كان نوعها لها ثقافتها والطرق الخاصة بها في تسيير مواردها البشرية من اجل تحقيق اهدافها.

إلا أن ذلك لا يمنع من وجود تناقضات و اختلافات باعتبار أن لكل فرد أو مجموعة من الأفراد سلوكا خاصا واتجاهات وقيم وأهداف معينة، ومع تعارض الأهداف والاتجاهات يظهر ما يسمى بالنزاع أو الصراع، حيث يعتبر هذا الأخير ظاهرة تحدث نتيجة لتفاعل الأفراد في ما بينهم، حيث نظر إليه الكلاسيكيون على أنه قوة سلبية يجب تجنبها ومنع حدوثها قدر الإمكان، أما اليوم فقد اختلفت النظرة إلى الصراع حيث ينظر إليه ليس فقط كأمر لا يمكن تجنبه بل أنه امر حتمي لا بد أن يظهر في أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها، لذا أصبح من الواجب على إدارة المنظمة الاعتراف به والتعرف على أسبابه ومصادره وإبقائه عند الحد المطلوب.

وغالبا ما تحدث الصراعات بسبب الخلفيات الثقافية المتداخلة للأفراد داخل المنظمة (الثقافات الفرعية)، إضافة إلى الاختلاف في قيمهم واتجاهاتهم ومؤهلاتهم، كما يمكن أن ينشأ الصراع لأسباب تنظيمية إلا أن الفجوة بين قيم الأفراد وقيم المنظمة هي السبب الأساسي لظاهرة الصراع فكل هذا يؤدي الى عدم الانسجام بين الأفراد في التنظيم، وهذا ما يلزم الإدارة على امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل مع الصراعات بين العاملين وذلك انطلاقا من ثقافتهم وقيمهم؛ فهي تعتبر بمثابة دستور أو مرجع أساسي لكل سلوك إنساني، وهنا يأتي دور الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة للحد من هذه الصراعات وإدارتها لإعادة التوازن للتنظيم ككل .

1- مشكلة الدراسة:

يعد العنصر البشري أهم عنصر تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال النشاط الذي يؤديه، فالمنظمات لا تستطيع أن تعمل بكفاءة وفعالية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد و الجماعات في شتى أجزاء المنظمة، بحيث يعتمد الأفراد على بعضهم البعض لأغراض متعددة مثل تبادل المعلومات و التعاون و التشاور... الخ، و هذه الاعتمادية و الاحتكاك المستمر بين الأفراد لا تؤدي دوماً إلى التعاون بل قد تؤدي إلى التعارض و التناقض، و الذي يتطور هذا الأخير من مرحلة الصراع بين الأفراد إلى ما يسمى بالصراع التنظيمي

استناداً لما سبق ذكره ونظراً لأهمية موضوع الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالنسبة للفرد والمنظمة، وجهنا اهتمامنا لهذا الموضوع الذي يحمل عنوان أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة المينائية جن جن - ولاية جيجل-.

و منه يمكن صياغة إشكالية دراستنا في التساؤل الرئيسي التالي: "هل هناك أثر للثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة المينائية جن جن -جيجل-؟"

انطلاقاً من السؤال الجوهرى، و لغرض الإلمام بموضوع الدراسة يتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- . ما هو واقع الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة في المؤسسة المينائية جن جن . جيجل ؟
- . ما هو واقع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة المينائية جن جن جيجل ؟
- . هل هناك أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي؟
- . هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المبحوثين اتجاه الثقافة التنظيمية تعزى لاختلاف تغيراتهم الديمغرافية و التنظيمية؟

2-أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من الجوانب التالية:

. الأهمية العلمية :

- تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال الأهمية الكبيرة فيما يخص ربط متغير الثقافة التنظيمية بمتغير الصراع التنظيمي، الذي يظهر كنتيجة مباشرة لاختلاف القيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد داخل التنظيم والتي يعبرون عنها على شكل سلوكيات قابلة للملاحظة والمعاناة؛
- إثراء المعرفة العلمية حول موضوعي الثقافة التنظيمية و الصراع التنظيمي؛

- كما يمكن اعتماد هذه الدراسة كدراسة سابقة فيما بعد.
- الأهمية العملية :

- تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية من خلال بيان أثر الثقافات التي يحملونها الافراد في ظهور الصراع بينهم؛
- يمكن ان يقدم هذا البحث نتائج مفيدة يمكن تطبيقها على أرضية الواقع في مجال الإدارة، حيث يمكن أن يستفيد مديرو المؤسسات من معرفة أسباب الصراع واهم الطرق المناسبة لإدارته من أجل تحسين اداء المنظمة؛
- معرفة امكانية وجود أثر للثقافة التنظيمية في إدارة الصراعات التنظيمية في المؤسسة؛
- استنتاج طبيعة الصراعات الموجودة في المؤسسة، وكذلك محاولة فهم واستيعاب الأسباب التي تؤدي الى خلق الصراعات وإدارتها.

3-أهداف الدراسة :

الهدف الأساسي من هذه الدراسة يتمثل في معرفة أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، بالإضافة إلى :

- تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة المينائية جن جن_جيجل؛
- التعرف على أهم الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- بيان كيف يمكن لأفراد مختلفين في قيمهم من أن يزاولوا مهامهم و أثر ذلك على ظهور الصراع؛
- إن الهدف هو التقليل من حدة الصراع و جعله إيجابياً، و محاولة إيجاد الآلية المناسبة لإدارة الصراع و ليس السعي وراء إلغائه؛
- كشف إمكانية إسهام الثقافة التنظيمية في ادارة الصراع و إمكانية اعتماد المؤسسة عليها في ذلك؛
- وضع بعض الاقتراحات و التوصيات التي من شأنها أن تساعد على تفعيل دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي.

4-نموذج الدراسة :

تم وضع نموذج الدراسة انطلاقاً من الاطلاع على الدراسات السابقة و طبيعة عنوان الدراسة المتمثل في " أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة المينائية جن جن . جيجل ."، و قد تكون نموذج الدراسة من المتغيرات التالية :

المتغير المستقل: يتمثل في " الثقافة التنظيمية"، والذي تم قياسه اعتماداً على الأبعاد التالية :

. القيم التنظيمية؛

. الأعراف التنظيمية؛

. المعتقدات التنظيمية؛

. التوقعات التنظيمية.

المتغير التابع : و المتمثل في " إدارة الصراع التنظيمي "، والذي تم قياسه اعتمادا على الأبعاد التالية :

تشخيص الصراع؛

تحقيق التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة؛

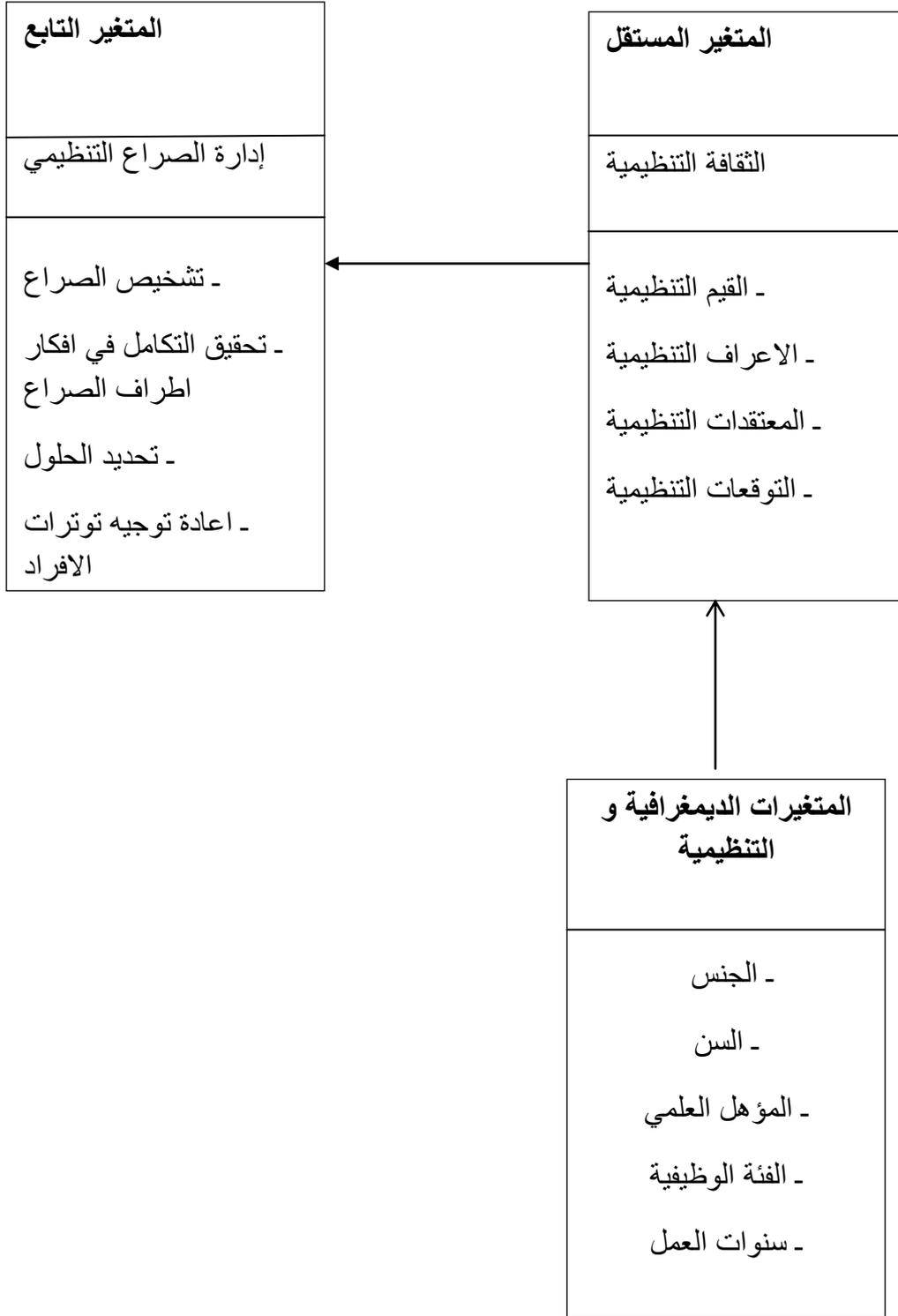
تحديد الحلول؛

إعادة توجيه توترات الافراد.

. **المتغيرات الديمغرافية و التنظيمية:** تتمثل في (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، سنوات العمل)

و الشكل التالي يوضح نموذج الدراسة.

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

5-فرضيات الدراسة:

يعتبر وضع الفرضيات من الخطوات الأساسية التي يعتمد عليها البحث العلمي، فمن خلالها يمكن تحديد معالم البحث، و لتوجيه البحث و أبعاده عن التشتت و العموميات تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H₀₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي.

و تندرج تحت هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد القيم التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الأعراف التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المعتقدات التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التوقعات التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H₀₂: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية و التنظيمية.

و تندرج ضمن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات العمل .

6- الدراسات السابقة :

في هذا الجزء سنتطرق إلى بعض الدراسات السابقة العربية منها و الاجنبية، و التي جمعت في معظمها بين المتغيرين (الثقافة التنظيمية و الصراع التنظيمي)، وفق ترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم، ثم التعقيب على هذه الدراسات و مجال الاستفادة منها.

أولاً . الدراسات باللغة العربية :

أ . دراسة (مراد بومنقار، سارة خلفه: 2018) بعنوان: "الثقافة التنظيمية و علاقتها ببعض المشكلات المهنية السائدة لدى هيئة الإمارات الوسطى (دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلو-عناية-)"¹.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن النموذج السائد في مؤسسة أرسيلو ميثار، و كذا التعرف على العلاقة بين نماذج الثقافة التنظيمية و المشكلات المهنية السائدة لدى هيئة الإمارات الوسطى، و لتحقيق هدف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي و على الاستمارة كأداة لجمع المعلومات و البيانات الميدانية، حيث تكون مجتمع الدراسة من 80 إطار من أصل 100 إطار العاملين بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة ارسيلو ميثال عناية.

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

. ان النموذج السائد في مؤسسة أرسيلو ميثال هو النموذج القانوني؛

. توجد علاقة بين نماذج الثقافة التنظيمية(النموذج العلمي، النموذج القانوني، و النموذج الاستحقاق) و المشكلات المهنية السائدة لدى هيئة الإمارات، أما عن العلاقة بين متغيري الدراسة فهي علاقة موجبة ضعيفة، مما يدل على أن هناك دوافع أخرى أكبر من الثقافة و مسؤولة عن ظهور تلك المشكلات المهنية.

¹ مراد بومنقار، سارة خلفه، الثقافة التنظيمية و علاقتها ببعض المشكلات المهنية السائدة لدى هيئة الإمارات الوسطى (دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلو-عناية-)

"، مجلة افاق علوم الإدارة و الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 3، 2018

ب . دراسة (عنتر صلاح: 2018) بعنوان: "الصراع التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية".¹

هدفت الدراسة إلى البحث عن مدى مساهمة العوامل الثقافية و السياسية في تشكيل موقف الصراع التنظيمي بين الإداريين في المؤسسة الاستشفائية و أساليب إدارته؛ تم الاعتماد على المنهج الوصفي مدعما بالأسلوب الكمي، و كانت الاستمارة هي الأداة الرئيسية المستخدمة في المسح الشامل.

و بعد تحليل البيانات الميدانية توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج هي :

. ان ثقافة المؤسسة بأبعادها التنظيمية والسلوكية والسيمائية تساهم إلى حد ما في تشكيل موقف الصراع بين الإداريين في المؤسسة الاستشفائية

. بخصوص الأبعاد التنظيمية والسلوكية نجد بعد التنظيم يساهم في تشكيل الموقف ب : (تداخل في الاختصاصات ، ضغوط العمل ، نقص التنسيق ، غموض في المسؤولية و غياب الاستقلالية في العمل) ويساهم بعد سوء التسيير والبعد السلوكي إلى حد ما في تشكيله؛

. ومن الأبعاد السيمائية التي تساهم إلى حد ما في تشكيل الموقف هي : البعد الإداري ، وبعد غموض الإجراءات الإعلامية ، والمعاني والدلالات؛

. إن أبعاد القيم الثقافية التي تساهم في : الأبوية والعصبية وإلى حد ما بعد اختلاف القيم؛

. إن العوامل السياسية التي تساهم في تشكيل الموقف هي بعد التسيير التنظيمي وبعد الشفافية والمساءلة ، وإلى حد ما بعد السلطة؛

. تساهم العوامل الثقافية والسياسية في تشكيل موقف الصراع بين الإداريين؛

. أن الإداريين يستخدمون كل الأساليب في إدارة موقف الصراع الذي يحدث بينهم وهي مرتبة حسب الأهمية كالاتي : أسلوب التسوية ، التعاون ، التجنب ، القوة وأخيرا أسلوب التنازل .

ج . دراسة (عابد فايضة:2017) بعنوان: "الثقافة التنظيمية و دورها في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية - جامعة العربي بن مهدي - (ام البواقي)".²

¹ عنتر صلاح، " الصراع التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية"، أطروحة دكتوراه العلوم تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، الجزائر، 2017\2018.

² عابد فايضة، "الثقافة التنظيمية و دورها في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية - جامعة العربي بن مهدي - (ام البواقي)"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة العربي بن مهدي، أم بواقي، الجزائر، 2016\2017.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الثقافة التنظيمية على اداره الصراع التنظيمي في كلية العلوم الانسانيه بجامعة العربي بن مهيدي - أم بواقي-.

وقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي للتحليل في معالجه الموضوع وعينه مكونه من 40 استاذ من أصل 105 أستاذ، إلى جانب أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان.

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها أن :

. عملية الاتصال من أسباب خلق الصراعات داخل الكلية؛

. يلعب أسلوب الإشراف دورا مهما في خلق الصراعات بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية؛

. الفروق الثقافية من أسباب خلق الصراعات بكلية العلوم الانسانية؛

. الفروق الوظيفية من أسباب خلق الصراعات بكلية العلوم الانسانية.

د . دراسة (راج العايب: 2009) بعنوان: "القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف و الرافعات C·P·G بقسنطينة"¹.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما هي القيم التنظيمية السائدة داخل مركب المجارف و الرافعات CPG و علاقتها بظاهرة الصراعات التنظيمية، و لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبيان وزع على عينة بلغت (80) فردا، وتمت استعادة (79) منها، وتم استبعاد (9) منها، وخضع التحليل الإحصائي (70) استبيانا أي ما نسبته (41.17% تخدم في التحليل الإحصائي عدة أساليب منها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

. أن القيم الاقتصادية هي السائدة داخل المركب، وأنها احتلت المركز الأول، لتليها القيم الاجتماعية في المرتبة الثانية؛
. أوصت الدراسة بضرورة أن تقوم إدارة المركب بنشر و تعزيز القيم التنظيمية التي عزز من التفاهم و الثقة المتبادلة و مراعاة الاختلافات في القيم و الثقافات بين العمال و جعل قيم المديرين متناسقة مع قيم العمال و فتح قنوات الاتصال المباشر بين الإدارة والعمالين.

¹ راج العايب "القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمركب المجارف و الرافعات C·P·G بقسنطينة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و السلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.

هـ دراسة (خالد محمود عزيز، ثابت إحسان أحمد، و علاء الدين عبد الاله:2008): بعنوان "الثقافة التنظيمية و علاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الاداري و الفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى"¹.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية لأعضاء بعض المنظمات الرياضية (الأندية الرياضية الاتحادات الرياضية) في محافظة نينوى، ومدى فاعلية معالجة الصراع التنظيمي من قبل أعضاء هذه المنظمات، وترتيب الأساليب الشائعة في معالجة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هذه المنظمات، وكذلك علاقة الثقافة التنظيمية في أساليب معالجة الصراع التنظيمي التجنب الإيجار، التهدة المساومة، المواجهة الأعضاء بعض المنظمات الرياضية في محافظة نينوى. وتم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتكونت عينة البحث من (173) فردا موزعين على (86) من الأندية و(87) من الاتحادات، ولتحقيق هدف البحث اعتمد الباحثون على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وبعد معالجة البيانات استنتج الباحثون ما يلي:

. ظهور مستوى عالي للثقافة التنظيمية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية يعكس أهمية عناصرها؛

. وجود فاعلية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية في أساليب معالجة الصراع التنظيمي؛

. وجود تباين في أساليب معالجة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الأندية والاتحادات

الرياضية وكالاتي (التجنب المواجهة التهدة، المساومة، الإيجار) ؛

. وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أساليب معالجة الصراع التنظيمي (التجنب، التهدة، المساومة، المواجهة

والثقافة التنظيمية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية؛

. عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب الإيجار في معالجة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية لأعضاء

الأندية والاتحادات الرياضية.

ثانيا: الدراسات الاجنبية

¹ خالد محمود عزيز و آخرون، "الثقافة التنظيمية و علاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الاداري و الفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى"، مجلة علوم التربية و الرياضة، جامعة الموصل، كلية التربية و الرياضة، العراق، العدد الثالث(ج2)، المجلد الخامس، 2012.

أ. دراسة (2017 : Mouhammed h assaf) بعنوان " Management of organizational conflict and its impact in statigic change of organization /applicable study in general directorat of anbar gouvrenent الصراع التنظيمي و أثره في التغيير الاستراتيجي التنظيمي / دراسة حالة المديرية العامة لمحافظة الأنبار".

حيث هدفت الدراسة إلى بيان مدى وجود العلاقات بين الخصائص التنظيمية في المنظمة وخصائص الصراع و استراتيجيات و أساليب إدارته، و كذا بيان مدى تأثير أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالعوامل والسمات الشخصية و الوظيفية، و أيضا محاولة بيان أثر الصراع التنظيمي الحاصل في المنظمة وإدارته بالشكل العلمي السليم وأثره في خلق التغيير الاستراتيجي التنظيمي الفعال . تم الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث يمثل مجتمع الدراسة المديرية العامة للتربية لمحافظة الأنبار و تمثل عينة الدراسة 52 فرد.

من نتائج الدراسة :

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الصراع التنظيمي؛

- للصراع التنظيمي أثر كبير على أداء المنظمة و على إنتاجية العمال؛

- الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تساهم في تحسين الميزة التنافسية للعمال.¹

ب . دراسة (Inés Martiney, Lourdes Munduate , and Francisco medinna:2005) بعنوان: "A contengency perspective on the study of the consequences of conflict types the role of organization cultuer" "دور الثقافة التنظيمية في التقليل من عواقب الصراع".

هدفت الدراسة إلى :

. إبراز دور الثقافة التنظيمية في التقليل من عواقب الصراع التنظيمي؛

. التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة؛

. التعرف على بعض الانعكاسات السلبية للصراع التنظيمي .

حيث اعتمد الباحثان في دراستهما للموضوع على المنهج الوصفي التحليلي ، تم جمع البيانات من من عدة فنادق صغيرة ومتوسطة الحجم ، يتألف المستجيبون من 79 رجلا و 86 امرأة و 4 مشاركين لم يتم تحديد جنسهم .

¹ Mohammed H Assaf," Management of organizational conflict of organization Applicable study in general Directorate of Anbar Governomante", St clement university,Iraq, 2013

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

. تساهم الثقافة التنظيمية الضعيفة في بروز مختلف الصراعات في وسط العمال؛

. الثقافة التنظيمية من آثار تعارض المهام على ردود الفعل العاطفية للعمال؛

. تخفف الاختلاف في الثقافة يزيد من حدة عواقب الصراع التنظيمي في المنظمة.¹

ج . دراسة (peter lok and john granford :2004) بعنوان : " The effect of organisation culture and leadership style on job satisfaction and organisation on commiterment " أثر الثقافة التنظيمية و نمط القيادة على الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية و نمط القيادة على الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لدى عينة من المدراء في "هونغ كونغ" و أستراليا ، حيث اعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي ، وقد بلغ حجم العينة 133 موظفا في مجال الاتصالات و البنوك.

من نتائج الدراسة:

وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الدولتين، فقد أظهرت الدراسة أن ثقافة الانجاز و التعاطف الانساني هي السائدة في المنظمات الأسترالية ، أما في منظمات هونغ كونغ فغلبت عليها ثقافة النظم و الأدوار.²

د. دراسة (Hankin wicton and dee 2000) بعنوان: "managing conflict self-management methods of for school principals " أساليب إدارة الصراع لدى مديري مدارس الإدارة الذاتية "

هدفت الدراسة إلى:

- معرفة الأساليب المفضلة لحل الصراع لدى مديري المدارس الواقعة في المدن الحضرية بجنوب شرق أمريكا.

من نتائج الدراسة:

- نادرا ما يلجأ المديرين إلى استخدام أسلوب التجنب في إدارة الصراعات التي تحصل في المدارس؛

¹ Inés Martiney, lourdes Munduate, and Francisco Medina, "A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture", European journal of work and organizational psychology, vol 14, Issue 2, 2005

²Peter Lok, and John Grawford, " The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment" Journal of Management Development , vol 23, No 4,2004

- أكثر الأساليب استخداما من قبل المديرين هو أسلوب التعاون؛
- أساليب إدارة الصراع المستخدمة حسب تفضيل المديرين لها هو أسلوب التعاون ثم أسلوب استخدام السلطة ثم أسلوب التجنب؛
- كلما زاد عدد المشاركين في حل النزاع زاد اللجوء إلى أسلوب التعاون كأسلوب للحل.¹

هـ . دراسة (Lisa Bradkey and Rachell parker:2000) بعنوان: " Organisational culture in the public sector " "الثقافة التنظيمية في القطاع العام دليل من ست منظمات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام و أثرها على قبول تلك المنظمات للتغيير التنظيمي و الانتقال من تطبيق المفاهيم البيروقراطية الى تطبيق مفاهيم ادارية جديدة، تم الاعتماد في هذه الدراسة عل المنهج الوصفي التحليلي ، بلغ حجم عينة الدراسة 530 مدير تنفيذ يعملون في ست منظمات عامة .

من نتائج الدراسة:

- الثقافة السائدة هي ثقافة النظم و الأدوار؛
- للثقافة التنظيمية دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة .²

ثالثا: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على البحوث و الدراسات السابقة ذات الصلة بدراستنا الحالية، يمكن أن نحدد الاستفادة منها في :

- . تحديد النقاط الهامة التي يمكن تناولها في دراستنا و الإطار النظري لها؛
- . تحديد منهج الدراسة و الأدوات و الأساليب الإحصائية الملائمة التي استخدمتها هذه الدراسات و توظيفها في دراستنا بما يتناسب معها؛
- . الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في صياغة فروض دراستنا الحالية؛

¹ أحمد بن صافية، "أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية. دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بولاية أدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2015، ص: 14

²Lisa Bradeley and Rachel Parker, "Organisational Culture In The Public Sector", Report for Institute of public Administration Australia,2000

. من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة حول المتغير المستقل الثقافة التنظيمية و المتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي، نلاحظ اتفاق معظم الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تؤثر في إدارة الصراع التنظيمي، ذلك لأن الثقافة التنظيمية تمثل القاعدة القوية التي تقف عليها المنظمات لمواجهة مختلف الصراعات؛

. الدراسات السابقة تناولت متغير الثقافة التنظيمية بأبعاد مختلفة، فمنهم من اعتمد على أبعاد روبينز(الاتصال، الاشراف...)، و هناك من اعتمد على الأبعاد السيميائية و التنظيمية و غيرها؛

. أما إدارة الصراع التنظيمي فقد اعتبرته إحدى النقاط الهامة المرتبطة بالثقافة التنظيمية، ذلك لأن اختيار التعامل مع الصراعات ينبع من القيم التي تعتبر قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب إما إيجابيا أو سلبيا.

7. أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

في محاولة دراسة أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، تختلف هذه الدراسة عن سابقتها من حيث: الأبعاد: حيث اعتمدنا على الأبعاد الخاصة بالثقافة التنظيمية و المتمثلة في(القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية) ، كما اعتمدنا على أبعاد إدارة الصراع التنظيمي المتمثلة في (تشخيص الصراع، تحقيق التكامل في افكار اطراف الصراع، تحديد الحلول، اعادة توجيه توترات الافراد) عكس الدراسات السابقة التي اعتمدت معظمها على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كأبعاد له.

كما اختلفت أهداف الدراسات السابقة عن أهداف دراستنا الحالية نظرا لاختلاف العينات التي تجرى عليها الدراسات، كما اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة كونها تدرس واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة المينائية جن جن بجيجل، و تهدف إلى معرفة أثر هذه الثقافة في إدارة الصراع التنظيمي .

8. هيكل الدراسة:

للإحاطة بالإشكالية المطروحة و معالجتها تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول.

الفصل الاول: الإطار العام للدراسة: و يحتوي على مقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، نموذج الدراسة، فرضيات الدراسة، الدراسات السابقة، أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، هيكل الدراسة، صعوبات الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة: حيث اشتمل على ثلاثة أجزاء: الجزء الأول: الثقافة التنظيمية، الجزء الثاني: إدارة الصراع التنظيمي، الجزء الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي.

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة: حيث اشتمل على خمسة أجزاء: تقديم المؤسسة محل الدراسة، منهجية الدراسة الميدانية، وصف خصائص عينة الدراسة، وصف متغيرات الدراسة، اختبار فرضيات الدراسة، و ذلك من خلال ما تم تحصيله و مناقشة هذه النتائج.

9. صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهتنا في إنجاز هذه المذكرة ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم الاجتماعية مما جعل الدراسة معمقة و تحتاج معرفتنا بهذه العلوم، إضافة إلى انقطاعنا عن الدراسة من النصف الثاني لشهر مارس بسبب انتشار فيروس كورونا، وبالتالي انقطاعنا عن المشرف و توجيهاته، وكذا عن المكاتب سواء الجامعية أو الخارجية، وعن زميلتي في المذكرة إلا هاتفيا، وكذلك تأخرنا عن إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن بجيجل، خلال تلك الفترة مما أدى إلى تأخرنا في إنجاز المذكرة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرض الجانب المفاهيمي للدراسة من خلال طرح إشكالية الدراسة و تساؤلاتها الفرعية التي تحيط بالموضوع من خلال جوانب محددة، كما تم تحديد أهمية و أهداف الدراسة، كما تم التطرق إلى الدراسات السابقة الأجنبية منها و العربية من أجل إثراء الجانب النظري.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

I. الثقافة التنظيمية

II. إدارة الصراع التنظيمي

III. مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي

خلاصة

تمهيد

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الاخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الاستراتيجية و السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية و كذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية لنجاح و تفوق المنظمات أو فشلها، فهي عبارة عن مجموعة من القيم و المعتقدات و التقاليد و الرموز المشتركة بين العاملين، و التي تكونت عبر تاريخ المنظمة، و التي تساعد على تفاعل و تواصل الأفراد العاملين في المنظمة.

غير أنه قد ينتج عن هذا التفاعل اتفاق العاملين في مواقف معينة، كما قد يتعارضون في مواقف تنظيمية أخرى، و غالبا ما يؤدي هذا الاختلاف و التعارض حدوث ما يسمى بالصراع التنظيمي، باعتبار أن الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية إنسانية تنتج لاختلاف وجهات النظر.

و لهذا سنتناول في هذا الفصل :

الثقافة التنظيمية بمفهومها، مراحل تطورها، أهميتها، وظائفها، خصائصها، عناصرها، مستوياتها، أنواعها، العوامل المحددة لها، تكوينها، طرق المحافظة عليها، تأثيرها على المنظمة، و آليات تغييرها.

و كذا الصراع التنظيمي بمفهومه، تطوره، خصائصه، أسبابه، مستوياته، مراحل، آثاره، و أساليب إدارته، بالإضافة إلى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي.

1. الثقافة التنظيمية

1.1 مفهوم الثقافة التنظيمية (The Concept of Org. Culture)

اولا : تعريف الثقافة

من المفاهيم الصعبة التحديد مفهوم الثقافة، فقد قدم العديد من الكتاب تعاريف متنوعة حول هذا المفهوم، فمن التعاريف الأولى للثقافة نجد:

تعريف الأنثروبولوجي "Taylor" اذ يعتبرها بأنها: " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الانسان بصفته عضوا في المجتمع".¹

و يرى "وولاس Wallace" " أن الثقافة هي: " أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن احتمال استخدام أفراد المجتمع لها أكبر لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التواتر وإمكانية المحاكاة".²

كما تعرف الثقافة بانها: " جملة الأفكار و المعارف و المعاني و القيم و الرموز و الانفعالات و الوجدانيات التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة و المادة، و في علاقات أفرادهم ببعضهم و بغيرهم من المجتمعات".³

كما يمكن تعريف الثقافة على أنها: " أنماط سلوك و قيم الجماعة، و أنماط سلوكية و معتقدات يتعلمها الأفراد من الآخرين في المجتمع، أي أنها منقولة اجتماعيا".⁴

¹ ناصر دادي عدون، "ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي . دراسة نظرية و تطبيقية " بدون طبعة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص:106.

² غياث بوفلجة، "القيم الثقافية و فعالية التنظيمات"، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص:14

³ عثمان فراج، "الثقافة و عملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير، معهد علم النفس و علوم التربية، جامعة الجزائر، 1992، ص: 33

⁴ مراد زعيبي، "علم الاجتماع رؤية نقدية"، دون طبعة، مؤسسة زهراء للفنون و الطباعة، الجزائر، 2004، ص: 246.

و في تعريف آخر "هي كل الأفكار والقيم التي يمارسها الناس ويحرصون عليها ويعتزون بها ويؤثرونها على غيرها كإعطاء في مجتمع منظم أو موحد، وباختصار فالثقافة هي كل ما يكتسبه الانسان بكونه عضوا في المجتمع".¹

و لعل من أبسط تعريفات الثقافة و أكثرها وضوحا تعريف روبرت بيرسند الذي ظهر في أوائل الستينات من القرن الماضي حيث يعرفها بقوله: "أن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما نفكر فيه او نقوم بعمله أو نمتلكه كأعضاء في مجتمع".²

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة انها تتكون من ثلاث عناصر أساسية وهي:³

- القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الفرد؛
- الخبرة التي يكتسبها الافراد نتيجة التفاعل المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية؛
- القدرات و المهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

نستنتج مما سبق أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الافراد، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان و يشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

و الجدول التالي يمثل ملخص للتعريفات المختلفة للثقافة:

¹ محمد احمد بيومي، "علم الاجتماع الثقافي"، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2009، ص: 108

² فاروق احمد مصطفى، محمد عباس ابراهيم، "الانثروبولوجيا الثقافية"، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية(مصر)، 2007، ص: 48

³ محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الاردن، 2005، ص: 309.

جدول رقم (1): تعريفات الثقافة التنظيمية

طبيعة التعريف	خصائصه
التعريف الانثروبولوجي	المعرفة، الاخلاق، القانون، العادات و القدرات المكتسبة.
تعريف UNESCO	الفنون، الآداب، الحقوق، القيم، التقاليد و المعتقدات
تعريف المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم (ALECSO)	نشاط فكري و فني
تعريف المنظمة الإسلامية للتربية و العلم و الثقافة (ISESCO)	حفظ الوحدة، التميز، الهوية
تعريف كوفالرون	قيم مادية ولا مادية، التقدم التكنولوجي، الإنتاج الفكري و المادي، التعليم، العلم، الأدب و الفن
تعريف اليوت	طريقة حياة، الفن العادات، الأعراف، و الدين
تعريف حامد عمار	الافكار، المعاني، القيم، الرموز، الانفعالات
تعريف سعيد عبد الواحد	القواعد السلوكية
تعريف محمد الجزائري	تصحيح و تقويم الاعوجاج

المصدر: وهيبة عيساوي، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي . دراسة حالة فئة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011|2012، ص:8.

ثانيا: تعريف الثقافة التنظيمية

إن مفهوم ثقافة المنظمة في نظريات التنظيم والإدارة هو مستعار من علم الانسان، ولذا فان التعريفات المختلفة التي قدمها الكتاب والتي سنذكر بعض منها لا تخرج عن اطار تعريف الثقافة الاجتماعية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

يعرف "شين" الثقافة التنظيمية بأنها: "الظاهرة الديناميكية التي تحيط بنا في جميع الأوقات والتي تكون باستمرار نشأت عن طريق تفاعلات مع الآخرين، ومجموعة الهياكل والإجراءات والقواعد والمعايير التي توجه وتفيد السلوك".¹

و يرى "إيليو جاك" ان ثقافه المؤسسة هي: "طريقه التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة، وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من اجل قبولهم في المنظمة".²

ويمكن تعريفها أيضا بأنها: "مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم اطار العمل وسلوكيات الافراد".³

" هي مجموعة التقاليد والقيم والمعتقدات والاتجاهات التي تكون مجالا كلياً يؤثر في كيفية سلوكنا وتفكيرنا في المنظمة".⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي " منظومة المعاني و الرموز و المعتقدات و الطقوس و الممارسات التي تتطور و تستقر مع مرور الزمن، و تصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم و السلوك المتوقع من الأعضاء فيه".⁵

¹ Boniface C .madu, " **Organization Culture as driver of competitive advantage**", journal of academies and business ethics, p:4

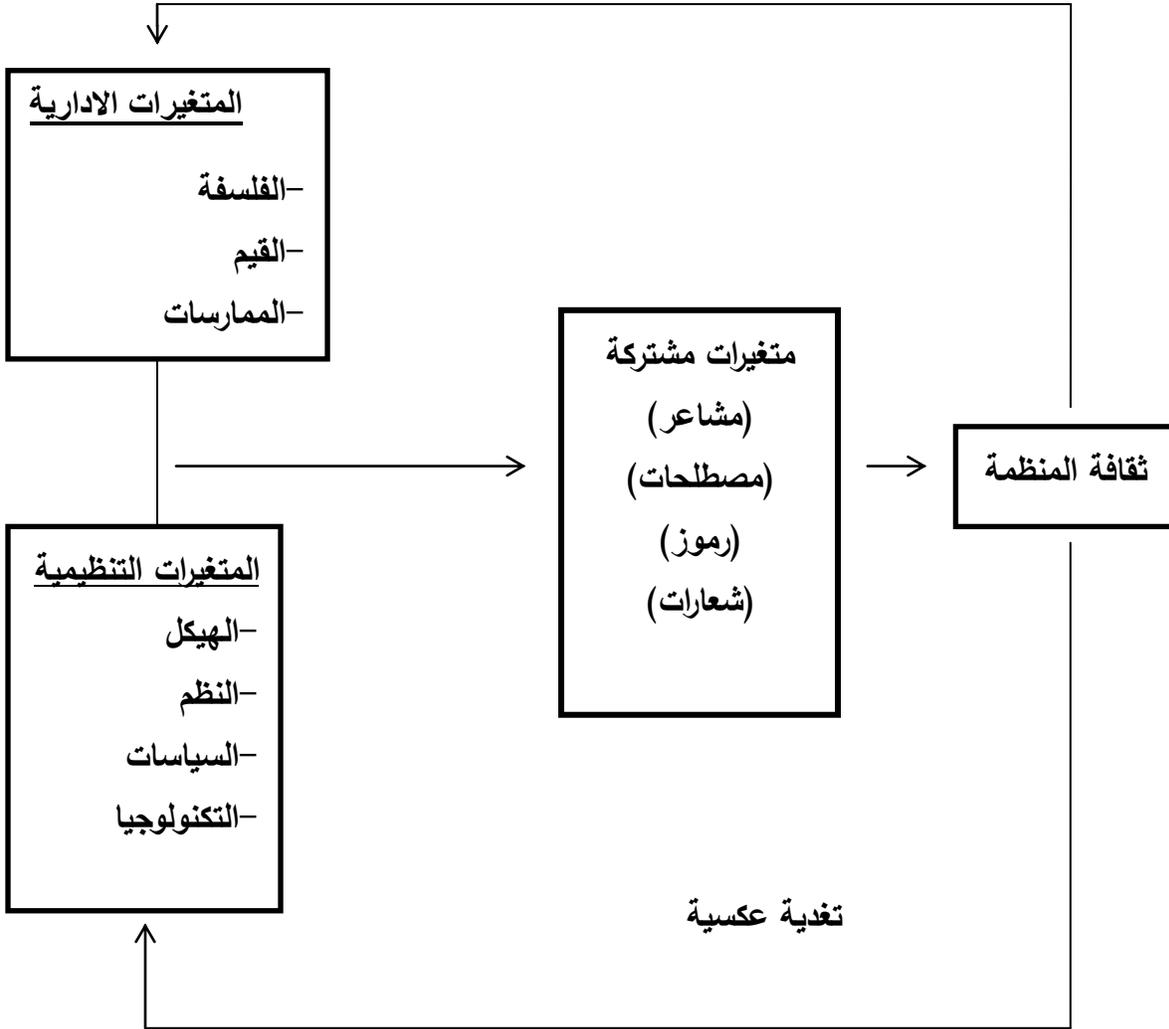
² Gilles Bressy, Christian Kankoyt, " **Economie d'entreprise**", 4 édition, Dalloz, paris, 1998 , p:513.

³ عبد السلام ابو قحف، "ادارة الاعمال الدولية"، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص: 243

⁴ ناصر جرادات و اخرون، "ادارة التغيير و التطوير"، الطبعة الاولى، اثناء للنشر و التوزيع، الاردن، 2013، ص: 147

⁵ محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة و التنظيم"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الاردن، 2008، ص: 373.

و يعكس الشكل رقم (02) : المضامين الأساسية لثقافة المنظمة



المصدر : مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، د ط، دار عالم الكتاب الحديث، الاردن، 2002، ص: 168.

2. مراحل تطور الثقافة التنظيمية

ظهرت الحاجة إلى استخدام مفهوم الثقافة لدراسة الظواهر التنظيمية داخل مجتمع ما لشرح أنماط السلوك التنظيمي من جهة، ومن جهة أخرى درجة الاستقرار في سلوك الجماعات وسلوك المنظمة ككل، وأيضا اختلاف أداء المنظمات من بيئة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر، ويرى "بارتران" أن أول من ربط بين التسيير أو الإدارة وبين الثقافة هما "بلاك & موتون" سنة (1964) في كتابهما "الشبكة الإدارية"، حيث أكد أن نجاح الإدارة مرتبط بالثقافة السائدة، بل و أظهر كيف أن المنظمة التي تستطيع أن تغير في ثقافتها يمكنها أن تتوقع من خلال ذلك تحقيق بعض التميز التنظيمي، وهناك أيضا مقالة مهمة لصاحبها "Pettigrew" سنة (1979) بعنوان "في دراسة الثقافات التنظيمية" في مجلة (Science Administrative) Quarterly، و من هنا يمكن القول أنه وجدت بعض الدراسات على ثقافة المنظمة و لكنها لم تلق الاهتمام الواسع آنذاك.¹

ويرى العديد من الباحثين أن الاهتمام الحقيقي بالدراسات حول الثقافة التنظيمية بدأ في حلول الثمانينات حيث استعمل مصطلح الثقافة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة (1980)، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business Week)، و أدرجت مجلة (Fortune) ركنا خاصا تحت عنوان (Corporate Culture)، إلى أن جاء الباحثان (A. A KENNEDY & T. E DEAL) سنة (1982) بكتاب تحت عنوان (CORPORATE CULTURE) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.²

و في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل مما يترك اثرا بالغا على سلوك الافراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.³

¹ رياض عيشوش، "مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة. دراسة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد و ادارة المعرفة و المعارف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة(الجزائر)، 2010|2011، ص ص: 79،80.

² زين الدين بروش، كمال قاسمي، "ادارة التغيير و علاقته بثقافة المؤسسة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، المسيلة، يومي 04|03 ماي 2005، ص: 06.

³ عبد الله البريدي، "تحو فهم بنية الثقافة في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور(دراسة استطلاعية)"، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني التدريب المهني، الرياض، ايام11-14/12/2004، ص: 01

و يمكن إيجاز مراحل تطور الثقافة التنظيمية في المراحل التالية:¹

أولاً: المرحلة العقلانية :

وفي ظل هذه المرحلة يتم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية .

وفي هذه المرحلة تم إفرار قيم مادية رسخت هذه النظرية، إلا أن هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغيير في مراحل تطور الفكر الإداري، حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.

ثانياً: مرحلة المواجهة:

وفي هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهر النقابات العالمية والاهتمام بالعنصر البشري، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني وإعطائه حقوقه وواجباته أدت إلى إفرار قيم الحرية، والاحترام والتقدير .

ثالثاً: مرحله الاجماع في الراي:

أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز دوجلبس ماكريجار مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرق هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم الى نمطين (y, x) لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

رابعاً: المرحلة العاطفية:

قد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتداداً لتجارب هوثورن، التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس و أن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية .

¹ موسى اللوزي، "التنظيم و إجراءات العمل"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2002، ص:232.

خامسا: مرحلة الإدارة بالأهداف :

تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية في اتخاذ القرار، التخطيط، التنسيق، والإشراف، إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة

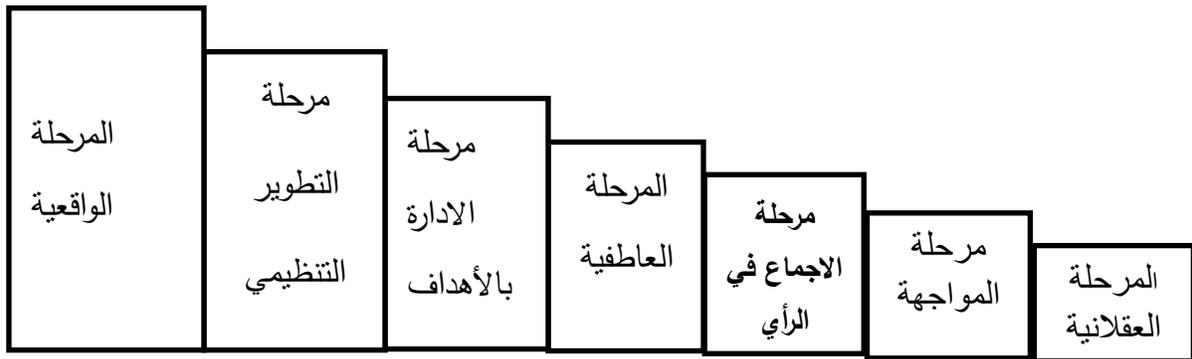
سادسا: مرحلة التطوير التنظيمي :

ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي، من خلال وضع خطة مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والجوانب النفسية، ودراسة الضغوط في العمل، والاجتهاد وحالات التوتر والانفعال .

سابعا: المرحلة الواقعية:

يمثل تطور القيم في هذه المرحلة مزيج من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهر مفاهيم ومصطلحات جديدة.

شكل رقم (03): مراحل تطور الثقافة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبتين

3. أهمية الثقافة التنظيمية (The Importance of Org. Culture)

يمكن ايجاز اهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي :

- تعمل الثقافة على جعل سلوك الافراد ضمن شروطها و خصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، و بناءً على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الافراد في المنظمات من وضع غلى آخر؛
- تعمل الثقافة على توسيع أفق و مدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث و الأنشطة في ضوءه؛
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد و الجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، اي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي اليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه؛
- و تكمن أهمية الثقافة في أنها توفر إطارا لتنظيم و توجيه السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، و نستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين و يستطيعون تعلمها و يمكن أن تورث لهم؛¹
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة و متطلعة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير، و أحرص على الاستفادة منه، و من جهة اخرى كلما كانت القيم تميل الى الثبات، و الحرص و التحفظ، قلت قدرة المنظمة و استعدادها للتطوير فهي تعزز تكيف المنظمة مع الظروف المتغيرة و الأزمات الطارئة.²

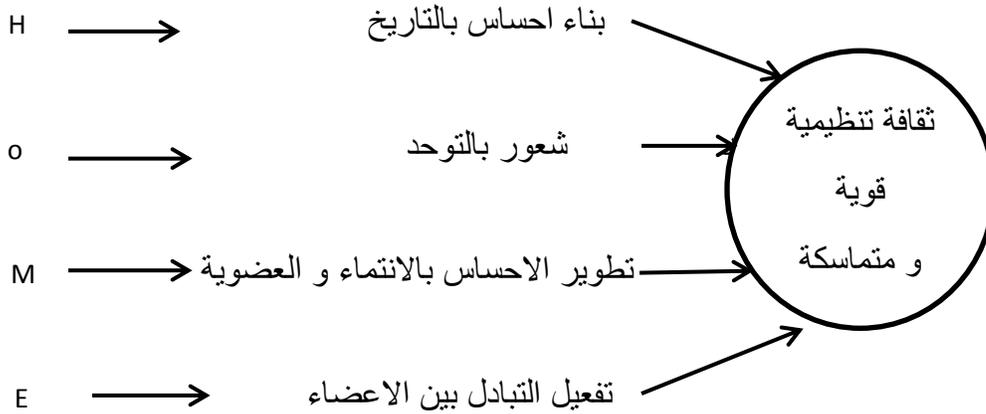
¹ عبد المعطي محمد عساف، "السلوك الاداري(التنظيمي)في المنظمات المعاصرة"، دون طبعة، مطبعة جريدة الرأي، عمان، 1994، ص 127،128

² عابدة سيد خطاب، صابر محمد اسماعيل، "التخطيط الاستراتيجي"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص: 19.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

كما تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي و ذلك من خلال ¹:
بناء احساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز و العمل المثابر و الأشخاص البارزين في المنظمة.
ايجاد شعور بالتوحد (Oneness) : حيث توحد الثقافة السلوكيات و تعطي معنى للأدوار و تعزز القيم المشتركة و معايير الاداء المتميز.
تطوير إحساس بالعضوية و الانتماء (Membership) : و تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل و تعطي استقرارا وظيفيا و توضّح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين و تدريبهم و تطويرهم.
زيادة التبادل بين الاعضاء (Exchange) : و يأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الادارات المختلفة و الجماعات.

شكل رقم (04): اهمية ثقافة المنظمة



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، "إدارة المنظمات منظور كلي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2013، ص:317

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، "إدارة المنظمات منظور كلي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2013، ص: 317

4. وظائف الثقافة التنظيمية (Functions of Org. Culture)

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي:¹

أولاً: تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية : إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم و المدركات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

ثانياً: تسهل الالتزام الجماعي : إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب ومن جانب اخر يقبلون هذه الثقافة.

ثالثاً: تعزيز استقرار النظام : تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين اعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

رابعاً: تشكل السلوك من خلال مساعده الافراد على فهم ما يدور حولهم : فتقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الاشياء على نحو ما.

و بتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ| الاسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، و يساعدهم على تعزيز السلوك المنسق الثابت للعمل، و الشكل رقم(05) يوضح وظائف الثقافة التنظيمية:

¹ حسين حريم، "السوك التنظيمي . سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن، 2004، ص

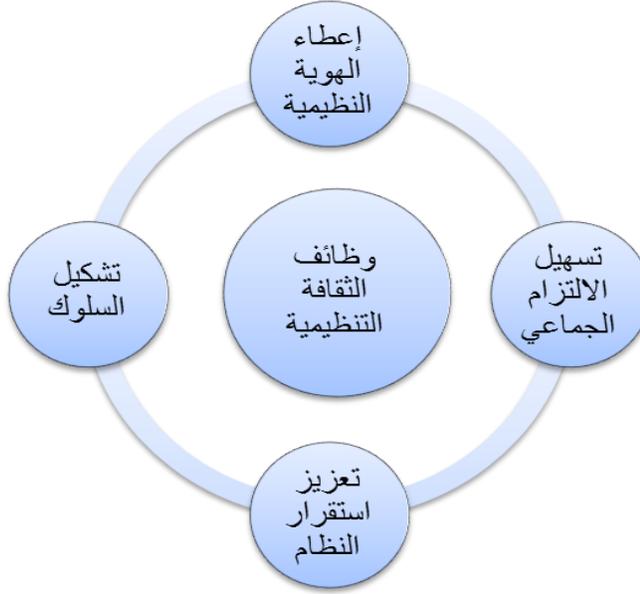
الشكل

رقم (05)

(: وظائف

الثقافة

التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

5. خصائص الثقافة التنظيمية (Characteristics of Org. Culture)

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي:

أولاً: الاكتساب والتعلم:

الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع بالفرد، فكل مجتمع إنساني ثقاف معينة ومحددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه والأوساط التي ينتقل فيها سواء في الأسرة أو المدرسة أو منظمة العمل، ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعليم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال علاقاته وتفاعله مع الآخرين.¹

¹ عاطف وصفي، "الثقافة و الشخصية"، دون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، 1988، ص: 85.

ثانياً: الاستمرارية:

تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق المحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص، وتترتب عن استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها.¹

ثالثاً: الثقافة نظام مركب:

حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي: (النسق المتكامل من القيم والاخلاق والمعتقدات و الافكار)، الجانب السلوكي: (عادات وتقاليد افراد المجتمع، و الآداب و الفنون، و الممارسات العملية المختلفة)، والجانب المادي: (كل ما ينتجه اعضاء المجتمع من اشياء ملموسة كالمباني والأدوات و المعدات و الاطعمة و ما إلى ذلك).²

رابعاً: الثقافة نظام متكامل :

فهي بكونها تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأبي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة بحيث ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.³

خامساً: الثقافة نظام متراكم:

يترتب عن استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتتعدد وتتشابك العناصر المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية المختلفة، وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية الثقافة المعينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية الثقافة الأخرى، فاللغة والقيم التنظيمية تتراكم بطرق مختلفة عن

¹ مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الاولى، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص: 77

² مصطفى محمود او بكر، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية (مصر)، 2003، ص 407.

³ محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة و التنظيم"، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، 2008، ص: 373.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

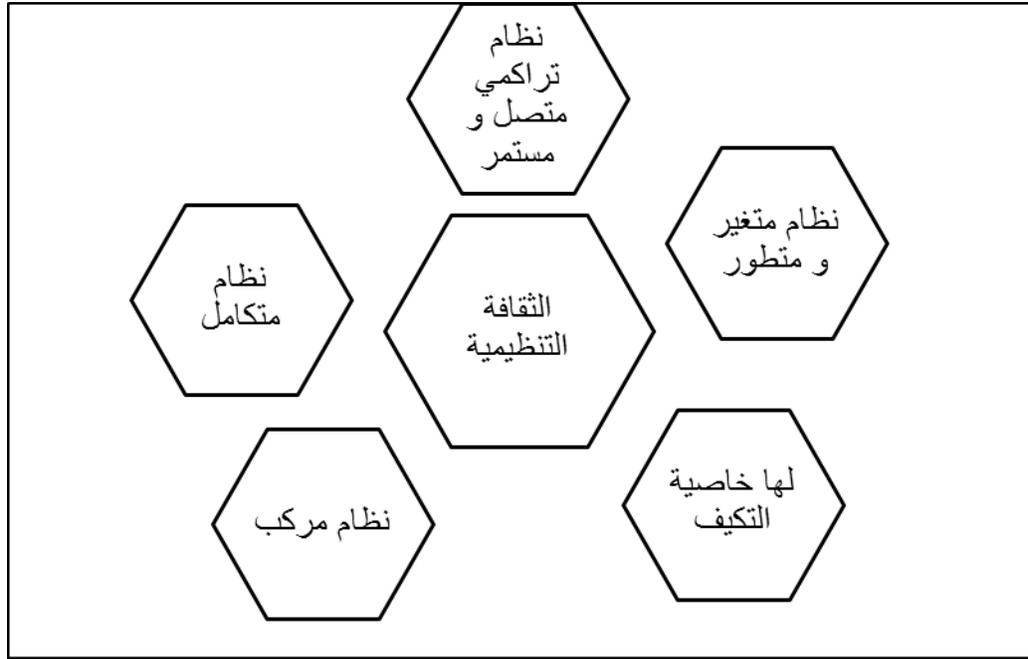
تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الصيغة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر من العناصر المعنوية لها.¹

سادسا: الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف:

تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الانسان البيولوجية والنفسية، لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.²

و الشكل التالي يوضح خصائص الثقافة التنظيمية

شكل رقم (06): خصائص الثقافة التنظيمية:



المصدر: من إعداد الطالبتين

و يوضح (محمد قاسم القريوتي) بأن ثقافة المنظمة تتصف بالخصائص التالية:³

¹ مؤيد سعيد السالم، "اساسيات الادارة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص: 8.

² مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سابق، ص: 407.

³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص: 373.

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية تصرف في العمل؛
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة؛
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين؛
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم؛
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

و حسب (Stephen & Robbins) هناك سبع خصائص أساسية تجسد جوهر ثقافة المنظمة:¹

- **الابتكار واخذ المخاطر:** الدرجة التي يتم تشجيع الموظفين على الابتكار وتحمل المخاطر؛
 - **الاهتمام بالتفاصيل:** الدرجة التي يتوقع من الموظفين ان تظهر لديهم الدقة والتحليل والاهتمام بالتفاصيل؛
 - **التوجه للنتيجة:** الدرجة التي تركز الإدارة على النتائج بدلا من التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيقها؛
 - **التوجه للناس:** الدرجة التي تأخذ عندها القرارات الإدارية بعين الاعتبار تأثير النتائج على الناس داخل المنظمة؛
 - **التوجه للفريق:** درجة تنظيم انشطه العمل حول الفرق بدلا من الأفراد؛
 - **العدوانية:** درجة عدوانية وتنافسية الناس بدلا من التساهل؛
 - **الاستقرار:** الدرجة التي تركز فيها الأنشطة التنظيمية على الحفاظ على الوضع الراهن على النمو.
- اما (Hodge) فقد أكد أن خصائص ثقافة المنظمة تتمثل فيما يلي:²

- **القوة:** و هي حجم الضغوطات التي تمارسها ثقافة المنظمة على الأفراد لتوجيههم نحو طرق معينة؛
- **الالتزام:** و هو درجة تأثير ثقافة المنظمة في أعضائها، بحيث يكونون مستعدين لتقديم التزامهم لها؛
- **المرونة:** و تشير الى قابلية المنظمة للتعامل مع الظروف الصعبة و الحرجة، بما يؤدي الى تكيفها وفقا لمرونتها؛
- **التوجه:** مدى كون المنظمة متجهة لتحقيق اهدافها، حسب استراتيجياتها؛
- **الانتشار:** مدى انتشار القيم و المعتقدات بين أفراد التنظيم و قبولهم لها، لضمان الاداء الافضل .

¹ Stephen P. Robbins, "Timothy A. Judge, Organization Behavior", Pearson Education, United States of America, 2013,p: 515

² رفيف مرزوقي، الثقافة التنظيمية و أثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة AMC بالعلمة(سطيف)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018، ص:27.

6. عناصر الثقافة التنظيمية (Elements of Org. Culture)

تشتمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم و المعايير و المثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة و تساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم.

و هذه القيم و المعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات و الأفكار و المشاعر و الاتجاهات المشتركة التي تكوّن ثقافة المنظمة، و لكل ثقافة منظمة عناصر ظاهرية (Manifestations) تساعد العاملين على تفسير الاحداث اليومية في المنظمة، و التي من خلالها يتم نقل و توصيل القيم و المعايير من شخص لآخر.¹

أولاً: القيم التنظيمية (Organizational Values)

إن القيم تشرح بشكل مفصل وواضح كيف تتصرف المنظمة مع الآخرين وكيف تدير نفسها، إنها تجيب على السؤال التالي : كيف نحدد رغباتنا في التعامل مع الغير؟ وكيف نتعرف على ما يرغب به الآخرون في التعامل معنا؟²

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.³

ثانياً: المعتقدات التنظيمية (Organizational Beliefs)

وتمثل المستويات الأعمق للثقافة كونها في عقول و تفكير الأفراد، وتشير إلى جميع المعارف، الأفكار، القوانين، الانحراف والأساطير لذلك فإنها معتقدات حول الذات وحول الآخرين.⁴

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص: 331

² مجيد الكرفي، "التخطيط الاستراتيجي (عرض نظري و تطبيقي)"، دون طبعة، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2016، ص: 125.

³ بلال خلف السكارنة، "اخلاقيات العمل"، الطبعة الاولى، دار المسيرة، عمان(الاردن)، 2009، ص: 35.

⁴ خالد محمد بني حيدان، وائل محمد ادريس، "الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي(منهج معاصر)"، دون طبعة، دار اليازوري العلمية، عمان(الاردن)، 2009، ص: 79.

أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.¹

ثالثا: الأعراف التنظيمية (Organisational Norms)

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار انها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والإبن في نفس المنظمة، ويفرض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.²

رابعا: التوقعات التنظيمية (Organisational Expectations)

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب؛ والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوس من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.³

و الجدول التالي يلخص عناصر الثقافة التنظيمية من منظور حسين حريم:

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ص: 35.

² موسى المدهون و ابراهيم الجزراوي، "تحليل السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995، ص: 399.

³ محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الاردن، 2004، ص: 313.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

جدول رقم(02) : عناصر الثقافة التنظيمية

العنصر الظاهري	الوصف
المراسم (Ceremonies)	أحداث و أنشطة خاصة يقوم الافراد فيها بممارسة شعائر/طقوس، أساطير في ثقافتهم (مثلا اجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف).
الشعائر (Rites)	مجموعة فعاليات/أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، و تهدف الى نقل رسائل معينة او انجاز أغراض محددة. مثلا : طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة، او ترقية مسؤول، او اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي (Informal) لتعميق الترابط و التكامل بين العاملين.
الطقوس (Rituals)	و هي طقوس/احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية و تعزز بصورة دائمة القيم و المعايير الرئيسية. مثلا : فترة استراحة يومية لتناول القهوة او الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين، و الاجتماع السنوي للمساهمين.
القصص و الاساطير (Stories & Myths)	القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، و تذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، و هي مزيج من الحقائق و الخيال، و هذ القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الاوائل للمنظمة؛ كما انها توفر معلومات حول الاحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر و التمسك بالثقافة و المحافظة عليها. اما الاسطورة/الخرافة : فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً و لكن مقبولا لحدث/شيء معين يبدو بخلاف ذلك محيرا و غامضا . فقد يقوم أفراد المنظمة احيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة، أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الاحداث الجارية في المنظمة.
الأبطال (Heroes)	الأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة و ثقافتها؛ و يقدمون دورا أنموذجا في الأداء و الإنجاز لباقي أعضاء المنظمة .

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

<p>و هم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم و يصبحون أحيانا رموزا للصناعة (التي تعمل فيها المنظمة) بأكملها.</p>	<p>نجوم غير عاديين (Super Stars)</p>
<p>الرموز هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث، أو علاقة تخدم كوسيلة لنقل المعاني - ترتبط بمعنى معين لدى الناس؛ مثل شعار المؤسسة أو علمها، أو اسمها التجاري، و المصافحة بالأيدي و غيرها تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة و معاييرها.</p> <p>اللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار و المعاني الثقافية؛ و في كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة</p>	<p>الرموز و اللغة (Symbols & Language)</p>
<p>و هي روايات محض خرافية و لا أساس لها .</p>	<p>الروايات الشعبية (Folktale)</p>
<p>و هي روايات تاريخية تصف الانجازات الفريدة لجماعة معينو و قيادتها .</p>	<p>القصص البطولية</p>
<p>و تشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس ماديا و تقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية؛ و تتضمن كيفية تصميم المباني و المكاتب و نوع الأثاث، و موقع الفرد، و كذلك توزيع البريد على العاملين، و المكالمات الهاتفية و الساعات المعلقة على الجدران</p>	<p>البيئة المادية (Physical Seeting)</p>

المصدر: حسين حريم، "السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، الاردن، 2004، ص. ص: 331. 33

7. مستويات الثقافة التنظيمية :

ثقافة المنظمة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي :

المجتمع، الصناعة أو النشاط، المنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة وفهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.

أولاً: ثقافة المجتمع

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود في المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع ، حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ويجب ان تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياستها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع لتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.¹

ثانياً: ثقافته النشاط

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة والاختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، يعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة في منظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط أو الصناعة، وعبر الوقت يتكوّن نمط معين داخل الصناعة أو النشاط ، يكون له تأثيراً مميزاً على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط، ويتضح ذلك بالنظر إلى النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.²

ثالثاً: ثقافه المنظمة

نقصد بها العوامل الثقافية المشتركة بين أفراد المنظمة وجماعات العمل التي تشكل الخط الثقافي العام للمنظمة، فهي مجموعة التلاقي بين الثقافات الجزئية الخاصة بكل جماعة عمل داخل المنظمة، هذا التلاقي للثقافات المختلفة للأفراد وجماعات العمل والتعامل والاحتكاك الدائم بينهم من جهة والسياسات والأثر التي تفرضها قيادة المنظمة من جهة أخرى، كل هذه العوامل من شأنها أن توحد المفاهيم الثقافية المتعلقة بالعمل

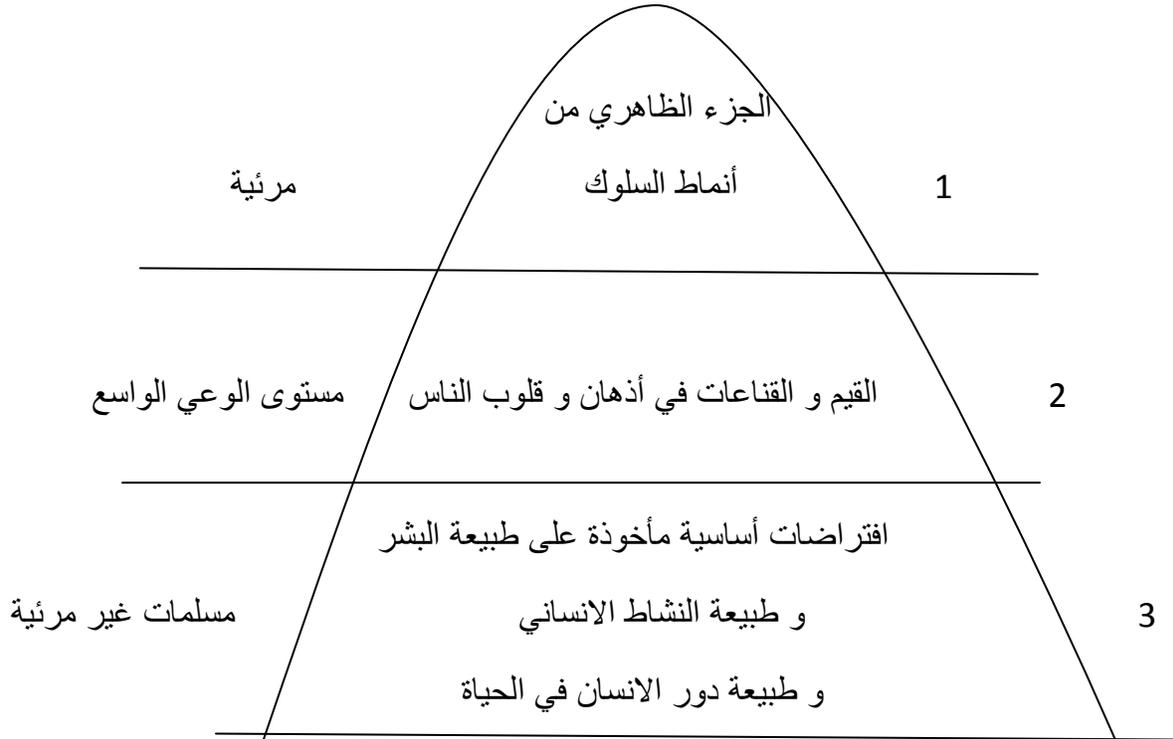
¹ خليل محمد حسن الشماخ، "مبادئ الإدارة"، الطبعة الرابعة، دار المسيرة، الاردن، 2004، ص 216.

² مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005، ص: 90.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

لدى العاملين وتنشئ نمطا تكفيريا يليه التجانس، هذا ما قد يساعد إدارة المنظمة على تنفيذ السياسات والقرارات المتعلقة بنشاطها.¹

الشكل رقم(07) : مستويات الثقافة التنظيمية

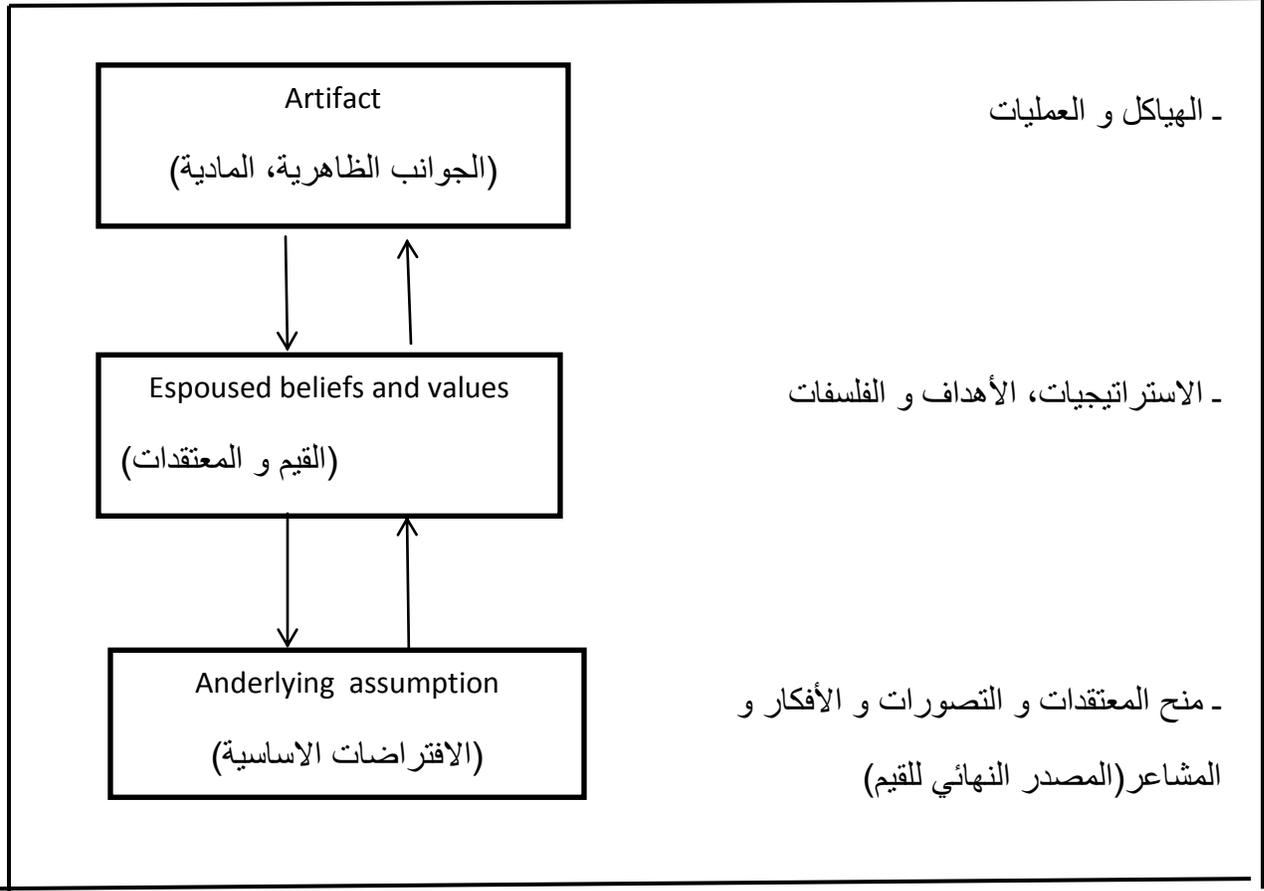


المصدر: سمير يوسف عبد الله، "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجماعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات - دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غير منشورة، 2006، ص: 36.

و الشكل الموالي يوضح مستويات الثقافة التنظيمية من منظور شين :

¹ كمال قاسمي، "إدارة التغيير و علاقتها بالثقافة التنظيمية"، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية (3-4 ماي)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة(الجزائر)، 2005، ص: 24.

الشكل رقم (08): مستويات الثقافة التنظيمية من منظور شين



المصدر : 26 : p, 3rd edition, jossey-bass, USA, 2006, Edgarh schrin, **organisation culture and leadership**

8. أنواع الثقافة التنظيمية (Types of Org. Cultures)

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، حيث يمكن تصنيفها كما يلي:

. الثقافة التنظيمية حسب معيار القوة.

. الثقافة التنظيمية حسب معيار الشمولية.

. الثقافة التنظيمية حسب معيار النمط.

أولاً: الثقافة التنظيمية حسب معيار القوة: تصنف ثقافة المنظمة بصورة عامة إلى نوعين رئيسيين هما:

1. ثقافة قوية/مكثفة (Thick/Strong Culture)

2. ثقافة ضعيفة (Thin/Weak Culture)

1) الثقافة القوية

هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من قبل جميع أفرادها الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة¹. ففي الثقافة القوية يرتبط الأفراد فيما بينهم عن طريق القيم والتقاليد والأعراف المتشابهة، والتي تنتقل بشكل تلقائي للأعضاء الجدد.²

وتعتمد الثقافة القوية على عنصرين هما :

أ. **عنصر الشدة (Intensity):** يرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات .

ب. **عنصر الإجماع (Consensus) أو مدى المشاطرة (Shredness)** لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الاعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى حوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.³

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة عالية بين أعضائها إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به.⁴

فالمنظمة ذات الثقافة القوية تركز على مجموعة من المبادئ والتطبيقات الواضحة والمحددة، حيث كل فرد يحترم عمل الآخرين والكل يعمل لتحقيق هدف مشترك بالاستناد إلى قواعد ضمنية مرجعية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة ، فاستمرار هذه الثقافة يعتمد على الجهود المبذولة من طرف القادة وذلك بتكريس معظم وقتهم في توضيح فلسفة المؤسسة ومثلها.⁵

¹ مصطفى محمود ابو بكر، "التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة"، 2005، مرجع سابق، ص: 411.

² حسين حريم، "إدارة المنظمات - منظور كلي"، الطبعة الاولى، الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2003، ص: 268.

³ بلال خلف السكارنة، "دراسات إدارية معاصرة"، الطبعة الأولى، دار النشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص: 155.

⁴ محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الاردن، 2005، ص: 317.

⁵ السعيد بن يمينة، "فعالية تسيير الموارد البشرية لدى المؤسسات الاجنبية العاملة في الجزائر و أثره على سلوك العامل"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص: 154.

و تتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:¹

- لها تأثير على سلوك العاملين، و هي أكثر ارتباطاً بشكل مباشر بدوران العمل، فوجود ثقافة قوية داخل المنظمة يشير الى توفير جو من الاتفاق بين الافراد، مما يؤدي الى خلق مناخ من السيطرة العالية على السلوك و منه زيادة الولاء و الإلتزام و تخفيض ميل العاملين لتترك المنظمة و منه ينخفض دوران العمل؛
- تشجيع و تحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية؛
- ارساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، و أن احترام الفرد يمثل الوسيلة الاساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الانتاجي .

(2) الثقافة الضعيفة

هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، وتفترق المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة او مع أهدافها وقيمها.²

فالثقافة الضعيفة أفرادها يسرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة ، وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.³

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات، وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح و الوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الادارة العائلي و السياسي، و فيها تتخضع الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة و المجتمع و المحيط، وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي ، حيث تبدو القيم و المعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد ، و يشعر الفرد بالعزلة و الإحباط .⁴

¹ شارلز هـ و جاريت جونز، "الإدارة الاستراتيجية(مدخل متكامل)"، الجزء 1، ترجمة و مراجعة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المنعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص: 160.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 411

³ بلال خلف السكارنة، "دراسات إدارية معاصرة"، مرجع سابق ، ص 160.

⁴ هدى درنوني، "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي"، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص ص: 22،23

ثانيا: الثقافة حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار هناك نوعين من الثقافة التنظيمية هما:¹

(1) الثقافة الكلية: هي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة و توجه سلوكهم حيث يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع.

(2) الثقافة الجزئية: هي الثقافة التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين، قد تكون على مستوى دوائر المنظمة و قد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين و المحاسبين.

ثالثا: الثقافة التنظيمية حسب معيار النمط: حيث تنقسم إلى:²

(1) الثقافة البيروقراطية: تتميز هذه الثقافة بالتحديد الدقيق للسلطة و المسؤولية و وضوح الادوار بشكل جلي بالنسبة للعاملين، فالعمل يكون منظم، و الاعتماد الكبير على التنسيق بين الوحدات التنظيمية و تسلسل السلطة بشكل هرمي، و تقوم على التحكم و الالتزام.

(2) ثقافة العمليات: يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على طريقة إنجاز العمل و ليس على النتائج المحققة، فالفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيم و يهتم بالتفاصيل في عمله.

(3) الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع، و يتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات.

(4) الثقافة المساندة: تتميز بالصدقة و المساعدة فيما بين العاملين، و توفر المنظمة الثقة و المساواة و التعاون، و يكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

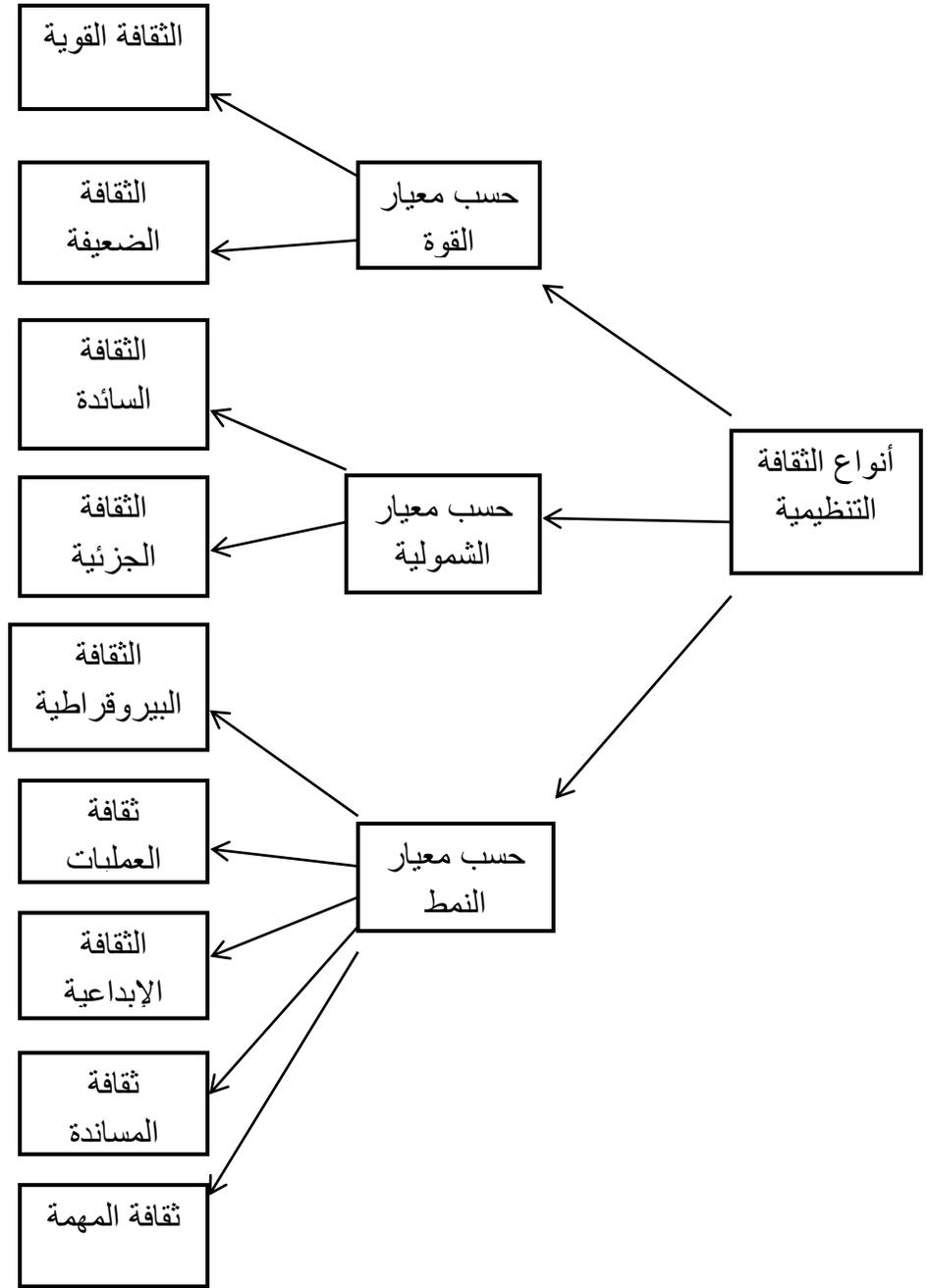
(5) ثقافة المهمة: تركز على تحقيق الأهداف مثل إنجاز العمل، و تهتم بالنتائج، كما تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق افضل النتائج بأقل التكاليف.

و الشكل رقم(09) يوضح أنواع الثقافة التنظيمية.

الشكل رقم(09): أنواع الثقافة التنظيمية

¹ زهرة خلوف، "الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء و ديناميكية الاداء . دراسة حالة جامعة الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015، ص: 26.

² بوبكر منصور، "الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية . المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب و العلوم الانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص ص: 55، 56.



المصدر: من إعداد الطالبتين

9. العوامل المحددة للثقافة التنظيمية :

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من تفاعل مجموعة من العناصر أهمها الصفات الشخصية لأعضاء المنظمة وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع واحتياجات وأهداف :

أولاً: الخصائص الوظيفية في المنظمة و مدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها :

حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي لديها وظائف وأنظمة تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، وكما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها .

ثانياً: البناء التنظيمي للمنظمة : وما تشتمل عليه من خصائص التنظيم الإداري للمستويات الإدارية وخط السلطة، ونوع ومستوى الصلاحيات وأساليب، الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات، ونظام اللجان، وإدارة الاجتماعات.

ثالثاً: المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة : في صورة حقوق مالية، ومادية وأدبية، تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية، وتنعكس على سلوكياته وأدائه في المنظمة ¹

رابعاً: الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة : والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد مع بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم واخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع .

خامساً: أخلاقيات المهنة : والتي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع²

ويرى جمال الدين المرسي في كتابه "الثقافة التنظيمية والتغيير" أن هناك ستة محددات أخرى للثقافة التنظيمية وهي:³

¹ جمال الدين محمد المرسي و آخرون، "التفكير الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية منهج تطبيقي"، دار الجامعة للنشر، مصر، 2002، ص:352.

² الياس سالم، "تأثير الثقافة على اداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005، ص: 20.

³ جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية و التغيير، دون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص:29.

أولاً: التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعية القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية هل هي عامة أم خاصة، محلية أو دولية جانب آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

ثانياً: الحجم: لا يعني دائماً اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

ثالثاً: التكنولوجيا: على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدماتية مثلاً على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

رابعاً: الغايات والاهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والاهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال فإن المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على خلق القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

خامساً: البيئة: فالطريقة التي تختار المؤسسة في التعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين.... الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

سادساً: الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في العمل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمين، وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون.

10. تكوين ثقافة المنظمة (Formulation and Maintaining Org. Culture)

إن عملية تكوين ثقافة تنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل وخاصة في فترات التشكيل الأولى في المنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنميه القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن صغر التنظيمات في المراحل

الأولى لنشوتها يسهل عملية التأطير ووضع البصمات وفرض الرؤيا وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنتشئ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها و تعزيزها باعتبارها طريقة لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.¹

و يمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل ثقافة المؤسسة هي:²

➤ اختيار الموظفين

➤ الممارسات الإدارية

➤ التنشئة و التطبيع

أولاً: اختيار الموظفين:

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية ، وخلفيات ثقافية ، و استعدادات وتوجيهات مناسبة لها.

ثانياً: الممارسات الإدارية:

إن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين. فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتبني قيم المساءلة والشفافية، ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات، حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات و علاقات خاصة الرؤساء، وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، "مرجع سابق، ص327.

² وهيبة عيسوي، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار"، رسالة ماجستير تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد . تلمسان . الجزائر، 2011، ص ص: 42،43

قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح، ويجرى التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزوير المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلا.

إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

ثالثا: التنشئة والتطبيع:

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين التلقين بعملية التدريب.

فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة، و من الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم و واجباتهم و مزايا عملهم حتى يكونوا اقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة.

أما الباحثان (Anderzej Bachanan ,David Huczynski) فقد ذكرا أن نقل الثقافة التنظيمية يتم إما بطريقة مباشرة (رسمية) أو غير مباشرة (غير رسمية):¹

أ. الطريقة المباشرة: وتكون عن طريق:

- الطقوس (الشعائر): إدخال فكرة ما على شكل احتفال مثل احتفال سنوي بالعامل المثالي الملتزم بالقوانين أو المبدع، وهي تركز على عدة معايير من خلال حدث ما فيكون سنوي دوري للمساهمين، وإقامة اللقاءات غير الرسمية
- مراسم أو احتفالات ما: مثل احتفال التقاعد الذي تقوم به المنظمة لعمالها المحالين على التقاعد.
- طقوس أو تقليد متبع: أي طريقة معينة لعرض رؤية المنظمة، وقواعدها وأهدافها، مثل اجتماع العاملين معا في يوم معين والتحدث عن المنظمة ومشاكلها، فهذا يمزج أكثر من أمر ففيه رمزية للمنظمة واجتماع للعاملين وتأكيد للثقافة المنظمة ورؤيتها.

¹ هدى درنوني، مرجع سابق، ص ص: 84،85.

- **برنامج تدريبي:** أي إعطاء دورات تدريبية للتذكير بثقافة المنظمة وأهدافها ويتم من خلالها توجيه العاملين نحو توجه معينه
- **القصص:** إن سرد قصة صارت بالماضي تذكر العاملين بثقافة المنظمة وأهدافها وفي الغالب تدور هذه القصص عن المؤسسين الأوائل للمنظمة.
- ب. **الطريقة غير المباشرة:** وتكمن في
 - **شيء من صنع الإنسان:** الأدوات والأثاث والملابس، فهذه الأشياء يلقي لها خصوصا عندما يكون هناك اتصال مباشر بالزيائن.
 - **الأشياء الملموسة فعليا:** مثل المبني ونظام الأبواب المفتوحة، فهذا شيء يمثل المنظمة.
 - **المبادئ المكتوبة:** فتسجل المنظمة مبادئها بوضوح ليطلع عليها الجميع وتحدد القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتها وتصرفات العاملين فيها، ثم تقوم بطبع ذلك في كتيب يسمى دستور الأخلاق، كما في بعض التنظيمات، و هو عبارة عن جمل تعبر عن القيم الأخلاقية التي تلتزم بها الشركة، و هو وسيلة مؤثرة في هذا المجال فالفرد غالبا ما ينضم إلى إحدى الشركات دون أن يعرف نوع البيئة التي وضع نفسه ومستقبله الوظيفي فيه، وبالتالي فإن التعبير بوضوح عن دستور العمل في المنظمة يسمح للعامل بأن يقرر أن هذه المنظمة ملائمة أم لا
 - **اللغة:** الكثير من المنظمات تستخدم لغة خاصة بها ومسميات ما لتعريف العاملين بثقافة المنظمة أو بالثقافات الفرعية لها، هذا ما يحقق لها هدفين؛ يوجد نوع من الأشياء المشتركة بين العاملين، و يطور لغة خاصة لنقل ثقافة المنظمة للعاملين الجدد، وهكذا يصبح لكل منظمة ألفاظها ولغتها الخاصة.

11. طرق المحافظة على الثقافة التنظيمية :

هناك عدة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة على الثقافة التنظيمية والتي تعمل المؤسسة على تبنيها وترسيخها للعاملين بعدة طرق وأساليب، وتتمثل أهم هذه الآليات في العناصر التالية:¹

أولا: الإدارة العليا:

¹ يحي عبد المالك، "الثقافة التنظيمية الدلالات و الأبعاد"، مجلة آفاق للعلوم، العدد السادس، الجزائر، 2017، ص ص: 302،303.

يمكن للإدارة العليا أن تحافظ على ثقافتها من خلال التزامها الدائم والحفاظ على سياستها وفلسفتها عن طريق (استخدام لغة واحدة، طقوس مشتركة، فلسفة الإدارة في كيفية التعامل مع العاملين، سياستها حول تنفيذ القواعد والإجراءات... الخ).

ثانيا: اختبار العاملين

إن عملية جذب القوى العاملة تلعب دورا محوريا في المحافظة على ثقافة المؤسسة، إذ يتوجب على المؤسسة أن يقع اختيارها على الأفراد ذوي المهارات والقدرات... الخ، حتى لا يكون هناك تناقض بين قيم الأفراد و قيم المنظمة، ذلك لأن فعالية المنظمة قد تتأثر بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتوافق مع ثقافة أفراد المنظمة القدامى.

ثالثا: المخالطة الاجتماعية:

يجب على الإدارة العليا أن تعرف الموظفين الجدد على ثقافة المنظمة السائدة على اعتبار أنهم يجهلون طبيعة القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة، وهذا من أجل تفادي الاختلافات بين الأفراد العاملين من جهة، وتجنب تأثر مستوى أداء المنظمة و فعاليتها من جهة أخرى.

12. تأثير الثقافة على المنظمة ¹The Impact of Org. Culture on the Organisation

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب و أبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام وغيرها، كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية.

أولا: ثقافة المنظمة والفعالية (Culture and effectiveness) :

لقد كشفت الدراسة التي اجراها (Waterman & Peters) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء، أن هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة ، فقد وجدوا أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء و الإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة

¹ حسين حريم، "إدارة المنظمات منظور كلي"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر، عمان، 2010، ص ص: 269. 271.

إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض ان يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

ويرى الكاتب (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون (ثقافة المنظمة) مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة (valuable)، اي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة (Rare) وغير قابلة للتقليد.

إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافات المنظمة وبيئتها واستراتيجياتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والاستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة وداعمة لاستراتيجية المنظمة، وأن أي تغييرات في استراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات مترابطة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الاستراتيجية الفشل.

وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.

ثانيا: الثقافة و الهيكل التنظيمي (Culture and Org Structure):

تناول العديد من الكتاب و الباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة و الهيكل التنظيمي، و يستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات..)، و أن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة تساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة.

و هنا لابد من الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الافراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة

على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الانظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الافراد.

ثالثا: الثقافة و الانتماء(الولاء) التنظيمي (cultur and commitment):

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من اخلاص العاملين وولائهم و التصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج ايجابية عليها.

13. تغيير ثقافة المنظمة¹ Changing Org.Culture

قد يبدو الحديث عن تغيير ثقافة المنظمة ترفا فكريا أو مضيعة للوقت في الوقت الذي تسعى فيه المؤسسات إلى تحقيق زيادة في الأرباح و اكتساح أسواق جديدة، و الحقيقة أن تحقيق هذه المكاسب يرتبط ارتباطا وثيقا بنمو الإدارة الذي يرتبط بدوره بالثقافة، فالثقافة إذا هي القاعدة الأساسية التي تقوم عليها المنظمات وهي الحافظة لكيانها و مستقبلها.

فتثقافة المنظمة هي شخصيتها، و رأسمالها و لذلك فإن القيام بتغيير هذه الثقافة يحتاج بداية إلى ترو و إعادة نظر قبل اتخاذ أي قرار، و هذا يدفعنا للتساؤل عن الظروف التي تحتم علينا عملية التغيير، و لعل من أهم العوامل التي تدفع بنا للقيام بهذه العملية ما ذكره جوان مارتان:

. **تغيير في قادة المنظمة البارزين:** على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة

. **مرحلة دورة حياة المنظمة:** مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو التوسع، و كذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار (decline) تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة

. **عمر المنظمة:** تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.

. **حجم المنظمة:** من الأهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات كبيرة الحجم.

¹ انعام الحيايلى، بهاء الدين العسكري، "ادارة التغيير في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الاكاديمي، الأردن، ص ص: 97، 98.

- . قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين و شدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغيير الثقافة.
- . غياب ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغير الثقافة الأساسية. وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.
- تحدد معالم تغيير الثقافة من رغبة القادة في حصر التغيرات الأساسية المراد إحداثها على مقومات المنظومة الحالية لكي تتحول إلى منظومة ذات فاعلية، وتتطلب هذه العملية وضع استراتيجية شاملة لإنجاح هذا المشروع، انطلاقاً من تقديم الثقافة السائدة والوقوف على مواطن الضعف والقصور فيها، وتقدير حجم الفجوة بين الثقافة الحالية والثقافة التي يطمح الوصول إليها وتحديد الليات ذات كفاية لمعالجة هذه الفجوة.
- و من أهم المقترحات المتبعة:
- إسالة الجليد على الثقافة السائدة: يتم إقناع الموظفين بأن المنظمة تواجه أزمة حادة قد تؤدي بكيانها، في هذه الحالة الطارئة يتم واستبدال قائد المنظمة بآخر جديد يفسح له المجال لإجراء تغييرات جوهرية تمهد لنشر ثقافة بديلة ومعايير سلوكية جديدة عن طريق اشخاص يتبنون هذه الرؤية.
- . نشر القيم الجديدة بين الموظفين: وذلك بوضع رؤية حديثة تشرح ما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل.
- . إعادة تشكيل العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة: والتي تضم كافة الأشكال الاحتفالية والرموز واللغة والقصص والاحتفالات والطقوس.
- . إدخال تعديلات من أجل تنظيم المنظمة: وذلك بإدماج وحدات معينة داخل المؤسسة، أو إنشاء وحدات جديدة أو إلغاء وحدات معينة، وهذا يعني أن الإدارة مصممة على التغيير.
- . إعادة النظر في نظم وإجراءات إدارة الموارد البشرية: من تعيين وتطبيع وتقييم ونظم عوائد، من أجل دعم العاملين الذين يلتزمون بالقيم الجديدة.
- ويمكن الإشارة هنا أن تجاوز التخلف لا يتم بتقليد الانجازات والتجارب الناجحة لمؤسسات أخرى أو استعادة أنظمتها، وإنما بالاهتمام بتنمية الاتجاهات الإيجابية وتغيير كافة الأنماط السلبية، من خلال استخدام التقنيات الحديثة، وهذا التحول لا يتم بسرعة وإنما يتطلب أشهرا أو ربما سنوات، فنظريات التجديد في حقيقة الأمر تعبر عن موقف ايديولوجي أكثر منه نظرية علمية في التحديث.

II. إدارة الصراع التنظيمي

1. مفهوم الصراع التنظيمي (Organizational Conflict)

أولاً: تعريف الصراع

يقصد بالصراع: "التعارض و الخلاف بين المصالح والآراء".¹

كما يعرف الصراع على أنه : "التنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين و الفضاضة بين طرفين أو أكثر، أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص، و أيضا بين جوانب و اتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص، و موضوع الصراع موجود في جميع العلوم الإنسانية و يتخذ مكانا له في نظريات مختلفة".²

" هو إرباك أو تعطيل للعمل و لوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة و الاختيار بين البدائل".³

" يعني مصطلح الصراع التطاحن معا باستخدام القوة، و هي تدل على عدم الاتفاق أو التناظر أو التعارض أو التنازع، أما استخدامها في اللغو الانكليزية القديمة فتعني العراك أو الخصام".

"هو جهد هادف يقوم به شخص أو جهة لتعطيل تحقيق هدف طرف آخر مما يعيق تحقيق الأهداف و المصالح".⁴

ثانيا: الصراع و المفاهيم المشابهة: يستخدم البعض مصطلحات عديدة للدلالة على مفهوم الصراع من بينها الاختلاف، عدم الاتفاق، المشكلة، النزاع، التعارض، و التنافس، و من هنا برزت الحاجة إلى التمييز بين الصراع و المفاهيم المرتبطة أو المتداخلة معه حتى يمكن التوصل إلى الفهم الصحيح لموقف الصراع، و بالتالي اختيار الأدوات و الآليات المناسبة للتعامل معه .

¹ حسين بورغدة، "الانحرافات الإدارية كمصدر للصراع التنظيمي و أساليب إدارته - دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الهضاب العليا التابعة لمؤسسة

Eviad سطيف"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006، ص: 4

² زهير بوجمعة شلابي، "الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة"، الطبعة الأولى، دار البيازوي، الأردن، 2010، ص: 92.

³ محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص: 361.

⁴ محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة و التنظيم"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص: 283.

أ . الاختلاف، عدم الاتفاق، و المشكلة: هناك بعض من المفاهيم الأخرى مثل الاختلافات، و عدم الاتفاق و المشكلة، و على الرغم من ارتباطها بمفهوم الصراع و تميزها عنه من حيث الذبوع و الانتشار، إلا أنها تتسم بوجه عام بتواضع مضمونها الصراعي مقارنة بمفهوم الصراع، فالاختلاف تشير إلى طبيعة بين الناس حيث هم مختلفون في الميلاد و من هنا يُنظر إلى الاختلافات كأمر من أمور الحياة العادية، إن لم ينظر إليها باعتبارها من الأشياء التي تتسم بنكهة و مذاق خاص للحياة يضى عليها قدرا من الحيوية و الفعالية لم يكن ليتحقق فيما لو تماثل الافراد في كل شيء بينهم. ومما سبق نستنتج أن الاختلاف بذاته ليس سببا للصراع وإنما يمثل مصدرا له.

أما فيما يتعلق بعدم الاتفاق فإن حدوثه يرتبط بتعبير الأفراد عن تفضيلاتهم وأولوياتهم مقارنة بتلك الخاصة بالآخرين، وهنا تجب الإشارة إلى أن عدم الاتفاق في حد ذاته يمكن ألا يرتب أي من أنواع الأذى أو الضرر أو أي نتائج محددة.

وأخيرا، فإن المشكلة تحدث عندما يسبب عدم الاتفاق أو الاختلاف بعض النتائج، على الأقل، لأحد الأطراف، وعلى الرغم من أن المشكلة يمكن تجنب حدوثها، إلا أنها عادة ما تكون مزعجة، ومكلفة، أو كليهما في أن واحد. وبوجه عام فإن الأفراد عادة ما يواجهون العديد من المشكلات في حياتهم اليومية، كما أن وجود المشكلات يمثل في حد ذاته مصدرا محتملا للتصعيد وبالتالي حدوث أزمات أو اتخاذ قرارات قد يكون من نتيجتها تطور صورة أو أخرى من صور النزاع.¹

ب . النزاع: يعرف النزاع في دوائر المصادر اللغوية بأنه "إعطاء أسباب أو حقائق لتأييد أو معارضة شيء ما أو أنه "المناقشة أو المجادلة أو حول شيء ما أو بخصوصه". كذلك يدور النزاع حول أو على أو مع شيء ما، خاصة عندما يكون النزاع غاضبا وممتدا لفترات طويلة، كما يعرف النزاع أيضا بأنه "جدال أو شجار يكون بصفة خاصة ذا طبيعة رسمية بين جماعة أو منظمة وبين جماعة أو منظمة أخرى". أما الأدبيات المتخصصة، فإن النزاع يتم تعريفه بأنه "تعارض في الحقوق القانونية قد تتم تسويته بالتوصل إلى

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، "إدارة النزاعات و الصراعات في العمل"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2013، ص ص:

حلول قانونية وسياسية"، كما أنه يفترض أيضا وجود طرفين أو أكثر يعترفان بوجود الاختلافات والمشكلات بينهما من جانب وأن يبدي أحد هذه الأطراف على الأقل استعدادا ورغبة في حل المشكلة.

على ضوء ذلك فإن النزاع يشير إذا إلى موقف صراعي تواجه أطرافه أحد الموقفين أحدهما قابل للتفاوض بينها والآخر لا يحتمل التوفيق، ومن هنا كانت أهمية وحيوية البحث عن إطار التحليل وحل المشكلة موضع النزاع، وفي هذه الحالة، فإن مفهوم النزاع هنا إنما يشير إلى الأسلوب أو الطريقة التي يتناول بها متخصصو العلوم الاجتماعية الحديث عن الإجراءات القانونية، وشبه القانونية والمؤسسية المتعلقة بتسوية أو حل النزاع من جانب، كما أن منظور النزاع بهذا المعنى إنما يحول الاهتمام عن الأبنية وعن القواعد الرسمية إلى عمليات الصراع ومظاهرها، وأفعالها.

ومن ثم فإن مقارنة مفهوم النزاع بمفهوم الصراع توضح أن مفهوم الأول يشير إلى درجة أقل حدة وأقل شمولاً في الاختلافات عن الثاني وأنه قد يمكن احتواؤه والسيطرة عليه من وجود تعارض في القيم أو المصالح بحيث تشعر معه أطراف الصراع أن أهدافها غير متوافقة من جانب، كما أن كلا من أطراف الصراع لا يكون فقط متورطا بصورة أو بأخرى في الموقف الصراعي و لكنه أيضا يكون مهتما من جانب آخر باستثمار هذا الموقف الصراعي من خلال التصعيد، و ذلك بهدف تحقيق الفوز و النصر أو على الأقل حتى لا يخسر و أنه يمكن احتواؤه و السيطرة عليه و منع انتشاره.¹

ج . التنافس : يرى " ماكس فيبر ": "أن المنافسة هي صراع مسالم مركزا بذلك على المحاولات الهادفة للتحكم و السيطرة على المصادر النادرة، و هناك أنواع أخرى من المنافسة، كالمنافسة المنظمة التي تكون مشتركة مع الانتقاء الاجتماعي، و هناك المنافسة غير المنسقة أو العنيفة... أما تالكوت بارسونز فقد رأى بأن المنافسة في الرأسمالية مقيدة بالقيم العامة و السلوك الرمزي و تبادل الأدوار ".²

و يرجع التنافس إلى أن حاجات الإنسان متعددة و موارد المجتمع محدودة و موارد المجتمع محدودة و فرص الحياة قليلة و من هنا تقوم المنافسة في سبيل الحصول على تلك الحاجات، و يقوم التنافس على

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص . ص : 21.19.

² عنتر صلاح، مرجع سابق، ص : 17

جانِب نفسي أساسه الطبيعة النفسية، فهو يشبع حاجات الإنسان إلى الأمن، و حاجته إلى أن يلقى تقدير الآخرين.

تأخذ المنافسة في العادة مظهرًا سلميًّا، أما إذا اشتدت وطأة التنافس و اتخذان موقفًا عدائيًّا سميت صراعًا أو نزاعًا، و الصراع أقوى درجات التنافس و أشدها عنفًا.¹

د . الصراع و التعارض: التعارض يمثل أدنى درجات التوتر، كما أنه لا يتضمن أي تهديد لوجود أي طرف، إنه تعبير عن نوع من عدم الانسجام أو التماثل، أكثر منه تعبير عن خلاف أو تناحر، فعدم الانسجام مثلًا بين برامج أو نشاطات إدارة الإنتاج يخلق تعارض بين سلوكياتها ونشاطاتها و بصورة قد تكون خطيرة أحيانًا، إلا أن ذلك قد يؤدي بالضرورة إلى التنافس و الصراع بينها، فالتعارض تعبير عن اختلاف طبيعي لا خلاف بين وجهات نظر الأطراف المعنية، و في الحالات التي يتحول فيها إلى خلاف فإنه سيتحول إما إلى تنافس أو صراع، و ذلك حسب نوعية التحول الحاصلة.

هـ . الصراع و الأزمة: رغم وجود تشابه بين المفهومين إلا أن هناك اختلاف بينهما و يكمن التشابه بينهما في الأسباب كالخلل في إنجاز الوظائف الإدارية و القصور في إدارة البيئة الكلية للمنظمة و كذلك النتائج و الآثار غير المرغوبة.

غير انه يمكن أن ننظر للأزمة على انها حدث مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد او المنظمات على البقاء²، في حين أن الصراع يمكن التنبؤ به و يعود بالفائدة على المنظمة إذا حدث بالقدر الرغوب و المقبول.

ثالثًا: تعريف الصراع التنظيمي

لقد تعددت تعريفات الصراع التنظيمي بتعدد الباحثين و اختلاف تخصصاتهم و اتجاهاتهم و معتقداتهم، و انطلاقًا من هذا الاختلاف يمكن تقديم التعاريف التالية:

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، "علم اجتماع التنظيم"، دون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص ص: 212، 213.

² محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2000، ص:

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

يقصد بالصراع التنظيمي "التوترات التي يشهدها النسق التنظيمي، على مستوى الأقسام، و الوحدات الإدارية، و الأعضاء، و البناء الطبقي".¹

عرفه (BOULDING) بأنه "يمثل الوضع التنافسي بين طرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما، و يرغب كل منهما في الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل"²

" و يعرف أيضا بأنه "أحد الاشكال الرئيسية للتفاعل بين الأفراد أو بين الوحدات التنظيمية و التي يترتب عليها تعطيل أداء المهام و إرباك لوسائل اتخاذ القرار في مواقف تنظيمية مختلفة".³

" يعبر الصراع التنظيمي عن المجهود الذي يبذله شخص لكي يعوق أو يحبط شخص آخر عن تحقيقه لأهدافه التي يرغب في الوصول إليها".⁴

و لمفهوم استخدام الصراع التنظيمي في العلوم السلوكية معان عديدة تتمثل في:⁵

- إن الاختلاف في المستويات الإدراكية لدى الأفراد، يؤدي إلى ظهور الصراع في المواقف و الأمور التي تواجهها المنظمات و أفرادها؛
- هناك إشارة إلى أن الصراع يظهر بسبب التفاعل بين ظروف البيئة و عناصرها و بين المنظمات، حيث تخلق ندرة الموارد المطلوبة للعمليات الإنتاجية صعوبات كبيرة تواجهها الإدارة فيما يتعلق بكيفية الحصول على هذه الموارد اللازمة؛
- هناك افتراض بأن الصراع داخل المنظمات يتكون بسبب مواقف مؤثرة و ظواهر محددة في المنظمة، كشعور الأفراد أو إحساسهم بحالات التوتر و القلق و التعب و الخصومة؛

¹ محمد علي محمد، "علم اجتماع التنظيم . مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج ."، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص:306

² خليل محمد حسن الشماخ، حضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص: 295.

³ محمد رضا شنة، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية . دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري حالات: قسنطينة، سطيف، بسكرة"، ماجستير في علم النفس التنظيمي و تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص: 62.

⁴ كمال برباوي، "علاقة القيادة التحولية بإدارة الصراع التنظيمي . دراسة حالة إتصالات الجزائر."، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، 2019، ص: 394.

⁵ جمال عبد الله محمد، "إدارة التغيير و التطوير"، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص: 97.

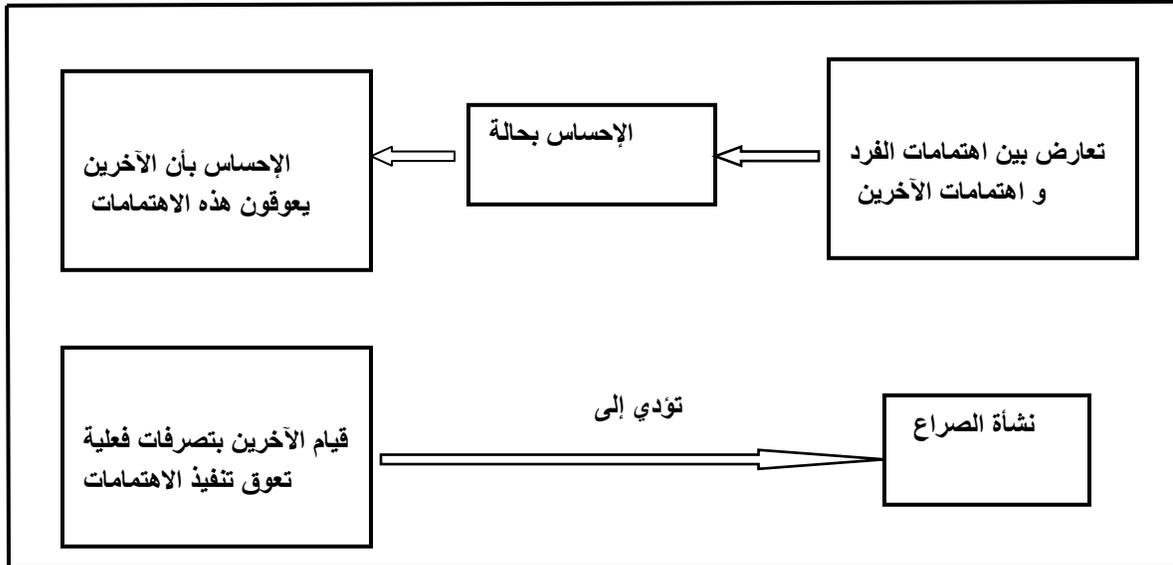
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

■ إن التناقضات في سلوكيات الأفراد داخل بيئات العمل، و ما يترتب عليها من مقاومة عالية إلى مقاومة منخفضة تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية.

تبين التعريفات السابقة اختلاف النظرة للصراع التنظيمي، إلا أن هذه التعريفات تتفق على أن الصراع هو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة، يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر. و الصراع التنظيمي يمكن ان يكون بناءً أو مدمراً، و يمكن ان يكون ذا هدف وظيفي، و قد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي.¹

رابعاً: نشأة الصراع: يوضح الشكل التالي طبيعة و نشأة الصراع داخل الفرد، فالصراع يبدأ داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتمامات الفرد و اهتمامات الآخرين، و عندما يشعر بهذا التعارض، فإنه يعتقد أن تصرفات الآخرين سوف تعترض تحقيق اهتماماته و رغباته، و بالفعل يقوم الآخرين ببعض التصرفات التي تعترض اهتمامات الفرد، و التي يكون نتيجتها حدوث الصراع بين الفرد و بين الآخرين.²

الشكل رقم(10): كيف ينشأ الصراع



المصدر: أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص: 263

¹ محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، 2005، مرجع سابق، ص: 364

² أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص: 262

2. تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري :

اختلفت نظرة الاتجاهات الفكرية الإدارية للصراع التنظيمي، وذلك من خلال تطور مفهوم الصراع التنظيمي في المدارس المختلفة.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

سادت النظرة الكلاسيكية معظم القرن التاسع عشر وحتى النصف الأول من القرن العشرين، وعكست فكرة ضرر الصراع بكافه أشكاله وأنواعه على التنظيم.¹

ويرى أصحاب هذه المدرسة أن الصراع غالباً ما يؤدي إلى التأثير على كفاءة المنظمة، حيث يعطي الاتجاه الكلاسيكي للفكر الإداري انطباع سلبي عن الصراع في المنظمة، فهذه المدرسة تعتمد على علاج النتائج السلبية للصراع من خلال معالجة أوجه القصور في الهيكل التنظيمي، و من خلال تحسين قنوات الاتصال وتحديد المهام وتعديل وصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية، ويرون أن الصراع ظاهرة مرضية ولا يمكن أن ينشأ في المنظمة طالما أن هناك نظام دقيق من الحوافز المالية والإشراف المحكم، وكذلك مبدأ تسلسل السلطة الذي من شأنه أن يساهم بفعالية في حل الخلافات أو الحد من نشوء الصراعات.²

وتقوم النظرة التقليدية للصراعات على الافتراضات التالية:

- أن الصراع يجب تجنبه لأنه نوع من المرض؛
 - أن الصراع يظهر بصفة رئيسية بسبب الاختلافات الفردية بين العاملين و ليس لأسباب تنظيمية؛
 - يسبب الصراع ردود فعل غير مناسبة بين الأطراف؛
 - ينتج عن الصراع مشاكل في الإدراك و العواطف و السلوك بين هذه الأطراف.³
- ولما كان الصراع طبيعياً وعلى المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي وفي مجال العلاقات الشخصية وداخل المجتمع الواحد، وفي المجتمعات المختلفة، فإن التمسك بهذه النظرية التقليدية يعيق عملية حل الصراعات بشكل إيجابي، ويتجاهل أي نتائج تترتب على مقاومة بروز الصراعات، ومن ذلك إخفاء الشعور

¹ كامل محمد المغربي، "السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس"، الطبعة الثالثة، دار الفكر، عمان، الأردن، 2004، ص: 310.

² مصطفى يوسف كافي، "إدارة الصراع و الأزمات التنظيمية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص: 58.

³ أحمد عبد القادر، "إدارة الصراع التنظيمي تحليل و معطيات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 28، 2011، ص: 8

بعدم الرضا وعدم وجود فرص للتعبير عنه يكون مدمرا نفسيا أكثر مما لو ظاهرا، وأنه كلما كبته وتم تجاهل وجوده كلما كانت النتائج أسوأ، ذلك أن الصراع يسمح للأفراد بالتفيس عن غضبهم، وبتوضيح المشاكل المسببة للصراع، و يوفر فرصة جيدة لفهم المواقف واتجاهات الأطراف الداخلة فيها.¹

ثانيا : الصراع التنظيمي في المدرسة السلوكية

سادة هذه النظرية منذ الخمسينات من القرن الماضي، وتبنت فكرة بأن الصراع أمر ضروري في المنظمة لا مفر منه و لا يمكن تجنبه وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد مستواه و حدوده المقبولة، و بالتالي تسيطر عليه و تديره بطريقة تخدم أهداف المنظمة.²

و تقوم افتراضات المدرسة السلوكية على:³

- أن الصراع ضمني؛
 - أن أسباب الصراع متعدد، و يمكن التعرف عليها من دراسة الموقف ككل؛
 - أن الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير التنظيمي؛
 - أن الصراع قد يكون في صالح المنظمة ؛
- فهذه النظرية تعتبر أن وجود الصراع يمكن أن يعود بالفائدة على أداء الجماعة، فأصحاب هذه النظرية يؤكدون على أن كل النظم و من خلال طبيعة بنيتها يوجد فيها صراع و أن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئا مخيفا أو شرا بل قد يشكل إمكانية و قوة إيجابية في أداء الجماعة.⁴

ثالثا: النظرة الحديثة (التفاعلية)

تتضمن أفكار هذه المرحلة قبول الصراع، فهي تدعو الى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة و المهارة و التجديد.¹

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الرابعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص ص:242،243.

² زاهد محمد ديري، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، و التوزيع، الاردن، 2011، ص: 289.

³ أحمد عبد القادر، مرجع سابق، ص: 08

⁴ ابتسام يوسف محمد مرزوق، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين" رسالة ماجستير غير منشورة تخصص أصول التربية الجامعة الإسلامية فلسطين 2011 ص: 22.

و يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع "شيء طبيعي" بل هو ظاهرة صحية، و بدرجة ما فهو ظاهرة مطلوبة، حيث أن وجود الصراع يمنع "ديكتاتورية أفكار معينة"، كما أنه دليل على حيوية المنظمة، و بالتالي تقوم النظرة الحديثة للصراع على الافتراضات التالية :

- الصراع انعكاس طبيعي للتجديد؛
 - إدارة الصراع ممكنة؛
 - يعتبر الحد الأدنى من الصراع شيئاً عادياً بل و ضرورياً.
- ينظر للصراع من وجهة النظر هذه، على أنه و بمستوى معين ليس مقبولاً فقط ، و إنما هو شرط ضروري لاستقرار التنظيم و استثارته، للبحث الدائم عن التطور، ذلك ن التغيير و التكيف هو سمة المنظمات الإبداعية.

فلا بد من وجود درجة معينة من الصراع، ولا بد من إيجادها إن لم تكن موجودة، ذلك لأن التنظيمات المتجانسة جداً لا تتوفر لها ظروف ظهور التجديد و الإبداع. فالصراع يخلق نوعاً من التحدي و يحرك السكون و الجمود، و يثير الاهتمام و حب الاستطلاع، و يوفر فرصة لإعادة النظر في الأفكار السائدة و تعديل المواقف.²

إذ يرى المفكرون أن قبول الصراع في المنظمة أمر طبيعي و حتمي الحدوث، و يتصف بالاستمرارية و يجب الاستفادة منه و من آثاره الايجابية كوسيلة للتقدم، لأن النتائج الايجابية يمكن التوصل إليها إذا استخدمت وسائل آمنة، حيث تبين النظرة الحديثة للصراع التنظيمي ضرورة فهمه من أجل استغلال جوانبه الايجابية لمصلحة المنظمة و العاملين بها من خلال الإدارة السليمة و الفعالة له.³

و الجدول التالي يوضح الصراع في المدارس الإدارية المختلفة.

¹ محمد يوسف القاضي، مرجع سابق، ص: 362

² محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة"، مرجع سابق ص ص: 243، 244.

³ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 58.

الجدول رقم(03): الصراع في المدارس الإدارية

بيان	التقليدية	السلوكية	الحديثة
طبيعة الصراع	غريب/دخيل	داخل في تركيب التنظيم	ضروري/محرك الابداع
اسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل جد قطبية و شخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار/مفيد	مفيد/ضار
أطراف الصراع	مثير للمتابع	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطور
رد الفعل	الرفض	القبول	التشجيع أحيانا
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الادارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر: طارق بن موسى العتيبي، "الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات النظر لضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2006، ص: 16.

3. خصائص الصراع التنظيمي (Characteristic of Org. Conflict)

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها في ما يلي:

- 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؛
- يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضهما البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها؛
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة؛¹

¹ زهير بوجمعة شلابي، "الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان(الأردن)،2011، ص ص:

- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها؛
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمهما في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة.¹

4. أسباب الصراع التنظيمي (Reasons of Org. Conflict)

لا يمكن أن تخلو الظاهرة الاجتماعية التي يكون مردها التفاعل بين الأفراد بشكل خاص من أسباب موضوعية تؤدي بشكل أو بآخر إلى حدوثها، ولكي يتم تفسير ظاهرة الصراع التنظيمي فإنه لا بد من معرفة الأسباب التي تسهم في حصولها.

حيث أشار "كاتز و كان" (katz & kahn) إلى نوعين من الأسباب عقلانية وغير عقلانية، فالأسباب العقلانية تنشأ عن الاختلاف الحاصل في الأهداف، أما الأسباب الغير عقلانية للصراع فتنشأ عن العدائية في السلوك وتحريف المعلومات.

و يرى كل من "هوج و أنتوني" (Hidge & Antony) أن الأسباب التي تؤدي للصراع تكمن في التغيرات التي تحصل في الصلاحيات أو المراكز أو الأدوار، وكذلك في الأهداف، كما قد تكون نتيجة للتدخل الحاصل في العمل.

بينما بين "تومبسون" (Thompson) أن مسببات الصراع تكمن في الخلاف حول حقيقة الاعتماد المتبادل بين الوحدات والأفراد أو الوظائف، أو نتيجة للنقص في القيم المشتركة بين إدراك الحقائق المختلفة.² و في ضوء هذا التباين يمكن تقسيم أسباب الصراع التنظيمي إلى أسباب تنظيمية و أسباب شخصية.

أولاً: الأسباب التنظيمية

ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع وهي:³

¹ محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص:366.

² خليل محمد حسن الشماخ، خيضر كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص: 297.

³ زهير بوجمعة شلابي، "الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة"، 2011 مرجع سابق، ص، ص: 111-113.

أ. **نمط اتخاذ القرار:** رغم شعبية تطبيق نهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات، إلا أن ذلك يفتح مجالاً لظهور التناقضات، ذلك أن الهدف الرئيسي من إتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر للاختيار من بينها، كما أن غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة يجرعنه عدم الدقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة واتخاذ القرارات.

ب. **تعدد الواجبات الإدارية في التنظيم:** إن تعدد الواجبات الإدارية واختلاف وظائفها يؤدي إلى احتمالات أكبر لتمسك كل منها بأهدافه الخاصة، ووجود إمكانية أن يؤدي إلى التناقض مع الأهداف العامة للتنظيم مما يوجد احتمالية بروز الصراعات.

الصرع بين الوحدات على الموارد، ومن سمة الموارد أنها نادرة، وأن الوحدات تتنافس في الحصول على أكبر قدر ممكن منها، فالأموال (الميزانية)، الأفراد، المعدات و الخدمات كلها موارد تتنافس عليها الوحدات كي تحصل على أكثرها وأفضلها.

ج. **عدم وجود تقنية واضحة للأدوار و المهام:** فالتعارض أو التغيير في الأدوار من مسببات الصراع، ويحدث بسبب وجود مجموعتين متعارضتين، فالضغوط هنا يعاني منها كل الأفراد في نفس الوقت.

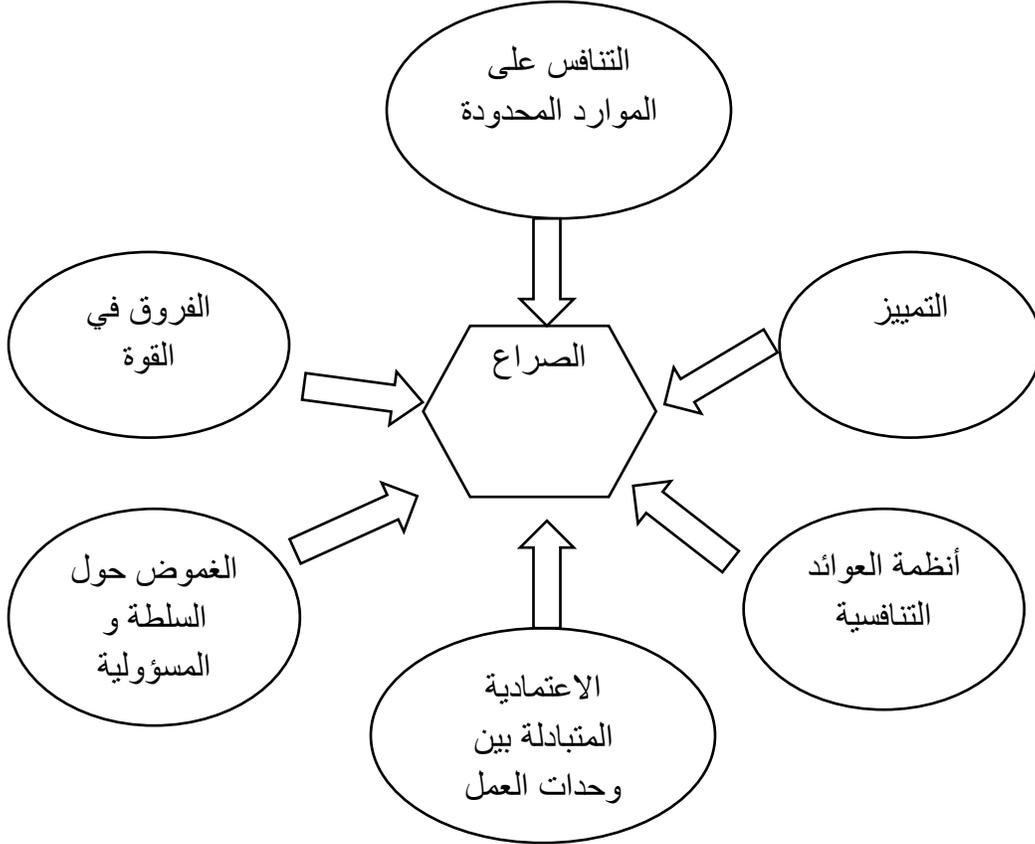
مفهوم وجود تقنية لكثير من الأمور يسبب صراعاً حول الصلاحيات والأولويات وقد يكون ذلك موجوداً في المراحل الأولى لتطوير التنظيم حيث يكون الاعتماد على العلاقات الغير رسميه أكبر منه على القواعد والإجراءات المقننة.

د. **تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت:** إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف المكافآت فإن ذلك يقود لبروز الصراعات، فكما اهتمت الإدارة بالتقييم على أساس أداء كل وحده منفردة بدلاً من الأداء العام الموحد للمنظمات زادت احتمالات الصراع.

هـ. **الاعتماد على موارد محدودة مشتركة:** تزداد احتمالات الصراعات بين الوحدات حين تعتمد وحدتان فأكثر على نفس الموارد المحدودة مثل التخصصات المالية، وخدماتها السكرتارية الطباعة، و المكان... الخ.

و الشكل الموالي يوضح الأسباب التنظيمية للصراع .

الشكل رقم (11): أسباب الصراع التنظيمي



المصدر: محمد سعيد سلطان، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص: 320

ثانياً: الأسباب الشخصية

قد لا تكون العوامل التنظيمية مسؤولة دائماً عن ظهور الصراعات ولكن الأسباب قد تكون متعلقة بشخصيات بعض الأفراد واتجاهاتهم ومن تلك الأسباب ما يلي:¹

- إن الصراع عادة ما ينتج عن عوامل شخصية كالعلاقات بين الأفراد، بالإضافة لأسباب أخرى كالهيكلة التنظيمية، أو تعارض المصالح و تضاربها؛
- التفسيرات الخاطئة لأسباب تصرفات الآخرين، فالفرد عادة ما يهتم لماذا يتصرف الآخرون هكذا؟؛
- الخطأ في الاتصال، بمعنى أن النقد الموجه للفرد أحياناً ما يكون هداماً وليس بناءً، فيكون رد فعل الفرد تجاه هذا النقد رد فعل سلبي، مما يؤدي إلى كثير من الخلافات والصراعات؛

¹ محمد سعيد سلطان، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص: 321.

➤ من الأسباب الشخصية للصراع أيضا عدم الثقة، فإذا تواجد الخوف أو عدم الثقة نشبت الخلافات و الصراعات؛

➤ السمات الشخصية، فهناك بعض الأشخاص لديهم ميل طبيعي للصراعات.

5. مستويات (أنواع) الصراع التنظيمي (Types of Org. Conflict)

يقول العتيبي أنه على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين¹:

الأولى : إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه .

الثانية: إذا انخفض مستوى الصراع عن ما هو مرغوب فيه، فإن على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع و الارتقاء به للمستوى المرغوب فيه .

مما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات :

1. مستوى الصراع المرغوب فيه.

2. مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه.

3. مستوى الصراع أقل من المرغوب فيه.

و يسمى المستوى المرغوب (بالحد الأمثل للصراع)

الجدول رقم(04): مستويات الصراع التنظيمي .

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لا مبالاة، جمود، بطء التأقلم، نقص الأفكار الجيدة، غياب التحدي.	منخفضة

¹ زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق ص: 96 .

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، بحث عن حلول للمشكلات، تحرك ايجابي نحو الهدف.	مرتفعة
ج	مرتفع	مفيدة	عشوائية، عدم التعاون، تعارض الأنشطة، صعوبة التنسيق.	منخفضة

المصدر: مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم، " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و علاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية " ، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير من قسم أصول التربية - إدارة تربية - في كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة 2013 ص: 23.

مما سبق يتضح أن للصراع ثلاثة مستويات مختلفة أنسبها هو المستوى الأمثل للصراع، حيث يعطي المؤسسة الحيوية و التحرك الايجابي نحو الهدف، أما المستوى الأقل من المرغوب و المستوى الأعلى من المرغوب فهما ضاران بالمؤسسة¹

و بالرغم من عدم وجود اتفاق حل تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياتهم، إلا أن معظم الباحثين يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي :

أولاً: الصراع داخل الفرد (Conflict at the Individul Level): هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته، وينعكس على سلوك الفرد وعلاقته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها، وغالباً ما يحدث عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث لا يمكن تحقيقها معاً.² يعاني الفرد داخل الجماعة من الشعور بالتناقض و النزاع بين قوى عديدة داخل نفسه، ويرجع ذلك للعديد من الأسباب منها شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة وشعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة وشعوره بتعارض نتيجة لمشاكل العمل³

¹ مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و علاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية ، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير من قسم أصول التربية - إدارة تربية - في كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة 2013 ص: 23.

² محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، 2002، مرجع سابق، ، ص:367.

³ احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 255،266.

➤ **صراع الدور**: يحدث صراع الدور إذا كان هناك تعارض بين متطلبات دورين، أي توقعات الآخرين من الفرد في أداءه لكل منهما حسب متطلبات الأداء المحددة في المؤسسة ، فمثلا قد تتطلب وظيفة الفرد العمل لساعات طويلة و السفر لمسافات بعيدة و قد يتعارض ذلك مع متطلبات دوره كزوج و أب.¹

➤ **عدم إشباع الحاجات** : عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين، وعندما يتعرض لتحقيق الهدف أو الحصول على الحافز يؤدي ذلك إلى ما يسمى بالإحباط.

➤ **صراع الهدف** : يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منه، أو يأخذ إحدى الصور التالية:

أ . **صراع بين هدفين إيجابيين**: وهنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا، ويزداد الموقف تعقيدا إذا كان الهدفان لهما نفس الأهمية بالنسبة للفرد، مثال ذلك عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية او تحويله لقسم آخر والخيارات بالنسبة له هدفان مرغوبان وإيجابيان، فهو قد يرى في القسم الآخر فرصة جديدة للترقية والتطوير بيد أنه سيفقد زملاء عمله القدامى و الجو الاجتماعي الذي اعتاد.

ب . **الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي** : ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية والعناصر السلبية في نفس العمل، على سبيل المثال؛ قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري "عنصر إيجابي" بيد أنها تقرر له ساعات عمل إضافية "عنصر سلبي".

ج . **الصراع بين هدفين سلبيين** : هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منها، فكلا الهدفين بالنسبة له هدفان سلبيان ، وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا، فمثلا قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل فيها تقليل من شأنه وتجميد لتطلعاته وتحويله لفرع ريفي فيه ابتعاد عن الأسرة، بالإضافة لافتقاد المميزات الاجتماعية والاقتصادية الموجودة في المدينة.²

¹ عبد الغفار حنفي و آخرون، "محاضرات في السلوك التنظيمي" ط1، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص:196.

² خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون ، "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، الطبعة الاولى، اثناء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص: 318.

ثانياً: الصراع بين الأفراد (Conflict at Individuals)

يحدث بين فردين أو أكثر حول كيفية تناول كل فرد للموقف أو الأساسيات العمل وهذا الصراع غالباً ما ينشأ نتيجة التباين في إدراك الأفراد للأمور وتباين توجهاتهم أو حالتهم الاجتماعية وعوامل شخصيه أخرى.¹

و من النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف باسم نافذة جوهاري (The Johari Window) نسبة إلى (Joseph Lant ,Hary Ingham).

و يوضح الشكل رقم (12) هذا النموذج.

شكل رقم (12): نافذة جوهاري

الفرد يعرف الآخرين الفرد لا يعرف الآخرين

	الذات الخفية	الذات المكشوفة	
الفرد يعرف	2	1	نفسه
الفرد لا يعرف	4	3	نفسه
	الذات غير المكشوفة	الذات العمياء	

المصدر : خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون، " السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، الطبعة الأولى، إثناء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص: 321

ويظهر نموذج " نافذة جوهاري" نوعين من المعلومات، معلومات متوفرة عن الفرد ومعلومات عن الآخرين، ويعكس كل رقم مزيجاً من المعلومات التي لها أهمية خاصة في عملية التفاعل بين شخص وآخر.

¹ عباس عبد المهدي، " استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية بالأردن و علاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين في مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات"، ص: 20، ع02، جامعة مؤتة، الأردن، 2005، ص: 103 .

فالحالة الأولى : تمثل السلوك والمشاعر المعروفة لدى الشخصين وكذلك المعروف لدى الآخرين ،وهي منطقة تظهر التبادل الحر والمشارك في الإدراك، وفي هذه الحالة يكون مصدر ضعيف لظهور الصراع.

أما الحالة الثانية: فإن السلوك والأفكار تكون معروفة للفرد فقط وغير معروفة للآخرين، فالشخص بهذه الحالة يحاول إخفاء المعلومات عن الآخرين خوفا من ردود الفعل، وهنا يبقى الشخص غير معروف للآخرين .

أما الحالة الثالثة: فتتضمن السلوك والأفكار المعروفة للآخرين وغير المعروفة للشخص نفسه، وفي هذه الحالة يصبح الفرد نتيجة لسوء تصرفاته مصدرا لظهور الصراع .

أما الحالة الرابعة: تتضمن أفكار غير المعروفة لكل من الشخص و الأفراد الآخرين... وهنا يظهر الصراع نتيجة لعدم التفاهم بين الشخص والأفراد الآخرين.¹

ثالثا: الصراع على مستوى الجماعات (Conflict at the Groupe level)

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ،ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما :

- **الصراع الأفقي:** يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع على مستوى تنظيمي واحد، من الأمثلة في هذا النوع من الصراع والصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة .
- **الصراع الراسي:** يقع الصراع الراسي بين الجماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا على سبيل المثال.²

رابعا: الصراع على مستوى المنظمات (Conflict at the Level of Organizations)

¹ موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة"، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 1999، ص: 89.

² خضير كاظم محمود الفريجات و آخرون، مرجع سابق، ص: 322.

تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية مثل المنظمة والموردين، والمنظمات الحكومية والمنافسون، لأن المنظمة في تعامل دائم بالوسط الخارجي، والتي تتباين في المدركات والأهداف وسبل تحقيقها، إضافة إلى محدودية البيئة، مثل حجم الأسواق، وهيكل الأسواق، وهيكل العرض واقع الطلب، والأسعار، والقدرة الشرائية المتباينة للأفراد والمنافسة بين المنظمات وغيرها من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية التي تؤدي إلى ظهور الصراع بين المنظمات¹

6. مراحل الصراع التنظيمي (Stages of Org. Conflict)

الصراع بطبيعته عملية ديناميكية من الصعب وصفها في عملية ذات نقطة بداية محددة ونقطة نهاية محددة ومن الممكن في بعض الحالات أن يمتد الصراع إلى فترات طويلة وأن يتحول من صراع بسيط مفهوم الأبعاد إلى نوع من الصراع المعقد غير واضح الأبعاد ويمر الصراع بالمراحل التالية :

المرحلة الأولى: الصراع الخامل/الخفي/الضمني (Explicit Conflict Stage)²

وهي المرحلة التي تتوفر فيها مسببات الصراع دون حدوث، ومن أمثلة ذلك الحالات والمواقف التي يتنافس فيها أعضاء المنظمة على بعض الموارد المحدودة أو في حالات الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة أو في حالات وجود تعارض أو تناقض وظيفية وفي كل هذه الحالات لا يطفو الصراع الى السطح نظرا لانخفاض حدة الصراع أو عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع وفي هذه الحالة من الممكن ان يتشكل الصراع.

المرحلة الثانية: الصراع المدرك (Perceived Conflict Stage)³

يصبح الصراع مدركا عندما لا يكون هناك ما يستدعي بقاء الصراع حالة مستترة، وأول الحالات التي تؤثر إدراك واستيعاب الصراع هي درجة تنشيط العلاقات بين الأفراد وأسلوب تعاملهم، إن اختلاف وجهات النظر بين الأفراد قد يؤدي إلى حالة الصراع سيما إذا لم يكن الفرد قادرا على فهم حقيقة آراء الآخرين،

¹ ماجدة العطية، "سلوك المنظمة - سلوك الفرد و الجماعة"، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، 2003، ص:264.

² حسين أحمد طراونة و آخرون، "نظرية المنظمة"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، 2012، ص: 318 .

³ شوقي ناجي جواد، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان،الأردن،2010، ص:273.

بالإمكان التغلب على مثل هذا الصراع من خلال تحسين أعمال تبادل المعلومات و تكثيف الاتصال بين الأفراد.

المرحلة الثالثة: الصراع المحسوس الشعور بالصراع (Felt Conflict Stage)

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيه أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، و تكون الرؤية عن طبيعته و مسبباته و ما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً.¹

المرحلة الرابعة:مرحلة الصراع العلني(Explicit Conflict Stage)²

وهنا يظهر الصراع إلى العلن، ويصبح مكشوفاً، ويتم التعبير عنه سلوكياً من خلال سعي كل طرف لإحباط خصمه وعدم التعاون والتخريب وهذا السلوك مدمر، مما يستوجب معالجة الصراع عند هذا المستوى.

المرحلة الخامسة: مرحلة الصراع المفتوح/ما بعد الصراع العلني (Conflict beyond the Explicit Stage)³

في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع، و على إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة و أن تحاول التعرف على جذور المشكلة و حلها، إذا ما تم ذلك فانه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد و الجماعات، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع و كبته أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة، فان هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع الذي قد يختفي في السطح مؤقتاً، و لكن ما يلبث أن يعود مجدداً في مرحلته الأولى و هكذا دوليك.

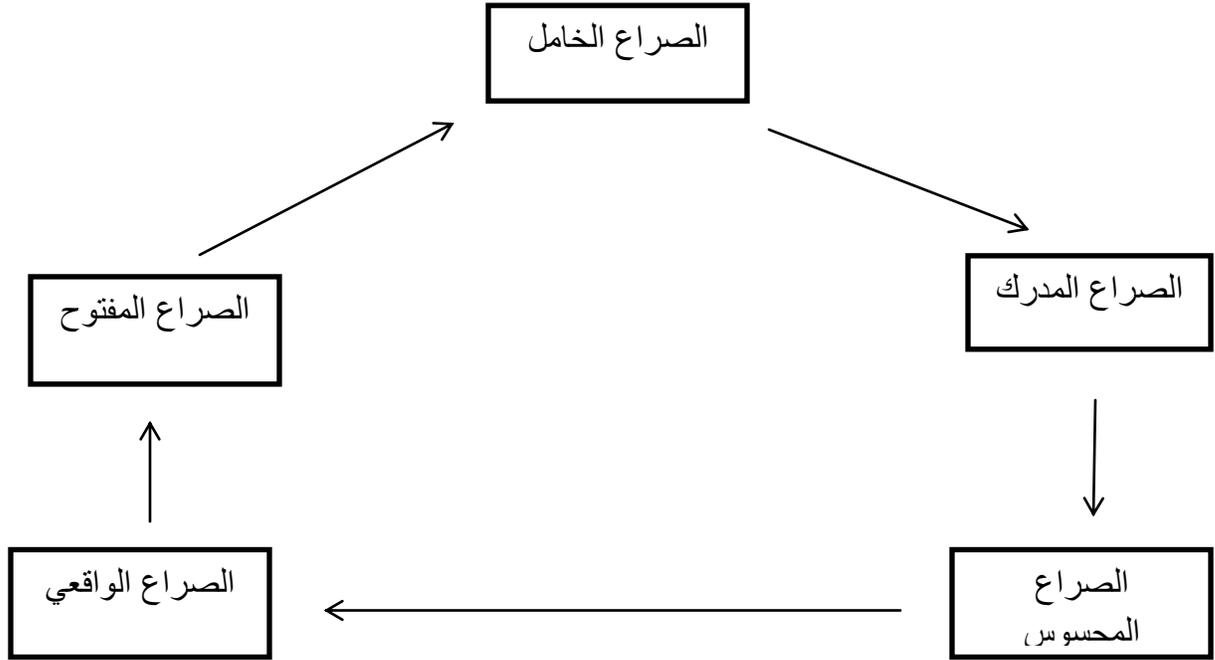
و يمكن توضيح مراحل الصراع من خلال الشكل التالي :

¹ سليمان بن ابراهيم نملة، "إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة مالكة السعود، السعودي، 2007، ص: 19 .

² حسين حريم، "إدارة المنظمات منظور كلي"، 2003، مرجع سابق، ص: 248.

³ حسين حريم، "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال"، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 181 .

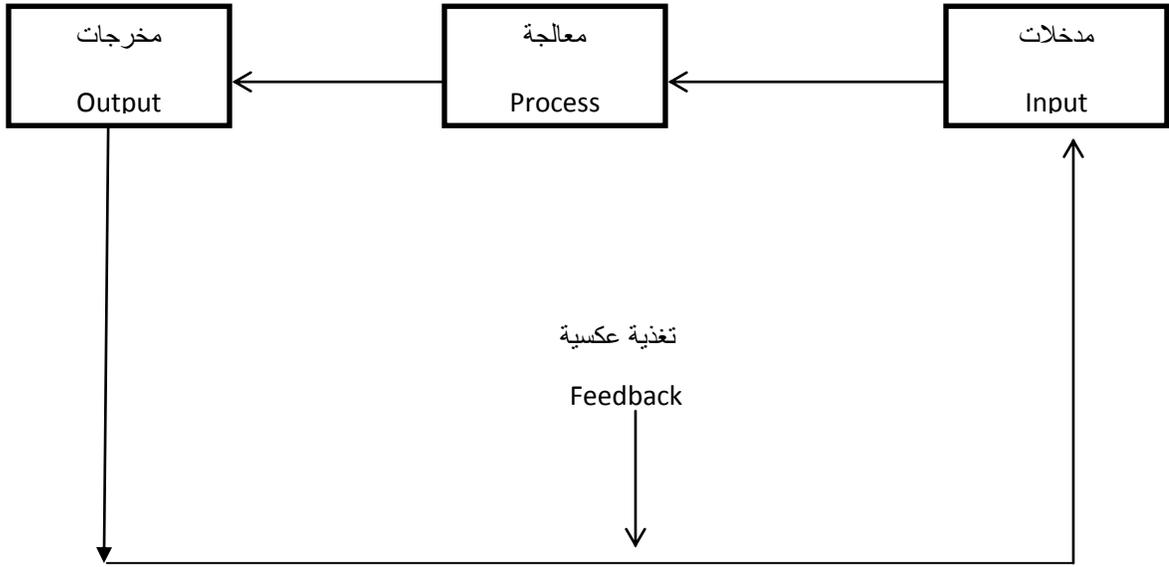
الشكل رقم (13): مراحل الصراع التنظيمي



المصدر: حسين احمد الطراونة، "نظرية المنظمة"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، 2012، ص: 319 .

و بالتأكيد يظهر الصراع التنظيمي في المنظمة عبر أطوار و سلاسل متعددة و لا يظهر فجأة دون أية مقدمات و إن كان الصراع يظهر أحيانا و كأنه قد نشأ من العدم و يمكننا هنا تشبيهه بالعملية الإنتاجية حيث يمر عبر ثلاث مراحل رئيسية كما يظهر في الشكل التالي:

شكل رقم (14): مراحل الصراع التنظيمي



المصدر: محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص: 377.

تتمثل مدخلات الصراع في الظروف المسببة لخلق الصراع بشكل ضمني غير معلن مثل التنافس على الموارد أو التباين في الأهداف حيث يدرك الأفراد أو الجماعات هذه الظروف و يقومون بمعالجتها و تحليلها ليدخلوا بذلك مرحلة الصراع العلني الواضح و الذي يتم التعبير عنه بطرق مختلفة كالإضراب عن العمل على سبيل المثال و اذا لم تعمل المنظمة على إدارة الصراع بصورة فعالة أو عمدت إلى كبته فان ذلك قد يساعد على اختفاء الصراع بصورة مؤقتة و لكنها تكون قد مهدت لنشوء الصراع من خلال خلق مدخلات و ظروف جديدة لنشوئه و تطوره¹

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، 2004، مرجع سابق، ص: 378 .

7. آثار الصراع التنظيمي (Org . Conflict Impacts)

لكل سبب نتيجة، فكما أن للصراع أسبابا فإن له نتائج إيجابية وأخرى سلبية .

أولاً: الآثار الإيجابية (Advantages)¹

ليست كل الصراعات تؤدي إلى آثار سلبية، فهناك بعض الجوانب الإيجابية للصراعات داخل المنظمات، و من أمثلة الآثار الإيجابية للصراعات:

- تشجع الصراعات على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات ،ويؤدي ذلك إلى الحلول الابتكارية الخلاقة؛
- يشجع الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد، والتغلب على الإحباط والكبت لدى الأفراد؛
- يشجع الصراع على اكتشاف حلول وعلاج لهذا الصراع من خلال دراسة وتحليل أسبابه؛
- يساعد وجود الصراعات على إحداث التغيير والتطوير اللازم في المنظمات؛
- قد ينتج عن الصراعات تحسين الاتصالات بين العاملين في المنظمات المختلفة.

ثانياً: الآثار السلبية (Disadvantages)²

من ناحية أخرى هناك آثار سلبية للصراعات:

- قد يؤدي الصراع إلى حدوث أثار ضارة بالصحة النفسية والجسمانية للأفراد، بما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية تجاه الأفراد وبعضهم البعض؛
- قد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الإنتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة والعاملين؛
- عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم النزاع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد؛
- يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت والجهد والمال سواء نتيجة للصراع أو نتيجة محاولات الإدارة لعلاج الصراع.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 197 .

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك التنظيمي(مدخل تطبيقي معاصر)"، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 215.

8. إدارة الصراع التنظيمي (Organisational Conflict Management)

أولاً: تعريف إدارة الصراع التنظيمي

تعريف (محمد قاسم القريوتي): إدارة الصراع هي تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب

الرئيسي لحدوثها، أو المستوى الذي تحصل فيه، فردي، أو جماعي أو على مستوى التنظيمات المختلفة".¹

تعريف (محمود سلمان العميان): "هي عملية تشخيص للصراع بهدف تحديد حجمه، ليتم على ضوء ذلك

تحديد عملية التدخل، بتقليل إذا فات حجمه الحد اللازم لسير المنظمة، و بإيجاد الصراع إذا كان منعماً".²

في حين عرفها (روبينز) بأنها: "عملية استخدام الحلول و المثبرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه".³

و حتى يدار الصراع بشكل فعال و إيجابي يجب مراعاة النقاط التالية:⁴

- **تحديد أسباب الصراع و معرفة مشاعر أطرافه:** من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة إلى تحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي، التعرف على أسباب الصراع الحقيقية، و ذلك من أجل معالجتها بشكل جذري، ومن الخطأ أن تحاول الإدارة أن تهدئ الصراع دون معالجة حقيقة للأسباب لأنه سينشأ من جديد.
- **التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة:** و ذلك بجمع الأفكار جميعها وإحداث تكامل بينها بدلاً من محاولة المساومة، والتوصل إلى حل وسط لأن الحل الوسط لا يمثل الحل المقنع للصراع، وبدلاً من ذلك فإن الصراع يجب أن يعالج بتداخل وتكامل أفكار أطراف الصراع، بحيث يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمنظمة .
- **التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع:** إن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع لأنها لا تعالج أسباب الصراع.
- **محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد:** يجب أن يبقى عند الأفراد العاملين مقدار صحي من التوتر، والتوترات هنا تقن بشكل إيجابي يخدم مصلحة المنظمة.

¹ محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، الأردن، 1993، ص: 206.

² محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، 2005، مرجع سابق، ص: 372.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 300.

⁴ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص : 381، 382 .

و هناك عدة عوامل مساعدة لإدارة الصراع أهمها ¹:

- الاعتراف من جانب الإدارة والأفراد بأن الصراع يمكن حدوثه نتيجة وجود اختلافات بين الأفراد؛
- العمل على تقبل الصراعات ومناقشتها بصراحة وفقا لمبدأ حرية الرأي؛
- وجود نظام اتصال فعال بين أفراد المنظمة لما يحقق التفاهم المشترك؛
- توفير ظروف مناسبة تمكن العاملين من التعبير عن آرائهم ومناقشتها مع الآخرين.

ثانيا: خطوات إدارة الصراع التنظيمي

قدم بعض الباحثين نماذج تلخص مراحل إدارة الصراع التنظيمي، و منهم رحيم الذي قدم أنموذجا يتكون من أربعة خطوات لعملية إدارة الصراع التنظيمي بكفاءة و فعالية، و تاليا عرض موجز لهذه الخطوات: ²

أ . **التشخيص:** تعد خطوات التشخيص لمشكلات الصراع من أهم خطوات عملية إدارة الصراع التنظيمي، حيث أنها الخطوة الأولى التي تحدد مقدار الصراع الموجود ومدى شدة هذا الصراع ، وهي التي تحدد الأسباب الحقيقية للصراع للأعراض الناتجة عنه، وتجرى عملية التشخيص باستخدام مقاييس الصراع وبالمقابلات المعمقة مع العاملين في المنظمة.

ب . **التدخل:** يأتي التدخل في الصراع من خلال إتباع أسلوبين هما :

- **العمليات الإنسانية:** حيث تشتمل على التدخل السلوكي لتفعيل الاتصالات واتخاذ القرارات والقيادة الفعالة والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة وتعلم كيفية إدارة الصراع.
- **البنية التقنية:** وتعود إلى إعادة ترتيب وتوصيف الوظائف وتصريفها وتبسيط الإجراءات للأنشطة والفعاليات والتحديد في الأجهزة والمعدات والأحداث والوسائل المستخدمة في العمل والتعديل على هيكل وبنية المنظمة، كل ذلك للوصول إلى الكفاءة في تحقيق الأهداف التي ترموا المنظمة والعاملين إلى تحقيقها.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، "مبادئ السلوك التنظيمي"، دون طبعة، الدار الجامعية 2005 ص: 368 .

² معن محمود عياصرة و مروان محمد بن احمد، "إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، 2008، ص ص :55،

ج . **تحديد الصراع** : في هذه الخطوة يتم مواجهة الصراع بشكل مباشر من خلال التعرف على درجة الشدة التي وصل إليها الصراع في شقيه الوظيفي المتعلق بالعمل والوجداني غير الوظيفي المتعلق بالعلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة، وقد لا يكون هذا الصراع متباين في مقدار شدته من المتدنية إلى المتوسطة أو العالية، وقد لا يكون ظاهرا للعيان، وفي حالة تدني مستوى الصراع تعمل على استثارته للزيادة من درجة شدته أو العمل على التقليل منه في حاله زيادته عن الحد المعقول للمحافظة على الحد المعتدل منه، ولا بد من التقليل من حدة الصراع الوجداني الانفعالي الذي يؤثر سلبا على المنظمة والعاملين.

د . **التعلم و الفاعلية** : حيث يتم تعليم العاملين في المنظمة على كيفية إدارة الصراع، والذي يتطلب وجود قائد إداري بعقلية متفتحة قادرة على إحداث التغيير في المنظمة وفي ثقافتها، والقادرة على التأثير على المرؤوسين.

ولا بد من أن يتبع كل خطوة من خطوات إدارة الصراع التغذية الراجعة بهدف تقييمها.

يرى كل من (جمال الدين محمد المرسي و عبد الرحمن ثابت ادريس) أن الصراع كمشكلة واقعة يجب طرحها على الطاولة بقصد معالجته فعليا و التصدي له، في هذا يرى كل منهما أن هناك خطوات يجب إتباعها، و تتجلى هذه الخطوات في :¹

✓ **الخطوة الأولى: تولى مسؤولية التعامل مع الصراع** : فيما أن النفس البشرية تميل بطبيعتها إلى تجنب الصراع لأنه يشعرنا بعدم الارتياح في بيئة العمل، نجد الكثير من العاملين أو المسؤولين يحاولون تجاهل الصراع على أمل أن تحل هذه المشكلة نفسها، من هنا لابد من اخذ زمام المبادرة للتدخل في مواقف الصراع ومواجهته ومحاولة توجيهه الوجه المطلوب بحيث ينعكس اجابا على المؤسسة.

✓ **الخطوة الثانية: اكتشاف و تحديد و مناقشة المشكلة الحقيقية**: يجب الكشف عن المشكلة وعدم تجاهلها ثم يجب تحديد مصدر المشكلة بوضوح من أجل الكشف عن سبب الصراع، والمهمة هنا واضحة وهي ليست في تقديم الحلول بل الكشف عن المشكلة فقط ثم طرحها للمناقشة مع الأطراف المعنية.

¹ معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص، ص64،63.

✓ **الخطوة الثالثة: توجيه الأسئلة و الإنصات :** ويكون ذلك عن طريق معرفة الطريق الأفضل في كيفية توجيه الأسئلة للأطراف المتنازعة، وكمثال عن ذلك حاول أن تتجنب الأسئلة التي تكون إجابتها بنعم أو لا وأن تكون من نوع الأسئلة المقترحة لتعمل على استخلاص أجوبة تحتوي على أفكار ومعلومات، وعندما تشعر بأنك لا تأخذ الإجابة الشافية حاول الاستمرار بالأسئلة وأن تتعلم ماذا يمكن أن تفعل عندما يرفض شخص أن يتحدث ويجيب إشعار الطرف الآخر بالاهتمام وذلك بالإنصات بفعالية وموضوعية إلى ما يقول وأن يشعر الطرف الآخر بأنك مهتم بإدراكه للموقف وأن تقدم له ما يسمى بالتغذية الراجعة.

✓ **الخطوة الرابعة: تحديد الأهداف و ابتكار خطة العمل:** وفي هذا يجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها، ويفضل أن يقوم الأشخاص المتورطين بالصراع في المشاركة في وضع الأهداف واستخلاص خطة لتحقيق هذه الأهداف، حيث أن أهم الشيء في خطة العمل هذه هي الاتصالات الفعالة بين الأطراف.

✓ **الخطوة الخامسة: المتابعة:** وهي حلقة في غاية الأهمية لأن عملية المتابعة تساعد على تقليل الجهود المبذولة للنجاح، وعملية المتابعة تجعلنا نقف على مدى تحقيق تلك الأهداف المرسومة.

ثالثاً: استراتيجيات أساليب إدارة الصراع التنظيمي (Tactics of Conflict Management)

يقصد باستراتيجية إدارة الصراع الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع، أو الأسلوب الذي يتخذه أحد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المنظمة .

يمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات :

- المجموعة الأولى: تهدف إلى إيجاد أرضية-أهداف عامة-مشتركة؛
- المجموعة الثانية: تقوم على أساس استخدام اتجاهات هيكلية لحل الصراعات؛
- المجموعة الثالثة: تعتمد على استخدام أساليب سلوكية.

1) الأهداف المشتركة و إدارة الصراع التنظيمي

يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع، ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة و إيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع، وفتح قنوات الاتصال

بينهم، ويمكن استخدام نظام الحوافز الفرعية لمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلي، وليس الأهداف الفرعية داخل هذا النظام.¹

يعتبر إيجاد أرضية مشتركة، أو أهداف عامة مشتركة يستفيد منها الأطراف المتصارعة أساسا جيدا لتحديد نقطة البدء في حل الصراعات الموجودة داخل المنظمة، فإذا وجدت صراعات بين مجموعة من الأفراد، فيمكن للإدارة أو الشخص القائم بحل الصراع البحث عن أرضية مشتركة أو أهداف مشتركة لا يمكن لطرف واحد بمفرده ان يحققها، بل ينبغي تعاون الأطراف المتصارعة جميعها لتحقيق هذه الأهداف، ولا شك في ان تحقيق هذه الأهداف سوف يخلق روح التعاون و التفاهم و الارتباط بين الأطراف المتصارعة ، و بالتالي يبدئ الصراع في الانحصر التدريجي.

و لقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات انه يوجد صراعات بين مديري الفروع في شركة (سيزربيك)، أدت إلى عدم تعاونهم، و ساءت الاتصالات فيما بينهم، و بعد دراسة الموقف اتضح أن سبب هذه الصراعات هو أن نظام المكافآت و الحوافز قد صمم على أساس حجم كل فرع على حدة، و لهذا اهتم كل مدير فرع بزيادة حجم مبيعاته دون مراعاة تأثير ذلك على حجم مبيعات الفروع الأخرى، و مبيعات الشركة ككل، أو على أساس حجم مبيعات كل منطقة، بدء مديرو الفروع في توجيه مجهوداتهم لتحقيق هدف مشترك يستفيدون منه جميعا و هو زيادة حجم مبيعات المنطقة التي يعملون فيها، و هذا بالطبع أدى إلى:

- تحسين الاتصالات فيما بينهم؛
- زيادة المكافآت و الحوافز؛
- اختفاء الصراعات الشخصية.

و يمكن استخدام أسلوب "استخدام أهداف عليا مشتركة" كاستراتيجيات لمواجهة عدو مشترك، فبدلا من أن تتصارع (جماعتان/إدارتان) على أهداف خاصة بهما، و تتركز أهدافهما العامة المشتركة و التي تصبح في ظل هذه الظروف عرضة لعدم التحقيق نتيجة لوجود عدو مشترك، فعلى المجموعتين ان توجهها مجهوداتهما اتجاه هذا العدو المشترك، و الذي إذا انتصر عليهما فسوف يؤثر على تحقيق أهدافهما الخاصة و العامة.²

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق ص: 383 .

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 303.

2) الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي

- تعتمد هذه الأساليب على الهيكل الإداري للمنظمة بوصفها وسيلة لحل الصراعات وتتمثل هذه الأساليب في:¹
- رفع المشكلة التي سببت الصراع بين (القسمين أو الإدارتين) إلى مستوى إداري أعلى، أو إلى المدير المسؤول عنهما معاً، فعلى سبيل المثال أدى وجد صراع بين إدارة الإنتاج و إدارة المبيعات، فإنه يمكن للمدير العام أن يتخذ قراراً بحل هذه الصراعات باعتباره مستوى إدارياً أعلى، ومشرفاً على الإدارتين؛
 - تقليل الاعتمادية بين الوحدات المتصارعة، وذلك لان اعتماد الإدارات والأقسام على بعضهما البعض يخلق الفرصة لنشوء الصراعات فيما بينهم؛
 - إنشاء (أقسام/إدارات) مهمتها التنسيق، و تجميع أنشطة الأقسام التي يوجد بينهما اعتماداً متبادلاً كما يمكن الاستعانة ببعض المستشارين الذين يتولون القيام بالتنسيق، و حل الصراعات بين هذه (الأقسام/الإدارات)؛
 - دمج الوحدات المتصارعة فمن الممكن دمج وحدتين أو أكثر في (وحدة/إدارة)، و ذلك لتخفيف هذه الصراعات فيما بينهم حيث يصبح هدفهم واحد، و تحت قيادة واحدة، و مخصص لهم موارد محددة.

3) الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي

تعتمد هذه المجموعة على العنصر البشري في إدارته الصراعات التنظيمية، وتتدرج ضمن هذه المجموعة الأساليب الآتية :²

أ. أسلوب (القوة/ السلطة) (For/ Power) : هنا يستخدم المدير أو المشرف قوة مركزه، وسلطته في تخفيض الصراعات بين العمال ،وذلك بإصدار بعض التعليمات والأوامر للأطراف المتصارعة لإنهاء الصراع فيما بينهم، غير أنه يعاب على هذا الأسلوب أنه كثيراً ما يعجز عن إنهاء أو حسم مشكلة الصراع لأن أسباب و بذور الصراع تظل كامنة وموجود، بل أن الصراع يمكن أن ينمو ويتطور مع مرور الوقت بشكل تعجز معه الإدارة عن السيطرة عليه.

ب . أسلوب (التهديئة/ التعويم) (Calm/Flotation) :يستخدم المدير هذا الأسلوب محاولاً تهدئة الصراعات بين الأطراف، ومحاولاً خلق جو من الهدوء مستخدماً ألفاظ الأخوة، والمحبة، والتلاطف دون أن يقدم علاجاً

¹ نفس المرجع السابق ص: 303.

² نفس المرجع السابق، ص 303 .

حقيقيا للصراع وربما يلائم هذا الأسلوب التعامل مع المواقف التي تكون فيها أسباب الصراع على درجة غير كبيرة من الأهمية، بالإضافة إلى وجود رغبة كبيرة بين أطراف الصراع في الحفاظ على العلاقات الموجودة بينها.

ج . أسلوب (الإنكار/الانسحاب) (Denial /Withdrawal) : وفقا لهذا الأسلوب يتخلص المدير من الصراع عن طريق إنكار وجوده، وهذا يعتبر انسحاب في مواجهه الصراع أو اخذ موقف منه، بمعنى أن يتجاهل المدير الصراع ولا يعطيه أي اهتمام، وعلى الرغم من إمكانية استخدام هذا الأسلوب في مواقف التي يتسم فيها الصراع بين الأفراد أو المجموعات بأنه صراح طبيعي أو عادي، إلا أن هذا الأسلوب يعتبر بصفة عامة أسلوب غير ملائم في التعامل مع الصراعات التنظيمية، لأنه يؤدي في النهاية إلى تطور وتفاقم الصراعات إلى درجة قد يستحيل معها حلها أو الحد من آثارها السلبية ، فتتجاهل الصراع لا يعني عدم وجوده وإنكاره لا يعني انتهائه.

د. أسلوب (التسوية / الحل الوسط) (Settlement /Compromise) : وفقا لهذا الأسلوب يسعى المدير إلى التوصل لحل وسط بين الأطراف المتصارعة حتى يتم تسوية الصراع فيما بينهم، ويقنع الأطراف المتصارعة بأن النصف خير من اللاشيء، حيث يقدم كل طرف تنازلا وبالتالي يخسر كل من الطرفين ولا يوجد طرف رابح وآخر خاسر، ونتيجة لأن كل طرف لا يحقق كل رغباته فإن هذا الأسلوب في عديد من المواقف يحقق رضا الأطراف المتصارع والتي تعتقد بأنها على حق وأن الحل الوسط أو التشويه قد سلبها بعض حقوقها أو أنهم قد حصلوا على أشياء غير ذات قيمة من الطرف أو الأطراف الأخرى.

هـ . أسلوب استخدام الوسيط (the use of the mediator) : وفقا لهذا الأسلوب يتم الاستعانة بطرف ثالث بخلاف طرفي الصراع ولكن يشترط أن يكون هذا الطريق محايدا وذلك حتى يمكنه التحكيم في ما بينهم ويمكن ملاحظه تطبيق هذا الأسلوب في العديد من الصراعات التي تنشأ بين الإدارة والعمال وتدخل القضاء الإداري كطرف محايد لحل هذه الخلافات، ويعاب على هذا الأسلوب أن الطرف الخاسر نتيجة قرار التحكيم يتأثر سلبا فيما يتعلق بمعنوياته أو إنتاجيته أو درجة رضائه عن العمل.

و . طريقة حل المشكلة أو طريقة المواجهة (confrontation mrthod) :تمتاز هذه الطريقة بان استخدامها غالبا ما يؤدي إلى الحل الحقيقي للتناقض، و تحقيق رضا أطراف التناقض جميعها تكون موجهة بالدرجة

الأولى لحل المشكلة و لذلك تسمى طريقة حل المشكلة (problem-Solving Method)، كما أن الحل بمواجهة أفراد مجموعات التناقض في جلسة منظمة يكون الغرض منها الوصول إلى حل للمشكلة المتسببة في التناقض بشكل يوافق عليه ويقنع به معظم أو كل أفراد المجموعتين ، ولذلك تسمى أحيانا أخرى طريقة المواجهة ، وعادة ما يستخدم أسلوب اتخاذ القرار بشكل الموافقة المقنعة لمعظم أو كل الأفراد على ذلك القرار المتخذ ، والمفروض استخدام هذه الطريقة للمجموعات المتناقضة بوصفها سببا وكذلك للمنظمة ككل ولا يكون احد الأطراف خاسرا لمصلحة طرف آخر .

كما اقترح " كيلي Kelly " الأساليب الثلاث التالية لحل الصراع¹

❖ **أسلوب التفاوض:** وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع ، بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.

❖ **أسلوب التوسط:** وهي عملية اللجوء إلى طرف محايد للمساعدة في حل الصراع ، يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية.

❖ **أسلوب التحكيم:** وهناك نوعان من التحكيم الاختياري و الإجباري ، فالتحكيم الاختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع، في حين أن التحكيم الإجباري يفرض بموجب القوانين والأنظمة. ويرى القريوتي أن الأساليب التي يمكن إتباعها للتعامل مع الصراع بين الأفراد هي:²

الخسارة لطرف والمكسب لطرف آخر : وتتميز هذه الاستراتيجية بالخاصية التالية . تحقق أطراف الصراع رغباته على حساب رغبات أو أهداف الآخر، و طالما أن جذور الصراع لم تحل فإن هناك احتمال لتكراره في المستقبل.

استراتيجية يكسب فيها الجميع : وتتمثل هذه الاستراتيجية بأنها تحل الصراع من منظور المصلحة المشتركة لأطرافه، و تعتمد أسلوب مواجهة المشاكل معا، و يعرف جميع أطراف الصراع بأن هناك شيئا غير سليم يتعين الانتباه إليه.

¹ محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، 2008، ص: 283، 284.

² محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال"، الطبعة الخامسة، دار وائل، عمان، 2009، ص ص : 271، 272.

خسارة جميع أطراف الصراع: وهذه الاستراتيجية لا تحقق لأحد من أطراف الصراع رغباته أو أهدافه الحقيقية، و تبقى الأسباب الحقيقية للصراع على حالها.

استخدم توماس و كلمان Thomas&kilman مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين و هما:¹

➤ **بعد التعاون (Cooperativeness)** : و يمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، و يحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

➤ **بعد الحزم (Assertiveness)** : و يمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، و يحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته، و ينتج من توحيد هذين البعدين خمس أساليب لإدارة الصراع كما هو موضح في الشكل التالي :

¹ محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، 2005، مرجع سابق، ص ص: 385، 386.

الشكل رقم (15): نموذج توماس و كلمان



المصدر : محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص: 385.

يتفق كثير من العلماء على أن أسلوب التعاون أو ما يسمى بالأسلوب التكاملي، أو أسلوب حل المشكلات هو أكثر الأساليب ملائمة لإدارة الصراع، ، بينما يرى آخرون أن الأسلوب الأفضل هو ما يلائم الموقف، فأسلوب التعاون يمكن أن يكون ملائماً للقضايا والموضوعات الاستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات طويلة المدى، وأسلوب التنازل يمكن اللجوء إليه عندما يكون أحد الأطراف مستعد للتخلي عن شيء على أمل الحصول في المقابل على شيء آخر من الطرف الآخر مستقبلاً، وأسلوب التنافس يمكن استخدامه عندما تكون موضوعات الصراع قليلة الأهمية، وأن الأمر يتطلب اتخاذ قرارات سريعة، و أسلوب التجنب عندما تكون مسائل الصراع ثانوية، و أسلوب الحل الوسط يستخدم في المسائل الاستراتيجية.

أما أداة قياس توماس وكلمان فهي تتكون من (٣٠) زوجا من الجمل التي تصنف أساليب إدارة الصراع ويطلب إلى المفحوصين أن يختار جملة واحدة من كل زوج من الجمل التي تصف سلوكه في الموقف الصراعى الذي عليه أن يتصور وجوده، ويعرف أسلوب إدارة الصراع من خلال حاصل جمع كل أسلوب من هذه الجمل التي يصادق عليها المفحوص.

والشخص يوصف على أساس بعدين هما : بعد التعاون، وبعد الحزم وعلى طول هذين البعدين تقع أساليب إدارة الصراع الخمسة وهي : التعاون والتجنب والتنازل والتنافس والحل الوسط.

وبشكل عام فإن أغلب الحلول التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية والمنطق والتأثير السلوكي للأفراد والجماعات وفتح الحوار بين الأطراف المتصارعة عوضا عن كتم الصراع في محاولة للوصول إلى حلول مرضية لأطراف الصراع المعنية.

III. مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي :

بما أن الانسان كائن اجتماعي بطبعه فهذا يفرض عليه أن يعيش في جماعات و يكون علاقات مع غيره من البشر، هذه العلاقات التي لا يمكن أن تستمر دون حدوث اختلاف بين وجهات النظر، فيجد الانسان نفسه طرفا في شكل من أشكال الصراع، ذلك استنادا لقوله تعالى: " و لو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة ولا يزالون مختلفين."¹

و كما أشرنا سابقا أن ظاهرة تفاعل العمال في ما بينهم داخل المنظمة، لا تؤدي دائما إلى الاتفاق والتفاهم، بل قد تؤدي إلى حدوث ما يعرف بالصراع، فكما ذكرنا أن الصراع هو أحد الافرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد، كالتعاون والمنافسة والمهادنة والتقليد والمحاكاة إلى آخره من الظواهر الطبيعية في العلاقات والتفاعلات الاجتماعية، ونظرا لكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغير لأن الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية، و لذا فإن الصراعات غالبا ما ترافق التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة فيه.

_ وتتنوع الثقافة الواحدة لتنظم عدة ثقافات فرعية تصل أحيانا لحد الصراع داخل المنظمة ،لأن كل ثقافة فرعية تعبر عن مصالحها ومواقفها ومعتقداتها الخاصة،²

وقياسا على ذلك فقد ينتج الصراع داخل التنظيم بسبب تباين هذه الثقافات و عدم وجود التفاهم بينها، و قد يرجع ذلك إلى أن لكل ثقافة عقلانيتها و منطق تفكيرها و نظرتها إلى الواقع التنظيمي³

و الواقع أن المنظمات لا تهتم بالثقافة في حد ذاتها، بل تشتغل على الثقافة من أجل حل المشكلات التي يطرحها التسيير، بمعنى آخر أن الثقافة هي وسيلة لمعالجة المشكلات⁴

¹ القرآن الكريم، الآية 118، سورة هود، رقم السورة: 11.

² ناصر قاسمي، "الصراع داخل المنظمة و فعالية التسيير الإداري، دراسة نظرية و تطبيقية"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص : 225.

³ ، نفس المرجع السابق ، ص : 228 .

⁴⁴ مخلوف بوكروح، "مدخل إلى إدارة المنظمات الثقافية"، الطبعة الأولى، مطابع حسناوي، الجزائر، 2009، ص: 12 .

و قد أشار " مينتزر برغ" إلى أن ثقافة هي قوة لتلاحم وتعاون، و أن الاشتراك في ثقافة واحدة يعني الاتفاق الذي يوحد الأفراد في إطار القواعد المقبولة مما يسمح بتسوية الصراعات.¹

1. أثر القيم التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي

تعتبر القيم التنظيمية أحد الجوانب الهامة في إدارة الصراع التنظيمي، باعتبار أن القيم تعمل كمعايير يستخدمها الفرد من أجل إرشاده إلى ما هو مناسب ، وهذه المعايير أو المبادئ التي توفرها لنا القيم، يمكن الاحتكام إليها في تقويم سلوكيات الفرد المختلفة وكذلك تلعب القيم دورا في تحديد نوعية الأفراد الذين يمكن أن لا يتوافق الفرد معهم، مما تساعده على تجنب العديد من الصراعات وحلها بسهولة إن وجدت .

ومن بين القيم التي يجب على الأفراد العاملين الاتصاف بها نجد:

القيم الاجتماعية :التي تتمثل في الأمانة والأخلاق والشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين والقيم التنظيمية التي تشمل الولاء والانتماء والكفاءة الفاعلية والقيم المهنية التي تشمل المهارة والتعاون والقيم الشخصية مثل الخدمة المساندة.

كل هذه القيم الايجابية لها دور فعال في التقليل من حدوث الصراعات بين الأفراد ، إن مثل هذه القيم يجب أن تعزز باستمرار باعتبارها نقطة قوة تلعب دورا كبيرا في حل الصراعات، فالقادة الذين لديهم قيم واضحة ، قادرون على جذب الآخرين لحولهم وبذلك فهم قادرون على تمكين أعضاء المنظمة من التوصل إلى إجماع حول ما هو جيد وما هو سيء وما هو مهم وما هو غير مهم.

كما أن هناك مجموعة من القيم التي تساهم في حل الصراعات بين جماعات العمل منها :

- تجنب سيطرة العشائرية والقرباية والولاءات والعائلة عن العلاقات الاجتماعية والتنظيمية؛
- عدم التمييز في المعاملة بين الموظفين؛
- توفير القدوة الحسنة للموظفين داخل العمل وخارجه؛
- يجب أن تعزز القيم الأداء وتحفز العاملين؛
- يجب أن تكون القيم محدودة العدد.

و ينشا الصراع لما تتعارض قيم الفرد مع قيم التنظيم، حيث يحصر كل طرف نفسه داخل أهدافه الخاصة، ويبدل كل جهوده من أجل تحقيقها ولو على حساب الطرف الآخر، هذا عامل من عوامل الصراع التي

¹ ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص: 232 .

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تضعف قوة التنظيم، وهي وضعية تدعو إلى إيجاد قيم جديدة تعمل على التوفيق بين قيم الطرفين، بحيث يتمكن كل طرف من تحقيق أهدافه من خلال خدمة أهداف الطرف الآخر، وبذلك تتجنب الصراعات الهدامة التي تؤثر على المنظمة وأهدافها

تؤدي القيم وظيفة الضبط الاجتماعي لسلوك الأفراد، سواء في المستوى الكمي أو في المستوى الجزئي، وكلما اتفق عليها الجميع حصلت الأهداف من ورائها، وكلما حصل ذلك ازداد تماسك الجماعة وتضامنهم المستمر، حيث تعمل القيم على تحديد السلوك المرغوب فيه والسلوك غير المرغوب فيه، بل حتى مجالات التفكير لدى الأفراد ترسمها القيم وتضع لها حدودا معينة لا يمكن تجاوزها .

و قبل أن يكون الصراع بين أشخاص معينين فهو صراع بين ثقافتين و بين نوعين من القيم بكل خصائصها و عوامل وحدتها و تلاحمها و قوتها و تضحياتها، و هي عوامل لها أهميتها في تحقيق الانتصار على الخصم ، و لذلك على أعضاء الجماعة التمسك بها و الالتزام بها و الحرص عليها و الدفاع عنها، باعتبارها سلاحا قويا تواجه به خصومها و تخرجها من الأزمات التي تقع فيها¹.

أن الفجوة بين قيم الأفراد و قيم المنظمة هي سبب أساسي لظاهرة الصراع التنظيمي، فأرجعت النظريات علل الصراع إلى التنظيم او القيادة تارة و إلى الاتصال الإداري تارة أخرى، و هي في ذلك تتعامل مع منظومة القيم².

¹ المرجع السابق ص : 234 .

² عيساوي وهيبية، المرجع السابق، ص102.

2. أثر المعتقدات التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي

تستمد المعتقدات من المرجعية الثقافية للجماعة، التي تقوم بدورها بصياغة مواقف الأفراد و أفعالهم داخل التنظيم، و في نفس الوقت تقوم هذه المعتقدات بوظيفة تحقيق تلاحم وتضامن الجماعة التنظيمية، وترسخ فيهم الوعي بوحدة الانتماء وبأنهم بناء واحد متكامل، وبذلك يمكن الاستعانة بهذه الخصوصية داخل التنظيم خدمة لأهدافه.

يقول صاحب مصنع (I. B. M) توماس واطسن (Thomas Watson): "لنأخذ منظمه شهيرة استمرت طوال السنوات الماضية.... إن سبب سهولة تكيفها لا يرجى إلى صيغة وشكل تنظيمها أو إلى المهارات الإدارية، ولكن إلى قوة المعتقدات، وهذا هو أساس النجاح، فبالمعتقدات العملية يمكن تنفيذ كل سياسات المنظمة وأعمالها، والأكثر هو الالتزام المخلص بهذه المعتقدات، وإذا أرادت المنظمة أن تتجاوب مع العالم المتغير من حولها، فعليها أن تكون جاهزة لتغيير كل شيء ما عدا تلك المعتقدات".¹

تعطي المعتقدات نظرة موحدة للبيئة الداخلية و الخارجية، و تحدد بالضبط مصالح المؤسسة و أصدقائها و أعدائها و عوامل تعاون أعضائها و عوامل شعورهم بالانتماء و الولاء، و تحدد مكانة كل عضو فيها و دوره في تقوية أداء المؤسسة، و تدعيم صف الجماعة، و التسامح بين أعضائها و مستوياتها التنظيمية، و الاقتناع بالتغيير من أجل التحسين و من أجل تبني أهداف جديدة في كل مرة يستدعي الأمر ذلك.

قد توجد معتقدات سلبية وأخرى إيجابية تقع على الإدارة مسؤولية التعزيز وتقوية تلك الايجابية مثل الصداقة والتقدير الولاء التنظيمي، والسعي من أجل إزالة تلك المعتقدات السلبية كالكرهية والأناية، التي تعتبر من أسباب ظهور الصراعات، حيث نجد أنه كلما اخذ العامل عمله وكانت له أفكار ايجابية عنه، كان له توجه مساند لهذا العمل وبالتالي يتغاضى عن صعوباته ويعمل على كبح الصراعات وتقليل حدتها، سعياً للحفاظ على استقرار المنظمة وتحقيق أهدافها.

3. أثر التوقعات التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي

¹ ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص: 231 .

كما ذكرنا سابقا فإن التوقعات التنظيمية تمثل المستويات الأعمق للثقافة التنظيمية، كونها في عقول و تفكير الأفراد، فهي تعبر عن ما يتوقعه الفرد من المنظمة أو العكس، و حتى ما يتوقعه الزملاء من الزملاء الآخرين.

للتوقعات أثر في إدارة الصراع التنظيمي، فالفرد الذي يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضع اجتماعي معين، تكون نظرتة إيجابية للمنظمة، فيعمل جاهدا على حل مختلف الصراعات التنظيمية، و بالمقابل توقع المنظمة من الفرد أن يعطي أفضل ما لديه، كأن يحترم القوانين و اللوائح المتبعة في المنظمة، يسهل عليها عملية إدارة الصراع كونها تعرف ما يريده العامل أو ما لا يريده.

باعتبار أن التوقعات التنظيمية تعتبر كدليل لما ينتظر العامل من المنظمة لأجل تحسين و تطوير بيئة العمل، فصعوبة توفير ظروف حسنة و بيئة تنظيمية مناسبة لمزاولة الأعمال في أحسن الظروف يعتبر خيبة أمل بالنسبة للموظف مما يشكل احتمال حدوث صراعات، و حسن توقع المؤسسة لما ينتظره العامل يعمل على حل تلك الصراعات و تجنبها حدوث صراعات أخرى.

يمكن القول أن للتوقعات دور كبير في إدارة الصراع التنظيمي، حيث نترجم في مجموعة من التوقعات المساهمة في خلق مناخ تنظيمي يتوافق و حاجات و آمال و متطلبات العمال، و في يساهم في توحيد أهدافها و أهداف العاملين بها مما يزيد من رضاهم و يساعدهم على تجاوز مختلف الصراعات.

تسعى المؤسسة إلى توضيح ما ينتظره العمال من المسيرين أو العكس، و هذا ما يتجلى في مجموعة من التوقعات و المتمثلة أساساً في الاحترام و التقدير المتبادل بينهم الذي يخلق جو من الثقة و القوة في مواجهة مختلف الصراعات.

4. أثر الأعراف التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي

للأعراف التنظيمية دور في إدارة الصراعات داخل المنظمة، كونها عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة و ليس شرطا أن تكون مكتوبة، هذا الالتزام يساعد المنظمة على تجاوز مختلف الخلافات أو الصراعات كال تقدير و الاحترام و الثقة المتبادلة كما يقلل من فرصة ظهورها.

هناك وظيفتان أساسيتان للأعراف هما تخفيض الغموض و تجنب الصراع، حيث أن من خلال الأعراف تضمن الجماعة استمرارها لأنها تسمح بتقدير العناصر الايجابية و رفض الانحراف الذي يهدد التلاحم و التوجه نحو كل ما يخدم أهداف المنظمة، من خلال معرفة كل واحد لدوره، و وعيه بأن مهامه ضرورية لنجاح المنظمة.. و لتحقيق هذا الغرض تشجع الجماعة كل سلوك تعاوني و تعاقب على أي سلوك يهدد هذا الهدف.. فالأعراف تعمل على تقليل الغموض و بالتالي تجنب الصراع .

خلاصة

إن الدور الفعال و المهم الذي تقوم به الثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية و الوظائف التي تؤديها، فهي تعمل بمثابة الصمغ أو الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، و يساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل، و بالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، و فعالية المنظمة و الأداء.

يؤدي تعرض المنظمة إلى أنواع متعددة من الصراعات إلى القلق و التوتر في جميع النشاطات، مما يجلب الضرر إلى جميع الأطراف، و لا يوجد أسلوب محدد للقضاء على هذه الصراعات نهائياً، لأن الصراع ظاهرة مستمرة، و يمكن التخفيف من هذه الصراعات من خلال التعرف على الأسباب التنظيمية و الشخصية، و هذا ما يقتضي إعادة بناء ترتيبها وفق أسس واقعية و علمية، و ذلك من خلال عقد برامج التوعية للتعرف على ثقافة المنظمة التي تسمح بتخفيض الصراعات.

الفصل الثالث:

الإطار العملي للدراسة

تمهيد

١. التعريف بالوحدة محل الدراسة
٢. منهجية الدراسة
٣. وصف خصائص عينة الدراسة
٤. وصف متغيرات الدراسة
٧. اختبار فرضيات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد :

بعد التطرق في الفصلين الأول و الثاني من الدراسة التي تناولناها في الجانب النظري لكل من الثقافة التنظيمية و إدارة الصراع التنظيمي، و كذا أهم الدراسات السابقة في المجال، في هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على عينة من عمال المؤسسة المينائية جن جن - جيغل .

وفي هذا الصدد سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن- جيغل ، وذلك من خلال العناصر التالية:

. تقديم الوحدة محل الدراسة؛

. منهجية الدراسة؛

. وصف خصائص عينة الدراسة ؛

. وصف متغيرات الدراسة؛

. اختبار فرضيات الدراسة .

1. التعريف بالوحدة محل الدراسة

1 : تقديم المؤسسة المينائية "جن جن" - جيجل -

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نشأة مؤسسة ميناء "جن جن" بجيجل و التعرف على موقعها الجغرافي، وإبراز دورها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، مع إعطاء شرح لهيكلها التنظيمي.

أولاً: التعريف بالمؤسسة المينائية "جن جن جيجل -

يعتبر ساحل ولاية جيجل منطقة استراتيجية، فقد كانت منذ القدم محل اهتمام داخلي وخارجي، و استطاع أن يكون منطقة عبور السفن التجارية، وفي الحقبة الاستعمارية قررت السلطات الفرنسية بناء ميناء جديد النقل البضائع والمتمثلة أساسا في: منتجات الفلين والكروم التي سيطرت على نسبة كبيرة من الصادرات نحو الخارج وبالضبط نحو فرنسا وبلجيكا. وبعد حصول الجزائر على استقلالها أصبح ميناء جن جن" من بين الهياكل القاعدية للدولة، حيث كان تابعا لميناء بجاية إلى غاية 1984 تاريخ إعادة هيكلة هذه المؤسسة، حيث أصبح الميناء مستقلا تحت لواء مؤسسة ميناء جيجل طبقا لمرسوم رئاسي 84/173 المؤرخ في 21 /07 /1984¹

بدأت أشغال بناء ميناء جن جن" بجيجل في 9 /3 /1984، وانتهت في نهاية سنة 1999، وقد أوكلت مهمة إنشائه إلى مجموعة شركات إيطالية و هولندية تترأسها " LON DOTTE"، وقد بلغت تكلفة تجازه حوالي 5.2 مليار دينار جزائري، وكانت ممولة من عدة أطراف هي: الدولة الجزائرية، الصندوق السعودي للتنمية الصندوق العربي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبنك الإسلامي للتنمية.²

ومؤسسة ميناء جن جن" هي مؤسسة اقتصادية عمومية تابعة للمؤسسة القابضة المتعددة الخدمات وهي مؤسسة ذات أسهم برأس مال حالي يقدر: 4.000.000.000 دينار جزائري .

يتوفر ميناء "جن جن على عدة ميزات ترشحه لاحتلال مكانة مميزة على المستوى الجهوي والقاري فهو يقع في الجهة الشرقية لمدينة جيجل بالمنطقة المسماة أشواط، ويبعد عن مقر الولاية بحوالي 10 كلم، وب 370 كلم عن الجزائر العاصمة، وب40 كلم عن مدينة قسنطينة، وب2كلم عن مطار فرحات عباس

¹المادة1 من المرسوم 173/84 المؤرخ في 22 شوال 1404ه الموافق ل22 جويلية 1984، يتضمن إنشاء ميناء جن جن.
² وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة.

، وب (40) كلم عن منطقة بلارة الصناعية، وب (900) كلم عن حاسي مسعود، إذ تقدر مساحته بحوالي 140 هكتار، ويحتوي هذا الميناء على منشآت قاعدية وفوقية تتناولها فيما يلي¹:

المنشآت القاعدية: يتكون ميناء جن جن من حاجزين للحماية، طول السد الغربي 3000م، وطول

المنشآت الفوقية: وتتمثل في جميع المباني التي يحتوي عليها الميناء وهي كالآتي:

العمارات: وتضم العمارات الإدارية وجميع مباني الميناء، إضافة إلى مقر الجمارك وشرطة المرور والحدود، عمارة قيادة الميناء ومركب الصحة.

المستودعات: تحتوي على ثلاث مستودعات مينية مساحة كل واحدة منها 1000م، كما تحتوي المؤسسة على هياكل طور الإنجاز بالرصيف الغربي، ومجموعة من المستودعات مساحتها حوالي 6000 م ، إضافة إلى احتواءها على منشآت كهربائية لتوزيع الطاقة قوتها 6300 كيلو وات.

التجهيزات: وتتمثل في عتاد السلع من:

- عربات رافعة مختلف الحمولات ذات سعة (3 طن - 8 طن)؛
- عربات رافعة مجهزة بآلات توزيع الحاوية؛
- أروقة ناقلة للحبوب تنقل 50 طن الساعة، 250 طن للساعة؛
- رافعات ناقلة قوتها 65 طن وأخرى 90 طن؛
- حاملة حاويات ذات 40 قدما.

ثانيا: دور مؤسسة ميناء "جن جن"²

تتمثل أدوار الميناء في تقديم مختلف الخدمات المينائية التي تتمثل في التكفل بالبواخر من يوم وصولها إلى خليج الميناء حتى خروجها وذلك عن طريق ما يلي:

. الاتصال بطاقم الباخرة قصد إعطائه الضوء الأخضر لدخول الميناء؛

. السهر على حماية البضائع من التلف والسرقة، وذلك بوضعها في المستودعات؛

. التأكد من مدى مطابقتها للمواصفات الأمنية؛

¹المرجع السابق.

²المرجع السابق

. حراسة البضائع ليلا ونهارا لحين استلامها؛

. المساعدة بمختلف التجهيزات من ساحبات زوارق و غيرها للبواخر الداخلة من وإلى الميناء؛

. تسيير موانئ الصيد البحري الواقعة بولاية جيجل.

ثالثا: أهداف مؤسسة ميناء جن جن¹

لكل مؤسسة أهداف وجدت من أجلها، ولمؤسسة ميناء جن جن أهداف داخلية وأخرى خارجية.

1- الأهداف الداخلية لمؤسسة ميناء جن جن : من بين هذه الأهداف نذكر:

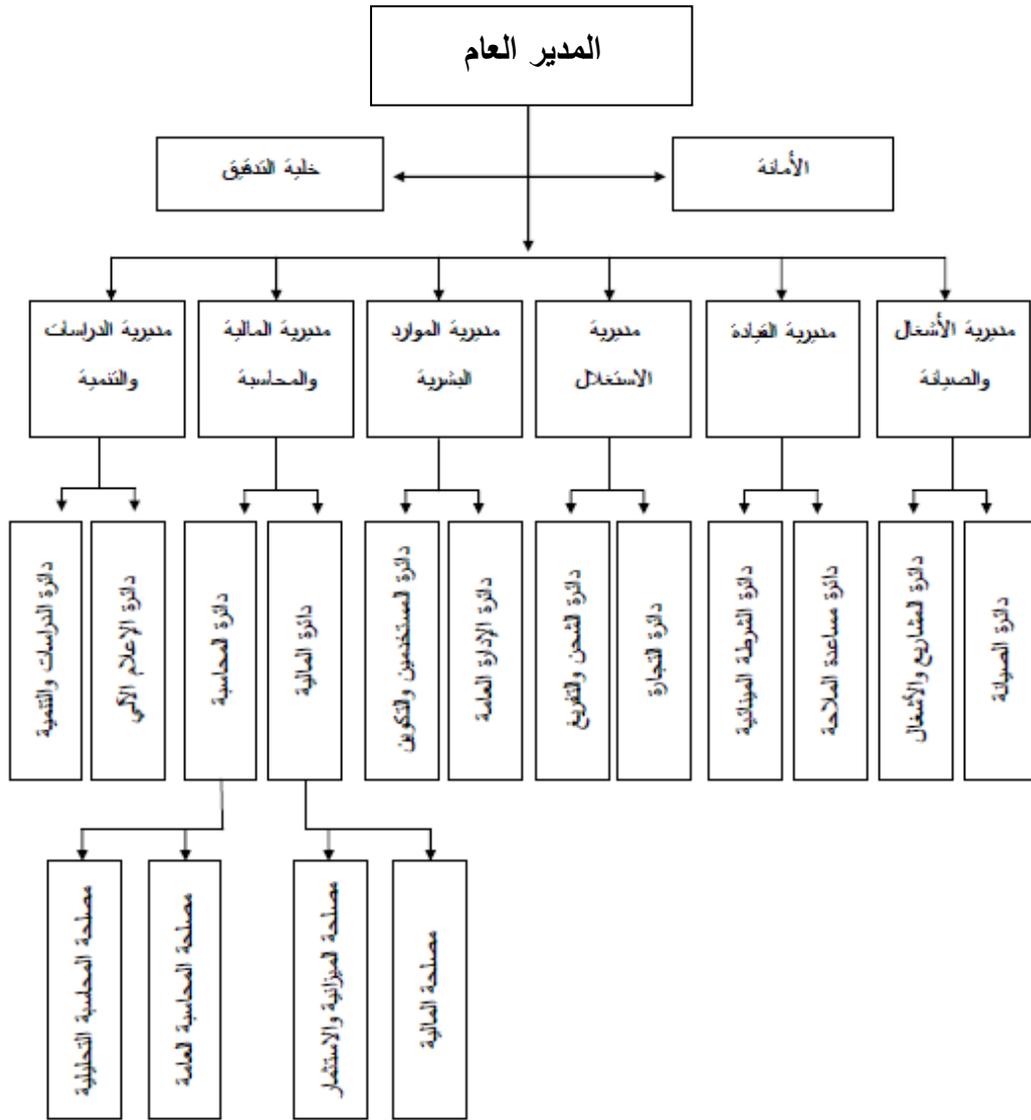
- الريح أي محاولة تحقيق أكبر ربح ممكن؛
- النمو أي زيادة رأس المال، وكذا توسيع المؤسسة، وذلك يفتح وحدات في أماكن أخرى
- الزيادة في حجم التعاملات؛
- استمرار المؤسسة في نشاطها بتحسين الخدمات وفق المقاييس المعمول بهاء
- تخفيض مدة الانتظار داخل الميناء وخارجه.

2- الأهداف الخارجية لمؤسسة ميناء ' جن جن - جيجل - : نذكر منها ما يلي:

- زيادة الدخل القومي؛
- توفير العملة الصعبة؛
- المساهمة في تنشيط حركة التجارة الخارجية للبلاد، خصوصا في مجال الصادرات المنتظرة من المنتجات المرشحة للتطور مستقبلا؛
- فك الخناق عن موانئ أخرى، خاصة ميناء الجزائر العاصمة الذي يشهد ازدهاما شديدا.

¹نفس المرجع السابق.

رابعاً: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء "جن جن"



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة.

سيتم في ما يلي شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن - جيجل-¹:

1: المديرية العامة: يتزأسها المدير العام الذي يمثل السلطة العليا في المؤسسة والذي يقوم بعدة مهام

تذكر أهمها ما يلي:

- المصادقة على تطبيق ومراقبة نشاطات المؤسسة؛
- ضبط تسيير المؤسسة وتحديد الترتيب الهرمي للعمال، وتعيين الأطارات العليا؛
- تمثيل المؤسسة في جميع نشاط الحياة العملية.

2: مديرية الأشغال والصيانة: من أهم مهام هذه المديرية ما يلي:

- ضمان الصيانة الدائمة للتجهيزات والمنشآت والهيكل القاعدية والفرقية؛
- السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة؛
- تنظيم أشغال المصالح وفق الخطط الموضوعة؛
- القيام بجولات يومية في ورشات الميناء بهدف الإطلاع على حالات و مراحل تقدم الأشغال ؛
- التخطيط لأشغال الصيانة والدخل وضمان تنفيذها.

3: مديرية الاستغلال: ومن أهم الأعمال المنسوبة إليها:

- السير على تنفيذ تعليمات القوانين والنصوص التشريعية السارية المفعول؛
- السهر على الاستعمال الأمثل للإمكانيات المتوفرة بالميناء؛
- تحديد أسعار الخدمات؛
- السهر على تطبيق قرارات المديرية العامة.

¹ نفس المرجع السابق.

4: مديرية المالية والمحاسبة: من أهم الأعمال المنسوبة إليها ما يلي:

- السهر على التطبيق الجيد لكل عمليات المحاسبة؛

- القيام بتدوين السجلات المحاسبية تبعاً لكل عمليات المحاسبة؛

- تحديد حسابات وميزانية المؤسسة؛

- تطبيق القرارات الخاصة بالمديرية العامة ومجلس الإدارة.

5: مديريات الدراسات والتنمية: من أهم أعمالها ما يلي:

- دراسات الإحصائيات والتغيرات الملاحظة فيما يخص التبادلات الخاصة بالنقل؛

- تحديد الحاجيات من الإحصائيات اللازمة في كل المجالات والتمكن من تكنولوجيا النقل البحري والتوزيع؛

- تطبيق القوانين المتعلقة بسير النشاطات المينائية السارية المفعول.

6: مديرية الموارد البشرية من بين مهام مدير الموارد البشرية ما يلي:

- دراسة ومراقبة وتوجيه نشاط الهيئة المشرف عليها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛

- السهر على تطبيق قرارات المديرية العامة ومجلس الإدارة؛

- تشخيص الوقائع والتجارب المعمول بها في جميع المجالات الأعمال الداخلية للمؤسسة، والصعوبات التحديات التي تعيق الجودة، وكذلك الفوارق مقارنة بالتطور الأحسن؟؛

. إعداد التقارير حول الحقائق والتطبيقات المعمول بها في جميع الميادين الداخلية للمؤسسة، وتحديد

القيود والعراقيل ومعوقات العمل، وإعطاء حلول واقتراحات تصحيحية لبعض المشاكل.

وتحت مديرية الموارد البشرية توجد دائرتين هما:

1- دائرة الإدارة العامة: وهي مكلفة بما يلي:

- تسيير الوسائل العادية اللازمة لعمل المصالح؛

- الاهتمام بالنظافة والأمن؛

- حفظ الأرشيف؛

تنظيم مهام العمل ، و استقبال المكلفين بالمهام من مختلف الجهات الخارجية.

وتتقسم دائرة الإدارة العامة إلى ثلاث مصالح هي:

مصلحة الوسائل العامة؛

مصلحة الوقاية والأمن؛

مصلحة المنازعات.

2- دائرة التكوين والمستخدمين، وهي مقسمة إلى مصلحتين هما:

- مصلحة التكوين؛

- مصلحة المستخدمين.

II. منهجية الدراسة:

يقدم هذا الجزء عرضا مفصلا للمنهجية و إجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية وتشمل وصفا لمجتمع و عينة الدراسة و خصائصها، إضافة إلى بيان أدوات جمع و تحليل المعلومات و الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة .

1. منهج الدراسة:

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة و جب اتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة و تشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد و الانظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث، فالمنهج يعني الطريقة التي يتبعها الباحث في

دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، كما يعني فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون لها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها حين نكون بها عارفين.¹

وهذا يعني أن المنهج المطبق في أي دراسة يرتبط بطبيعة الموضوع المدروس وبالإنشكالية المطروحة . و لدراسة هذا الموضوع " أثر الثقافة في إدارة الصراع التنظيمي - دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات و تصنيفها و تدوينها و محاولة تفسيرها و تحليلها من أجل قياس و معرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، تهدف إلى استخلاص نتائج و معرفة كيفية ضبط و التحكم في هذه العوامل، و أيضا التنبؤ بسلوك ظاهرة محل الدراسة في المستقبل.²

للإجابة على تساؤلات الدراسة و اختبار صحة الفرضيات والاعتماد على التفسيرات العلمية لدلالات التحليل الإحصائي للتوصل إلى نتائج علمية صادقة و مفيدة ومن ثم تقديم اقتراحات من خلال ذلك .

2. حدود الدراسة:

تم إجراء الجانب الميداني لهذه الدراسة بالمؤسسة لمينائية جن جن . جيجل، وذلك من أجل جمع المعلومات المطلوبة و تحليلها للوصول لاختبار صحة الفرضيات، و للإجابة على تساؤلات الدراسة، وذلك ضمن الحدود التالية:

أولاً: الحدود الموضوعية للدراسة: اقتصرنا هذه الدراسة على تناول : "أثر الثقافة التنظيمية في ادارة الصراع التنظيمي" في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل.

ثانياً: الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على المورد البشري العامل في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل.

ثالثاً: الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من: 2020/09/06 إلى: 2020/09/24.

رابعاً: الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة الميدانية في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل.

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الدينيات، "مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث"، الطبعة الثانية، دم ج، الجزائر، 1999، ص:99
² عثمان حسن عثمان، "المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية"، دون طبعة، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص: 29

3 - مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل و هو المجتمع الذي اعتمد عليه خلال فترة انجاز الدراسة و البالغ عددهم 1285 عامل حسب إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، و قد تم اختيار عينة للدراسة مكونة من 70 عامل ويعود السبب في إختيار عينة بهذا الحجم لظروف صحية مرت بها البلاد في فترة دراستنا والتي تسببت في منح إجازات و عطل لعدد كبير من العمال اعتمادا على أسلوب العينة العشوائية ، كان اختيار حجم العينة نظرا للظروف الصحية التي تمر بها البلاد .

و الجدول التالي يوضح مفردات عينة الدراسة و توزيعها :

جدول رقم (5) مجتمع وعينة الدراسة .

عينة الدراسة						مجتمع الدراسة		عمال المؤسسة حسب الوظيفة
عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	عدد الاستبيانات المستبعدة	عدد الاستبيانات المفقودة	عدد الاستبيانات المسترجعة	النسبة المئوية	عدد الاستبيانات الموزعة	النسبة المئوية	عدد العمال	
10	0	5	10	21.4 %	15	7.85 %	101	الإطارات
35	0	1	35	51.4 %	36	23.65 %	304	أعوان التحكم
15	0	4	15	27.2 %	19	68.48 %	880	أعوان التنفيذ
60	0	10	60	100%	70	100 %	1285	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة .

من خلال الجدول رقم (05) والذي يمثل مجتمع وعينة الدراسة نلاحظ أن فئة أعوان التنفيذ تمثل أكبر فئة من حيث العدد في مجتمع الدراسة والذي قدر بـ (880) عون وبنسبة مئوية تقدر بـ (68.48%)، يليه أعوان التنفيذ بـ (304) عون و بنسبة مئوية تقدر بـ (23.65%)، و في الأخير فئة الإطارات و التي تضم (101) إطار و بنسبة (7.85%)، كما نلاحظ من خلال الجدول أن عينة الدراسة

تضم (15) إطار أي ما نسبته (21.4%)، كما تضم (36) عون تحكم وذلك بنسبة مئوية (23.65%)، و(19) عون تنفيذ أي بنسبة (27.2 %) من عينة الدراسة.

4. أساليب جمع البيانات و المعلومات:

قصد التمكن من جمع المعلومات و البيانات اللازمة لإجراء الدراسة ، تم استعمال مجموعة من أساليب جمع البيانات و المعلومات و التي تتمثل في نوعين أساسيين هما:
أولاً: المصادر الثانوية: حيث قامت الطالبتين بإجراء مراجعة و مسح مكتبي لكل من الثقافة التنظيمية أولاً و إدارة الصراع التنظيمي من أجل إثراء الجانب النظري و إعطاء خلفية واضحة حول موضوع الدراسة.

ثانياً: المصادر الأولية: اعتمدت الطالبتين على أداة الاستبانة من أجل جمع البيانات اللازمة عن عينة الدراسة، حيث قامت الطالبتين بتصميم أداة الدراسة اعتماداً على الأبحاث و الدراسات السابقة حول متغيري الدراسة و اعتماداً على ما كتب نظرياً حولهما .

5- قياس متغيرات الدراسة:

بغرض تحديد النطاق الذي يغطيه الاستبيان تم قياس متغيرات الدراسة من خلال ما يلي :

أولاً: قياس المتغيرات الديمغرافية و الوظيفية: يتم قياسها على النحو التالي:

- ✓ الجنس: (1: ذكر، 2: أنثى) ؛
- ✓ السن: (1: أقل من 25 سنة ، 2: من 25 إلى أقل من 35 سنة، 3: من 35 إلى أقل من 45 سنة، 4: أكثر من 45 سنة) ؛
- ✓ المؤهل العلمي: (1: ثانوي فأقل، 2: تقني سامي ، 3: ليسانس أو مهندس ، 4: ما بعد التدرج) ؛
- ✓ سنوات العمل: (1: أقل من 5 سنوات ، 2: من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 3: من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، 4: 15 سنة فأكثر) ؛
- ✓ الفئة المهنية: (1: إطار، 2: عون تنفيذ، 3: عون تحكم).

ثانياً: قياس الثقافة التنظيمية:

تم الاعتماد على أربعة أبعاد و هي: (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية)

ثالثا: قياس إدارة الصراع التنظيمي :

قمنا بقياس هذا المتغير اعتمادا على أربعة أبعاد: (تشخيص الصراع، تحقيق التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة، تحديد الحلول، إعادة توجيه توترات الأفراد).

6 - أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في استبانة عملت الطالبتين على تطويرها لتناسب طبيعة الدراسة و عنوانها، و قد تم وضع محاورها من خلال استقراء الأبعاد العلمية المتضمنة المتغيرين التابع و المستقل ، اعتمادا على ما تم طرحه نظريا في أدبيات كل من الثقافة التنظيمية و إدارة الصراع التنظيمي. بالإضافة إلى الاستفادة من الأدوات المستخدمة في جمع البيانات في الدراسات السابقة و في ما يلي تفصيل لأداة الدراسة.

المحور الأول : يحتوي معلومات عن خصائص العينة من خلال عواملها الشخصية و الوظيفية وهي (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات العمل، الفئة المهنية).

المحور الثاني: يحتوي على 18 عبارة لقياس المتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية حيث تغطي العبارات من 01 إلى 18 موزعة على أربعة أبعاد كما يلي:

✓ بعد القيم التنظيمية ويضم العبارات المرقمة من (01) إلى (05) ؛

✓ بعد المعتقدات التنظيمية و يضم العبارات المرقمة من (06) إلى (10) ؛

✓ بعد التوقعات التنظيمية و يضم العبارات المرقمة من (11) إلى (14) ؛

✓ بعد الأعراف التنظيمية و يضم العبارات المرقمة من (14) إلى (18).

المحور الثالث : يحتوي على (12) عبارة لقياس المتغير التابع المتمثل في إدارة الصراع التنظيمي مرقمة من (19) إلى (30).

7- صدق و ثبات أداة الدراسة:

عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقه على الفئة المستهدفة تعد عملية هامة، لأنها تؤدي إلى عملية قياس علمية يعتمد عليها في جمع المعلومات و بالتالي إمكانية تعميمها.

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان بطريقتين هما:

أ- الاتساق الخارجي للاستبيان (صدق المحكمين)

لمعرفة صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لمناقشته من حيث شموليته و إمكانية تحقيق الهدف الذي يرمي إليه، كما تم عرضه على أساتذة من أعضاء هيئة التدريس و قد طلبنا من المحكمين إبداء الرأي حول وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، و مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، كما طلب من المحكمين إسداء النصح بإدخال أية تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحاً، أو إضافة أي عبارة جديدة ليزداد الاستبيان شمولاً أو حذف أي عبارة مكررة أو غير ضرورية.

ب- صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان و الدرجة الكلية للمحور نفسه.¹

وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لعينة الدراسة المتكونة من (60 فرداً) وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة والبعد الذي تقيسه.

1. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

أولاً: الاتساق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية

يبين الجدول التالي صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية:

¹ نور الهد بورغدة، نور الدين حامد، "دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة- دراسة حالة مؤسسة مينانية"، دون طبعة، دار خالد اللحياني للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 180.

الجدول رقم (6) صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	هناك قواعد واضحة و صريحة في العمل	**0.595	0.000
2	تراعي الإدارة أرائي و مقترحاتي عند اتخاذ القرارات	**0.857	0.000
3	تتعامل الإدارة بمبدأ المساواة بين جميع الموظفين.	**0.912	0.000
4	تبذل الإدارة مجهودات كبيرة لتطوير قدراتي و مهاراتي.	**0.913	0.000
5	تعتمد الإدارة على الأداء المتميز كمعيار أساسي لتقييم الموظفين و مكافأتهم.	**0.826	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (6) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارات البعد الأول (القيم التنظيمية)، و الدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05) موجبة، كما أن الارتباط قوي بين كل عبارة من عبارات البعد و الدرجة الكلية لجميع عباراته؛ وقد كانت قيم معامل الارتباط موجبة، حيث تراوحت بين (0.595) و (0.913)، ما يدل على أن جميع عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه و بالتالي إمكانية تطبيقه .

ثانيا- الاتساق الداخلي لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية

يبين الجدول التالي صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية.

الجدول رقم (7) صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
6	تؤخذ أفكاره و آرائه بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	**0.833	0.000
7	هناك تعاون بيني و بين المشرف للوصول لقرارات مقبولة للجميع.	**0.794	0.000
8	هناك تواصل جيد بيني و بين زملائي.	**0.743	0.000
9	أهتم بالعمل من أجل تحقيق أهداف العمل و المؤسسة.	**0.733	0.000
10	عند وقوع خطأ في عملي أحاول إصلاحه بنفسه.	**0.670	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (7) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارات البعد الثاني (المعتقدات التنظيمية)، و الدرجة الكلية لأبعاد هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05، كما أن الارتباط قوي بين كل عبارة من عبارات البعد و الدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.670) و (0.833)، ما يدل على أن جميع عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه و بالتالي إمكانية تطبيقه.

ثالثا: الاتساق الداخلي لعبارات بعد التوقعات التنظيمية

يبين الجدول التالي صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التوقعات التنظيمية

الجدول رقم (8) صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التوقعات التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
11	أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي و أفعالي.	**0.624	0.000

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

0.000	**0.867	أُتوقع أن تهتم الإدارة بتهيئة ظروف العمل.	12
0.000	**0.896	أُتوقع من الإدارة أن تُلبي حاجاتي من علاوات و مكافآت	13
0.000	**0.786	أعتقد أن الموظفون يتقيدون باللوائح و النظم الإدارية السائدة.	14

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (8) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارات البعد الثالث (التوقعات التنظيمية)، و الدرجة الكلية لأبعاد هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، كما أن الارتباط قوي بين كل عبارة من عبارات البعد و الدرجة الكلية لجميع عباراتها قيم موجبة تتراوح بين (0.624) و (0.896)، ما يدل على أن جميع عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه و بالتالي إمكانية تطبيقه.

رابعا: الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأعراف التنظيمية

يبين الجدول التالي صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأعراف التنظيمية

الجدول رقم (9) صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأعراف التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
15	من واجبي كموظف في المؤسسة أن أحافظ على سمعتها.	**0.875	0.000
16	إذا اكتشفت وجود خلل قد يؤدي لمشكلة ما، أخبر الإدارة بذلك.	**0.912	0.000
17	أولي اهتمام لعامل الوقت عند انجاز المهام.	**0.929	0.000
18	أدافع عن مؤسستي عندما ينتقدها الآخرون.	**0.816	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (9) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارات البعد الثالث (التوقعات التنظيمية)، و الدرجة الكلية لأبعاد هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، كما أن الارتباط قوي بين كل عبارة من عبارات البعد و الدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.816) و (0.929)، ما يدل على أن جميع عبارات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه و بالتالي إمكانية تطبيقه.

2. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

يبين الجدول التالي صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور إدارة الصراع التنظيمي

الجدول رقم (10): صدق الإتساق الداخلي لعبارات محور إدارة الصراع التنظيمي

رقم العبارات	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
19	تحرص المنظمة على معرفة الأسباب الحقيقية للصراع بين أفرادها قبل محاولة حله.	*0.645	0.000
20	تقوم منظمتنا بدراسة أسباب الصراع بالتعاون مع كافة الأطراف.	*0.752	0.000
21	أساهم في معالجة الأسباب التي أدت لحدوث الصراع حتى يبقى في إطاره المعقول.	*0.694	0.000
22	تبحث المنظمة أطراف الصراع على التحاور و تبادل الأفكار قبل البدء في معالجة الصراع.	*0.778	0.000
23	أطرح ما لدي من أفكار حول الصراع القائم بكل حرية.	*0.836	0.000
24	أستمع لآراء و أفكار الآخرين حول الصراع القائم بكل حرية.	*0.754	0.000
25	أتفاوض مع أطراف الصراع للتوصل إلى حلول حقيقية.	*0.708	0.000
26	تسعى منظمتنا لإحداث تكامل بين أفكار الأطراف المتصارعة للوصول إلى حل حقيقي.	*0.838	0.000
27	نحرص في منظمتنا على إيجاد حلول سريعة عندما يصبح الصراع مهددا لمنظمتنا.	*0.807	0.000
28	نعمل في منظمتنا على إبقاء قدر من التوتر بين الأفراد من أجل تنمية روح	*0.695	0.000

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

	*	الإبداع و الابتكار.	
0.000	*0.707	أسعى إلى إثارة صراع مقبول من حين لآخر من أجل زيادة التنافس .	29
	*		
0.000	*0.747	تعمل منظمنا على توجيه توترات الأفراد و استغلالها في إبراز الطاقات الكامنة التي لا تظهر في الظروف العادية.	30
	*		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (10) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارات المحور الثاني و الدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، كما أن الارتباط قوي بين كل عبارة من عبارات البعد و الدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.647) و (0.838)، ما يدل على أن جميع عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه و بالتالي إمكانية تطبيقه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط، بمعنى الاستقرار في نتائجه.

و معامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر و الواحد، ومن الناحية المثالية يجب أن تكون قيمته أعلى من (0.6)، و كلما كانت أعلى كانت أفضل¹.

وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل الارتباط ألفا كرونباخ و النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(11):قيم معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

متغيرات الدراسة و أبعادها	العبارات التي تقيسها	ألفا كرونباخ
الثقافة	5-1	0.876
التنظيمية	10-6	0.812

¹ وليد عبد الرحمن الفراء، "تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS"، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج و الشؤون الخارجية، الرياض، السعودية، 2010، ص:103.

0.816	14-11	التوقعات التنظيمية	
0.897	18-15	الأعراف التنظيمية	
0.915	18-1	الثبات الكلي للثقافة التنظيمية	
0.926	30-19	الثبات الكلي لإدارة الصراع التنظيمي	إدارة الصراع التنظيمي
0.953	الثبات الكلي لأداة الدراسة		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يلاحظ من الجدول السابق أن:

- ✓ معامل ألفا كرونباخ لبعد (القيم التنظيمية) فاق معدل (0.6) حيث بلغ (0.876)، بمعنى أن معدل ثبات بعد القيم التنظيمية يتمتع بدرجة ثبات ممتازة؛
- ✓ معامل ألفا كرونباخ لبعد (المعتقدات التنظيمية) فاق معدل (0.6) حيث بلغ (0.812)، بمعنى أن معدل ثبات بعد القيم التنظيمية يتمتع بدرجة ثبات ممتازة؛
- ✓ معامل ألفا كرونباخ لبعد (التوقعات التنظيمية) فاق معدل (0.6) حيث بلغ (0.816)، بمعنى أن معدل ثبات بعد القيم التنظيمية يتمتع بدرجة ثبات ممتازة؛
- ✓ معامل ألفا كرونباخ لبعد (الأعراف التنظيمية) فاق معدل (0.6) حيث بلغ (0.897)، بمعنى أن معدل ثبات بعد القيم التنظيمية يتمتع بدرجة ثبات ممتازة؛
- ✓ معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول (الثبات الكلي للثقافة التنظيمية) فاق معدل (0.6) حيث بلغ (0.915)، بمعنى أن معدل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات ممتازة؛
- ✓ معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني (إدارة الصراع التنظيمي) فاق معدل (0.6) حيث بلغ (0.926)، بمعنى أن معدل ثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات ممتازة؛
- ✓ معامل ثبات ألفا كرونباخ للمحورين (الثبات الكلي للثقافة التنظيمية و إدارة الصراع التنظيمي) فاق معدل (0.6) حيث بلغ (0.953)، بمعنى أن معدل ثبات المحورين يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

وبالتالي يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة و بهذا يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم (01) قابلا للتوزيع.

8 - الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وذلك من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، حيث تم اختيار مجموعة من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج التي تجيب على تساؤلات الدراسة و تسمح باختبار الفرضيات، وقد تمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

أولاً: مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) : حيث تم استخدام التكرار و النسب المئوية لاستخراج خصائص عينة الدراسة؛ و لوصف النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول أبعاد المتغيرين تم الاعتماد على كل من الوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

ثانياً: معامل ثبات أداة الدراسة (chonbach alpha): قبل اجراء البحوث و اختبار الفرضيات فإنه لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس.

ولهذا استخدمنا معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، و يمكن القول أن الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب أن يكون 0.60، و كلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس.¹

ثالثاً: معامل الارتباط بيرسون (person liner correlation cofficient): يستخدم هذا المعامل لقياس قوة و اتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، ومن خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، و يستخدم أيضا لإقرار صحة الفرضيات.

رابعاً: الانحدار الخطي المتعدد (Multiple liner régression): تم استخدامه من أجل دراسة أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في مؤشرات أبعاد الثقافة التنظيمية.²

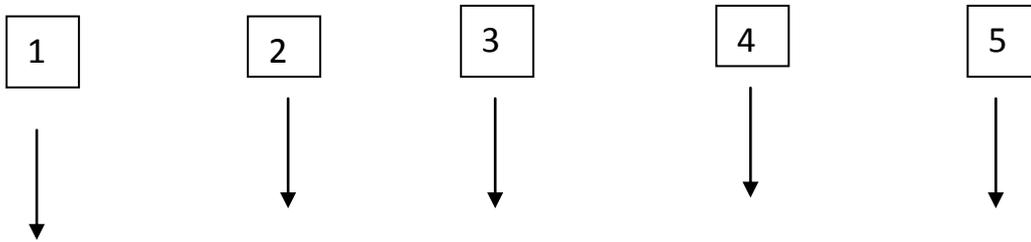
¹ محفوظ جودة، "التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss"، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص ص: 299، 300.
² نبيل جمعة صالح النجار، "الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية spss"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 34-38.

خامسا: اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) يستخدم هذا الاختبار للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين، و هذا يشبه اختبار مقارنة بين عينتين مستقلتين Independent Sample T test، و يستخدم إذا كانت المجموعتان لا تتبعان التوزيع الطبيعي أو إحداهما.¹

سادسا: اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis): إذا كانت البيانات داخل أحد فئات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي بعد اختبارها، يستخدم اختبار (Kruskal Wallis) الذي يقوم على مقارنة وسيط مجموعات الدراسة.²

سابعا: معاملي الالتواء و التفلطح: يتم استخدام معاملي الالتواء و التفلطح للتأكد هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، حتى يتم اختيار الاختبارات المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة.³ و من أجل قياس استجابات المستقصين لفقرات الاستبيان؛ تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (likert scal)، و الذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، حيث تم ترجيح تلك الدرجات بأوزان ترجيحية متدرجة من أكبر لأصغر المستويات التي تقيس اتجاهات وأراء المستقصي كما يلي

الشكل رقم (17): مقياس ليكرت الخماسي



¹ محمد خير سليم أبو زيد، "التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية spss"، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 268

² نفس المرجع السابق، ص: 319

³ فوزية مقراش، محمد عبد اللوش، "أثر العوامل التنظيمية على الإبداع لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحي- جيجل"، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 52، الجزائر، 2019، ص: 338.

غير موافق

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبتين

من أجل تحديد الفئة التي يضاف ضمنها الوسط الحسابي وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، تم ذلك اعتمادا على العمليات الحسابية التالية:

المدى: $5-1=4$ ، عدد الفئات (5)، بقسمة المدى على عدد الفئات نجد $(0.8=4/5)$ ، نضيف طول الفئة للحد الأدنى للمقياس، فتكون الفئة الأولى (1-1.8) وهكذا نضيف طول الفئة في كل مرة إلى الحد الأدنى، فيكون توزيع قيم الوسط الحسابي حسب مقياس ليكرت الخماسي كالتالي :

الجدول رقم (12) : درجات توزيع قيم الوسط الحسابي

درجة التقدير	مقياس (LIKERT)	قيم الوسط الحسابي
منخفضة جدا	غير موافق بشدة	1.80 . 01
مخفضة	غير موافق	2.60 . 1.81
متوسطة	محايد	3.40 . 2.61
مرتفعة	موافق	4.20 . 3.41
مرتفعة جدا	موافق بشدة	5 . 4.20

المصدر: من إعداد الطالبتين.

III. وصف خصائص عينة الدراسة

من خلال هذا الجزء تناولت الطالبتين خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات العمل، الفئة المهنية.

1. الجنس: يتوزع أفراد العينة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:
الجدول رقم (13) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
-------	---------	------------------

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

ذكر	32	53.3%
أنثى	28	46.7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضح من خلال الجدول السابق أن عدد الذكور بلغ (32) فرد أي ما نسبته (53.3%)، في حين بلغ عدد الإناث (28) بنسبة مئوية تقدر ب(46.7%)، ومنه نلاحظ أن نسبة الذكور و نسبة الإناث متقاربة، و يرجع السبب في ذلك إلى أن أكثر فئة تكررنا في هذه الدراسة هي فئة (عون تحكم) التي تتدرج ضمن المهام الإدارية و التي تقبل عليها فئة الإناث أكثر من الذكور، كما يعزو هذا الأمر إلى غزو الإناث عالم الشغل بكثرة في الآونة الأخيرة.

2. السن: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب فئاتها العمرية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	2	3.3%
من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	15	25%
من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	33	55%
45 سنة فأكثر	10	16.7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج spss.

تشير نتائج الدراسة انطلاقا من الجدول السابق أن عدد العمال بالمؤسسة محل الدراسة التي تنتمي إلى فئة [أقل من 25 سنة] هو عاملين أي ما نسبته (3.3%)، كما بلغ عدد العمال الذين ينتمون إلى فئة [من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة] (15) عامل أي ما نسبته 25%، أما الفئة [من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة]، فبلغ عدد عمالها (33) عامل أي ما نسبته (55%)، و هي نسبة مرتفعة مقارنة مع الفئتين السابقتين، أما الفئة [45 سنة فأكثر] فهي تمثل (10) أفراد أي ما نسبته (16.7%)، و يمكن تبرير هذا التفاوت في الفئات العمرية كون إنشاء المؤسسة لم يكن حديثا الشيء الذي أدى بها إلى

المحافظة على مواردها البشرية، مما يسمح للمؤسسة بالاستفادة من العمال القدامى من أصحاب الخبرة و الكفاءة المهنية.

3. المؤهل العلمي: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي فأقل	13	21.7%
تقني سامي	8	13.3%
ليسانس أو مهندس	39	65%
ما بعد التدرج	0	0%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الدراسة انطلاقاً من الجدول السابق إلى أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى ليسانس أو مهندس حيث بلغ عددهم (39) فرد بنسبة (65%) أما عدد الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي فأقل فبلغ (13) فرداً بنسبة (21.7%)، يليهم الأفراد ذوي المستوى تقني سامي بـ (8) أفراد و بنسبة (13.3%)، و في الأخير المستوى ما بعد التدرج بـ (0) فرد أي بنسبة (0%). مما يدل على أن مستوى الموظفين المتواجدين على مستوى المؤسسة محل الدراسة هم نخبة متعلمة و مؤهلة لأداء مهامها على أكمل وجه.

4. سنوات العمل: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل

سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	6	10.0%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	22	36.7%
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	24	40.0%
15 سنة فأكثر	8	13.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج من الجدول السابق أن أكبر نسبة من أفراد العينة المبحوثة لديهم سنوات في مجال العمل ما بين [10 سنوات إلى أقل من 15 سنة] ب (24) فرد و بنسبة (40%)، تليها فئة من [5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات] ب (22) فرد و بنسبة (36.7%)، ثم فئة [15 سنة فأكثر] ب (8) أفراد و بنسبة مئوية (13.3%)، أما فئة [أقل من 5 سنوات] فتضم (6) أفراد ما يقابل (10%) من عينة الدراسة.

و منه يمكن القول أن كون فئة الأفراد الذين لديهم سنوات عمل من [10 سنوات إلى أقل من 15 سنة] تمثل أكبر فئة من حيث سنوات العمل لدى عينة الدراسة، و هذا ما يتوافق مع تحقيق الفئة العمرية [من 35 إلى أقل من 45 سنة] لأكثر عدد من الأفراد في المؤسسة محل الدراسة، بمعنى أنهم يملكون خبرة متوسطة المدى في عملهم، و هذا يعني كلما كانت الخبرة المهنية كبيرة كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية، و كلما تقل مدة الخبرة كلما كانت ثقافة المؤسسة ضعيفة، و بالتالي يظهر التسبب و انشاز السلوكيات السلبية و التي تساهم في ظهور الخلافات بين الأفراد داخل المؤسسة.

5. الفئة المهنية: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة المهنية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة المهنية

النسبة المئوية%	التكرار	الفئة المهنية
16.7%	10	إطار
25%	15	عون تنفيذ
58.3%	35	عون تحكم
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يبدو أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هم أعوان تحكم الذي يقدر عددهم ب (35) فرد و بنسبة مئوية (58.3%)، تليها فئة عون تنفيذ ب (15) فرد و بنسبة مئوية (25%)، وأدنى نسبة من أفراد عينة الدراسة تمثل الإطارات ب (10) أفراد و بنسبة مئوية تقدر ب (10%)، و سبب النسبة الكبيرة لأعوان التحكم في هذه العينة كان نتيجة التوزيع العشوائي و إجابة العاملين في الإدارة بكثرة على الاستبانات مقارنة بأعوان التنفيذ الموجودين في الميدان .

IV. وصف متغيرات الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصف و تحليل كل عبارة و بعد من أبعاد متغيرات الدراسة الواردة في نموذج الدراسة.

1- النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل.

يتناول الجدول التالي الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية

الجدول رقم(18): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية

الترتيب	أبعاد الثقافة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
1	الأعراف التنظيمية	3.96	0.78	1	مرتفعة
2	التوقعات التنظيمية	3.60	0.81	2	مرتفعة
3	المعتقدات التنظيمية	3.48	0.77	3	مرتفعة
4	القيم التنظيمية	3.14	0.93	4	متوسطة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.56	0.66	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول رقم(18) يتبين أن مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة المينائية جن جن بجيجل جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام(3.56)، أما الانحراف المعياري فقد بلغ(0.66)، أما مستوى ممارسة أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة كانت متقاربة، وكان أعلاها بعد الأعراف التنظيمية بدرجة تقدير مرتفعة و متوسط حسابي بلغ(3.96)، و انحراف معياري قدره(0.78)، يليه بعد التوقعات التنظيمية بدرجة تقدير مرتفعة، وانحراف معياري قدره(0.81) وبوسط حسابي(3.60)، يليه بعد المعتقدات التنظيمية الذي جاء أيضا بدرجة تقدير مرتفعة بوسط حسابي قدره(3.4800)، وانحراف معياري قدره(0.77)، وأخيرا بعد القيم التنظيمية الذي جاء بدرجة تقدير متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي(3.56)، أما انحرافه المعياري فقدر ب(0.66).

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

و فيما يلي وصف لإجابات المبحوثين حول كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية.

أولاً: القيم التنظيمية

يبين الجدول رقم (19) الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها القيم التنظيمية والذي تم قياسه اعتماداً على خمسة عبارات.

الجدول رقم (19) الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها القيم التنظيمية

الرقم	عبارات القيم التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
1	هناك قواعد واضحة و صريحة في العمل	3.42	1.154	1	مرتفعة
2	تزاعي الإدارة أرائي و مقترحاتي عند اتخاذ القرارات.	3.07	1.006	4	متوسطة
3	تتعامل الإدارة بمبدأ المساواة بين جميع الموظفين.	2.95	1.185	5	متوسطة
4	تبذل الإدارة مجهودات كبيرة لتطوير قدراتي و مهاراتي.	3.20	1.132	2	متوسطة
5	تعتمد الإدارة على الأداء المتميز كمعيار أساسي لتقييم الموظفين و مكافأتهم.	3.10	1.231	3	متوسطة
	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي	3.14	0.93	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول رقم (19) يتضح جلياً أن الوسط الحسابي الكلي لبعدها القيم التنظيمية قد بلغ (3.1467) أي بدرجة تقديرية متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي، بانحراف معياري قدره (0.93)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (2.95، 3.42)، وقد كانت العبارة رقم (1) التي كان مضمونها "هناك قواعد واضحة و صريحة في العمل" صاحبة أعلى وسط حسابي بمقدار (3.42) بدرجة تقديرية مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري قدره (1.154)، ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل وفق ما ينص عليه القانون لفرض ثقافة الانضباط و السيرة الحسنة.

تليها العبارة رقم (4) التي كان مضمونها "تبذل الإدارة مجهودات كبيرة لتطوير قدراتي و مهاراتي"، بوسط حسابي قدره (3.20) بدرجة تقديرية متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي، و انحراف معياري (1.13) ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتنظيم دورات تدريبية و تكوينية من أجل زيادة كفاءة العمال و بالتالي زيادة كفاءة المؤسسة ككل.

تليها العبارة رقم (05) التي مضمونها" تعتمد الإدارة على الأداء المتميز كمعيار أساسي لتقييم الموظفين و مكافئتهم، حيث بلغ متوسطها الحسابي(3.10) بدرجة تقدير متوسطة، وانحراف معياري قدره(1.23)، ما يدل على أن المؤسسة تعمل على منح المكافآت حسب الخبرة و الكفاءة.

تليها العبارة رقم(02)التي نصها" تراعي الإدارة آرائي و مقترحاتي عند اتخاذ القرارات "حيث بلغ وسطها الحسابي(3.07)بدرجة تقديرية متوسطة، وانحراف معياري (1.006)، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تأخذ بدرجة متوسطة أفكار العمال عند اتخاذ مختلف القرارات التي تخص العمل أو المؤسسة.

لتأتي في الأخير العبارة رقم (03)التي نصها" تتعامل الإدارة بمبدأ المساواة بين جميع الموظفين" ، حيث قدر وسطها الحسابي ب(2.95)، بدرجة تقديرية متوسطة، و بانحراف معياري قدره(1.18)، أي أن تطبيق مبدأ المساواة في المؤسسة محل الدراسة أمر كائن لكن ليس بالأمر الشائع.

نلاحظ أن مستوى القيم التنظيمية الإيجابية السائدة في المؤسسة المينائية جن جن بجيجل، كان متوسطا بشكل عام، كما تبين من خلال إجابات الباحثين أن إدارة المؤسسة المينائية لا تأخذ بالشكل اللازم آراء و مقترحات العمال عند اتخاذ القرارات ؛ أي أن أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات كقيمة تنظيمية بحاجة إلى رد الاعتبار لها و تحسينها.

ثانيا: المعتقدات التنظيمية

يبين الجدول التالي الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المعتقدات التنظيمية

الجدول رقم(20) الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المعتقدات التنظيمية

الرقم	عبارات المعتقدات التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
6	تؤخذ أفكار و آرائي بعين الاعتبار عند اتخاذ	3.07	1.056	5	متوسطة

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

القرارات				
7	هناك تعاون بيني وبين المشرف للوصول لقرارات مقبولة للجميع	3.35	1.09	4
8	هناك تواصل جيد بيني و بين زملائي	3.67	1.003	2
9	أهتم بالعمل من أجل تحقيق أهداف العمل و المؤسسة	3.62	1.06	3
10	عند وقوع خطأ في عملي أحاول إصلاحه بنفسي	3.70	0.869	1
	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي	3.48	0.76	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول رقم(20) يتضح لنا أن الوسط الحسابي الكلي لبعد المعتقدات التنظيمية بلغ(3.48)أي بدرجة تقديرية مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، أما الانحراف المعياري لهذا البعد فقد قدر ب(0.769).حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين(3.35) و(3.70).

و قد كانت العبارة رقم(10) التي مضمونها "عند وقوع خطأ في عملي أحاول إصلاحه بنفسي" صاحبة أعلى وسط حسابي بمقدار(3.70) بدرجة مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، وهي العبارة الأقل تشنتا في هذا البعد بانحراف معياري قدره(0.869)،والعبارة رقم (09) التي مضمونها "أهتم بالعمل من أجل تحقيق أهداف العمل و المؤسسة" بمتوسط حسابي يقدر ب(3.62)اي بدرجة تقديرية مرتفعة، وبانحراف معياري قدره(1.06)، ما يدل على تحلي العمال بروح المسؤولية و شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن العبارة رقم (08) التي نصها "هناك تواصل جيد بيني و بين زملائي" التي قدر وسطها الحسابي ب(3.67) بدرجة تقديرية مرتفعة، وانحراف معياري قدره(1.003)، ما يدل على أن الموظفين يتبنون ثقافة العمل الجماعي و ثقافة روح التفاهم و التعاون.

وقد جاءت في المراتب الأخيرة كل من العبارة (7)التي نصها" هناك تعاون بيني وبين المشرف للوصول لقرارات مقبولة" حيث قدر وسطها الحسابي ب(3.35) بدرجة تقديرية متوسطة وانحراف معياري قدره(1.09)، والعبارة رقم (6) التي مضمونها "تؤخذ أفكارني و آرائني بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

بمتوسط حسابي (3.07) ودرجة تقديرية متوسطة، وانحراف معياري قدره (1.05)، أي أن هناك تواصل حسن نوعا ما بين الإدارة و العمال.

تقوم المعتقدات التنظيمية بصياغة مواقف الأفراد وكذلك ترسيخ الأفكار اللازمة للعمل من أجل انجاز المهام، ومن خلال الجدول نلاحظ أن المعتقدات السائدة في المؤسسة محققة بالقدر الذي يحقق أهداف المنظمة.

ثالثا: التوقعات التنظيمية

يبين الجدول التالي الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعث التوقعات التنظيمية.

الجدول رقم (21) الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعث التوقعات التنظيمية

الرقم	عبارات التوقعات التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
11	أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي و أفعالي	3.97	0.736	1	مرتفعة
12	أتوقع أن تهتم الإدارة بتهيئة ظروف العمل	3.62	1.043	3	مرتفعة
13	أتوقع من الإدارة أن تلبي حاجاتي من علاوات ومكافأة	3.40	1.153	4	متوسطة
14	أعتقد أن الموظفون يتقيدون باللوائح و النظم الإدارية السائدة	3.92	1.030	2	مرتفعة
	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي	3.6083	0.81481	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (21) يتضح جليا أن الوسط الحسابي العام لبعث التوقعات التنظيمية قد

بلغ (3.6083) أي بدرجة تقديرية مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، بانحراف معياري قدره (0.81481).

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.40) و (3.97)، وقد كانت العبارة رقم

(11) و التي مضمونها " أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي و أفعالي"، صاحبة أعلى وسط حسابي

بمقدار (3.97) وبدرجة تقديرية مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، وفي نفس الوقت هي العبارة الأقل

تشتتا في هذا البعد حيث بلغ انحرافها المعياري (0.73)، تليها العبارة رقم (14) التي مضمونها "أعتقد أن

الموظفون يتقيدون باللوائح و النظم الإدارية السائدة، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.92)، بدرجة تقدير مرتفعة، كما قدر انحرافها المعياري ب(1.03)، تليها العبارة رقم(12) التي مضمونها "أتوقع أن تهتم الإدارة بتهيئة ظروف العمل" في المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدر ب(3.62)، بدرجة تقدير مرتفعة، و بانحراف معياري قدره (1.04)، و في الأخير العبارة رقم(13) التي تنص على "أتوقع من الإدارة أن تلبية حاجاتي من علاوات و مكافآت"، حيث بلغ متوسطها الحسابي(3.40)، بدرجة تقدير متوسطة، و بانحراف معياري قدره(1.15).

تتمثل التوقعات التنظيمية في ما يتوقعه الفرد من المنظمة وما تتوقعه المنظمة من الأفراد أو ما يتوقعه الأفراد من بعضهم البعض، ومن خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن توقعات المنظمة من الفرد محققة بقدر كبير أما توقعات الأفراد من المؤسسة بتلبية حاجات العلاوات و المكافآت كانت بمستوى متوسط.

رابعاً: الأعراف التنظيمية

يمثل الجدول التالي الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده الأعراف التنظيمية

الجدول رقم(22) الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده الأعراف التنظيمية

الرقم	عبارات الأعراف التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
15	من واجبي كموظف في المؤسسة أن أحافظ على سمعتها	3.88	0.922	4	مرتفعة
16	إذا اكتشفت وجود خلل قد يؤدي لمشكلة ما، أخبر الإدارة بذلك	4.00	0.844	2	مرتفعة
17	أولي اهتمام لعامل الوقت عند انجاز المهام	4.05	0.790	1	مرتفعة
18	أدافع عن مؤسستي عندما ينتقدها الآخرون	3.92	1.030	3	مرتفعة
	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي	3.9625	0.78765	/	مرتفعة

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول رقم(22) يتضح لنا أن الوسط الحسابي الكلي لبعدها المعتقدات التنظيمية بلغ(3.96) بدرجة تقديرية مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، أما الانحراف المعياري لهذا البعد فقد قدر ب(0.78)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارة هذا البعد بين(3.88) و(4.05)، وقد كانت العبارة رقم (17) التي مضمونها "أولي اهتمام لجانب الوقت عند انجاز المهام" صاحبة أعلى وسط حسابي بمقدار(4.05) بدرجة تقديرية مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، وهي العبارة الأقل تشتتاً في هذا البعد بانحراف معياري قدره(0.790)، تليها العبارة رقم (16) التي مضمونها "إذا اكتشفت وجود خلل قد يؤدي لمشكلة ما أخبر الإدارة بذلك"، حيث بلغ وسطها الحسابي(4.0)، أي بدرجة تقديرية مرتفعة، و بانحراف معياري قدره(0.8)، تليها العبارة رقم(18) في المرتبة الثالثة والتي تنص على "أدافع عن مؤسستي عندما ينتقدها الآخرون" بمتوسط حسابي قدره(3.92)، بدرجة تقديرية مرتفعة، و بانحراف معياري قدره(1.03)، تليها في الأخير العبارة رقم(15) التي مضمونها "من واجبي كموظف في المؤسسة أن أحافظ على سمعتها"، حيث قدر وسطها الحسابي ب(3.88)، بدرجة تقديرية مرتفعة، و بانحراف معياري قدره(0.92).

تتمثل الأعراف في مجموعة المعايير الواجب اتباعها من طرف العمال، و من خلال الجدول نلاحظ أن الأعراف التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة محققة بدرجة مرتفعة، و هذا ما يفسر إحساس العمال بالولاء و الانتماء للمؤسسة و تمسكهم بها.

ثانياً: إدارة الصراع التنظيمي

يبين الجدول رقم(23) الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور إدارة الصراع التنظيمي والذي تم قياسه اعتماداً على 12 عبارة.

الجدول رقم(23): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	عبارات إدارة الصراع التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
19	تحرص المنظمة على معرفة الأسباب الحقيقية للصراع بين أفرادها قبل محاولة حله	3.73	1.006	2	مرتفعة

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

مرتفعة	4	1.013	3.70	تقوم منظمنا بدراسة أسباب الصراع بالتعاون مع كافة الأطراف	20
مرتفعة	9	1.015	3.57	أساهم في معالجة الأسباب التي أدت لحدوث الصراع حتى يبقى في إطاره المعقول	21
مرتفعة	6	0.860	3.65	تحت المنظمة أطراف الصراع على التحاور وتبادل الأفكار قبل البدء في معالجة الصراع	22
مرتفعة	10	1.096	3.55	أطرح ما لدي من أفكار حول الصراع القائم بكل حرية	23
مرتفعة	5	1.049	3.68	أستمع لآراء و أفكار الآخرين حول الصراع القائم بكل مسؤولية	24
مرتفعة	7	0.904	3.62	أتفاوض مع أطراف الصراع للتوصل إلى حلول حقيقية	25
مرتفعة	11	1.064	3.55	تسعى منظمنا لإحداث تكامل بين أفكار الأطراف المتصارعة للوصول إلى حل حقيقي	26
مرتفعة	1	0.899	3.85	نحرص في منظمنا على إيجاد حلول سريعة عندما يصبح الصراع مهددا لمنظمنا	27
مرتفعة	3	1.010	3.72	نعمل في منظمنا على إبقاء قدر من التوتر بين الأفراد من أجل تنمية روح الإبداع والابتكار	28
مرتفعة	8	1.184	3.57	أسعى إلى إثارة صراع مقبول من حين لآخر من أجل زيادة التنافس	29
متوسطة	12	1.164	3.37	تعمل منظمنا على توجيه توترات الأفراد و استغلالها في إبراز الطاقة الكامنة التي لا تظهر في الظروف العادية	30
مرتفعة	/	0.76321	3.6292	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم(23) يتضح لنا أن الوسط الحسابي الكلي لمحور إدارة الصراع التنظيمي بلغ(3.62)أي بدرجة تقديرية مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، أما الانحراف المعياري لهذا المحور فقد قدر ب(0.76).

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين(3.37) و(3.85)،و قد كانت العبارة رقم (27)التي مضمونها "تحرص في منظماتنا على إيجاد حلول سريعة عندما يصبح الصراع مهددا لمنظمتنا." صاحبة أعلى وسط حسابي بمقدار(3.85) وبدرجة تقديرية مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي بانحراف معياري قدره(0.89) ما يعني أن المؤسسة تسعى إلى تدارك الصراع قبل أن يصبح هداما و توجيهه إلى ما يخدم أهداف المنظمة.

تليها العبارة رقم(19) التي مضمونها" تحرص المنظمة على معرفة الأسباب الحقيقية للصراع بين أفرادها قبل محاولة حله "،حيث بلغ وسطها الحسابي (3.73)، بدرجة تقدير مرتفعة، و بانحراف معياري(1.006)،و منه نستنتج أن المنظمة تقوم بمعالجة الصراع بشكل جذري بدلا من تهدئته دون معالجة فعلية لأنه سينشأ من جديد.

تليها العبارة رقم(28)التي مضمونها "تعمل في منظماتنا على ابقاء قدر من التوتر بين الأفراد من أجل تنمية روح الابداع و الابتكار" حيث بلغ وسطها الحسابي(3.72)، بدرجة تقديرية مرتفعة، و بانحراف معياري قدره(1.01)، و هذا يعني أن المؤسسة تعمل على إعادة توجيه توترات الأفراد و تقننها بشكل ايجابي يخدم مصلحة المنظمة.

تليها العبارة رقم (20) التي مضمونها "تقوم منظماتنا بدراسة أسباب الصراع بالتعاون مع كافة الأطراف"، حيث بلغ وسطها الحسابي(3.70)، بدرجة تقديرية مرتفعة، و بانحراف معياري (1.01)، و منه يمكن القول أن المؤسسة تعمل على حل الصراع انطلاقا من الاستماع إلى كافة الأطراف حتى لا يكون هناك تحيز و الذي يؤدي إلى ظهور الصراع من جديد.

تليها العبارة رقم (24)التي مضمونها" أستمع لآراء و أفكار الآخرين حول الصراع القائم بكل مسؤولية"، حيث بلغ وسطها الحسابي(3.68)، بدرجة تقديرية مرتفعة، و انحراف معياري قدره(1.04)، مما يدل على أن المؤسسة تعمل بمبدأ حرية الرأي، و هذا ما يساعد في إدارة الصراع التنظيمي، فالتعبير عن الافكار و المشاعر بدون خوف أو تقيد يساهم بشكل كبير في حل الخلافات.

تليها العبارة رقم(22) والتي تنص على " تحت المنظمة أطراف الصراع على التحوار و تبادل الأفكار قبل البدء في معالجة الصراع"، حيث بلغ وسطها الحسابي(3.65)، بدرجة تقديرية مرتفعة، و انحرافها المعياري(0.86)،و هذا يفسر أن المؤسسة تقوم بتشخيص الصراع كخطوة أولى و ذلك من خلال تحديد مقدار الصراع الموجود و شدته و الأسباب الحقيقية للأعراض الناتجة عنه، حيث تقوم هذه الخطوة من خلال إجراء مقابلات معمقة مع العاملين.

تليها العبارة رقم(25) التي مضمونها "أتفاوض مع أطراف الصراع للتوصل إلى حلول حقيقية"، حيث بلغ وسطها الحسابي(3.62)، بدرجة تقديرية مرتفعة، و انحراف معياري(0.90)،و هذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل على إيجاد حلول جذرية لأن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع لأنها لا تعالج أسباب الصراع.

تليها العبارة رقم(29)التي مضمونها "أسعى إلى إثارة صراع مقبول من حين لآخر من أجل زيادة التنافس"، حيث بلغ وسطها الحسابي(3.57)، بدرجة تقديرية مرتفعة، و بانحراف معياري قدره(1.18)، أي أن المؤسسة مدركة لضرورة وجود درجة معينة من الصراع ولا بد من إيجادها إن لم تكن موجودة، فالصراع يخلق نوعا من التحدي و يحرك السكون و الجمود، و يثير الاهتمام و حب الاستطلاع و يوفر فرصة لإعادة النظر في الأفكار السائدة و تعديل المواقف.

تليها العبارة رقم(21)التي مضمونها "أساهم في معالجة الأسباب التي أدت لحدوث الصراع حتى يبقى في إطاره المعقول"، حيث بلغ وسطها الحسابي(3.57)، بدرجة تقديرية مرتفعة، و بانحراف معياري(1.01)،و ذلك من أجل التحكم في الصراع بإبقائه عند المستوى المرغوب الذي يحقق أهداف المؤسسة.

تليها العبارة رقم(23) التي مضمونها "أطرح ما لدي من أفكار حول الصراع القائم بكل حرية"، حيث بلغ وسطها الحسابي(3.55)، بدرجة تقديرية مرتفعة، و انحراف معياري قدره(1.09)،أي أن المؤسسة تعمل على توفير الظروف المناسبة التي تمكن العاملين من التعبير عن آرائهم و مناقشتها مع الآخرين.

تليها العبارة رقم(26)التي مضمونها" تسعى منظمنا لإحداث تكامل بين أفكار الأطراف المتصارعة للوصول إلى حل حقيقي"، حيث بلغ وسطها الحسابي(3.55)، بدرجة تقديرية مرتفعة، و انحراف معياري

قدره (1.6)، و هذا ما يعني أن المؤسسة تعمل على جمع الأفكار و إحداث التكامل بينها بدلا من محاولة المساومة، و هذا يمكن المؤسسة من استخدام أفضل الأفكار التي تخدم الأطراف المتصارعة.

تليها العبارة رقم (30) التي مضمونها " تعمل منظمنا على توجيه توترات الأفراد و استغلالها في ابراز الطاقة الكامنة التي لا تظهر في الظروف العادية"، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.37)، بدرجة تقديرية متوسطة، و انحراف معياري قدره (0.76)، مما يعني أن المؤسسة تسعى إلى استغلال الصراع بين الأفراد بدرجة معتدلة، وهذا من أجل محاولة الاستفادة من فترة الصراع التي تشهد زيادة في التنافس الذي بدوره يحفز الأفراد على إبراز قدراتهم و إبداعاتهم.

V. اختبار فرضيات الدراسة

يتم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة والتي تمت صياغتها بناء على مشكلة ونموذج و فرضيات الدراسة، سواء كانت هذه الفرضيات الفرعية المتعلقة بالمتغيرين أو الفرضية الرئيسية التي تربط بينهما، وذلك بعد اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار، وفي الأخير سيتم اختبار الفروق من خلال اختبار الفرضيات الخاصة به.

- طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

يتم الاعتماد على معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis للتعرف على طبيعة توزيع متغيرات الدراسة، و الجدول رقم (24) يبين النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (24): معاملي الالتواء و التفلطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
القيم التنظيمية	-0.063	-0.779
المعتقدات التنظيمية	-0.774	0.947
التوقعات التنظيمية	-0.615	0.065
الأعراف التنظيمية	-1.398	2.407
الثقافة التنظيمية	-0.820	1.272

0.932	-0.737	إدارة الصراع التنظيمي
-------	--------	-----------------------

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

كما هو موضح في الجدول أعلاه، معامل الالتواء محصور بين (-1.398) و (-0.063) وهو ينتمي إلى (-3،+3)، ومعامل التفلطح محصور بين -0.779 و 2.407 وهو أقل من 20، إذن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، فحسب دراسة (cao and Dawlatshahi(2005) إذا كان معامل الالتواء محصور بين (-3،+3)، و معامل التفلطح أقل من (20) فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، ويمكن اختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات المعلمية.

1. الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية:

1-1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

($\alpha \leq$) لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة في إدارة الصراع التنظيمي

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، و بالتالي فاختبار الفرضية (قبولها أو رفضها) و التأكد من صحة أو خطأ الفرض القائل بعدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة في إدارة الصراع التنظيمي يكون بطريقتين: إما بمقارنة قيمة (f) أو (t) المحسوبة مع قيمة (F) أو (T) الجدولية فإن كانت المحسوبة أكبر من الجدولية، فهنا وجود أثر للمتغير المستقل في المتغير التابع ، أو بمقارنة مستوى الدلالة المحسوب مع المعتمد فإذا كانت قيمة ($\alpha \leq 0.05$) في هذه الحالة فالنتيجة وجود أثر أو علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة و هي الطريقة المعتمدة.

و الجدول التالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي.

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي

المتغيرات المستقلة	قيمة (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	0.624	6.082	0.000

0.000	7.184	0.686	المعتقدات التنظيمية
0.000	6.956	0.674	التوقعات التنظيمية
0.000	5.690	0.599	الأعراف التنظيمية
		0.813	معامل الارتباط الكلي (R)
		0.661	معامل التحديد للأبعاد مجتمعة (R)
		113.178	قيمة (F) المحسوبة
		0.000	مستوى الدلالة
إدارة الصراع التنظيمي			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (25)، يتضح وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة في إدارة الصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (113.178)، عند مستوى الدلالة (0.000)، و هو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر بـ ($\alpha \leq 0.05$)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.661)، أي أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد الثقافة التنظيمية كمجموعة تفسر ما نسبته (66.1%) من التباين الحاصل في إدارة الصراع التنظيمي، بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي نصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة في إدارة الصراع التنظيمي".

1-2 اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

يتم اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى اعتماداً على نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والملخصة نتائجه في الجدول السابق.

1-2-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن بجيجل".

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن قيمة (Beta) قد بلغت (0,64) وقيمة (T) المحسوبة كانت (6,082) أما مستوى الدلالة فقد كان (0,00) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى، ونقبل فرضيتها البديلة والتي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية في ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن بجيجل".

نستنتج أن العمال في المؤسسة المينائية جن جن بجيجل يتبنون القيم الإيجابية كالأمانة و الأخلاق و الشعور بالانتماء و المهارة و التعاون فكل هذه القيم الإيجابية لها دور فعال في التقليل من حدوث الصراعات بين الأفراد، إن مثل هذه القيم يجب أن تعزز باستمرار باعتبارها نقطة قوة تلعب دورا كبيرا في حل الصراعات.

1-2-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات التنظيمية في ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن بجيجل".

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن قيمة (Beta) قد بلغت (0,686) وقيمة (T) المحسوبة كانت (7,184) أما مستوى الدلالة فقد كان (0,00) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد ، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية، ونقبل فرضيتها البديلة والتي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات التنظيمية في ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن بجيجل".

و منه نستنتج أن المعتقدات السائدة في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل - هي معتقدات إيجابية، حيث نجد أنه كلما اخذ العامل عمله و كانت له أفكار إيجابية عنه، كان له توجهها مساندا لهذا العمل، و بالتالي يتغاضى عن صعوباته و يعمل على كبح الصراعات و تقليل حدتها سعيا للحفاظ على استقرار المنظمة و تحقيق أهدافها.

1-2-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوقعات التنظيمية في ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن بجيجل".

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن قيمة (Beta) قد بلغت (0.674) وقيمة (T) المحسوبة كانت (6.956) أما مستوى الدلالة فقد كان (0,00) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد ، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة، ونقبل فرضيتها البديلة والتي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوقعات التنظيمية في ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن بجيجل".

و منه نستنتج ان للتوقعات التنظيمية دور كبير في إدارة الصراع بالمؤسسة المينائية جن جن بجيجل، فالفرد الذي يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضع اجتماعي معين تكون نظرته إيجابية للمنظمة، فيعمل جاهدا على حل مختلف الصراعات، و بالمقابل توقع المنظمة من الفرد أن يعطي أفضل ما لديه، كأن يحترم القوانين و اللوائح المتبعة في المنظمة يسهل عليها عملية إدارة الصراع، كونها تعرف ما يريده العامل و ما لا يريده.

1-2-3 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأعراف التنظيمية في ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن بجيجل".

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن قيمة (Beta) قد بلغت (0.599) وقيمة (T) المحسوبة كانت (5.690) أما مستوى الدلالة فقد كان (0,00) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد ، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة، ونقبل فرضيتها البديلة والتي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوقعات التنظيمية في ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن بجيجل".

و منه نستنتج أن الأعراف السائدة في المؤسسة المينائية جن جن بجيجل تساهم في إدارة الصراع، حيث تعمل الأعراف على تخفيض الغموض من خلال معرفة كل عامل لدوره و وعيه بأن مهامه ضرورية لنجاح المنظمة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة الباحثين اتجاه الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية و التنظيمية.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية و فرضياتها الفرعية:

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية نستخدم طريقتين :تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitnet U)، لعينتين مستقلتين من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى حول الفروق في نظرة الباحثين اتجاه الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، كما تم استخدام اختبار كروسكال - ويليز (Kruskal-Wallis) لاختبار الفرضيات الفرعية المتبقية، التي تدرس الفروق في نظرة الباحثين للثقافة التنظيمية تعزى لمتغيرات: السن، المؤهل العلمي، سنوات العمل، الفئة المهنية. ويتم اختبار هذه الفرضية من خلال فرضياتها الفرعية التالية:
أولاً. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة الباحثين اتجاه الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

يشترط في تطبيق اختبار المقارنة بين متوسطي مجتمعين مستقلين، خضوع بيانات كل مجموعة للتوزيع الطبيعي، و للتحقق من ذلك يتم استعمال اختبارين هما: اختبار (Shapiro -Wilk) في حالة كان عدد أفراد المجموعة أقل من خمسين (50)، و اختبار (Kolmogrov-Smirnov) اذا كان عدد أفراد المجموعة يساوي أو أكبر من خمسين (50)، و الجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي. جدول رقم(26): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيري الذكور و الإناث حول الثقافة التنظيمية.

المتغير	الجنس	اختبار (Kolmogrov-Smirnov)			اختبار (Shapiro -Wilk)		
		القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الثقافة	ذكر	0.2	32	0.103	32	0.667	
التنظيمية	أنثى	0.004	28	0.203	28	0.003	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

للحكم على خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي نستخدم نتيجة اختبار (Shapiro -Wilk) لكلا الجنسين لأن عدد الأفراد أقل من خمسين (الذكور 32، الإناث 28)، حيث يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة لاختبار (Shapiro -Wilk) لجنس ذكر بلغ (0.667)، أكبر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر بـ

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

(0.05)، و عليه فإن بيانات جنس (ذكر) تخضع للتوزيع الطبيعي، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة لاختبار (Shapiro -Wilk) لجنس(أنثى) بلغ (0.003)، و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد المقدر بـ (0.05)، مما يدل على أن بيانات جنس(أنثى) لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

بما أن أحد الجنسين (أنثى) لا يتبع التوزيع الطبيعي سنستخدم اختبار مان ويتني (Mann-Whitnet) و التي لخصت نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (27) نتائج تحليل اختبار مان ويتني (Mann-Whitnet) بالنسبة لمتغير الجنس

الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	U	W	Z	مستوى الدلالة
ذكر	32	32.17	1029.50	394.500	800.500	0.794	0.427
أنثى	28	28.59	800.50				

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من الجدول السابق ان متوسط الرتب في الجنس الأول(ذكر)تساوي (32.17)، و متوسط الرتب في الجنس الثاني(أنثى) يساوي(28.59)، و لتحديد اذا كانت هناك فروق في إجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس نلاحظ قيمة (Mann-Whitnet U=394.500)، و مستوى الدلالة يقدر بـ (0.427)، و هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر بـ (0.05)، و منه نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس في المؤسسة المينائية جن جن . جيجل .

ثانيا. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن.

و الجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم(28): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات السن حول الثقافة التنظيمية.

المتغير	السن	اختبار (Kolmogrov-Smirnov)			اختبار (Shapiro -Wilk)	
		القيمة	درجة	مستوى	القيمة	درجة
		الاحتمالية	الحرية	الدلالة	الاحتمالية	الحرية

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

\	\	\	\	2	0.260	أقل من 25 سنة	الثقافة التنظيمية
0.171	15	0.917	0.2	15	0.143	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	
0.022	33	0.963	0.33	33	0.082	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	
0.044	10	0.864	0.71	10	0.245	45 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

للحكم على خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي نستخدم اختبار (Shapiro -Wilk) لفئة من (25 سنة إلى أقل من 35 سنة) لأن عدد أفرادها 15 و هو أقل من خمسين(50)، حيث يتضح من خلال الجدول أن مستوى الدلالة لاختبار (Shapiro -Wilk) بلغ (0.171) و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر بـ (0.05)، و عليه فإن بيانات هذه الفئة تخضع للتوزيع الطبيعي، و نستخدم نفس الاختبار لفئة من (35 سنة إلى أقل من 45 سنة)، لأن عدد أفرادها (33) و هو أقل من خمسين(50)، حيث يتضح من خلال الجدول أن مستوى الدلالة لاختبار (Shapiro -Wilk) بلغ (0.022) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد المقدر بـ (0.05)، و عليه فإن بيانات هذه الفئة لا تخضع للتوزيع الطبيعي، و هو نفس الاختبار الذي نستخدمه لفئة 45 سنة فأكثر، لأن عدد أفراد هذه الفئة هو (10) أفراد، و هو أقل من خمسين(50)، حيث يتضح من خلال الجدول أن مستوى الدلالة لاختبار (Shapiro -Wilk) بلغ (0.044) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد المقدر بـ (0.05)، و عليه فإن بيانات هذه الفئة لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول السابق نلاحظ أن شرط استعمال التوزيع الطبيعي غير محقق لأن بيانات أحد فئات هذا المتغير لا تتبع التوزيع الطبيعي و بالتالي نستعمل إختبار كروسكال . ويليز (Kruskal-Wallis) ، و قد لخصت نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم(29): نتائج اختبار كروسكال . ويليز (Kruskal-Wallis) بالنسبة لمتغير السن

قيمة كاي مربع X ²	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
5.823	3	0.121

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة كاي مربع تساوي (5.823)، و درجة الحرية تساوي (03)، و مستوى الدلالة يساوي (0.121)، و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يقدر بـ (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق اتجاه الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن، و بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي نصها " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن.

مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير السن في الثقافة التنظيمية في المؤسسة المينائية جن جن بجيجل.

ثالثًا. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

و الجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

جدول رقم(30): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المؤهل العلمي حول الثقافة التنظيمية

اختبار (Shapiro -Wilk)		اختبار (Kolmogrov-Smirnov)			المؤهل العلمي	المتغير
القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	درجة الحرية		
0.25	13	0.92	0.143	13	0.204	ثانوي فأقل
0.88	08	0.968	0.2	08	0.155	تقني سامي
0.01	39	0.928	0.071	39	0.135	ليسانس أو مهندس

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

للحكم على خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي نستخدم اختبار (Shapiro -Wilk) لفئة (ثانوي فأقل)، لأن عدد أفرادها (13) و هو أقل من (50)، حيث يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة لاختبار (Shapiro -Wilk) بلغ (0.25) و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر بـ (0.05)، أي أن بيانات هذه الفئة تخضع للتوزيع الطبيعي، كما نستخدم نفس الاختبار لفئة (تقني سامي) لأن عدد أفرادها أقل من (50)، حيث بلغ مستوى الدلالة لاختبار (Shapiro -Wilk) (0.88)، و هو أكبر من مستوى الدلالة

المعتمد (0.05)، أي أن بيانات هذه الفئة تخضع للتوزيع الطبيعي، كما نستخدم نفس الاختبار لفئة (ليسانس أو مهندس)، لأن عدد أفرادها (39) و هو أقل من (50)، حيث بلغ مستوى الدلالة لاختبار (Shapiro -Wilk) (0.01) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، و عليه فإن بيانات هذه الفئة لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

لذلك سنستخدم اختبار كروسكال . ويليز (Kruskal-Wallis) لأن أحد بيانات الفئة المهنية (ليسانس أو مهندس) لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

و قد لخصت نتائج هذا الاختبار في الجدول التالي:

الجدول رقم(31): نتائج اختبار كروسكال . ويليز (Kruskal-Wallis) بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

قيمة كاي مربع X^2	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
2.204	02	0.323

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة كاي مربع تساوي (2.204)، و درجة الحرية تساوي (02)، و مستوى الدلالة يساوي (0.323)، و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يقدر بـ (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق اتجاه الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، و بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة الباحثين اتجاه الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في الثقافة التنظيمية بالمؤسسة المينائية جن جن بجبل .

رابعاً. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة الباحثين اتجاه الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات العمل.

و الجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم(32): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات سنوات العمل حول الثقافة التنظيمية

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

اختبار (Shapiro -Wilk)		اختبار (Kolmogrov-Smirnov)			سنوات العمل	المتغير الثقافة التنظيمية
القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	درجة الحرية		
0.029	06	0.766	0.766	06	0.309	أقل من 5 سنوات
0.001	22	0.818	0.818	22	0.255	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
0.183	24	0.942	0.942	24	0.135	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
0.409	08	0.917	0.917	08	0.203	15 سنة فأكثر

المصدر: من عداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

للحكم على خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي نستخدم اختبار (Shapiro -Wilk) لفئة (أقل من 5 سنوات) لأن عدد أفرادها بلغ (06) أفراد، حيث يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة لاختبار (Shapiro -Wilk) بلغ (0.029) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد المقدر بـ (0.05)، أي أن بيانات هذه الفئة لا تخضع للتوزيع الطبيعي، و نستخدم نفس الاختبار لفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، حيث يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة لاختبار (Shapiro -Wilk) بلغ (0.001) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد المقدر بـ (0.05)، أي أن بيانات هذه الفئة لا تخضع للتوزيع الطبيعي، و نستخدم نفس الاختبار لفئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات)، لأن عدد أفرادها بلغ (24) و هو أقل من (50)، حيث يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة لاختبار (Shapiro -Wilk) بلغ (0.183)، و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد و المقدر بـ (0.05)، أي أن بيانات هذه الفئة تخضع للتوزيع الطبيعي، و نستخدم نفس الاختبار لفئة (15 سنة فأكثر)، لأن عدد أفرادها (08) أفراد، و هو أقل من (50)، حيث بلغ مستوى الدلالة لاختبار (Shapiro -Wilk) (0.409) و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد و المقدر بـ (0.05)، و عليه فإن بيانات هذه الفئة تخضع للتوزيع الطبيعي .

بما أن بيانات أحد فئات متغير (سنوات العمل) لا تخضع للتوزيع الطبيعي، فإننا نستخدم اختبار كروسكال - ويليز (Kruskal-Wallis)

و الجدول التالي يلخص اختبار كروسكال - ويليز (Kruskal-Wallis) بالنسبة لمتغير سنوات العمل:
الجدول رقم(33): نتائج اختبار كروسكال - ويليز (Kruskal-Wallis) بالنسبة لمتغير سنوات العمل

قيمة كاي مربع X^2	درجة الحرية	الدالة الاحصائية
15.143	03	0.002

المصدر: من عداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة كاي مربع تساوي(15.143)، و درجة الحرية تساوي(03)، و مستوى الدلالة يساوي (0.002)، و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد الذي يقدر بـ (0.05)، مما يدل على وجود فروق اتجاه الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات العمل، و بالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة التي نصها " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة الباحثين اتجاه الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات العمل، و نقبل الفرضية البديلة التي نصها " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة الباحثين اتجاه الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات العمل.

مما يشير إلى وجود أثر لمتغير سنوات العمل في الثقافة التنظيمية بالمؤسسة المينائية جن جن بجيجل .
خامسا- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة الباحثين اتجاه الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الفئة المهنية.

و الجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

جدول رقم(34): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الفئة المهنية حول الثقافة التنظيمية

اختبار (Shapiro -Wilk)		اختبار (Kolmogrov-Smirnov)			الفئة المهنية	المتغير
مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	درجة الحرية		الثقافة التنظيمية
0.428	10	0.928	0.2	10	0.139	إطار

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

0.043	15	0.877	0.07	15	0.211	عون تنفيذ
0.012	35	0.917	0.002	35	0.192	عون تحكم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

للحكم على خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي نستخدم اختبار (Shapiro -Wilk) لفئة إطار لأن عدد أفرادها (10) و هو أقل من (50) حيث يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة لاختبار (Shapiro -Wilk) بلغ (0.428)، و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، أي أن بيانات هذه الفئة تخضع للتوزيع الطبيعي، و نستخدم نفس الاختبار لفئة (عون تنفيذ) لأن عدد أفرادها أقل من (50)، حيث يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة لاختبار (Shapiro -Wilk) بلغ (0.043) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، أي ان بيانات هذه الفئة لا تخضع للتوزيع الطبيعي، و نستخدم نفس الاختبار لفئة (عون تحكم) لأن عدد أفرادها أقل من (50)، حيث يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة لاختبار (Shapiro -Wilk) بلغ (0.012) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، أي ان بيانات هذه الفئة لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

بما أن بيانات أحد فئات متغير (الفئة المهنية) لا تخضع للتوزيع الطبيعي، فإننا نستخدم اختبار كروسكال . ويليز (Kruskal-Wallis).

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار كروسكال . ويليز (Kruskal-Wallis) بالنسبة لمتغير الفئة المهنية

الجدول رقم(35): نتائج اختبار كروسكال . ويليز (Kruskal-Wallis) بالنسبة لمتغير الفئة المهنية

قيمة كاي مربع X^2	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
11.403	02	0.003

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة كاي مربع تساوي (11.403)، و درجة الحرية تساوي (02)، و مستوى الدلالة يساوي (0.003)، و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد الذي يقدر بـ (0.05)، مما يدل على وجود فروق اتجاه الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الفئة المهنية، و منه نرفض الفرضية الفرعية الخامسة التي نصها " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الفئة المهنية"، و نقبل الفرضية البديلة التي نصها " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الفئة المهنية".

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الفئة المهنية".

مما يشير إلى وجود أثر لمتغير الفئة المهنية في الثقافة التنظيمية بالمؤسسة المينائية جن جن بجيجل.

خلاصة الفصل

تعرفنا في هذا الفصل على المؤسسة المينائية جن جن بجيجل من خلال تعريفها والتعرف على نشأتها و موقعها الجغرافي ، وإبراز دورها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، باعتبارها تقدم مختلف الخدمات المينائية.

كما قمنا بعرض و تحليل نتائج آراء عينة الدراسة و الخاصة بكل من أبعاد الثقافة التنظيمية و إدارة الصراع التنظيمي، وذلك بالاعتماد على مخرجات (SPSS) و المؤشرات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، و خلصنا إلى معرفة درجة قوة الثقافة التنظيمية و مدى قدرة المؤسسة المينائية جن جن جيغل على إدارة الصراع التنظيمي، ثم قمنا باختبار فرضيات الدراسة، حيث تم التأكد من وجود أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة في إدارة الصراع التنظيمي.

الخاتمة

بعد استعراضنا لأهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي، والتقصي حول مدى توافرها ميدانيا، خلصت هذه الدراسة المعنونة بـ "أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي"، والتي تم إجراؤها في المؤسسة المينائية جن جن بجبل إلى مجموعة من النتائج .

1- نتائج الدراسة

أولاً: النتائج النظرية

أ- النتائج النظرية المتعلقة بالثقافة التنظيمية

- ✓ اختلف علماء السلوك التنظيمي في تعريف وتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية ولم يتوصل إلى تعريف محدد وإنما طوروا كثيراً من التعاريف المتداخلة والمكملة لبعضها البعض، فقد تعدد مفهومها رغم حداثة الموضوع، إذ يرجع لبداية الثمانينات، إلا أن الميزة في تعريفات الثقافة التنظيمية أنها متقاربة جداً حتى أنها تكاد تتطابق خاصة في ما تعلق بجوهر الأشياء المكونة لهذه الثقافة.
- ✓ إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهميه الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.
- ✓ تختلف خصائص الثقافة التنظيمية من منظمة لأخرى، وهذا ما يفسر اختلاف قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.
- ✓ لكل ثقافة تنظيمية عناصر ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة والتي من خلالها يتم توصيل القيم والمعايير من شخص لأخر، وأهم هذه العناصر: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية.
- ✓ هناك أنواع كثيرة للثقافة التنظيمية، لكنها تصنف بصورة عامة إلى ثقافة قوية وأخرى ضعيفة.
- ✓ يتم المحافظة على الثقافة التنظيمية من خلال الآليات التالية: اختيار العاملين، الإدارة العليا، و المخالطة الاجتماعية.
- ✓ تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
- ✓ الثقافة التنظيمية لها تأثير متعدد الجوانب، فهي تؤثر على كل من فعالية المنظمة والهيكل التنظيمي والانتماء التنظيمي.

ب- النتائج النظرية المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي

- ✓ إن الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات على حد سواء.

- ✓ الصراع عملية تفاعلية بين طرفين يحدث نتيجة تعارض الأهداف.
- ✓ تعددت أسباب ظهور الصراعات منها أسباب تنظيمية وأخرى أسباب شخصية.
- ✓ إن الصراع له مراحل يمر بها ويأخذ صور ظاهرة وأخرى خفية وعلى المنظمة التدخل في معالجته وتوجيهه ليخدم مصالحها وتحقيق أهدافها بإتباع نموذج لذلك.
- ✓ إن الصراعات لا تكون دائما في مضمونها سلبية ومعيقة.
- ✓ ليس هناك نموذج أو أسلوب محدد لإدارة الصراع التنظيمي، و أغلب الحلول التي اقترحها الباحثون تركز على ضرورة توافر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية وفتح الحوار بين أطراف الصراع عوضا عن كتمه.

ثانيا النتائج التطبيقية

بعد تحليل محاور الدراسة و اختبار الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:

- أ- تحليل نتائج المحور الأول (المتغيرات الديموغرافية و التنظيمية)
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة العمال الذكور و الإناث متقاربة في المؤسسة المينائية جن جن بجيجل، و يرجع السبب في ذلك إلى أن الفئة الغالبة في هذه الدراسة هي فئة عون تحكم و التي تتدرج ضمن المهام الإدارية، و التي تقبل عليها الإناث أكثر من الذكور.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة حسب الفئات العمرية، أن فئة العمال أقل من (25) سنة قد كانت أقل فئة، أم أعلى فئة فقد كانت فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم من(35 إلى أقل من 45 سنة)، و هي الفئة الأنسب التي تسمح للمؤسسة من الاستفادة من قدراتهم و خبرتهم المهنية.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة توظف عمال و موظفين يتميزون بمستوى تعليمي جيد نظرا لطبيعة نشاطها، الذي يتطلب مستوى علمي مرتفع و مهارات تقنية جيدة.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة حسب سنوات العمل، أن فئة الأفراد الذين سنوات عملهم أقل من 5 سنوات هي أقل فئة، أما أعلى فئة فقد كانت فئة العمال الذين سنوات عملهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة.

ب- نتائج تحليل المحور الثاني(الثقافة التنظيمية)

- ✓ أشارت النتائج أن هناك موافقة من أفراد العينة حول توافر الثقافة التنظيمية بالمؤسسة المينائية جن جن بجيجل بدرجة مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.56)، أما انحرافه المعياري فقد بلغ (0.66)، وقد جاءت أبعاد الثقافة التنظيمية بالترتيب التالي:
- أظهرت نتائج الدراسة أن التمسك بالأعراف التنظيمية بالمؤسسة المينائية جن جن كان مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.96)، أما انحرافه المعياري فقد بلغ (0.78)، وهذا يدل على مدى تمسك العمال بالأعراف التنظيمية الخاصة بالمؤسسة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التوقعات التنظيمية جاء مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.60)، أما انحرافه المعياري فقد بلغ (0.81)، مما يدل على إحساس العاملين بالمؤسسة المينائية جن جن بجيجل بأهمية الوظائف التي يقومون بأدائها و دورها في نجاح المؤسسة ونموها و استمرارها.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المعنقات التنظيمية جاء مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.48)، أما انحرافه المعياري فقد قدر (0.76)، مما يدل على أن التوقعات السائدة في المؤسسة محل الدراسة محققة بالقدر الذي يضمن للمؤسسة نجاحها.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيم التنظيمية جاء متوسط وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.14)، أما انحرافه المعياري فقد بلغ (0.93)، مما يدل على ضرورة تعزيز القيم التنظيمية الإيجابية في المؤسسة محل الدراسة.

ج- تحليل نتائج المحور الثاني (إدارة الصراع التنظيمي)

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى كفاءة المؤسسة المينائية جن جن بجيجل في إدارة الصراع التنظيمي قد جاء بدرجة مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.62) أما انحرافه المعياري فقد بلغ (0.76)، لذا فالمؤسسة محل الدراسة تسعى لحل مختلف الصراعات التنظيمية.

ثالثا: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

- ✓ أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- ✓ توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) في إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
 - ✓ بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة الباحثين اتجاه الثقافة التنظيمية ترجع لمتغيراتهم الديموغرافية و التنظيمية (الجنس، السن، المؤهل العلمي)، في حين كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة الباحثين اتجاه الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيرات سنوات العمل و الفئة المهنية.
- 2- اقتراحات الدراسة

استنادا إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، نقدم الاقتراحات التالية:

أ- الاقتراحات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

- ✓ تعريف العمال بالقيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة وتشجيعهم على التشارك فيها والتمسك بها أكثر.
- ✓ تشجيع العاملين بإتاحة فرص المشاركة لهم في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات وذلك عن طريق خلق ثقافة مشجعة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.
- ✓ ضرورة مشاركة العمال في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها مما من شأنه إتاحة الفرصة لظهور قيم تسهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية والثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة ومواردها البشرية.
- ✓ ضرورة منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض إشباع حاجات العمال وتحقيق مستوى من الرضا يدفعهم إلى بذل جهود معتبرة، إضافة إلى ربط هذه المكافآت بمستوى أداء الأفراد مع مراعاة الفروق الفردية والجهود المبذولة ذلك أن العدالة في منح الحوافز والمكافآت يعتبر طريقة لتشجيع العمال المجتهدين على تقديم أداء مرض أو وسيلة لتحفيز العمال غير المجتهدين.

ب- الاقتراحات المتعلقة بالصراع التنظيمي

- ✓ ضرورة وعي العاملين وتعريفهم بالصراع التنظيمي والتعميق فهمهم لأهميته.
- ✓ توضيح الهيكل التنظيمي لتفادي التضارب في المهام والمسؤوليات.
- ✓ ضرورة تقسيم العمل بشكل عادل ومتساوي للتقليل من الخلافات حول ممارسة العمل.

✓ محاولة بناء علاقات جيدة ومتينة بين العاملين فيما بينهم وبين العاملين و رئيسهم من أجل تجنب الخلافات.

✓ يجب على المسؤول معاملة العاملين على قدر من المساواة من أجل تجنب التذمر و الصراعات المختلفة.

✓ محاولة الكشف عن مختلف الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع بمختلف مستوياته من أجل التحكم فيها.

وأخيرا توصي الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية المتعلقة بالثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي لارتباطهم المباشر بالموارد البشري وما يمثلانه من أهمية بارزة في ضبط السلوك التنظيمي.

3 آفاق الدراسة

بما أن الدراسة تطرقت لبعض الأبعاد من متغيري الثقافة التنظيمية و إدارة الصراع التنظيمي فهي بذلك تبقى المجال مفتوحا أمام إجراء دراسات مستقبلية تتناول أبعاد جديدة لكلا المتغيرين، لذلك نقترح بعض الدراسات المستقبلية التي تبحث في المواضيع التالية:

. تأثير القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

. دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير.

. دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المنظمي.

. علاقة تنوع الموارد البشرية بالصراع التنظيمي.

. دور الصراع في خلق الإبداع.

قائمة المصادر

و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

I . قائمة المصادر (القرآن الكريم)

القرآن الكريم، الآية 118، سورة هود، رقم السورة: 11.

II . قائمة المراجع

1 المراجع باللغة العربية

أولاً. الكتب

1. أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي . مدخل بناء المهارات"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
2. انعام الحيايلى، بهاء الدين العسكري، "ادارة التغيير في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الاكاديمي، الأردن.
3. بلال خلف السكارنة، "اخلاقيات العمل"، الطبعة الاولى، دار المسيرة، عمان(الاردن)، 2009.
4. بلال خلف السكارنة، "دراسات إدارية معاصرة"، الطبعة الأولى، دار النشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2007.
5. جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية و التغيير، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006.
6. جمال الدين محمد المرسي و آخرون، "التفكير الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية منهج تطبيقي"، دار الجامعة للنشر، مصر، 2002.
7. جمال عبد الله محمد، "إدارة التغيير و التطوير"، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر و التوزيع، الأردن، 2014.
8. حسين احمد الطراونة، "نظرية المنظمة"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، 2012.
9. حسين أحمد طراونة و آخرون، "نظرية المنظمة"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، 2012.
10. حسين حريم، "إدارة المنظمات . منظور كلي"، الطبعة الاولى، الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2003.
11. حسين حريم، "إدارة المنظمات منظور كلي"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر، عمان، 2010.
12. حسين حريم، "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال"، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.

13. حسين حريم، "السلوك التنظيمي . سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن، 2004.
14. خالد محمد بني حيدان، وائل محمد ادريس، "الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي(منهج معاصر)"، دون طبعة، دار اليازوري العلمية، عمان(الاردن)، 2009.
15. خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون ، "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، الطبعة الاولى، اثناء النشر و التوزيع، الأردن، 2009.
16. خليل محمد حسن الشماع ،خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
17. خليل محمد حسن الشماع، "مبادئ الإدارة"، الطبعة الرابعة، دار المسيرة، الاردن، 2004، ص 216.
18. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، 2002.
19. زاهد محمد ديربي، "السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، و التوزيع، الاردن، 2011،
20. زهير بوجمعة شلابي، "الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري، الأردن، 2010.
21. زهير بوجمعة شلابي، "الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
22. شارلزهل و جاريت جونز، "الإدارة الاستراتيجية(مدخل متكامل)"، الجزء 1، ترجمة و مراجعة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المنعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.
23. شوقي ناجي جواد، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
24. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك التنظيمي(مدخل تطبيقي معاصر)"، الطبعة الأولى، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
25. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، الطبعة الاولى، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
26. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "مبادئ السلوك التنظيمي"، دون طبعة، الدار الجامعية 2005 .
27. عاطف وصفي، "الثقافة و الشخصية"، دون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، 1988.

28. عايدة سيد خطاب، صابر محمد اسماعيل، "التخطيط الاستراتيجي"، الدار الجامعية، مصر، 2006.
29. عبد السلام ابو قحف، "ادارة الاعمال الدولية"، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002.
30. عبد الغفار حنفي و آخرون، "محاضرات في السلوك التنظيمي" الطبعة الأولى، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002.
31. عبد المعطي محمد عساف، "السلوك الاداري(التنظيمي)في المنظمات المعاصرة"، دون طبعة، مطبعة جريدة الرأي، عمان، 1994.
32. عثمان حسن عثمان، "المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية"، دون طبعة، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998.
33. عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات، "مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث"، الطبعة الثانية، د م ج، الجزائر، 1999.
34. غياث بوفلجة، "القيم الثقافية و فعالية التنظيمات"، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
35. فاروق احمد مصطفى، محمد عباس ابراهيم، "الانثروبولوجيا الثقافية"، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007.
36. كامل محمد المغربي، "السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس"، الطبعة الثالثة، دار الفكر، عمان، الأردن، 2004.
37. ماجد عبد المهدي مساعدة، "ادارة المنظمات منظور كلي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2013.
38. ماجدة العطية، "سلوك المنظمة . سلوك الفرد و الجماعة"، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، 2003.
39. مجيد الكرفي، "التخطيط الاستراتيجي(عرض نظري و تطبيقي)"، دون طبعة، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2016.
40. محفوظ جودة، "التحليل الاحصائي الأساسي باستخدام spss"، دون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص ص: 299، 300.
41. محمد احمد بيومي، "علم الاجتماع الثقافي"، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2009.
42. محمد سعيد سلطان، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002.

43. محمد علي محمد، "علم اجتماع التنظيم . مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج ."، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2006.
44. محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال"، الطبعة الخامسة، دار وائل، عمان، 2009.
45. محمد قاسم القريوتي، "تظرية المنظمة و التنظيم"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
46. محمد قاسم القريوتي، "تظرية المنظمة و التنظيم"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الاردن، 2008.
47. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الرابعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.
48. محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، الأردن، 1993.
49. محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر و التوزيع، الأردن، 2015.
50. محمد خير سليم أبو زيد، "التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية spss"، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2010.
51. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر، 2008.
52. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الاردن، 2004.
53. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
54. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، ط3، دار وائل للنشر، الاردن، 2005.
55. محمود عبد الفتاح رضوان، "إدارة النزاعات و الصراعات في العمل"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2013.
56. مخلوف بوكروح، "مدخل إلى إدارة المنظمات الثقافية"، الطبعة الأولى، مطابع حسناوي، الجزائر، 2009.
57. مراد زعيبي، "علم الاجتماع رؤية نقدية"، دون طبعة، مؤسسة زهراء للفنون و الطباعة، الجزائر، 2004.
58. مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الطبعة الأولى، الجار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005.

59. مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الاولى، الدار الجامعية، مصر، 2004.
60. مصطفى محمود او بكر، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية (مصر)، 2003.
61. مصطفى يوسف كافي، "إدارة الصراع و الأزمات التنظيمية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع،الأردن، 2015.
62. معن محمود عياصرة و مروان محمد بن احمد، "إدارة الصرع و الأزمات و ضغوط العمل"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، 2008.
63. موسى اللوزي، "التنظيم و اجراءات العمل"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2002.
64. موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة"، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 1999.
65. موسى المدهون، ابراهيم الجزراوي، "تحليل السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995.
66. مؤيد سعيد السالم، "اساسيات الادارة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2005.
- مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دون طبعة، دار عالم الكتاب الحديث، الاردن، 2002. 67.
68. ناصر جرادات و آخرون، "ادارة التغيير و التطوير"، الطبعة الاولى، اثناء للنشر و التوزيع، الاردن، 2013.
69. ناصر دادي عدون، "ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي . دراسة نظرية و تطبيقية"، دون طبعة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
70. ناصر قاسمي، "الصراع داخل المنظمة و فعالية التسيير الإداري، دراسة نظرية و تطبيقية"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.
71. نبيل جمعة صالح النجار، "الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية spss"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015.
72. نور الهد بورغدة، نور الدين حامد، "دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة. دراسة حالة مؤسسة مينائية"، دون طبعة، دار خالد اللحياني للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016.

ثانيا. المجالات العلمية

73. أحمد عبد القادر، "إدارة الصراع التنظيمي تحليل و معطيات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 28، 2011.
74. خالد محمود عزيز و آخرون، "الثقافة التنظيمية و علاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الاداري و الفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى"، مجلة علوم التربية و الرياضة، جامعة الموصل، كلية التربية و الرياضة، العراق، المجلد الخامس، العدد الثالث (ج2)، 2012.
75. سليمان بن ابراهيم نملة، "إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة مالك السعود، السعودي، 2007، ص: 19 .
76. عباس عبد المهدي، " استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية بالأردن و علاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين في مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات"، م20، ع02، جامعة مؤتة، الأردن، 2005.
77. فوزية مقراش، محمد عبد اللوش، "أثر العوامل التنظيمية على الإبداع لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى . جيجل"، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 52، الجزائر، 2019.
78. كمال برباوي، "علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي . دراسة حالة إتصالات الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، 2019، ص: 394.
79. مراد بومنقار، سارة خلفة، الثقافة التنظيمية و علاقتها ببعض المشكلات المهنية السائدة لدى هيئة الإطارات الوسطى (دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلو-عنابة-)، "مجلة آفاق علوم الادارة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد الثالث، 2018
80. يحيى عبد المالك، الثقافة التنظيمية الدلالات و الابعاد، مجلة آفاق للعلوم، العدد السادس، الجزائر، 2017
- ثالثا. الأطروحات و الرسائل و المذكرات
- أ. أطروحات الدكتوراه
81. حسين بورغدة، "الانحرافات الإدارية كمصدر للصراع التنظيمي و أساليب إدارته . دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الهضاب العليا التابعة لمؤسسة Eviad سطيف"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006.

82. زهرة خلوف، "الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء و ديناميكية الاداء . دراسة حالة جامعة الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015.
83. السعيد بن يمينة، "فعالية تسيير الموارد البشرية لدى المؤسسات الاجنبية العاملة في الجزائر و أثره على سلوك العامل"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008/2007.
84. عنتر صلاح، " الصراع التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية"، أطروحة دكتوراه العلوم تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، الجزائر، 2017\2018.
- ب . رسائل الماجستير
85. إبتسام يوسف محمد مرزوق، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين" رسالة ماجستير غير منشورة تخصص أصول التربية الجامعة الإسلامية فلسطين 2011 .
86. أحمد بن صفية، "أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية"، دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بولاية أدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2015.
87. إلياس سالم، "تأثير الثقافة على اداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005.
88. بوبكر منصور، "الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية . المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب و العلوم الانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
89. رايح العايب "القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمركب المجارف و الرافعات C-P-G بقسنطينة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و السلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.
90. رفيق مرزوقي، الثقافة التنظيمية و أثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة AMC بالعلمة(سطيف)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018.

91. رياض عيشوش، "مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة. دراسة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد و ادارة المعرفة و المعارف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة(الجزائر)، 2010|2011.
92. سمير يوسف عبد الله، "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات . دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غير منشورة، 2006.
93. محمد رضا شنة، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية . دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري حالات: قسنطينة، سطيف، بسكرة"، ماجستير في علم النفس التنظيمي و تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
94. مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و علاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية ، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير من قسم أصول التربية إدارة تربوية. في كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة 2013 .
95. هدى درنوني، "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي"، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بيشار، رسالة ماجستير تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
96. وهيبه عيساوي، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي . دراسة حالة فئة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بيشار"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011|2012.
- ج . مذكرات الماستر
97. عابد فايزة، "الثقافة التنظيمية و دورها في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية - جامعة العربي بن مهدي - (ام البواقي)"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة العربي بن مهدي، أم بواقي، الجزائر، 2016\2017.

رابعاً . الملتقيات و المداخلات و الندوات

أ . الملتقيات

98. كمال قاسمي، "إدارة التغيير و علاقتها بالثقافة التنظيمية"، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية (3-4 ماي)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة(الجزائر)، 2005.

ب . المداخلات

99. زين الدين بروش، كمال قاسمي، "ادارة التغيير و علافته بثقافة المؤسسة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، المسيلة، يومي 03|04 ماي 2005.

100. عبد الله البريدي، "تحو فهم بنية الثقافة في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور(دراسة استطلاعية)"، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني التدريب المهني، الرياض، ايام 11-14/12/2004.

101. عثمان فراج، "الثقافة و عملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير، معهد علم النفس و علوم التربية، جامعة الجزائر، 1992.

ج . الندوات

102. وليد عبد الرحمان الفراء، "تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS"، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج و الشؤون الخارجية، الرياض، السعودية، 2010.

خامساً . القوانين و التشريعات

103. المادة 1 من المرسوم 173/84 المؤرخ في 22 شوال 1404 هـ الموافق ل 22 جويلية 1984، يتضمن إنشاء ميناء جن جن.

2. المراجع باللغة الأجنبية

أولاً. الكتب

104. Edgarh schrin, **organisation culture and leadership**, 3th edition, jossey-bass, USA, 2006

105. Gilles Bressy, Christian Kankoyt, " **Economie d'entreprise**", 4 édition, Dalloz, paris, 1998

106. Stephen P. Robbins, "**Timothy A. Judge, Organization Behavior**", Pearson Education, United States of America, 2013.

ثانياً: المجلات

107. Boniface C .madu, "**Organization Culture as driver of competitive advantage**", journal of academies and business ethics.

108. Inés Martiney, lourdes Munduate, Francisco Medinna, "**A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture**", European journal of work and organizational psychology, vol 14, Issue 2, 2005

109. Lisa Bradeley and Rachel Parker, "**Organisational Culture In The Public Sector**", Report for Institute of public Administration Australia, 2000

110. Peter Lok, and John Grawford, "**The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment**" Journal of Management Development , vol 23, No 4, 2004

ثالثاً. الأطروحات

111. Mohammed H Assaf, "**Management of organizational conflict of organization Applicable study in general Directorate of Anbar Governomante**", St clement university, Iraq, 2013.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان بعد
التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة العليم العالى و البحث العلى

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية - التجارية - وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

سيدي الموظف سيديتي الموظفة:

في إطار انجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل درجة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، هذا تحت عنوان: " أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي". فإننا نقوم بإجراء دراسة ميدانية في مؤسستكم، والمتمثلة في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل، لذلك نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، راجين منكم الإجابة على عباراته على اعتبار أن نتائج الدراسة تتوقف عليه.

إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية من شأنه أن يسهم في الوصول إلى نتائج علمية و تحقيق أهداف الدراسة كما نحيطكم علما أن كافة البيانات المقدمة ستبقى سرية ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي .

نرجو التكرم بوضع علامة (X) في الخانة الموافقة لاختيارك .

في الأخير تقبلوا منا فائق عبارات التقدير و الاحترام.

الأستاذ المشرف :

عبد اللوش محمد

إعداد الطالبتين:

حميدوش اكرام

بوحبيبة عائشة

السنة الجامعية : 2020 /2019

المحور الأول : البيانات الشخصية و التنظيمية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 25 سنة من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة - تقني سامي ليسانس أو مهندس - ما بعد التدرج
- 4- سنوات العمل: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- 5- الفئة المهنية: من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر
- إطار عون تنفيذ عون تحكم

المحور الثاني : الثقافة التنظيمية

أولاً : القيم التنظيمية

مفهوم القيم التنظيمية : القيم هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم على ما هو مرغوب أو غير مرغوب .

رقم العبارة	الفقرات الخاصة ببعد القيم التنظيمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	هناك قواعد واضحة وصريحة في العمل.					
2	تراعي الإدارة آرائى و مقترحاتى عند اتخاذ القرارات.					
3	تتعامل الإدارة بمبدأ المساواة بين جميع الموظفين .					
4	تبذل الإدارة مجهودات كبيرة لتطوير قدراتى و مهاراتى .					
5	تعتمد الإدارة على الأداء المتميز كمييار أساسى لتقييم الموظفين و مكافأتهم .					

ثانياً : المعتقدات التنظيمية

مفهوم المعتقدات التنظيمية : هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة انجاز المهام .

رقم العبارة	الفقرات الخاصة ببعد المعتقدات التنظيمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
6	تؤخذ أفكارى و آرائى بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.					
7	هناك تعاون بينى و بين المشرف للوصول لقرارات مقبولة للجميع.					
8	هناك تواصل جيد بينى و بين					

					زملائي .
					9 اهتم بالعمل من أجل تحقيق أهداف العمل و المؤسسة .
					10 عند وقوع خطأ في عملي أحاول إصلاحه بنفسي.

ثالثا : التوقعات التنظيمية

مفهوم التوقعات التنظيمية : هي كل ما يتوقعه الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والعكس .

رقم العبارة	الفقرات الخاصة ببعد التوقعات التنظيمية .	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي و أفعالي .					
12	أتوقع أن تهتم الإدارة بتهيئة ظروف العمل .					
13	أتوقع من الإدارة أن تلبني حاجاتي من علاوات و مكافآت .					
14	اعتقد أن الموظفون يتقيدون باللوائح و النظم الإدارية السائدة.					

رابعا : الأعراف التنظيمية

مفهوم الأعراف التنظيمية : هي تلك المعايير الغير ملموسة يلتزم بها الموظفون داخل المنظمة لأنها معايير مفيدة للمنظمة وواجبة إتباعها .

رقم العبارة	الفقرات الخاصة ببعد الأعراف التنظيمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
15	من واجبي كموظف في المؤسسة أن أحافظ على سمعتها .					
16	إذا اكتشفت وجود خلل قد يؤدي لمشكلة ما، أخبر الإدارة بذلك .					
17	أولي اهتمام لعامل الوقت عند انجاز المهام.					
18	أدافع عن مؤسستي عندما ينتقدها الآخريين .					

المحور الثالث : إدارة الصراع التنظيمي

رقم العبارة	الفقرات الخاصة بأبعاد إدارة الصراع التنظيمي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
19	تحرص المنظمة على معرفة الأسباب الحقيقية للصراع بين أفرادها قبل محاولة حله.					
20	تقوم منظمنا بدراسة أسباب الصراع بالتعاون مع كافة الأطراف.					
21	أساهم في معالجة الأسباب التي أدت لحدوث الصراع حتى يبقى في إطاره المعقول					
22	تبحث المنظمة أطراف الصراع على التحاور و تبادل الأفكار					

					قبل البدء في معالجة الصراع.
				23	أطرح ما لدي من أفكار حول الصراع القائم بكل حرية.
				24	أستمع لأراء و أفكار الآخرين حول الصراع القائم بكل مسؤولية .
				25	أنتاوض مع أطراف الصراع للتوصل إلى حلول حقيقية .
				26	تسعى منظمتنا لإحداث تكامل بين أفكار الأطراف المتصارعة للوصول إلى حل حقيقي .
				27	نحرص في منظمتنا على إيجاد حلول سريعة عندما يصبح الصراع مهددا لمنظمتنا .
				28	نعمل في منظمتنا على إبقاء قدر من التوتر بين الأفراد من أجل تنمية روح الإبداع و الابتكار.
				29	أسعى إلى إثارة صراع مقبول من حين لآخر من أجل زيادة التنافس .
				30	تعمل منظمتنا على توجيه توترات الأفراد و استغلالها في إبراز الطاقات الكامنة التي لا تظهر في الظروف العادية .

الملحق رقم(02): قائمة الأساتذة المحكمين

الترتيب	اسم ولقب الأستاذ	الجامعة
01	د. عيسى نجيمي	جامعة جيجل

02	د.بلال كرامش	جامعة جيجل
03	د.حسيبة جبيلي	جامعة جيجل
04	د.إلهام بوحبيطة	جامعة جيجل

الملحق رقم (03): الخصائص الديموغرافية و الوظيفية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	32	53,3	53,3	53,3
Valide أنثى	28	46,7	46,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 25 سنة	2	3,3	3,3	3,3
من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	15	25,0	25,0	28,3
Valide من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	33	55,0	55,0	83,3
45 سنة فأكثر	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي فأقل	13	21,7	21,7	21,7
Valide تقني سامي	8	13,3	13,3	35,0
ليسانس أو مهندس	39	65,0	65,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

سنوات العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	6	10,0	10,0	10,0
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	22	36,7	36,7	46,7
Valide من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	24	40,0	40,0	86,7
15 سنة فأكثر	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الفئة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	10	16,7	16,7	16,7
Validé عون تنفيذ	15	25,0	25,0	41,7
Validé عون تحكم	35	58,3	58,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الملحق رقم (04): الثبات ألفا كرونباخ لمحاور وأبعاد الدراسة

القيم التنظيمية

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,876	5

المعتقدات التنظيمية

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	5

التوقعات التنظيمية

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,816	4

الأعراف التنظيمية

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	4

الثقافة التنظيمية

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	18

إدارة الصراع التنظيمي

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	12

الكلية

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,953	30

الملحق رقم (05):الصدق البنائي للبعد مع المحور

		Corrélations					القيم_التنظيمية
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	
Q1	Corrélation de Pearson	1	,399**	,412**	,428**	,209	,595**
	Sig. (bilatérale)		,002	,001	,001	,109	,000
	N	60	60	60	60	60	60
Q2	Corrélation de Pearson	,399**	1	,799**	,702**	,651**	,857**
	Sig. (bilatérale)	,002		,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
Q3	Corrélation de Pearson	,412**	,799**	1	,816**	,712**	,912**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
Q4	Corrélation de Pearson	,428**	,702**	,816**	1	,788**	,913**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
Q5	Corrélation de Pearson	,209	,651**	,712**	,788**	1	,826**
	Sig. (bilatérale)	,109	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60
القيم_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,595**	,857**	,912**	,913**	,826**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	المعتقدات_التنظيمية
Q6	Corrélation de Pearson	1	,792**	,486**	,478**	,336**	,833**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,009	,000
	N	60	60	60	60	60	60
Q7	Corrélation de Pearson	,792**	1	,544**	,325**	,275**	,794**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,011	,034	,000
	N	60	60	60	60	60	60
Q8	Corrélation de Pearson	,486**	,544**	1	,372**	,408**	,743**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,003	,001	,000
	N	60	60	60	60	60	60
Q9	Corrélation de Pearson	,478**	,325**	,372**	1	,609**	,733**
	Sig. (bilatérale)	,000	,011	,003		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
Q10	Corrélation de Pearson	,336**	,275**	,408**	,609**	1	,670**
	Sig. (bilatérale)	,009	,034	,001	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60
المعتقدات_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,833**	,794**	,743**	,733**	,670**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		Corrélations				
		Q11	Q12	Q13	Q14	التوقعات_التنظيمية
Q11	Corrélation de Pearson	1	,535**	,396**	,318*	,642**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,013	,000
	N	60	60	60	60	60
Q12	Corrélation de Pearson	,535**	1	,750**	,487**	,867**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60
Q13	Corrélation de Pearson	,396**	,750**	1	,642**	,896**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60
Q14	Corrélation de Pearson	,318*	,487**	,642**	1	,786**
	Sig. (bilatérale)	,013	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60
التوقعات_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,642**	,867**	,896**	,786**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		Corrélations				
		Q15	Q16	Q17	Q18	الأعراف_التنظيمية
Q15	Corrélation de Pearson	1	,784**	,799**	,525**	,875**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60
Q16	Corrélation de Pearson	,784**	1	,839**	,624**	,912**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60
Q17	Corrélation de Pearson	,799**	,839**	1	,672**	,929**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60
Q18	Corrélation de Pearson	,525**	,624**	,672**	1	,816**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60
الأعراف_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,875**	,912**	,929**	,816**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

Corrélations

		Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	إدارة الصراع التنظيمي
Q19	Corrélation de Pearson	1	,834**	,466**	,576**	,335**	,192	,647**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,009	,143	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Q20	Corrélation de Pearson	,834**	1	,564**	,655**	,502**	,323	,752**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,012	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Q21	Corrélation de Pearson	,466**	,564**	1	,833**	,584**	,537**	,694**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Q22	Corrélation de Pearson	,576**	,655**	,833**	1	,639**	,495**	,778**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Q23	Corrélation de Pearson	,335**	,502**	,584**	,639**	1	,802**	,836**
	Sig. (bilatérale)	,009	,000	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Q24	Corrélation de Pearson	,192	,323	,537**	,495**	,802**	1	,754**
	Sig. (bilatérale)	,143	,012	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
إدارة الصراع التنظيمي	Corrélation de Pearson	,647**	,752**	,694**	,778**	,836**	,754**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	إدارة الصراع التنظيمي
Q25	Corrélation de Pearson	1	,716**	,491**	,288	,396**	,442**	,708**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,026	,002	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Q26	Corrélation de Pearson	,716**	1	,637**	,510**	,502**	,573**	,838**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Q27	Corrélation de Pearson	,491**	,637**	1	,681**	,479**	,507**	,807**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Q28	Corrélation de Pearson	,288	,510**	,681**	1	,604**	,566**	,695**
	Sig. (bilatérale)	,026	,000	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Q29	Corrélation de Pearson	,396**	,502**	,479**	,604**	1	,843**	,707**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Q30	Corrélation de Pearson	,442**	,573**	,507**	,566**	,843**	1	,747**
	Sig. (bilatérale)							
	N	60	60	60	60	60	60	60

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
إدارة_الصرح	Corrélacion de Pearson	,708**	,838**	,807**	,695**	,707**	,747**	1
_التنظيمي	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم(06):الالتواء والتفطح

	Statistiques descriptives				
	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
القيم_التنظيمية	60	-,063	,309	-,779	,608
المعتقدات_التنظيمية	60	-,774	,309	,947	,608
التوقعات_التنظيمية	60	-,615	,309	,065	,608
الأعراف_التنظيمية	60	-1,398	,309	2,407	,608
الثقافة_التنظيمية	60	-,820	,309	1,272	,608
إدارة_الصرح_التنظيمي	60	-,737	,309	,932	,608
N valide (listwise)	60				

الملحق رقم(07):المتوسط والانحراف المعياري

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
Q1	60	3,42	1,154
Q2	60	3,07	1,006
Q3	60	2,95	1,185
Q4	60	3,20	1,132
Q5	60	3,10	1,231
القيم_التنظيمية	60	3,1467	,93582
Q6	60	3,07	1,056
Q7	60	3,35	1,087
Q8	60	3,67	1,003
Q9	60	3,62	1,059
Q10	60	3,70	,869

المعتقدات_التنظيمية	60	3,4800	,76906
Q11	60	3,97	,736
Q12	60	3,62	1,043
Q13	60	3,40	1,153
Q14	60	3,45	1,080
التوقعات_التنظيمية	60	3,6083	,81481
Q15	60	3,88	,922
Q16	60	4,00	,844
Q17	60	4,05	,790
Q18	60	3,92	1,030
الأعراف_التنظيمية	60	3,9625	,78765
الثقافة_التنظيمية	60	3,5231	,65880
Q19	60	3,73	1,006
Q20	60	3,70	1,013
Q21	60	3,57	1,015
Q22	60	3,65	,860
Q23	60	3,55	1,096
Q24	60	3,68	1,049
Q25	60	3,62	,904
Q26	60	3,55	1,064
Q27	60	3,85	,899
Q28	60	3,72	1,010
Q29	60	3,57	1,184
Q30	60	3,37	1,164
إدارة_الصراع_التنظيمي	60	3,6292	,76321
أثر_الثقافة_التنظيمية	60	3,5656	,66760
N valide (listwise)	60		

الملحق رقم(08): الانحدار الخطي الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الثقافة_التنظيمية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : إدارة_الصراع_التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,813 ^a	,661	,655	,44807

a. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	22,722	1	22,722	113,178	,000 ^b
1 Résidu	11,645	58	,201		
Total	34,367	59			

a. Variable dépendante : إدارة_الصراع_التنظيمي
b. Valeurs prédites : (constantes), الثقافة_التنظيمية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,310	,317		,978	,332
1 الثقافة_التنظيمية	,942	,089	,813	10,638	,000

a. Variable dépendante : إدارة_الصراع_التنظيمي

الملحق رقم(09): الانحدار الخطي إدارة الصراع التنظيمي والقيم التنظيمية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	القيم_التنظيمية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : إدارة_الصراع_التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,624 ^e	,389	,379	,60149

a. Valeurs prédites : (constantes), القيم_التنظيمية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	13,383	1	13,383	36,993	,000 ^b
1 Résidu	20,984	58	,362		
Total	34,367	59			

a. Variable dépendante : إدارة_الصراع_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), القيم_التنظيمية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,028	,275		7,386	,000
القيم التنظيمية	,509	,084	,624	6,082	,000

a. Variable dépendante : إدارة_الصراع_التنظيمي

الملحق رقم(10): الانحدار الخطي إدارة الصراع و المعتقدات التنظيمية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المعتقدات_التنظيمية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : إدارة_الصراع_التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,686 ^a	,471	,462	,55994

a. Valeurs prédites : (constantes), المعتقدات_التنظيمية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	16,182	1	16,182	51,613	,000 ^b
1 Résidu	18,185	58	,314		
Total	34,367	59			

a. Variable dépendante : إدارة_الصراع_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), المعتقدات_التنظيمية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,259	,338		3,729	,000
المعتقدات_التنظيمية	,681	,095	,686	7,184	,000

a. Variable dépendante : إدارة_الصراع_التنظيمي

الملحق رقم (11): الانحدار الخطي إدارة الصراع التنظيمي والتوقعات التنظيمية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	التوقعات_التنظيمية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : إدارة_الصراع_التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,674 ^a	,455	,445	,56837

a. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	15,630	1	15,630	48,384	,000 ^b
1 Résidu	18,737	58	,323		
Total	34,367	59			

a. Variable dépendante : إدارة_الصراع_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,350	,336		4,020	,000
1 التوقعات_التنظيمية	,632	,091	,674	6,956	,000

a. Variable dépendante : إدارة_الصراع_التنظيمي

الملحق رقم(12): الانحدار الخطي إدارة الصراع التنظيمي والأعراف التنظيمية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الأعراف_التنظيمية ^b	.	Entrée

a. إدارة_الصراع_التنظيمي Variable dépendante :

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,599 ^a	,358	,347	,61666

a. الأعراف_التنظيمية. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	12,311	1	12,311	32,375	,000 ^b
1 Résidu	22,056	58	,380		
Total	34,367	59			

a. إدارة_الصراع_التنظيمي Variable dépendante :

b. الأعراف_التنظيمية. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,331	,412		3,234	,002
1 الأعراف_التنظيمية	,580	,102	,599	5,690	,000

a. إدارة_الصراع_التنظيمي Variable dépendante :

الملحق رقم(13):اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات التنظيمية و الديموغرافية

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
القيم_التنظيمية	60	100,0%	0	0,0%	60	100,0%
المعتقدات_التنظيمية	60	100,0%	0	0,0%	60	100,0%
التوقعات_التنظيمية	60	100,0%	0	0,0%	60	100,0%
الأعراف_التنظيمية	60	100,0%	0	0,0%	60	100,0%
الثقافة_التنظيمية	60	100,0%	0	0,0%	60	100,0%
إدارة_الصراع_التنظيمي	60	100,0%	0	0,0%	60	100,0%

Descriptives

	Statistique	Erreur standard
	Moyenne	3,1467
	Intervalle de confiance à Borne inférieure	2,9049
	95% pour la moyenne Borne supérieure	3,3884
	Moyenne tronquée à 5%	3,1481
	Médiane	3,2000
	Variance	,876
القيم_التنظيمية	Ecart-type	,93582
	Minimum	1,20
	Maximum	5,00
	Intervalle	3,80
	Intervalle interquartile	1,40
	Asymétrie	-,063
	Aplatissement	-,779
	Moyenne	3,4800
	Intervalle de confiance à Borne inférieure	3,2813
	95% pour la moyenne Borne supérieure	3,6787
	Moyenne tronquée à 5%	3,5185
	Médiane	3,6000
	Variance	,591
المعتقدات_التنظيمية	Ecart-type	,76906
	Minimum	1,00
	Maximum	5,00
	Intervalle	4,00
	Intervalle interquartile	1,00
	Asymétrie	-,774
	Aplatissement	,947
	Moyenne	3,6083
	Intervalle de confiance à Borne inférieure	3,3978
	95% pour la moyenne Borne supérieure	3,8188
	Moyenne tronquée à 5%	3,6389
	Médiane	3,7500
	Variance	,664
التوقعات_التنظيمية	Ecart-type	,81481
	Minimum	1,50
	Maximum	5,00
	Intervalle	3,50
	Intervalle interquartile	1,00
	Asymétrie	-,615
	Aplatissement	,065
	Moyenne	3,9625
الأعراف_التنظيمية	Intervalle de confiance à Borne inférieure	3,7590
	95% pour la moyenne Borne supérieure	4,1660

	Moyenne tronquée à 5%	4,0324	
	Médiane	4,0000	
	Variance	,620	
	Ecart-type	,78765	
	Minimum	1,50	
	Maximum	5,00	
	Intervalle	3,50	
	Intervalle interquartile	,44	
	Asymétrie	-1,398	,309
	Aplatissement	2,407	,608
	Moyenne	3,5231	,08505
	Intervalle de confiance à		
	95% pour la moyenne		
	Borne inférieure	3,3530	
	Borne supérieure	3,6933	
	Moyenne tronquée à 5%	3,5576	
	Médiane	3,5556	
	Variance	,434	
الثقافة_التنظيمية	Ecart-type	,65880	
	Minimum	1,72	
	Maximum	4,72	
	Intervalle	3,00	
	Intervalle interquartile	,69	
	Asymétrie	-,820	,309
	Aplatissement	1,272	,608
	Moyenne	3,6292	,09853
	Intervalle de confiance à		
	95% pour la moyenne		
	Borne inférieure	3,4320	
	Borne supérieure	3,8263	
	Moyenne tronquée à 5%	3,6775	
	Médiane	3,6667	
	Variance	,582	
إدارة_الصراع_التنظيمي	Ecart-type	,76321	
	Minimum	1,25	
	Maximum	5,00	
	Intervalle	3,75	
	Intervalle interquartile	1,08	
	Asymétrie	-,737	,309
	Aplatissement	,932	,608

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
القيم_التنظيمية	,102	60	,188	,979	60	,373
المعتقدات_التنظيمية	,145	60	,003	,956	60	,032
التوقعات_التنظيمية	,169	60	,000	,942	60	,007

الأعراف_التنظيمية	,302	60	,000	,833	60	,000
الثقافة_التنظيمية	,124	60	,023	,939	60	,005
إدارة_الصراع_التنظيمي	,075	60	,200*	,953	60	,022

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم(14): اختبار الفروق بالنسبة لمحور البيانات الديموغرافية و التنظيمية

Rangs

	الجنس	N	Rang moyen :	Somme des rangs
الثقافة_التنظيمية	ذكر	32	32,17	1029,50
	أنثى	28	28,59	800,50
Total		60		

Tests statistiques^a

	الثقافة_التنظيمية
U de Mann-Whitney	394,500
W de Wilcoxon	800,500
Z	-,794
Sig. asymptotique (bilatérale)	,427

a. Variable de regroupement : الجنس

Rangs

	السن	N	Rang moyen :
الثقافة_التنظيمية	أقل من 25 سنة	2	47,75
	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	15	22,57
	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	33	33,15
	45 سنة فأكثر	10	30,20
Total		60	

Tests statistiques^{a,b}

	الثقافة_التنظيمية
Khi-deux	5,823
ddl	3
Sig. asymptotique	,121

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : السن

Rangs

	المؤهل_العلمي	N	Rang moyen :
الثقافة_التنظيمية	ثانوي فأقل	13	27,85
	تقني سامي	8	38,81
	ليسانس أو مهندس	39	29,68
Total		60	

Tests statistiques^{a,b}

	الثقافة_التنظيمية
Khi-deux	2,204

ddl	2
Sig. asymptotique	,332

- a. Test de Kruskal Wallis
b. Variable de regroupement :
المؤهل_العلمي

Rangs

	سنوات_العمل	N	Rang moyen :
الثقافة_التنظيمية	أقل من 5 سنوات	6	17,00
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	22	24,64
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	24	33,27
	15 سنة فأكثر	8	48,44
	Total	60	

Tests statistiques^{a,b}

	الثقافة_التنظيمية
Khi-deux	15,143
ddl	3
Sig. asymptotique	,002

- a. Test de Kruskal Wallis
b. Variable de regroupement :
سنوات_العمل

Rangs

	الفئة_المهنية	N	Rang moyen :
الثقافة_التنظيمية	إطار	10	47,50
	عون تنفيذ	15	26,70
	عون تحكم	35	27,27
	Total	60	

Tests statistiques^{a,b}

	الثقافة_التنظيمية
Khi-deux	11,408
ddl	2
Sig. asymptotique	,003

- a. Test de Kruskal Wallis
b. Variable de regroupement :
الفئة_المهنية