



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة  
الاقتصادية الجزائرية  
- دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي بالميلية -

رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير  
تخصص تنظيم وعمل

إشراف الدكتور :

\* د ابراهيم بوالفلفل

إعداد الطالب :

\* رشيد بوخالفة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	د. لعرج سمير
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	د. إبراهيم بوالفلفل
مناقشا	جامعة الطارف	أستاذ محاضر أ	د. إلياس شرفة

السنة الجامعية: 2015/2016

## (الإهداء)

---

إلى أمي الغالية.

إلى إخواني وأخواتي.

إلى جميع الأصدقاء.

إلى زملاء الدراسة أهدي هذا الجهد المتواضع.

رشيد بوخالفة .

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد خير خلق الله وبعد:  
أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من أسهم في إتمام هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد  
وعلى رأسهم الدكتور إبراهيم بوالفل فلأشكر له قبوله الإشراف على هذا العمل  
وتوجيهاته القيمة وأقدر له صبره وتواضعه كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة الدكتور  
لعرج سمير والدكتور شرفة وليد على قبول مناقشة هذا العمل المتواضع.

الباحث

الصفحة	فهرس المحتويات
أ _ ب	مقدمة .....
<b>الباب الأول: الإطار النظري للدراسة</b>	
<b>الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة</b>	
7_ 5	أولاً/ إشكالية الدراسة .....
8 _ 7	ثانياً/ فروض الدراسة .....
8	ثالثاً/ أهداف الدراسة .....
9 _ 8	رابعاً/ أهمية الدراسة .....
14 _ 9	خامساً/ تحديد مفاهيم الدراسة .....
22_14	سادساً/ الدراسات السابقة .....
<b>الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية</b>	
24	تمهيد .....
26_24	أولاً/ عناصر الثقافة التنظيمية .....
27_26	ثانياً/ أهمية الثقافة التنظيمية .....
28_27	ثالثاً/ خصائص الثقافة التنظيمية .....
30_29	رابعاً/ مصادر الثقافة التنظيمية .....
32_30	خامساً/ أنواع الثقافة التنظيمية .....
33_32	سادساً/ وظائف الثقافة التنظيمية .....
35_33	سابعاً / إستمرارية وانتقال الثقافة التنظيمية .....
38_36	ثامناً/ نظريات الثقافة التنظيمية .....
38	خلاصة الفصل .....
<b>الفصل الثالث: الصراع التنظيمي وإستراتيجيات إدارته</b>	
40	تمهيد .....
41_40	أولاً/ الفرق بين الصراع وبعض المصطلحات القريبة منه .....
43_41	ثانياً/ مراحل تطور الصراع في الفكر التنظيمي .....
46_43	ثالثاً/ أنواع الصراع التنظيمي .....
48_46	رابعاً/ أسباب الصراع التنظيمي .....
50_48	خامساً/ آثار الصراع التنظيمي .....

56_50	سادساً/ أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي .....
57_56	سابعاً/ مراحل إدارة الصراع .....
57	خلاصة الفصل .....
<b>الفصل الرابع: المؤسسة الاقتصادية</b>	
59	تمهيد .....
60_59	أولاً/ خصائص المؤسسة الاقتصادية .....
62_60	ثانياً/ وظائف المؤسسة الاقتصادية .....
63_62	ثالثاً/ أهداف المؤسسة الاقتصادية .....
64_63	رابعاً/ مكونات المؤسسة الاقتصادية .....
65	خامساً/ أنواع المؤسسة الاقتصادية .....
70_65	سادساً/ التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية .....
70	خلاصة الفصل .....
<b>الباب الثاني: الإطار الميداني للدراسة</b>	
<b>الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
73	تمهيد .....
76_73	أولاً/ مجالات الدراسة .....
75_73	1_المجال المكاني .....
75	2_المجال البشري .....
76_75	3_المجال الزمني .....
87_76	ثانياً/ الأسس المنهجية للدراسة .....
76	1_المنهج المستخدم .....
80_76	2_الأدوات المستخدمة في جمع البيانات .....
80	3_أساليب التحليل .....
81_80	4_تحديد عينة الدراسة .....
87_81	5_خصائص ومميزات عينة الدراسة .....
87	خلاصة الفصل .....
<b>الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى</b>	
100_89	أولاً/ عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى .....
101_100	ثانياً/ مناقشة نتائج الفرضية الأولى .....

<b>الفصل السابع: عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية</b>	
<b>110_103</b>	أولاً/ عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية .....
<b>111_110</b>	ثانياً/ مناقشة نتائج الفرضية الثانية .....
<b>الفصل الثامن: عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة</b>	
<b>121_113</b>	أولاً/ عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة .....
<b>122_121</b>	ثانياً/ مناقشة نتائج الفرضية الثالثة .....
<b>الفصل التاسع: عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الرابعة</b>	
<b>132_124</b>	أولاً/ عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة.....
<b>133_132</b>	ثانياً/ مناقشة نتائج الفرضية الرابعة .....
<b>134_133</b>	ثالثاً/ مناقشة نتائج الدراسة في ظل الفرضية العامة .....
<b>135_134</b>	رابعاً/ مناقشة نتائج الدراسة في ظل الدراسات السابقة .....
<b>137</b>	خامساً/ توصيات وإقتراحات .....
<b>139</b>	خاتمة .....
<b>146_141</b>	قائمة المراجع .....
<b>150_148</b>	قائمة الأشكال والجداول
قائمة الملاحق	
ملخص الدراسة	

مَقَامَةُ

شهد علم الاجتماع تنظيم وعمل في السنوات الأخيرة توسعاً كبيراً في دراساته ومفاهيمه، بحكم ما أملت الظروف، والمستجدات بالأوضاع الاجتماعية، والإقتصادية، والسياسية، وهذا الأمر أجبر المؤسسات على العمل بكفاءة، وفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية، تبعاً للظروف، والبيئات المختلفة، فزاد الإهتمام بالعناصر الثقافية للمؤسسات، وأصبحت كل مؤسسة تسعى لخلق ثقافة تنظيمية خاصة بها، تميزها عن باقي المؤسسات، وتضمن لها الإستمرارية، والتميز من خلال الأدوار الكبيرة التي تلعبها، فهي تؤثر على حياة الأفراد داخل المؤسسات، من خلال أنماط السلوك، والتفكير، والمعاملات، فالأفراد يدخلون في علاقات، ويزيد إحتكاكهم ببعضهم البعض، وبالتالي يظهر الصراع بالمؤسسات، هذا الأخير يجب إدارته، والتعامل معه لإبقائه عند الحد المرغوب فيه، والمطلوب لخدمة مصلحة المؤسسة .

ومن خلال هذه الدراسة سوف يتم التعرف على ما إذا كان للثقافة التنظيمية دور في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، وقد تم تقسيم الدراسة إلى بابين كل باب بدوره قسم إلى عدة فصول.

**الباب الأول:** وهو الجانب النظري للدراسة، وقد تم تقسيمه إلى أربع فصول.

**الفصل الأول:** بعنوان موضوع الدراسة، وتضمن إشكالية الدراسة، وفروضها، وأهدافها، وكذلك أهمية الدراسة، ثم تحديد المفاهيم، وأخيراً الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** وكان بعنوان الثقافة التنظيمية، وتم إفتتاحه بتمهيد ثم التطرق للخلفية النظرية للثقافة التنظيمية، بإيراد عناصرها، وأهميتها، ثم خصائصها، ومصادرها، فوظائفها، وإستمراريتها وإنتقالها، وفي الأخير أهم نظرياتها، ليختم بخلاصة للفصل.

**الفصل الثالث:** وكان بعنوان الصراع التنظيمي وإستراتيجيات إدارته وقد تضمن مجموعة من العناصر بداية بتمهيد للفصل، ثم محاولة توضيح الفرق بين مفهوم الصراع وبعض المفاهيم القريبة منه، ثم مراحل تطوره، وأسبابه وأثاره، ثم أساليب وإستراتيجيات إدارته، والمراحل التي تمر بها العملية، وأخيراً خلاصة للفصل.



**الفصل الرابع:** وكان بعنوان المؤسسة الاقتصادية، وشمل مجموعة من العناصر بداية بتمهيد للفصل، ثم خصائص المؤسسة الاقتصادية، ووظائفها، ثم أهدافها وأنواعها، فالتطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وأخيراً خلاصة الفصل.

أما **الباب الثاني** فكان الإطار الميداني للدراسة وتم تقسيمه لخمس فصول.

**الفصل الأول:** بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة، وتم فيه عرض مجالات الدراسة بديّة بالمكاني ثم البشري وأخيراً الزمني، ثم الأسس المنهجية للدراسة بداية بالمنهج، ثم الأدوات فأساليب التحليل، وأخيراً العينة ومواصفاتها.

**الفصل الثاني:** بعنوان عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى، وتضمن عنصرين الأول هو عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى، والثاني مناقشة نتائج الفرضية الأولى.

**الفصل الثالث:** بعنوان عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية، وتضمن عنصرين الأول هو عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية، والثاني مناقشة نتائج الفرضية الثانية.

**الفصل الرابع:** بعنوان عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة، وتضمن عنصرين الأول هو عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة، والثاني مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.

**الفصل الخامس:** بعنوان عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الرابعة، وضم ستة عناصر بداية بعرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية، ثم مناقشة نتائج الفرضية الرابعة، فمناقشة نتائج الدراسة في ظل الفرضية العامة والدراسات السابقة، ثم عرض النتيجة العامة والتوصيات والإقتراحات المقدمة.

الباب الأول:

الإطار النظري للدراسة

## الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة

- أولاً/ إشكالية الدراسة.
- ثانياً/ فروض الدراسة.
- ثالثاً/ أهداف الدراسة.
- رابعاً/ أهمية الدراسة.
- خامساً/ تحديد مفاهيم الدراسة.
- سادساً/ الدراسات السابقة.

## أولاً/ إشكالية الدراسة

تسود العالم اليوم مجموعة من التحولات والتغيرات التي فرضت واقعاً جديداً على كافة الأصعدة، الإجتماعية منها والإقتصادية والسياسية والثقافية، وقد انعكس ذلك على المفاهيم والتقنيات الإدارية، هذه التحولات والتغيرات التي باتت تحيط بالمؤسسات على إختلاف أحجامها و طبيعة نشاطها أوجبت عليها التأقلم والتكيف من أجل تحقيق النجاح والإستمرارية.

وقد زادت أهمية العنصر البشري و زاد الإهتمام به من قبل القائمين على شؤون المؤسسات، بعدما أيقنوا أن نجاح هذه المؤسسات لا يمر إلا من خلاله، وذلك بالإعتماد على تشكيلة ثقافية واجتماعية تسمح بتطابق أهداف المؤسسة واهداف الأفراد العاملين بها، فالأفراد العاملين ورغم التشابه الموجود بينهم إلا أنهم يختلفون من الناحية الفكرية والثقافية، و بما أن الأفراد ينقلون ثقافتهم أينما حلوا فسوف تكون هناك ثقافات عديدة متباينة، تلتنقي مع ثقافة المؤسسة التي تعمل على أحداث ما يعرف بالإنصهار الثقافي، الذي تتداخل فيه كل الثقافات مشكلة ثقافة تنظيمية مشتركة بين المؤسسة وأفرادها تميزها عن باقي المؤسسات، وهذا لا يمر إلا من خلال إيلاء أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الإنضباط والصرامة والجدية و تقدير الكفاءة والإبداع، بالإضافة إلى تشجيع الإقتراحات و كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية، والتي يمكن القول عنها أنها جل المفاهيم العامة والعادات والتقاليد والأفكار المترسخة ضمن المؤسسة مع الزمن، و بالتالي فهي لا تظهر للعيان مع تأسيس المؤسسة ولا تولد بقرار وإنما تتبلور بشكل تدريجي.

وقد أشارت الدراسات والأبحاث العلمية إلى الإرتباط الوثيق بين الثقافة التنظيمية والأداء المتميز للمؤسسات، فكتشفت دراسة أجراها واترمان و بيترز حول خصائص المؤسسات المتميزة عن وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية القوية وفعالية المنظمة<sup>1</sup>.

والمؤسسات الجزائرية وعلى غرار نظيراتها في جل بقاع العالم تولي عناية وأهمية بالغة للثقافة التنظيمية، حيث سعت ولا تزال تسعى لخلق ثقافة تميزها و تحرص على ترسيخها و نقلها للأعضاء

---

<sup>1</sup> - جاسم بن فيحان الدوسري: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة\_ دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للجنسية و الجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين\_ أطروحة دكتوراء ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص57.

الجدد، من أجل خلق الظروف المساعدة على تحقيق الأهداف المسطرة والقضاء على المشاكل والصعوبات التي تواجهها.

و من جملة هذه المشاكل والصعوبات التي تؤرق القائمين على إدارة و تسيير المؤسسات مشكل الصراع التنظيمي، على إختلاف مستوياته سواء كان صراعاً نفسي داخلي أو صراعاً بين أفراد التنظيم أو صراعاً بين المجموعات داخل التنظيم<sup>2</sup>، إذ أن هذا الصراع يعتبره الكثير من العلماء والمتخصصين معوقاً يحول بين المؤسسة واهدافها، وقد تؤدي زيادته عن الحد المطلوب إلى تفككها و عادة ما ينتج الصراع داخل المؤسسة بسبب الكراهية والعداء وتعارض المصالح والأهداف، لذلك وجب العمل على التقليل من حدته والعمل على إبقائه عند الحد المطلوب والمرغوب، بهدف التخفيف من تأثيراته، و كل هذا يحدث في إطار ما يعرف بإدارة الصراع التنظيمي والذي يعرف على أنه تلك العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع و مواجهته من خلال إختيار الأسلوب الملائم، بعد فهم الصراع وابعاده<sup>3</sup>.

وكما تتعدد أشكال الصراع التنظيمي و مسبباته تتعدد طرق واستراتيجيات إدارته و التخفيف من حدته والإبقاء عليه عند الحد المطلوب والمرغوب فيه، والإدارة الجيدة للصراع التنظيمي لا تمر إلا من خلال التركيز على جملة من العوامل والمتغيرات التي يمكن أن تلعب دوراً في إدارته و تحويله لخدمة المؤسسة واهدافها.

وقد أثبتت الدراسات والأبحاث العلمية أن الصراع التنظيمي يعد واحداً من الظواهر التي تؤرق القائمين على شؤون المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، رغم الجهود المبذولة في إدارته و محاولة التقليل من حدته، إلا أن هذه العملية لا تزال بحاجة إلى بحث و محاولة إدخال متغيرات جديدة يمكن أن تلعب دوراً في الإدارة الفعالة لهذا الصراع، ومن بين هذه المتغيرات الثقافة التنظيمية للمؤسسة والتي يمكن أن يكون لمكوناتها دوراً بارزاً يعتمد عليه القائمون على شؤون المؤسسات في عملية إدارتهم للصراع داخلها.

وإنطلاقاً من هذه النقطة وتأسيساً على ما سبق يمكن أن نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

---

<sup>2</sup> محمد قاسم القزبوتي: السلوك التنظيمي الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن ط4، 2000، ص241.

<sup>3</sup> المعشر زياد يوسف: الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية لإتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع2، م1، 2005.

\_ هل تعتمد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على ثقافتها التنظيمية في إدارتها للصراع؟

والإجابة على هذا التساؤل لا تمر إلا من خلال تجزأته للأسئلة الفرعية التالية:

\_ ما نوع الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟

\_ ما هي الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟

\_ ما هي العناصر الثقافية التي تعتمد عليها مؤسسة الخزف الصحي بالميلية لإنجاح عملية إدارة الصراع؟ .

\_ هل إهمال الجانب الثقافي للمؤسسة أثناء عملية إدارة الصراع يؤدي إلى فشلها؟

## ثانياً/ فروض الدراسة:

تعتبر مرحلة صياغة الفرضيات من المراحل المهمة والجوهرية في أي بحث علمي، وتستمد هذه الأهمية من الفوائد التي تحققها للباحث، والبحث العلمي على السواء<sup>4</sup>، وقد تم وضع مجموعة من الفرضيات للإجابة على تساؤلات الدراسة وهي:

### 1\_ الفرضية الرئيسية:

\_ تعتمد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على ثقافتها التنظيمية في إدارتها للصراع.

وهذه الفرضية بدورها تنبثق عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية هي:

### 2\_ الفرضيات الفرعية:

\_ الثقافة المرنة هي التي تسود بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

\_ إستراتيجية التعاون هي الأكثر استخداماً لإدارة الصراع بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

\_ تعتبر القيم التنظيمية من أهم العناصر التي تعتمد عليها مؤسسة الخزف الصحي لإنجاح عملية إدارة الصراع بها.

---

<sup>4</sup> \_ ربحي مصطفى و عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي الأسس النظرية و التطبيق العلمي، دار صفاء للتوزيع و النشر، عمان، ط1، 2004، ص65 .

\_ إهمال الجانب الثقافي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية أثناء عملية إدارة الصراع سوف يؤدي إلى فشلها.

### ثالثاً/ أهداف الدراسة:

إن أي دراسة علمية تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف المسطرة مسبقاً، و تبقى قاصرة إن لم تتمكن من تحقيق الأهداف التي كانت تصبو لها، ومن الأهداف التي سعت هذه الدراسة لتحقيقها ما يلي:

- 1\_ التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية و مكوناتها حسب ما تناولتها أدبيات الموضوع.
- 2\_ الكشف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة.
- 3\_ التعرف على مفهوم إدارة الصراع التنظيمي وأساليب إدارته حسب ما تناولتها أدبيات الموضوع.
- 4\_ التعرف على أهم الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع بالمؤسسة محل الدراسة.
- 5\_ كشف إمكانية إسهام الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع وإمكانية اعتماد المؤسسة عليها في ذلك.
- 6\_ محاولة كشف أهم عناصر الثقافة التنظيمية التي يمكن أن يكون لها دور في إدارة الصراع داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- 7\_ وضع بعض الإقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تساعد على تفعيل دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع بالمؤسسات.

### رابعاً/ أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1\_ تعد الدراسة من الأبحاث القليلة التي ربطت بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية.
- 2\_ يتوقع أن تقدم نتائج الدراسة معلومات بحثية تساعد القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية في خلق ثقافة تنظيمية يكون لها دور إيجابي في إدارة الصراع.

3\_ يُتوقع أن تثير نتائج الدراسة إهتمام الباحثين لطرق الموضوع من جوانب مهمة لم تشملها حدود الدراسة الحالية، وتسهم في تفعيل دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع داخل المؤسسات الصناعية الجزائرية.

## رابعاً/ مفاهيم الدراسة:

إن أي موضوع لا يخلو من مفاهيم يتكون منها لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة به، و يلعب تحديد المفاهيم في الدراسات السوسولوجية دوراً هاماً، حيث أنه عن طريق تحديدها يتم توجيه الفهم نحو فكرة معينة يريد الباحث إيصالها بوضوح، و سوف نتطرق في موضوعنا هذا إلى مجموعة من المفاهيم التي سوف نقوم بتحديدها نظرياً ثم إجرائياً و البعض الآخر نظرياً فقط و هذه المفاهيم هي:

### 1\_ مفهوم الثقافة:

لقد نال هذا المفهوم الكثير من العناية والإهتمام من قبل الباحثين والمتخصصين، إذ وضعت لها العديد من التعاريف نورد منها التالي:

\_ تعريف بارسونز: " هي تلك النماذج المتصلة بالسلوك و بمنتجات الفعل الإنساني، التي يمكن أن تورث بمعنى أن تنتقل من جيل إلى جيل بصرف النظر عن الجينات البيولوجية. "5

\_ تعريف جراهام ولاس: " هي تراكمات للقيم والأفكار والأشياء، وهذا يعني أنها ثرات إنساني يكسبه الإنسان عبر التاريخ "6.

\_ تعريف تايلر: " هي كل تلك الأبنية العقلية أو الأفكار التي يكتسبها الفرد أو يخلقها بعد مولده، و تشمل الأفكار كل الإتجاهات والعواطف والمشاعر والقيم والأهداف والإهتمامات والمعارف والعلاقات والإرتباطات "7.

5\_ محمد عبد الرزاق و أخرون: ثقافة الطفل، دار الفكر، عمان، ط5، 2012، ص28 .

6\_ أحمد قوراية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الإجتماعي و الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص284

7\_ محمد عبد الرزاق وأخرون، مرجع سابق، ص29.



\_ **تعريف فورد:** "هي نهر من الأفكار الذي يمر من فرد إلى فرد بوسائل من الرموز والألفاظ والحاكاة"<sup>8</sup>.  
ومن خلال سرد هذه التعاريف يتضح أنها تشترك في الإقرار بأن الثقافة هي مجموعة أفكار يكتسبها الفرد مع مرور الزمن مع قابليتها للانتقال بين الأجيال والتراكمية.

## 2\_ مفهوم الثقافة التنظيمية:

لقد تعددت التعاريف المقدمة للثقافة التنظيمية و يمكن أن نورد منها ما يلي:

\_ **تعريف علي السلمي:** " هي مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والقانون والعادات والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان بإعتباره عضواً في مجتمع، أي أنها أي شيء يتعلمه الإنسان و يشاركه أعضاء المجتمع بصفة عامة"<sup>9</sup>.

\_ **تعريف هرولد بروكمان:** " هي جميع النماذج أو الرموز السائدة للقيم والأساطير والمعتقدات والمبادئ والإفتراضات التي تتحسد باللغة والرموز والإبداعات الإنسانية، مع ما يتضمن ذلك من تقنيات مستخدمة لتحقيق الأهداف، و ما يتبع ذلك من مشاعر و مواقف و نشاطات مشتركة متفاعلة فيما بينها"<sup>10</sup>.

\_ **تعريف ديك والي:** " هي مجموعة ثابتة من القيم، الرموز، الطقوس، القصص، الأبطال، والتي تعمل تحت السقف تاركة أثر كبير على السلوك الخاص والعام في مكان العمل"<sup>11</sup>

\_ وهناك من عرفها على أنها: " مجموعة الأيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والإفتراضات والإتجاهات المشتركة، وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما"<sup>12</sup>.

ويتضح أن جميع التعاريف قد ركزت على تعداد مكونات للثقافة التنظيمية مع إشتراكها في الإشارة للقيم وإنطلاقاً من مجموع التعاريف سألفة الذكر يمكن أن نورد التعريف الإجرائي التالي:

<sup>8</sup> \_ محمد عبد الرزاق وآخرون، مرجع سابق، ص29.

<sup>9</sup> \_ زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011، ص312.

<sup>10</sup> \_ موسى خليل: الإدارة المعاصرة \_ البادئ، الوظائف، الممارسة \_ المؤسسة الحامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت ط1، 2011، ص41.

<sup>11</sup> \_ نفس المرجع، ص41.

<sup>12</sup> \_ بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011، ص331.

**\_ التعريف الإجرائي:** الثقافة التنظيمية هي مجموع القيم والإفتراضات والإعتقادات التي يشترك بها جميع أفراد مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، و تعمل على التأثير بسلوكياتهم و تصرفاتهم بشكل أو بآخر.

### **3\_ مفهوم الصراع التنظيمي:**

رغم صعوبة وضع مفهوم دقيق للصراع التنظيمي بسبب تداخل هذا المفهوم مع بعض المفاهيم القريبة منه مثل النزاع والتنافس إلا أننا إنتقينا بعض التعاريف من جملة ما قدم وهي:

**\_ تعريف النجار:** " هو احد أشكال القلق والضيق النفسي التي تعرض فيها الإنسان لمواقف سلوكية في الماضي و تعكس تأثيراتها على سلوكياته الحاضرة والمستقبلية فهو حالة من التقلبات العاطفية والنفسية للمواقف التي يتعرض لها الإنسان"<sup>13</sup>

**\_ تعريف عساف:** " هو مرادف للتوتر عندما يكون تعبيراً عن شكل العلاقة الداخلية أو الخارجية للمنظمة أو عن شكل العلاقات بين أعضاء المنظمة و مستوياتها أو وحداتها أو فروعها المختلفة."<sup>14</sup>

**\_ تعريف روبينز:** " هو العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر عليه سلباً أو يوشك أن يؤثر عليه سلبياً في شيء ما يهتم به الطرف الآخر."<sup>15</sup>

**\_ تعريف العديلي:** " هو ظاهرة سلوكية تتجم عن بعض العلاقات التي تسود جماعات العمل بفعل إختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة أو المكسب المادي أو المعنوي، إضافة إلى دور الضغوط الإجتماعية والإقتصادية والنفسية في إنبعث النزاع بين الأفراد "

16 .

**\_ تعريف رحيم:** لقد قدم تعريفاً للصراع شمل كل ما قيل " فيرى أنه عملية تفاعلية عند عدم الإتفاق أو الإختلاف أو التنافر بين الأفراد والجماعات أو داخل المنظمات أو عند تعرض أحد الأطراف إلى

<sup>13</sup> \_ راغب النجار: نظريات و نماذج العلوم السلوكية للتطوير الإداري و تحسين الأداء، وكالة المطبوعات، الكويت، 1989، ص110.

<sup>14</sup> \_ حامد أحمد بدر: السلوك التنظيمي، دار القلم، الكويت، 1988، ص36،

<sup>15</sup> \_ Robbins: Organizational Behavior, 9th Ed, Prentice Hall International INC, upper sadale River, New jersey, 1998, 2001, P243.

<sup>16</sup> \_ العديلي ناصر محمد: إدارة السلوك التنظيمي، دار مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، 1993، ص343.

أهداف الطرف الآخر ومنعه من إشباع حاجاته وتحقيق أنشطته والتدخل فيها وخاصة في ظل رغبة الأفراد والجماعات في الإستحواذ على موارد مشابهة لحاجة كل منهما.<sup>17</sup>

ويتضح أن جميع التعاريف قد رأت بأن الصراع هو خلاف وتناقض وبناءً على جملة هذه التعاريف المقدمة يمكن أن نخرج بالتعريف الإجرائي التالي:

**\_ التعريف الإجرائي:** الصراع التنظيمي هو خلاف وعدم توافق ينشأ بين شخصين أو أكثر أو بين مستويين، قد ينتج عنه حالة توتر داخل مؤسسة الخزف الصحي بحيث يسعى كل طرف إلى إعاقه أهداف أو مصالح الطرف الأخر لأسباب تتعلق بمحدودية الموارد المتاحة أو غموض الدور أو عدم تحديد المسؤوليات أو تعارض الأهداف، وقد يؤدي هذا الصراع إلى نتائج إيجابية إذا أحسنت إدارته.

#### **4\_ مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:**

لقد تعددت التعاريف المقدمة لإدارة الصراع التنظيمي وقد إنتقينا منها التعاريف التالية:

**\_ عرفه المعشر على أنه " العملية التي من خلالها يتم التعامل مع الصراع ومواجهته عن طريق إختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وابعاده"<sup>18</sup>.**

**\_ وهناك من عرفه على أنه " التدخل الهادف إلى التحفيز الذي يبدو فيه الصراع على شكل الخلاف المفيد وتشجيعه أو التدخل في الصراع الضار وحله."<sup>19</sup>**

**\_ عرفه القريوتي على أنه "عملية تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها بالمستوى الذي تحدث فيه فردي أو جماعي أو على مستوى التنظيمات المختلفة."<sup>20</sup>**

**\_ عرفه العميان على أنه " عملية تشخيص بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك تحديد عملية التدخل بنقليلة إذا فاق حجمة عن الحد المسموح وبعته إذا إنعدم أو قل في المنظمة."<sup>21</sup>**

---

<sup>17</sup> \_ Rahm: Managing conflict in organisations, 3<sup>th</sup>Ed west port , Green word Publishing

Group,INC,2001,P118 .

<sup>18</sup> \_ المعشر زياد يوسف:الصراع التنظيمي \_ دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية \_، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص49.

<sup>19</sup> \_ جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سابق، ص31

<sup>20</sup> \_ محمد قاسم القريوتي:السلوك التنظيمي، دار الشروق ، عمان، ط2،1993، ص206.

ويتضح أن هذه التعاريف قد إتفقت على أن إدارة الصراع التنظيمي يجب أن تبدأ بتحديد الصراع ثم التعامل معه، ومن خلال إستعراضنا لهذه التعاريف، يمكن أن نخرج بالتعريف الإجرائي التالي:

**\_ التعريف الإجرائي:** إدارة الصراع في مجملها عبارة عن مجموعة من المهارات الإدارية بمؤسسة الخزف الصحي، حيث تؤدي إلى التعرف على مسببات الصراع وتسعى إلى الإستفادة من إيجابياته والتقليل من سلبياته و تحقيق التوازن لدى الفرد والمنظمة على السواء.

**. 5\_ مفهوم المؤسسة الإقتصادية:** تعددت التعاريف المقدمة من قبل الباحثين والمتخصصين للمؤسسة الإقتصادية ومن جملة هذه التعاريف إختارنا التعاريف التالية:

**\_ " المؤسسة الإقتصادية هي منظومة بشرية وتكنولوجية قائمة على أسس قانونية بين المالك والمستفيد من أجل تبادل قيم موزونة. "**<sup>22</sup>

**\_ " المؤسسة الإقتصادية هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة. ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيرادات الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة المباعة منها وتكاليف الإنتاج. "**<sup>23</sup>

**\_ " المؤسسة الإقتصادية هي منظمة إقتصادية وإجتماعية مستقلة نوعاً ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني، "**<sup>24</sup>

**\_ " المؤسسة الإقتصادية وحسب مكتب العمل الدولي هي كل مكان لمزاولة نشاط إقتصادي ولهذا المكان سجلات "**<sup>25</sup>.

ويتضح أن هذه التعاريف تشترك في التأكيد على ضرورة توفر مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف مسطرة مسبقاً.

<sup>21</sup> \_ محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، ط3، عمان، 2005، ص381.

<sup>22</sup> \_ محمد مسن: تدبير المؤسسات \_ تقنيات و إستراتيجيات \_، منشورات ألفا، الجزائر، ط4، 2008، ص14.

<sup>23</sup> \_ عمر صخري: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003، ص24.

<sup>24</sup> \_ عبد الرزاق بن حبيب: إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2009، ص28.

<sup>25</sup> \_ عمر صخري، مرجع سابق، ص24.

وتجدر الإشارة إلى أنه وخلال إجراء الدراسة قد عمدنا إلى توظيف بعض المرادفات لمفاهيم الدراسة لتسهيل عملية البحث والتقصي، فقد تم استخدام ثقافة المؤسسة كمرادف للثقافة التنظيمية، وإدارة النزاع كمرادف لإدارة الصراع، كما تم توظيف مصطلح المنظمة كمرادف للمؤسسة.

## سادساً/ الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة أرضية صلبة يركز عليها الباحث للإنتلاق في بحثه بإعتبارها موجه أساسي له لمعرفة جوانب عديدة تخص موضوع بحثه، ورغم المجهودات التي بذلت في حدود ما توفر لدينا من إمكانيات إلا أننا لم نوفق في العثور على دراسات سابقة جمعت بين متغيري الدراسة، في حين أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت أحد متغيري الدراسة بالبحث والتقصي، وقد إختارنا المعيار الذي يتخذ من متغيرات الدراسة أساساً للتصنيف عن طريق تصنيفها إلى دراسات تناولت الثقافة التنظيمية وأخرى تناولت إدارة الصراع التنظيمي مع الإقتصار على الدراسات العربية بما فيها المحلية، وذلك إنطلاقاً من العمل بالدعوة لعدم الأخذ بالدراسات الأجنبية كدراسات سابقة لكونها تناقش الظواهر المدروسة في بيئة غربية أي أنها تتناولها في المجتمعات المتقدمة المختلفة عن مجتمعنا، إضافة إلى الإختلافات الثقافية والعقائدية وكل هذه الأمور تبعدها لدرجة كبيرة عن واقعنا، ومن جملة ما إنقبناه من دراسات ما يلي:

### 1\_ الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية

(أ) دراسة تيطراوي خالد<sup>26</sup>

رسالة ماجستير أجريت سنة 2012 تحت عنوان " تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الصناعية \_ دراسة حالة مؤسسة الأقمشة TIDEL بالمسيلة\_ " وقد هدفت إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال بالمؤسسة وذلك من خلال الإجابة على التساؤلين التاليين:

\_ هل للثقافة الفرعية أثر في تحسين الأداء داخل المؤسسة

\_ هل للعوامل السوسيو مهنية الموجودة بالمؤسسة أثر في تحسين أداء العمال

<sup>26</sup> تيطراوي خالد: تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية

tidal المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2011\_2012.

وقد إعتد الباحث المنهج الوصفي التحليلي و طبق دراسته على عينة مكونة من 102 مفردة إختارها من مجتمع به 342 مفردة بطريقة عشوائية بسيطة وفي سبيل الإجابة على التساؤلات التي طرحها موضوع البحث، قام الباحث بإعداد إستمارة إحتوت أربع محاور وثلاثون سؤالاً ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة مايلي:

\_ تعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة على أداء الأفراد داخل المؤسسة.

\_ تربط الثقافة التنظيمية القوية بين القيم التي يؤمن بها الأفراد والقيم التنظيمية السائدة وتساعدهم على فهمها والتعايش معها.

\_ تعمل الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي للعاملين بإعطاء معنى لأدائهم داخل المنظمة وذلك عن طريق إرشادهم للسلوك الملائم.

\_ يعطي التوافق بين الثقافة السائدة والفرعية أفضل النتائج المتوقعة من أداء العمال.

\_ توفر الثقافة التنظيمية القوية العوامل السوسيو مهنية المناسبة للعمال من أجل أداء أفضل.

(ب) دراسة بن قرقورة ليندة<sup>27</sup>

رسالة ماجستير قدمت سنة 2008 تحت عنوان " الثقافة التنظيمية كمدخل إستراتيجي نحو تنفيذ برامج التطوير التنظيمي " وقد هدفت الدراسة للتعرف على الكيفية التي يمكن بها الإعتماد على الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

\_ ماهي أهم مضايمين الثقافة التنظيمية؟

\_ ماهي أبعاد التفاعل بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية؟

\_ ماهي أليات إحدات التزاوج بين الثقافة التنظيمية وبرامج التطوير التنظيمي؟

وقد إعتمدت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي وأجرى الباحث دراسته على عينة عشوائية طبقية تم إختيارها من إطارات الشركة ميدان الدراسة 24 مفردة. ولتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة قام

---

<sup>27</sup> \_ بن قرقورة ليندة: الثقافة التنظيمية مدخل إستراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي \_ دراسة حالة المطحنة الصناعية لمتيجة \_ رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006\_2007.

الباحث بإعداد إستبيان مشكل من جزئين الأول خاص بالبيانات الشخصية والثاني مشكل من ثلاث محاور و31سؤال ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

\_ أن إدراك مفهوم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة هو ادراك سطحي فهو مصطلح معروف ومتداول إلا أنه يفتقر إلى عمق الإدراك والإستعمال.

\_ صعوبة إستخراج مكونات الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة وإتسام البعض منها بالغموض.

\_ إن المؤسسة محل الدراسة تعاني من مشاكل ذات بعد ثقافي تؤدي إلى إنخفاض مستويات الفعالية التنظيمية مثل التناقض القيمي.

\_ إن المشاكل التي تعاني منها المؤسسة محل الدراسة ناتجة أيضاً عن إهمال البعد الثقافي في الإدارة والإستفادة من أبعاده وأدواره الحقيقية.

(ج) دراسة إلياس سالم: 28

رسالة ماجستير قدمت سنة 2006 تحت عنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية \_ دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة EARA بالمسيلة \_ " وقد هدفت الدراسة للتعرف على الكيفية التي تؤثر بها الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

\_ ماهو تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين؟

\_ هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث الإلتزام والعمل الجاد على أداء العمال؟

\_ هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث جماعة العمل وإحترام الوقت والمشاركة في إتخاذ القرارات وأداء الموارد البشرية؟

وقد إستعان الباحث في دراسته بالمنهج التحليلي الوصفي وطبقت الدراسة على عينة مشكلة من 92 مفردة تم إختيارها بطريقة عشوائية طبقية من مجتمع مشكل من 276 مفردة وفي سبيل الوصول

<sup>28</sup> \_ إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية \_ دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم AGAL وحدة

EARA بالمسيلة \_ ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، الجزائر، 2006.

للنتائج المرجوة من البحث أعد الباحث إستمارة مشكلة من ستة محاور إضافة إلى البيانات الشخصية وقد ضمنت ثلاثة وخمسون سؤالاً ومن بين ما توصلت له هذه الدراسة ما يلي:

\_ تؤثر ثقافة المنظمة التي تنتم بجماعية العمل تأثير جوهري على أداء العاملين

\_ تؤثر الثقافة التنظيمية التي تشجع على الإبتكار والإبداع على أداء العاملين

\_ للثقافة التنظيمية تأثير كبير على أداء الموارد البشرية.

(د) دراسة بن غالب العوفي: 29

رسالة ماجستير مقدمة سنة 2005 تحت عنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي " وقد هدفت الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

\_ ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض؟

\_ ما مستوى الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق؟

\_ ما مدى إختلاف قيم الثقافة التنظيمية بإختلاف الخصائص الشخصية لمنسوبي هيئة الرقابة والتحقيق؟

\_ ما مدى إختلاف مستوى الإلتزام التنظيمي بإختلاف الخصائص الشخصية؟

\_ ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي؟

\_ ما أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي؟

وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبق دراسته على جميع مفردات مجتمع البحث من خلال إجراء مسح شامل ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث مايلي:

\_ أن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة بدرجة متوسط

---

<sup>29</sup> محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي \_ دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض \_ ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2005.



\_ وجود علاقة إرتباطية موجبة قوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والإلتزام التنظيمي والقيم المشكلة للثقافة التنظيمية والإلتزام

\_ تميل عينة الدراسة للقول بوجود إلتزام تنظيمي بالهيئة.

\_ إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإلتزام بشكل عام هي ( العدل والكفاءة و فرق العمل).

\_ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية وبين الخصائص الشخصية والقيم المكونة للثقافة التنظيمية.

\_ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية و مستوى الإلتزام.

## 2\_ الدراسات التي تناولت " إدارة الصراع التنظيمي "

(أ) دراسة نورالدين عسلي<sup>30</sup>

رسالة ماجستير تحت عنوان "إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مطاحن الحظنة - ولاية المسيلة" وقدمت سنة 2009 وقد سعت إلى الإجابة على تساؤل رئيسي مفاده إلى أي حد تؤثر إدارة الصراع في الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة وذلك من خلال تجزأته إلى الأسئلة الفرعية التالية:

\_ ما مدى وجود الصراعات بالمنظمة؟ وما أسباب نشأتها؟

\_ ماهي أهم أساليب إدارة الصراع؟ وما هي أثارها؟

\_ كيف تؤثر إدارة الصراع في الرضا الوظيفي؟

\_ ما هو دور العوامل التنظيمية المتمثلة في القيادة والإتصال والرقابة في إدارة الصراع وتحقيق الرضا.

---

<sup>30</sup> نور الدين عسلي: إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي \_ دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحظنة \_ ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر، 2008\_2009.

وأجريت الدراسة على عينة مكونة من 152 مفردة تم إختيارها بطريقة عشوائية طبقية، وإعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وفي سبيل تحقيق الأهداف المرجوة من البحث قام الباحث بتصميم إستبانة مكونة من خمس محاور و39 سؤالاً كما إستعان الباحث بالمقابلة، وقد توصل لجملة من النتائج نذكر منها ما يلي:

\_ وجود صراع بالمؤسسة و تأثيره إيجاباً و سلباً.

\_ أن إدارة الصراع التنظيمي لها أثار على إتجاه وسلوك الأفراد ورضاهم الوظيفي سلباً كان أو إيجاباً وذلك حسب أسلوب إدارة هذا الصراع.

\_ وجود أثر بين إدارة الصراع والرضا الوظيفي، و يمكن للمؤسسة الإستفادة منه لتحقيق الرضا الوظيفي بها.

#### ب) دراسة مومن خلف عبد الواحد<sup>31</sup>

رسالة ماجستير تحت عنوان "الأساليب المتبعة في إدارة الصراع داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة " أجراها الباحث سنة 2008، وقد هدفت الرسالة إلى التعرف على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات غير الحكومية من وجهة نظر المدراء وأثر المتغيرات الشخصية ( السن،الجنس،المؤهل العلمي،...) على أساليب إدارة الصراع،وقد أجرى دراسته على عينة مشكلة من 234 مفردة تم إختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، وإعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي حاول من خلاله وصف وتحليل الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي،وفي سبيل تحقيق الأهداف المرجوة من البحث،قام الباحث بإعداد إستبيان مكون من 53 فقرة موزعة على5 مجالات ومن الإستنتاجات التي خرج بها ما يلي:

\_ ميل المدراء لإتباع أساليب إدارة الصراع بدرجات متفاوتة بالمؤسسات غير الحكومية بقطاع غزة.

\_ وجود أثر واضح للمتغيرات الشخصية في إتباع المدراء لأساليب إدارة الصراع.

\_ عدم إدراك المدراء لأهمية الصراع داخل المؤسسات واعتبارة أداة هدم أكثر منه أداة بناء.

<sup>31</sup> \_ مومن خلف عبد الواحد:الأساليب المتبعة في إدارة الصراع داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر

المدراء، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة،2008.

### ج) دراسة سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة<sup>32</sup>

أطروحة دكتوراء أنجزت سنة 2007 تحت عنوان " إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة السعودية \_ تصور مقترح \_ " وقد سعت هذه الأطروحة للتعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وأساليب إدارته والتعرف على الأساليب التي يستخدمها مديروالمدارس الثانوية بالمملكة السعودية، وذلك من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة التي أثارها إشكالية الدراسة وهي:

\_ ما طبيعة الصراع التنظيمي وما أساليب إدارته كما توضحه الدراسات العلمية؟

\_ ما أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مدراء المدارس الثانوية بالمملكة السعودية من وجهة نظر المعلمين والمدراء؟

\_ ما التصور المقترح لإدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية؟

وقد أجرى الباحث دراسته على عينة مكونة من 673 مفردة أختيرت بطريقة عشوائية من مجتمع مشكل من 35295 مفردة، كما استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي وللوصول للمنتائج المرجوة قام الباحث بتصميم إستبيان مكون من قسمين، القسم الأول خصصه للبيانات العامة والقسم الثاني خصصه لأساليب إدارة الصراع وقد ضم 46 أسلوب موزعة على 6 محاور ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث مايلي:

\_ يعد أسلوب التعاون الأكثر إستخداماً من قبل مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية يليه أسلوب الحل الوسط، ثم أسلوب المجاملة فأسلوب إستخدام السلطة، أما أسلوب اللجوء لإدارة التربية فيأتي في المرتبة الخامسة ثم أسلوب التجنب في المرتبة الأخيرة.

\_ تمارس الأساليب التالية: ( المجاملة، إستخدام السلطة، اللجوء للإدارة التربوية، التجنب) بدرجة متوسطة من قبل مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية. \_ عدم وجود أسلوب من أساليب إدارة الصراع يستخدم من قبل مديري المدارس الثانوية بدرجة ضعيف.

<sup>32</sup> \_ سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة: إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية \_ تصور

مقترح، أطروحة دكتوراء، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2007.

رسالة ماجستير أجريت سنة 2006 تحت عنوان "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها\_ دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض\_" وهدفت الدراسة للتعرف على مستويات وأسباب الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض وأساليب التعامل معه وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

\_ ما مستويات الصراع التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات من وجهة نظر الضباط العاملين به\_ ما أساليب التعامل مع الصراعات بالمديرية العامة للجوازات من وجهة نظر الضباط العاملين بها

\_ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ضباط المديرية إتجاه مستويات وأسباب وأساليب التعامل مع الصراع وفقاً لخلفياتهم الشخصية والوظيفية المتمثلة في العمر والمؤهل العلمي والرتبة العسكرية وقد أجرى الباحث مسحاً شاملاً لمفردات مجتمع البحث والبالغ عددهم 270 ضابط وإستخدم المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق الأهداف المرجوة، قام الباحث بإعداد إستبيان مكون من جزئين الأول وخص البيانات الأولية أما الثاني فقد ضم ثلاث محاور و 24 فقرة ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث مايلي:

\_ مستوى الصراع التنظيمي بالمديرية متوسط.

\_ أهم أسباب الصراع من وجهة نظر ضباط المديرية وحسب ترتيبها تنازلياً: محدودية الموارد، عدم تحديد الصلاحيات، تعارض الأهداف.

\_ أهم الأساليب المستخدمة في التعامل مع الصراع حسب ترتيبها تنازلياً هي: التعاون، التجنب، التنافس\_ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أسباب الصراع بين ضباط المديرية على أساس المتغيرات الشخصية والوظيفية.

\_ عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية في أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي بين ضباط المديرية على أساس المتغيرات الشخصية والوظيفية.

---

<sup>33</sup> العنبي طارق بن موسى: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها\_ دراسة لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض\_ رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2006.

### 3\_ تعقيب على الدراسات السابقة

يري الباحث أن الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية قد سعت في مجملها إلى الكشف عن طبيعة الثقافة التنظيمية التي تسود في المنظمات ميدان الدراسة، وأن نتائج أغلب هذه الدراسات تشير إلى أن الثقافة السائدة هي الثقافة المرنة التي تركز على جماعات العمل وروح الفريق، وأن هذه الدراسات قد طبقت على قطاعات مختلفة فمنها ما كان بالقطاع الصناعي، مثل دراسة تيطراوي خالد ودراسة إلياس سالم ومنها ما كان بالقطاع الإداري مثل، دراسة بن غالب العوفي، وقد استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي التحليلي وإستعانت بالإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، أما الدراسات التي تناولت إدارة الصراع التنظيمي، فقد ركزت في مجملها على أساليب التعامل مع الصراع، وقد أظهرت نتائج أغلبها أن أسلوب التعاون هو الأكثر إستخداماً في التعامل مع هذه الصراعات كما إختلفت القطاعات التي طبقت بها شأنها شأن الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية، فيما استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي والإستبانة كأداة لجمع البيانات، وبالتالي فإن الدراسة الحالية تلتقي مع جميع الدراسات السابقة في متغير من المتغيرات كما تتقاطع معها في طبيعة المنهج المستخدم وأداة الرئيسة لجمع البيانات وهي الإستمارة، أما نقاط الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فكان ميدان الدراسة الذي هو مؤسسة صناعية، في حين أن هناك بعض الدراسات كان ميدان الدراسة بها منظمة ذات طابع إداري مثل دراسة كل من طارق بن موسى العتبي ودراسة سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة، كما تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عينة الدراسة إذ إعتمدت العينة العشوائية الطبقيّة على خلاف بعض الدراسات التي إعتمدت عينة عشوائية بسيطة وأخرى أجرت مسحاً شاملاً، هذا وقد إستفاد الباحث من خلال الإطلاع على هذه الدراسات في إثراء الجانب النظري للدراسة وصياغة فرضياتها واعداد أداة الدراسة (الإستمارة).

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

### تمهيد

- أولاً/ عناصر الثقافة التنظيمية.
  - ثانياً/ أهمية الثقافة التنظيمية.
  - ثالثاً/ خصائص الثقافة التنظيمية .
  - رابعاً/ مصادر الثقافة التنظيمية .
  - خامساً/ أنواع الثقافة التنظيمية
  - سادساً/ وظائف الثقافة التنظيمية
  - سابعاً / إستمرارية وانتقال الثقافة التنظيمية .
  - ثامناً/ نظريات الثقافة التنظيمية.
- خلاصة الفصل

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في السنوات الأخيرة بإهتمام كبير من قبل منظري الإدارة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وعلم إجتماع التنظيم وذلك إنطلاقاً من إعتبرها إحدى أهم العوامل التي تحدد مدى نجاح و تفوق المؤسسات خاصة في ظل التطورات المتسارعة التي شهدتها وسائل الإنتاج من جهة وأساليبها من جهة أخرى، فأصبحت المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تمتلك ثقافة قوية تمكنها من الصمود و تحقيق الأهداف لذلك سوف نحاول التفصيل في موضوع الثقافة التنظيمية من خلال التعرف على عناصرها وأهميتها داخل المؤسسة وأهم مكوناتها وأنواعها وأهم الوظائف التي تؤديها داخل أي مؤسسة، ثم التطرق لبعض نظرياتها والأساليب التي يمكن إتباعها لضمان إستمراريتها وانتقالها بين أفراد المؤسسة.

### أولاً/ عناصر الثقافة التنظيمية:

إن أهم ميزة تتسم بها عناصر الثقافة التنظيمية هي التعدد والتداخل وقد تم وضع العديد من التصنيفات التي حاولت الدراسة تبيانها فهناك من الباحثين من حددها بالعناصر التالية:<sup>34</sup>

- 1\_ **الأنماط السلوكية:** وهي نماذج السلوك الظاهر والتي تعكس الإلتزام للمجموعة أو التنظيم.
- 2\_ **القيم السائدة:** وهي جملة المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم (الجودة، خدمة العملاء...).
- 3\_ **المعايير أو الأعراف:** وهي النماذج العامة للسلوك التي يجب إتباعها من قبل الأعضاء داخل التنظيم.
- 4\_ **القواعد:** وهي جملة التعليمات المحددة بشأن ما يجب عمله و تمثل أنماط التصرفات اللازمة للأعضاء والتي يجب على العمال التوافق معها.
- 5\_ **الفلسفة:** وهي ذلك الإطار العام الذي يعكس أساسيات الممارسات التي تواجه الأعضاء و تساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية.
- 6\_ **المناخ:** و يعكس التنظيم المادي للمباني و تركيب أماكن العمل و تسهيلات الترفيه و تصميمات أماكن الإجتماعات و نماذج العلاقات داخل المؤسسة.

<sup>34</sup> \_ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 333.

في حين نجد أن هناك من الباحثين من حدد عناصرها في النقاط التالية:<sup>35</sup>

**1\_ القيم التنظيمية:** والقيم عبارة عن إتفاقيات مباشرة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب جيد أو غير جيد مهم أو غير مهم...إلخ

أما القيم التنظيمية فهي تعبر عن هوية و فلسفة وخصائص المنظمة داخلياً وهي المسؤولة عن توفير المعايير التي تمكنها من اتخاذ قراراتها وتحفيز أفرادها كما تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين وذلك ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العمال والإهتمام بالأداء واحترام الآخرين...إلخ

**2\_ الإتجاهات التنظيمية:** ويمثل الإتجاه الإستعداد المسبق للتصرف بطريقة معينة و تعتبر الإتجاهات من محددات السلوك التنظيمي فالأفراد يأتون إلى المنظمات محملين بأفكار واتجاهات تؤثر على تصرفاتهم في العمل ويجب السعي للتعرف على إتجاهاتهم ومحاولة تعزيز الإتجاهات الإيجابية التي تتسجم والأهداف المسطرة من قبل المؤسسة وإضعاف الإتجاهات السلبية التي تحول بين المؤسسة واهدافها

**3\_ المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام.

**4\_ الأعراف التنظيمية:** وهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على إعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم و بيئة العمل.

**5\_ التوقعات التنظيمية:** وهي ذلك التعاقد السيكولوجي غير المكتوب و هو مجموع توقعات يحددها أو يتوقعها الفرد والمنظمة خلال فترة عمل الفرد بالمنظمة وتتمثل في التقدير والإحترام المتبادل و توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد العامل النفسية منها والإجتماعية.

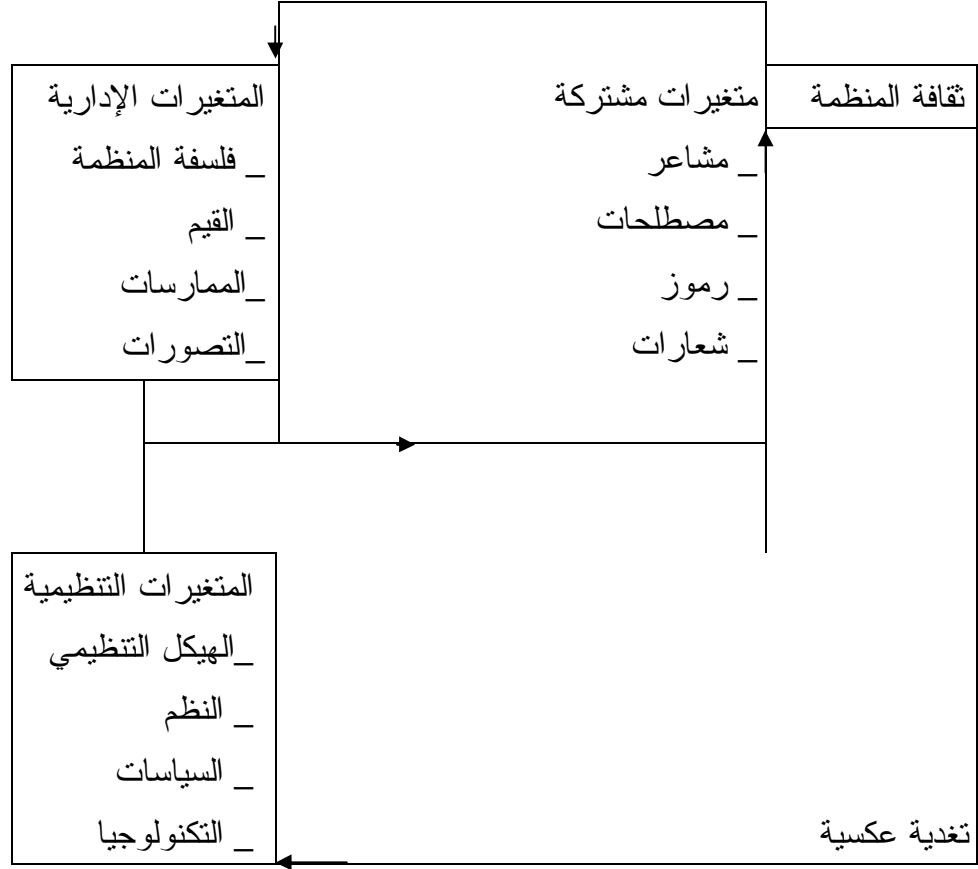
ويمكن القول أنه ورغم تعدد عناصر الثقافة التنظيمية إلا أن الشئ الذي يميزها هو انقسامها إلى قسمين القسم الأول يتشكل من العناصر غير المادية والقسم الثاني يتشكل من تلك العناصر المادية .

والمخطط التالي يوضح أهم عناصر الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة.

<sup>35</sup> \_ إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع للطباعة و النشر، العلة، ط1، 2013، ص84.



شكل رقم 01: يوضح أهم عناصر الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة.



المصدر/ مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، دار الكتاب الحديث، الأردن، 2002، ص168.

**ثانياً/ أهمية الثقافة التنظيمية:** إن وجود ثقافة تنظيمية متميزة سوف يساعد على توجيه الأفراد العاملين بالمؤسسة إلى المضي قدماً نحو التفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة التنظيمية السائدة كما أنها تساعد على تحقيق مجموعة من المزايا هي:<sup>36</sup>

\_\_ تحقيق الهوية التنظيمية و تنمية الولاء للمؤسسة.

\_\_ تحقيق الإستقرار التنظيمي و تحديد مجالات الإهتمام المشترك.

\_\_ تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة والتعرف على الأولويات الإدارية.

<sup>36</sup> \_ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص332.

\_ التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات وتعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.

\_ خلق سمات تنافسية للمؤسسة.

\_ ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية.

\_ توفير معايير لما يجب أن يقوله و يفعله العاملون.

\_ توفير أداة رقابية ذاتية للسلوك وانماط الإتجاهات المرغوبة.

واضافة إلى كل هذا يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية القوية تساعد على زيادة مستويات الإتساق في السلوك، و يمكن إعتبارها بديل قوي واكثر إيجابية للوائح والإجراءات والقواعد الرسمية للعمل فأهميتها داخل أي مؤسسة تزداد تبعاً لزيادة الإهتمام بها.

### ثالثاً/ خصائص الثقافة التنظيمية:

تتعدد خصائص الثقافة التنظيمية و تتنوع و يمكن إجمالها على النحوالتالي:<sup>37</sup>

**1\_ الثقافة التنظيمية نظام مركب:** إذ أن المنظمة لا تمتلك ثقافة واحدة،ولكنها تحتوي على مجموعة من الثقافات الفرعية تختلف باختلاف الأفراد لكنها لا تكون متعارضة مع الثقافة الرئيسية للمنظمة بل تتكامل فيما بينها مشكلة ثقافة المؤسسة.

**2\_ الثقافة التنظيمية نظام متكامل:** ويكون ذلك من خلال خلق الإنسجام بين العناصر المختلفة للثقافة التنظيمية، إذ أن التغيير في أحد العناصر سوف يؤدي إلى التغيير في باقي العناصر الأخرى،و يكون إنعكاسه عليها جميعاً.

**3\_ الثقافة التنظيمية نظام متغير و متطور:** إذ أنه عادة ما تكون ثقافة المؤسسة قابلة للتغيير والتطور وذلك تماشياً ومتغيرات البيئة الخارجية.

<sup>37</sup>\_محمود سلمان العميان:السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،دار وائل ،عمان،الأردن،2003، 310.

4\_ الثقافة التنظيمية نظام مرن: فهي تتكيف مع المتغيرات التي تحدث داخل و خارج المنظمة وهذا بغية تحقيق أهداف المنظمة.

لكن تبقى الخاصية الأهم هي أن الثقافة التنظيمية تتأثر بشكل كبير بثقافة المجتمع الذي تعيش فيه، فنجد أن المنظمات الأمريكية تحمل ثقافة المجتمع الأمريكي كما أن الثقافة التنظيمية للمؤسسات اليابانية قد تلوّنت بشكل كبير بقيم و عادات المجتمع الياباني<sup>38</sup>.

وإضافة إلى جملة الخصائص السالفة الذكر هناك خصائص أخرى يجب الإشارة لها حتى نستوفي هذا العنصر حقاً وهذه العناصر هي:

\_ مكتسبة: إذ أنها تكون نتيجة التفاعل والإحتكاك بين الأفراد والمجتمع والمنظمة.

\_ إنسانية: إذ أن الإنسان يعد الكائن الوحيد الذي يضع الثقافة و يبدع عناصرها و يرسم محتوياتها عبر العصور والثقافة بدورها تصنع الإنسان و تشكل شخصيته.<sup>39</sup>

\_ الإستمرارية: فهي تنتقل من جيل إلى جيل آخر متى ما كانت قادرة على إشباع حاجات الأفراد العاملين و تحقيق أهداف المنظمة.<sup>40</sup>

\_ التراكمية: ويكون ذلك نتيجة إستمرار تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن و تعقد و تشابك العناصر الثقافية المكونة لها و نلاحظ هذه الخاصية بوضوح في العناصر المادية أكثر من العناصر المعنوية.

\_ الإنتقائية: إذ أن تراكم الخبرات سوف يؤدي إلى عجز الأجيال البشرية عن الإحتفاظ وانتقاء تلك التي تضمن تحقيق الأهداف و اشباع الحاجات.

\_ قابلية الإنتشار: إذ أن هذا الإنتشار يكون عن طريق إحتكاك الأفراد والجماعات ببعض البعض داخل المجتمع الواحد، و هذا الإنتشار يكون سريعاً وفعالاً عندما تكون هذه العناصر المنتشرة ذات فائدة للمجتمع، كما أن الثقافة التنظيمية تنتشر بين المنظمات والهيئات الإدارية بالمنظمة الواحدة.<sup>41</sup>

<sup>38</sup> زاهد محمود ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011، ص313.

<sup>39</sup> إبراهيم توهامي و آخرون، مرجع سابق، ص ص 88، 89.

<sup>40</sup> إبراهيم توهامي و آخرون، مرجع سابق، ص 89.

## رابعاً/ مصادر الثقافة التنظيمية:

تستمد المنظمات ثقافتها من مجموعة مصادر متفاعلة فيما بينها و قد حددها بعض الباحثين في المصادر التالية:

**1\_ العادات والتقاليد والأعراف:** و تتمثل في قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد و تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية،حيث تنعكس هذه القيم في سلوك الأفراد العاملين و تؤثر على شخصياتهم و تحدد نمط سلوكهم و ذلك تبعاً للتقاليد والموقع الجغرافي والبيئة التي يعيش فيها الفرد.<sup>42</sup>

**2\_ الطقوس والشعائر:** و تتمثل في الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد واجراءات رسمية و غير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد و عواطفهم و ردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط وانظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد و تفاعلهم.

**3\_ الأساطير:** وهي وسيلة إتصال لإبراز إنجازات و عظمة المؤسسة و نقاط تفوقها و نهوضها خلال مسيرتها.<sup>43</sup>

وهناك من الباحثين من أضاف مجموعة أخرى من المصادر التي تستمد المؤسسة منها ثقافتها و هي:<sup>44</sup>

\_ الصفات الشخصية للأفراد داخل المنظمة و ما يكون لديهم من إهتمامات و قيم و دوافع.

\_ الخصائص الوظيفية و مدى ملاءمتها و توافقها مع الصفات الشخصية للأفراد العاملين بالمؤسسة حيث أن الفرد دوماً يكون توجهه إلى المنظمات التي تتفق مع إهتماماته و قيمه و دوافعه كما أن المنظمة تعمل على إستقطاب من يتوافق مع إهتماماتها.

\_ البناء التنظيمي أو الإداري للمؤسسة حيث يعتبر مصدراً أساسياً تستمد منه المؤسسة ثقافتها التنظيمية.

<sup>41</sup> \_ إبراهيم توهامي و آخرون،مرجع سابق، ص89.

<sup>42</sup> \_ نفس المرجع، ص89.

<sup>43</sup> \_ أبو بكر منصور:الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي،رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة،

2006\_2007، ص34.

<sup>44</sup> \_ موسى خليل:الإدارة المعاصرة \_ الوظائف، الممارسة\_، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، ط2،

2011، ص44.

\_ المنافع التي يحصل عليها كل عضو بالمنظمة في صورة حقوق مادية و مالية وادبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية و تنعكس على سلوكياته.

\_ الأخلاقيات والقيم السائدة بالمنظمة وما تشتمل عليه من قيم و طرق للتفكير و اساليب التعامل بين أفراد المنظمة سواء مع بعضهم البعض أو مع الأطراف الخارجية.

و يمكن القول أنه رغم تعدد المصادر التي تستمد منها المؤسسة ثقافتها التنظيمية إلا أن ترتيب أهميتها بالنسبة للمؤسسات يختلف و عادة ما يحضى المصدر الأهم بالعناية والإهتمام من قبل القائمين على شؤون المؤسسة مقارنة بباقي المصادر .

### خامساً/ أنواع الثقافة التنظيمية:

إن ما يميز الثقافة التنظيمية هو كثرة أنواعها فهناك تصنيف يميز بين نوعين من أنواع الثقافة التنظيمية و ذلك تبعاً لمكوناتها وأثرها وهذين النوعين هما:<sup>45</sup>

**1\_ الثقافة التنظيمية الضعيفة:** و هي تلك الثقافة التنظيمية التي لا يتم إعتناقها بقوة من قبل أعضاء التنظيم و لا يتم قبولها من قبل جميع أعضاء التنظيم إذ نجد في هذه الحالة أن المنظمة تفتقر إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات مما يخلق لدى العاملين صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها.

**2\_ الثقافة التنظيمية القوية:** وهي تلك الثقافة التنظيمية التي تنتشر عبر المنظمة كلها و تحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة و يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والإفتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة و نجاح المنظمة في نشر قيمها بشكل موسع دلالة على النجاح في خلق ثقافة تنظيمية قوية، و هذه الأخيرة تعتبر رابطة متينة تربط أفراد المنظمة و عناصرها ببعضها البعض كما تساعد على توجيه طاقاتها لتصرفات منتجة و بالتالي تحقيق أهدافها.

وإضافة إلى هذا التصنيف هناك تصنيفات أخرى مثل تصنيف "شارزهاندي" الذي إقترح أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية هي ثقافة الدور و ثقافة المهمة و ثقافة النفود و ثقافة الفرد.<sup>46</sup>

<sup>45</sup> \_ مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2007، ص408.

<sup>46</sup> \_ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص412.

في حين نجد من حددها في الأنواع التالية:<sup>47</sup>

- 1\_ **الثقافة البيروقراطية:** وهي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً ويتم التنسيق بين الوحدات وتتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والإلتزام.
- 2\_ **الثقافة الإبداعية:** وتتميز فيها بيئة العمل بالمساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- 3\_ **الثقافة المساندة:** تتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
- 4\_ **ثقافة العمليات:** يقتصر الإهتمام على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تتحقق فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد حيث يسعون لحماية أنفسهم.
- 5\_ **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول إستخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- 6\_ **ثقافة الدور:** وهي الثقافة التي تركز على نوع من التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والإستمرارية وثبات الأداء.
- 7\_ **ثقافة النفود:** وفي هذا النوع تركز مصادر السلطة وإتخاذ القرار في يد عدد محدود من الأفراد فيقوم دورهم هو إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها والإلتزام بها مما يضعف فرص الإبداع والإبتكار.
- 8\_ **الثقافة الوظيفية:** وتشاع في المنظمات الديناميكية التي تهتم بأنشطة البحث والتطوير العلمي والبحث عن التغيير الفعال مما يترتب عنه الحاجة بإستمرار لفرق وظيفية مؤقتة لمواجهة الإحتياجات المستقبلية لذلك تحرص هذه المنظمات على إستقطاب أصحاب الخبرات والمهارات.

---

<sup>47</sup> \_ صالح بن سعد المرعي: القيادة الإستراتيجية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية \_ دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة دكتوراء، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص ص 55-57.

**9\_ الثقافة الملائمة:** وهي إستخدام الثقافة الملائمة للمتطلبات الخارجية والوحدات التنظيمية التي تشكل مجموع وحدات المنظمة ككل.

وهناك من رأى أن الثقافة التنظيمية تنقسم إلى قسمين تبعاً لقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية وهو التصنيف الذي أهدنا به في دراستنا وهذين القسمين هما:<sup>48</sup>

**1\_ الثقافة المرنة:** وهي التي ضمن إجراءات تسمح للمنظمة بالتكيف مع المتغيرات البيئية فضلاً على تشجيع العمال على إبداع و اغتنام الفرص الجديدة لتطوير كفاءات المنظمة وهي تضمن بقاء واستمرار المنظمات في ظل البيئات المتغيرة إعتقاداً على أدائها العالي.

**2\_ الثقافة الجامدة:** وهذا النوع يقف بين المؤسسة وتطور هيكلها التنظيمي حسب إحتياجات الإدارات والأقسام المختلفة حيث يتم الإعتقاد على الطرق التقليدية في إدارة الأعمال.

ويمكن القول بوجود تداخل وتكرار فيما تم التطرق له من أنواع للثقافة التنظيمية في أدبيات الفكر الإداري فالثقافة البيروقراطية هي نفسها الجامدة والثقافة المرنة تشبه الثقافة الملائمة و ثقافة المهمة تشبه ثقافة الدور لذلك يمكن حصر هذه الأنواع في ثلاث أنواع رئيسية هي: الثقافة التنظيمية الجامدة والمرنة والمبدعة.

### **سادساً/ وظائف الثقافة التنظيمية:**

للثقافة التنظيمية مجموعة وظائف تؤديها داخل أي مؤسسة و يمكن حصرها فيمايلي:<sup>49</sup>

\_ إن الثقافة التنظيمية تعطي المؤسسة هويتها الخاصة بها والتي تميزها عن باقي المؤسسات.

\_ تؤدي الثقافة التنظيمية لزيادة الإلتزام لدى العاملين.

\_ تؤدي الثقافة التنظيمية إلى إستقرار العاملين والمنظمة،و ذلك من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق أهدافها.

<sup>48</sup> \_ صالح بن سعد المرعب، مرجع سابق، ص58.

<sup>49</sup> \_ إبراهيم توهامي و آخرون، مرجع سابق، ص97.

\_ تحديد الأسلوب الذي يجب أن يتبعه الأفراد داخل المنظمة من خلال الثقافة التنظيمية التي تكون مصدر للمعاني المشتركة بينهم.

\_ تؤدي الثقافة التنظيمية إلى ترابط أجزاء المؤسسة واقسامها.

\_ تمثل الثقافة التنظيمية إطار مرجعي للعاملين بها كما تمثل المصدر الذي يعطي معنى واضح و فعال لنشاط المنظمة.<sup>50</sup>

\_ تعد الثقافة التنظيمية مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار والتميز والتغلب على المنافس.

وهناك علاقة طردية بين قوة الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها بالمؤسسة فكلما زادت قوتها زادت وظائفها والعكس صحيح.

### سابعاً/ إستمرارية وانتقال الثقافة التنظيمية:

كما هو الحال في تكوين و تطور الثقافة التنظيمية فإن طريقة أستمراريتها وانتقالها متباينة و يمكن توضيح ذلك عن طريق محاولة توضيح الإجراءات التي تضمن إستمرارية وانتقال الثقافة التنظيمية داخل أي مؤسسة والتي تتمثل فيمايلي:

#### 1\_ إختيار و توظيف العمال:

إذ أن أول خطوة من خطوات إستمرارية الثقافة التنظيمية يجب أن تبدأ قبل توظيف الموظفين الجدد أي يجب إختيار الموظف الذي يعطي إنطباع بالإستمرارية والكفاءة والولاء و لديه القدرة على الإنخراط في عمل المجموعة و بالطبع التوقع بأنه إجتماعي النزعة

أما كون المنظمة تصلح فاعلة إجتماعاً فإن ذلك يعتمد على تصرف و سلوك أعضائها و نظامها داخل المجتمع و ذلك عبر قيمها و معتقداتها ومبادئها و يتطلب الأمر في بعض الأحيان من أعضائها التخلي عن بعض مبادئهم كئمن لإنضمامهم للمنظمة و حتى تكون إجتماعي يجب أن تتعلم القول والفعل



الصحيح لوضعك الوظيفي في المجموعة من خلال تداخلك و تعاملك مع الآخرين الذين يدركون ما هو دورك ومن هو الذي يعاقبك إذا أخطأت و كيف يصحح مسارك

وهناك بعض المنظمات التي تترك الإنخراط في مجتمعها للصدفة أي يتعلم الموظف الجديد من زملائه و رؤسائه وهذا النوع من المنظمات يكون بعيد عن أمر الإنسجام بين أعضائها لكن سرعان ما تظهر الخلافات عندما يقرر أمر التطوير والترقية والتطلع للأفضل و ذلك أن الذين لم ينخرطوا إجتماعياً في المنظمة لن يقبلوا ما هو جديد و تحدث الإستقالات أما المنظمات التي إهتمت بتطوير أعضائها إجتماعياً فسوف تتجح في إحداث التعبير دون فاقد وظيفي أو خسارة.<sup>51</sup>

## 2\_ إبعاد الأعضاء الذين لا يتوافقون ومبادئ المنظمة:

إن الأفراد الذين لا يدركون جيداً قيم و مبادئ منظماتهم سرعان ما يبتعدون سواء كان ذلك برغبة منهم أو إجبارياً والذين يغادرون يتركون رسالة هامة تحديرية لمن خلفهم مفادها إما التكيف واما الإبتعاد و عند إستبدال عضو يدق جرس إندار الأولوية والأحقية بالتعبير ففي بعض الأحيان إستمرارية الثقافة التنظيمية يؤثر في تصرفات الأعضاء و ذلك بتحويلها في أنماط سلوكية و بالتالي إحداث تغيير في قيم وافتراضات الأفراد داخل التنظيم كما أن الأفراد يحافظون على الإستراتيجية المطروحة التي يتبعها الجزاء والمكافآت والعقاب والثواب و يجب الحذر في فرض نظام العقاب والثواب للتطرف من قبل أعضاء المنظمة فإن لم يكن هناك إقتناع تام بقيم و مبادئ المنظمة فسوف يكون هناك شرخ وهوة بين الأفراد و قيم و مبادئ المنظمة إلا أنه سوف يساير و يتبنى قيم المنظمة خوفاً من العقاب و رغبة في المكافأة لكن مبادئه و قيمه تظل مكبوتة تنتظر لحظة معينة لتخرج إلى السطح مما يؤثر لاحقاً في المنظمة و قيمها.<sup>52</sup>

## 3\_ فلسفة الإدارة العليا:

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، أي مدى إلتزامها بالسلوك المنتظم وذلك بإستخدام لغة واحدة و مصطلحات و عبارات وطقوس مشتركة

<sup>51</sup> \_ منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة

العربية السعودية \_ دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة الرياض و منطقة مكة المكرمة\_رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 23، 24.

<sup>52</sup> \_ نفس المرجع ، ص 25،

وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجيهات حول العمل و فلسفة الإدارة إتجاه الجودة والغيال وسياستها إتجاه تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات فإذا حافظت الإدارة العليا على سياستها و فلسفتها في جميع النواحي فإن هذا سوف يؤدي إلى إستمرارية ثقافة المنظمة.<sup>53</sup>

إن الإهتمام بالعناصر الثلاث سألقة الذكر سوف يضمن إستمرارية الثقافة التنظيمية بأي مؤسسة وعدم زوالها واندثارها،أما فيما يخص إنتقال الثقافة التنظيمية بين الأفراد العاملين والوسائل الكفيلة بإحداث ذلك فقد حدد الباحثون مجموعة من الوسائل هي:<sup>54</sup>

**12\_ القصص:** تنتقل القصص المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروى عنها سواء تم ذلك بطريق رسمي أو غير رسمي و توضح القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشأ أو يؤكد القيم المطلوبة.

**3\_ اللغة الخاصة:** تعمل اللغة التي تستخدم في الإتصال اليومي بين العاملين على الإحتفاظ بثقافة حية في المنظمة.

**4\_ الإحتفالات:** إن المناسبات الخاصة تعظم قيم الشركة حيث أن المؤسسات تحافظ على ثقافتها عن طريق الإحتفالات المتعددة التي تقوم بها.

**5\_ الطقوس:** وهي إحتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية مثل إستراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي.<sup>55</sup>

**5\_ الرموز:** وهي عبارة عن إشعارات متميزة مثل الشعارات ،وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة إضافة لنمط اللباس والمنط المعماري (شكل المتاني وتهيئتها)<sup>56</sup>

<sup>53</sup> \_ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص319.

<sup>54</sup> \_ سعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء \_ دراسة تطبيقية على شركات الإتصالات "politel" في فلسطين \_ رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص ص 139-141.

<sup>55</sup> \_ حسين حريم: الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية \_ دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني \_، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م2، ع2، 2006، ص332.

<sup>56</sup> \_ Gilles Bressy et Christine Kan koyt : Economie dentreprise,4edition DALLOZ,paris98,P52.

## سابعا/ نظريات الثقافة التنظيمية:

رغم أن موضوع الثقافة التنظيمية هو موضوع حديث الطرق مقارنة بمواضيع أخرى في حقل العلوم الاجتماعية إلا أن النظريات المفسرة للموضوع قد كثرت و تعددت ومن بين هذه النظريات ما يلي:

### 1\_ نظرية سجية الثقافة:

تركز هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة و تعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك أو لمجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم والتي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الأفراد.

وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملاً واقعياً لسلوك معظم أفراد المجتمع و ينظر للخارجين عليه أنهم منحرفين أو شواد إضافة إلى أن الدراسات توصلت إلى وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة إحداهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث وان هناك تكامل بين سجية الذكور و سجية الإناث.<sup>57</sup>

### 2\_ النظرية الانتشارية:

ترى هذه النظرية بأن إنتشار السمات الثقافية بين الثقافات المتباعدة والقريبة يساعد على تهيئة الشروط الكفيلة بإحداث التغيير الثقافي والإنتقال من مرحلة إلى أخرى و من تم إبراز أهمية الإتصال الثقافي أو التفاعل بين الجماعات وانتقال السمات الثقافية من مجتمع لآخر

ومن رواد هذه المدرسة "اليوت سميت" و"ويليم بييري" "ريفرز" بالنسبة للمدرسة البريطانية، أما المدرسة النمساوية فيمثلها "جيرو بينز" و"شميدت" والمدرسة الأمريكية "كلارك ويسلر" و"كروبير" و"كلاكهون"

وتتلخص آراء هذه النظرية في الإعتقاد بالمساواة بين البشر والتفاوت بين الثقافات إذ نجد في أنحاء العالم بؤراً ثقافية متقدمة على غيرها. والنظرية الانتشارية ترى بأن تمواثقافات تم عن طريق الأخذ والتقليد وذلك بفعل الإحتكاكات الثقافية بين الشعوب و بهذه النظرة أصبح للمدرسة الانتشارية كيان نظري خاص بها فكونت لنفسها مجموعة من المفاهيم والمسائل التي ميزتها عن غيرها من النظريات

<sup>57</sup> \_ إبراهيم توهامي و آخرون، مرجع سابق، ص100.

مثل الدائرة الثقافية والجغرافيا الثقافية و غيرها من المفاهيم التي تدل على المضامين الفكرية لهذه النظرية.<sup>58</sup>

### 3\_ نظرية القيم:

يعتقد أنصار هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة وبحسب "أويلر" فإن كل ثقافة توجد لها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها و تسيطر على تفاعل الأفراد و تحدد أنماطهم الثقافية.<sup>59</sup>

### 4\_ نظرية روح الثقافة:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص والسمات المجردة والتي يمكن إستخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية و تسيطر تلك الروح على القادة العاملين في المنظمة أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم.<sup>60</sup>

### 5\_ نظرية التفاعل مع الحياة:

تتلخص وجهة نظر هذه النظرية في أن لأفراد كل تنظيم طريقتهم في التعامل مع من حولهم بمعنى أنه لأفراد التنظيم خارطة إدراكية خاصة، والتي يقيمون على أساسها جميع المعطيات و يختلف أسلوب النظرة للحياة عن أسلوب التفكير فهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤديون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، و تعكس هذه الصورة قيم الجماعة و درجة تماسكها واسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة و بهذا يكون أسلوب النظر للحياة هو فكرة الإنسان عن العالم المحيط به.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> \_ حمد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإنتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص38.

<sup>59</sup> \_ عاطف وصفي: الثقافة التنظيمية و الشخصية، دار النهضة، بيروت، 1981، ص155.

<sup>60</sup> \_ سامية الساعاتي: الثقافة و الشخصية \_ بحث في علم الإجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط3، 1998، ص240.

<sup>61</sup> \_ سامية الساعاتي، مرجع سابق، ص241.

وكخلاصة للفصل يمكن القول أنه قد زاد الإهتمام بدراسة موضوع الثقافة التنظيمية تبعاً لزيادة أهميتها، ووظائفها بالمؤسسات، وقد حاولنا توضيح ذلك من خلال هذا الفصل بالتطرق لمجموعة من العناصر بداية بتوضيح عناصر الثقافة التنظيمية وأهميتها، ثم خصائصها وإهم المصادر التي تستمد منها، وكذلك أنواعها ووظائفها وأهم المصادر التي تستمد منها، وأخيراً تم التطرق لأهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية.

## الفصل الثالث: الصراع التنظيمي وإستراتيجيات إدارته

### تمهيد

أولاً/ الفرق بين الصراع وبعض المصطلحات القريبة منه

ثانياً/ مراحل تطور الصراع في الفكر التنظيمي

ثالثاً/ أنواع الصراع التنظيمي.

رابعاً/ أسباب الصراع التنظيمي .

خامساً/ آثار الصراع التنظيمي.

سادساً/ أساليب وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

سابعاً/ مراحل إدارة الصراع .

خلاصة الفصل

نظراً للإنتشار الواسع للصراع التنظيمي الذي أصبح يؤرق القائمين على شؤون المؤسسات زاد الإهتمام بدراسة هذه الظاهرة ومحاولة كشف خباياها بغية التوصل لإستراتيجيات ناجعة لإدارته وتحويله لخدمة المؤسسات وأفرادها وقد حاولت في هذا الفصل التعمق في دراسة ظاهرة الصراع التنظيمي من خلال التعرف على الفرق بينه وبين بعض المصطلحات القريبة منه وتطوره في الفكر التنظيمي ثم التعرف على أهم أنواعه ومسبباته وأهم الآثار المترتبة عنه وفي الأخير محاولة معرفة أهم الأساليب والإستراتيجيات المتبعة في إدارته ومواضع إستخدام كل إستراتيجية.

## أولاً/ الفرق بين الصراع وبعض المصطلحات القريبة منه:

### 1\_ الفرق بين الصراع والمنافسة:

هناك من يخلط بين الصراع والمنافسة و يعتبرهما مترادفين في حين أن الصراع يختلف عن المنافسة وذلك كون الصراع موجه نحو طرف آخر وهو يتضمن سلوكاً و محاولات لإعاقة أهداف الطرف الآخر بينما المنافسة تسعى لتحقيق هدف دون التدخل في شؤون الطرف الآخر أو محاولة إعاقة أهدافه أو نشاطه.<sup>62</sup> ويمكن التمييز بين مفهوم الصراع والتنافس من خلال معيارين أساسيين هما درجة التوتر السائد و هدف التوتر فالصراع هو أعلى درجات التوتر حدة و خطورة ويعبر عن حالة يصير فيها طرفا العلاقة متناحرين لدرجة رفض كل طرف الإعتراف بوجود الطرف الآخر، كما أن الصراع عادة ما ينتهي بنتيجة ربح أو خسارة أو تساوي أو مفاوضة بين الطرفين المتصارعين، أما التنافس فهو درجة أدنى من حالة التوتر حيث يتقبل المنافس وجود الطرف الآخر ولو كان ضمناً حرص كل طرف على إلحاق الأذى بالطرف الآخر إلا أن وجود نوع من التوازن بين القوى يدفعها إلى الإحساس بأهمية التعايش، و ربما الإتفاق بشكل أو بآخر حول بعض الأهداف و غالباً ما تكون أهداف الحد الأدنى و بهذا يكون التنافس بديلاً للصراع في الحالات التي يصير فيها كل طرف من أطراف العلاقة مهدد بالخسارة و عدم إمتلاك القدرة على الوجود لوحده، و قد يتحول التنافس إلى صراع في حالة إحساس أحد الأطراف أن قوته تمكنه من إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر وانه سوف يكون الراجح الوحيد.<sup>63</sup>

<sup>62</sup> \_ سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة، السعودية، مرجع سابق، ص14.

<sup>63</sup> \_ نفس المرجع، ص15.

## 2\_ الفرق بين الصراع والأزمة:

رغم وجود تشابه بين المفهومين إلا أن هناك إختلاف بينهما و يكمن التشابه بينهما في الأسباب كالخلل في إنجاز الوظائف الإدارية والقصور في إدارة البيئة الكلية للمنظمة و كذلك النتائج والآثار غير المرغوبة.

غير أنه يمكن أن ننظر للأزمة على أنها حدث مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء<sup>64</sup> في حين أن الصراع يمكن التنبؤ به وليس بالضرورة تكون جميع آثاره سلبية بل بالعكس يمكن إذا ما حدث بالقدر المقبول والمرغوب.

### ثانياً/مراحل تطور الصراع في الفكر التنظيمي:

لقد مر الصراع في تطوره بالفكر التنظيمي بمرحلتين أساسيتين إذ إختلفت وجهات النظر بين المرحلتين و منطريهما فالمرحلة الأولى قد عرفت بالنظرة التقليدية للصراع و يرى أصحابها أن الصراع داخل التنظيمات ظاهرة سلبية غير مريحة يجب العمل على عدم الوصول إليها والقضاء عليها في حال بروزها لأنها نوع من أنواع العنف والتخريب والسلوك اللاعقلاني.

فالصراع من وجهة نظر المنظور البيروقراطي على سبيل المثال هو ظاهرة خلل إداري إذ أنه وإذا كانت الأهداف واضحة و متفق عليها و كانت التكنولوجيا مناسبة لتحقيق الأهداف و كان توزيع الموارد عقلانياً و كان نظام الجدارة هو الأساس الذي يحكم ممارسات الإختيار والترقية فإن ظهور الصراع أمر سلبي ولا مبرر له،و كان هذا المنظور يعطي إنطباع سئ في حالة وجود صراع بالمنظمة و تقوم النظرة التقليدية للصراع على الإقتراحات التالية:<sup>65</sup>

\_ يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها.

\_ يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص معينين.

\_ يجب أن تلعب السلطة دور فعال في منع حدوث الصراع.

---

<sup>64</sup> محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، ط4، 2000، ص242.

<sup>65</sup> نفس المرجع ، ص243.



\_ إذا حدث الصراع فالحل هو أن تتركه الإدارة و تتجنبه لأن الحديث عنه غير مرغوب فيه

و لكن النظرة التقليدية ما لبثت أن تم نفيها والتعرض لها من قبل طائفة من المفكرين في مرحلة لاحقة و قد عرفت هذه المرحلة بالنظرة التفاعلية للصراع،و يرى أنصار هذا الإتجاه أن الصراع داخل التنظيمات هو شئ طبيعي،بل هو ظاهرة صحية و بدرجة ما هو امر مطلوب داخل أي تنظيم حيث أن وجود الصراع سوف يمنع ديكتاتورية أفكار معينة وتسلطها كما أنه دليل على حيوية المنظمة.

وقد قامت النظرة الحديثة للصراع على الإفتراضات التالية:<sup>66</sup>

\_ الصراع داخل التنظيم حالة يجب عدم تجنبها.

\_ الصراع هو انعكاس طبيعي للتجديد الحاصل بالمؤسسة.

\_ إدارة الصراع ممكنة.

\_ يعتبر الحد الأدنى من الصراع شئ عادي بل و ضروري داخل أي تنظيم.

ويمكن القول أن النظرة للصراع داخل التنظيمات قد تغيرت مع مرور الزمن فإنقلبت من نظرة متشائمة داعية لمحاربتة إلى نظرة متفائلة داعية لإحتوائه والعمل على إدارته و توجيهه لتحقيق أهداف التنظيم و كل هذا حدث تبعاً للتطور التاريخي الذي شهدته نظريات الصراع،ففي النظريات التقليدية لم يكن هناك حديث عن إدرة الصراع داخل التنظيمات فالموضوع كان وليد النظرات الحديثة.

والجدول التالي يوضح الفرق بين النظرتين للصراع داخل المؤسسات.

---

<sup>66</sup> \_ علاء الدين عبد الغني محمود:إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011، ص498.

## جدول رقم 01: يوضح الفرق بين النظرة التقليدية والحديثة للصراع داخل المؤسسات.

النظرة التقليدية	أوجه المقارنة	النظرة الحديثة
يمثل الصراع إختلال وظيفي يجب تقاديه	الفلسفة	الصراع نتيجة لامفر منها بسبب التفاعلات التنظيمية ويمكن مواجهته بتحديد مصادره
سببه هو الفروق الشخصية و فشل القيادة	السبب	الصراع هو نتيجة تعقيدات نظم المنظمة
يمكن حله من خلال الفعل المادي أو التدخل بواسطة المستويات الإدارية الأعلى	الحل	الصراع لا يمكن حله من خلال تحديد الأسباب وحل المشاكل ويمكن أن يكون قة للتغيير الإيجابي في المنظمة

المصدر/ علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سابق، ص500.

### ثالثاً/ أنواع الصراع التنظيمي:

لقد تعددت أنواع الصراع التنظيمي تبعاً لتعدد الأسس المتبعة في تصنيفه، فمنها ما يتخذ من المستويات الإدارية أساساً له، ومنها ما يتخذ من الأطراف المشاركة في الصراع أساساً له، ومنها ما يتخذ من موضوع الخلاف أساساً لتحديد أنواعه، ولكن عادة ما يشير الباحثون والمتخصصون إلى ثلاث أنواع من الصراع هي:<sup>67</sup>

1\_ الصراع الفردي و هذا النوع من الصراع يحدث أثناء ممارسة الفرد لعملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة.

2\_ الصراع بين الأفراد و يشمل هذا النوع أفراد المؤسسة و جماعاتها و يكون أفقي أو عمودي والذي يحدث بين المشرف وتابعه في العمل في حالة عدم الإتفاق حول الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف<sup>68</sup>

3\_ الصراع بين النظم أو بين الجماعات.

<sup>67</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سابق، ص499.

<sup>68</sup> \_GORDEN (J) :ADIAGNOSTER APPROCH TO ORGANISATIONAL BELAVION ,EDALLYN,BOSTON2<sup>END</sup> , 1987,p475.

وإذا ما حاولنا تعدادها إعتماًداً على معيار من المعايير السالفة الذكر فسوف يكون لدينا العديد من الأنواع يمكن أن نوضحها على النحو التالي:

### **1\_ التصنيف حسب موضوع الخلاف وأسببه:**

ويتم تقسيم الصراع تبعاً لهذا المعيار إلى نوعين، أولهما الصراعات الموضوعية والتي تشمل كل تلك الخلافات حول الأهداف و توزيع الموارد والمكافآت والسياسات والإجراءات واختلاف الأدوار و ثانيها صراعات وجدانية تنشأ عن الغضب والكراهية والخوف والأستياء والصدمات والخلافات الشخصية.

### **2\_ التصنيف حسب النتائج والآثار:**

إذ أن الصراعات والتناقضات يمكن أن تكون نتائجها إيجابية كما يمكن أن تكون سلبية وينتج لدينا نوعان من الصراع أولها الهدامة و هي تلك الصراعات التي تقلل من فعالية المجموعة من خلال إنخفاض الإنتاجية وانخفاض الرضا و زيادة معدلات الغياب و دوران العمل، و ثانيها الصراعات البناءة ومن خلالها تستطيع المؤسسة تحسين قدرتها على الإبتكار و تحسين مستويات الأداء.

### **3\_ التصنيف حسب المستويات التنظيمية:**

فالصراع قد يحدث بالمستويات التنظيمية العليا أو السفلى أو بينهما وهذا التصنيف يميز بين نوعين أساسيين من الصراع التنظيمي أولهما صراع رأسي و يحدث بين مستويات تنظيمية مختلفة داخل الهيكل التنظيمي و من الأمثلة الشائعة على هذا النوع من الصراع ذلك الذي يحدث بين المشرف والمرؤوسين حول العديد من الموضوعات كالأهداف والوظائف و مستويات الأداء، أما النوع الثاني من أنواع الصراع فهو الصراع الأفقي و يحدث بين أفراد و مجموعات تعمل في نفس المستوى التنظيمي و يمكن أن يحدث نتيجة تعارض الأهداف أو قلة الموارد أو نتيجة عناصر شخصية.<sup>69</sup>

وتبقى الإشارة إلى تصنيف آخر يعتمد خاصة في المجال الصناعي و يميز بين ثلاث أنواع من الصراع هي:<sup>70</sup>

### **(أ) الصراع بين النقابات العمالية و ارباب العمل.**

<sup>69</sup> \_ محمد حسن العميرة: مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2009، ص ص 164، 165.

<sup>70</sup> \_ محمد محمود الجوهري: علم الإجتماع و التنظيم، دار المسيرة للتوزيع و النشر، عمان، ط1، 2009، ص ص 155، 156.

(ب) **الصراع غير المعلن:** أو غير الرسمي وتعرف بهذا الإسم لكونها صراعات غير ثابتة الأركان من جهة و لكونها تتم بين جماعات غير رسمية من جهة ثانية و من أمثلتها رفض رئيس عمال معين لشخصه أو رفض بعض الإجراءات والتعليمات و ما يترتب عنها و من المؤشرات الدالة على وجود هذا النوع من الصراعات داخل التنظيم رفض العمال لإتباع طريقة جديدة في العمل رغم التعليمات الصادرة من الإدارة واصرارهم على إتباع الطريقة القديمة.

(ج) **الصراع المحول:** ومعناه أن تكرار أنواع معينة من السلوك التي تبدو في ظاهرها فردية تخفي وراءها توتراً إجتماعياً حقيقياً يجمع بين أطرافه أعداد كبيرة من العاملين بالمؤسسة و من أمثلة هذه التصرفات إرتفاع معدلات نقل العمال، وارتفاع نسبة المرضى مقارنة بالمؤسسات المماثلة.

وهناك من يصنفه على النحو التالي:<sup>71</sup>

(أ) **الصراع الكامن:** وهو صراع كامن لكن موجود دائماً في أي نظام.

(ب) **صراع مدرك:** وهذا النوع يكون عندما يبدأ الأفراد العاملون في أي نظام بملاحظة ووعي أن هناك تهديداً.

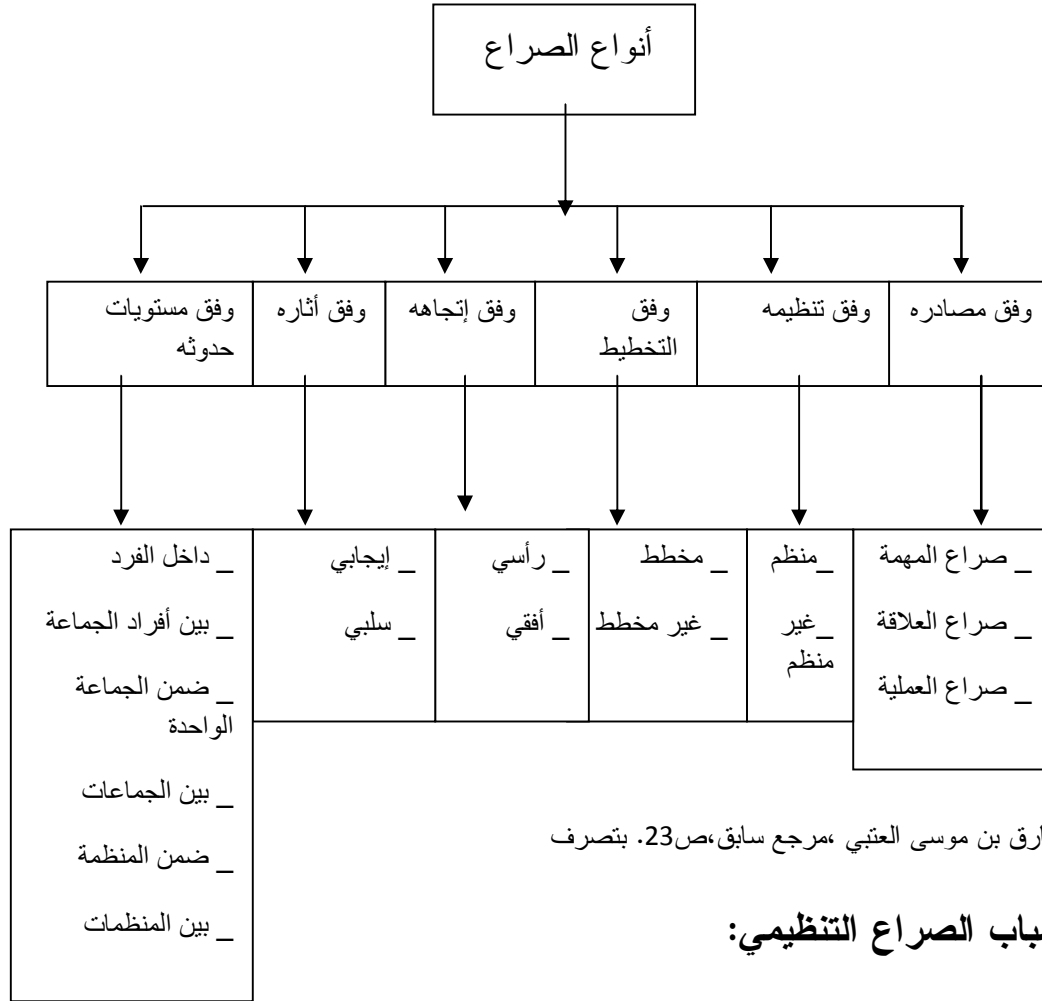
ويمكن القول أنه قد تعددت أنواع الصراع التنظيمي و ما يتحكم في هذا التعدد والتنوع هو المعايير المستخدمة في تصنيفها، فكلما زادت هذه المعايير زادت أنواع الصراع لكن ليس هناك معيار أفضل من الآخر فالهدف من التصنيف يبقى دوماً المتحكم في تحديد المعيار المناسب.

والشكل التالي يوضح أنواع الصراع حسب مجموعة من المعايير المتبعة في التصنيف

---

<sup>71</sup> \_DESLER:ORGANISATION THEORY\_INTEGRATING STRUCTURE AND BEHAVIOR \_;EDENGLAZORD CLIFFS ,NEZ JERSEY,2<sup>END</sup>,1986,P422.

شكل رقم 02: يوضح أنواع الصراع حسب مجموعة من المعايير المتبعة في التصنيف



المصدر/ طارق بن موسى العتبي، مرجع سابق، ص23. بتصرف

#### رابعاً/ أسباب الصراع التنظيمي:

توجد العديد من الأسباب المسؤولة عن حدوث الصراع داخل أي تنظيم إذ يصعب حصرها والتطرق إليها جميعاً وقد حصرها كل من "هودج و أنتوني" في الأسباب التالية:<sup>72</sup>

1\_ التعارض أو التغير في الأدوار ويحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت و بالإستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فإن الشخص يجد صعوبة في الإستجابة لمجموعة أخرى.

2\_ التغير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة فزيادة الصلاحيات أو نقصها يمكن أن يسبب صراعاً للفرد أو الجماعة.

<sup>72</sup> \_ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2004، ص 364.

3\_ التغيير في المركز أو الوضع قد يسبب التغيير في المركز الذي يشغله الفرد صراعاً للفرد وادطراباً في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.

4\_ حدوث إزدواجية أو تداخل في العمل و يقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوموا بنفس العمل.

5\_ التنافس على الموارد. و قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على نفس الموارد المتاحة.

6\_ الإختلاف في الثقافة فالأفراد داخل المنظمة يحملون ثقافات متباينة وهي غالباً ما تقود إلى صراع إما بين الأفراد أو الجماعات.

أما "كوتزوكوهن" فقد ميزاً بين نوعين من الأسباب العقلانية و غير العقلانية فالعقلانية يمكن تلخيصها في الأسباب التالية:<sup>73</sup>

1\_ الصراع الوظيفي و هو ذلك الصراع الذي يحدث بالمنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل أو الإنتاج أو الأفراد و غيرها.

2\_ الإعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها البعض في الأداء.

3\_ الصراع الهيكلي وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكاتب والحوافز.

أما اللاعقلانية فهي تلك الصراعات الناجمة عن العدوانية في السلوك و تحريف المعلومات و غيرها من العوامل الشخصية والإجتماعية للصراع.

و هناك طائفة أخرى من الباحثين حددتها في التقاط التالية:<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> \_ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص365.

<sup>74</sup> \_ علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سابق، ص ص 502\_505.

1\_ وجود موارد مشتركة محددة فقد ينشأ الصراع من كون كل إدارة من الإدارات داخل المؤسسة تحتاج موارد معينة بشرية كانت أو مادية بغية الوصول إلى الأهداف وإذا كانت هناك قلة في الموارد فسوف يؤدي ذلك إلى حدوث صراع بين مديري الإدارات حول الموارد.

2\_ الإختلاف في تصميم الهياكل للأقسام والإدارات و يقصد بهذا الإختلاف تصميم إدارة على أساس حيوي واخرى ميكانيكي أو بيروقراطي، أما إذا كان هناك توافق في التصميم التنظيمي للأقسام فسوف يؤدي ذلك إلى قلة التناقض و بالتالي قلة مستوى الصراع.

3\_ التعرض بين الأهداف الخاصة بكل وحدة من وحدات المنظمة.

4\_ التحديد غير الواضح لإختصاصات كل وظيفة وهذا الأمر عادة ما يؤدي إلى تداخل الإختصاصات و تشابكها ونتيجته حدوث الصراع.

5\_ التباين في قيم واهداف الأفراد إذ أنه ولكل فرد قيمه وأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها وهو يتوقع أن الأفراد الآخرين يفكرون بنفس الطريقة التي يفكر بها فيحدث صدام و صراع مع الآخرين.

6\_ إختلاف إدراك الأفراد للأمر إذ أن لكل فرد طريقته في إدراك الأمور و تفسيرها والحكم عليها و منشأ هذا الإختلاف هو الإختلاف في شخصيات الأفراد واتجاهاتهم و ثقافتهم والتباين في القيم والمعتقدات التي يرتكزون عليها في إدراك الأشياء والحكم عليها.

ويمكن القول أنه ورغم تعدد الأسباب المؤدية إلى حدوث الصراع داخل أي مؤسسة إلا أن هذه الأسباب تتوقف بدرجة كبيرة على نوع الصراع في حد ذاته فلكل نوع من أنواع الصراع سאלفة الذكر أسبابه الخاصة به والمسؤولة عن حدوثه.

### خامساً/ أثار الصراع التنظيمي:

تختلف أثار الصراع التنظيمي بإختلاف النظرة إليه فهتاك من الباحثين والمتخصصين من يرى أن الصراع داخل التنظيم شيء إيجابي لا بد منه وذلك إنطلاقاً من الأثار الإيجابية التي يحدثها ومن جملة هذه الأثار الإيجابية مايلي:<sup>75</sup>

<sup>75</sup> \_ واصل جميل حسين المومني:الإدارة المدرسية الفعالة، دار الحامد، الأردن، ط1، 2008، ص ص 165،166.

- 1\_ يولد لدى الأفراد الطاقة و يبرز القدرات والإستعدادات الكامنة التي لا تبرز في الظروف العادية
- 2\_ يتضمن الصراع عادة بحث عن حل للمشكلة ومن خلال هذا الحل يتم إكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة
- 3\_ الصراع نوع من الإتصال و حل الصراع يفتح طرق جديدة و دائمة للإتصال.
- 4\_ يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد و خاصة ذوي الميول العدوانية.
- 5\_ قد يؤدي الصراع إلى تشخيص المشكلات في المنظمة.
- 6\_ يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة.
- 7\_ يساعد على الإنتاجية والنمو بالمنظمة.
- 8\_ يمكن أن يكون أساساً للإبداع والإبتكار والحفز.
- 9\_ يساعد على إكتشاف فرص التغيير والتطوير وزيادة الإنتاج ونمو المنظمة<sup>76</sup>

وهناك من الباحثين من أضاف إلى الآثار السالبة الذكر جملة من الآثار الإيجابية التي يمكن أن تترتب عن حدوث الصراع داخل المنظمات وهي:<sup>77</sup>

- 1\_ ينمي لدى الأفراد الحماس والنشاط والبحث الدائم عن أساليب أفضل فالصراع يشد طاقات الناس ليصبحوا مبدعين
- 2\_ المشكلات التي تكون مكبوتة و مدفونة يمكن أن تطفوا إلى السطح حيث تتم مراجعتها
- 3\_ يمكن أن يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف الصراع
- 4\_ كنتيجة لحل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاماً إتجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها.

---

<sup>76</sup> \_BOULEFINOUCHE ( M ) : INTRODUCTION A LA SOCIOLOGIE LES FONDEMENTS,OFFICE DES PUBLICATIONS, UNIVERSITAIRES,ALGER,2004,P58.

<sup>77</sup> \_حسين محمود حريم:تصميم المنظمة - الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل - ، دار الحامد، عمان، ط3، 2006، ص245.



و رغم كل هذه الأثار الإيجابية التي يمكن أن يحدثها الصراع داخل أي تنظيم، إلا أن هذا لا يمنع وجود أثار سلبية " فالصراع الشديد يربك العمل لأنه يضر المعنويات و يعيق التسق و يحول دوت قيام العاملين بتحقيقه بكفاءة، وهذا يؤدي إلى تدمير المؤسسة بسبب عدم الرضا والإفتقاد للعمل بروح الفريق و دوران العمل"<sup>78</sup>.

ويمكن القول أن الصراع التنظيمي سيف دو حدين فهو دواثار إيجابية إذا ما بقي عند الحد المطلوب والضروري، لكن إذا تجاوزه أو قل عنه فإن أثاره سوف تكون سلبية قد تعصف بكيان المؤسسة و تؤدي إلى زوالها لذلك، و جب على القائمين بشؤون المؤسسات العمل الدائم على إدارته والإبقاء عليه عند الحد المطلوب فلا يزيد ولا يقل عنه.

### سادساً/ أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

تتعدد إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، و تختلف من مؤسسة لأخرى فالإستراتيجية التي تعتبر أولوية في مؤسسة هي ليست كذلك في مؤسسة أخرى، و على كل مؤسسة العمل على إختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع بها، و من أشهر هذه الإستراتيجيات وأكثرها إستخداماً ما يلي:

(أ) إستراتيجية التجنب: وتتضمن هذه الإستراتيجية التغاضي عن أسباب حدوث الصراع على أن يستمر تحت ظروف معينة و محكمة، وتستعين هذه الإستراتيجية عادة بالعديد من الأساليب هي:

\_ الإهمال: إذ يتم تجاهل الموقف كله هلى أمل أن يتحسن بعد مدة من الزمن من تلقاء نفسه لكن يعاب عليه أنه يمكن أن يزيد سوءاً مع مرور الزمن.

\_ الفصل الجسدي بين أطراف الصراع: ويعني إبعاد الأطراف أو الأفراد أو المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض إنطلاقاً من مبدأ عدم وجود تفاعل يؤدي إلى عدم وجود صراع لكن يعاب التأثير السلبي على الفعالية الكلية للمنظمة.

\_ التفاعل المحدود: ويسمح للأفراد هنا التفاعل بصورة محدودة حيث يتم ذلك في مواقف رسمية فقط.<sup>79</sup>

<sup>78</sup> \_ حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص246.

<sup>79</sup> \_ محمد حسن محمد حمدات: وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الحامد، عمان، ط1، 2007، ص90.

ب) إستراتيجية التهئة: حيث يتم تجاهل الصراعات والإختلافات والوصول إلى نوع من المصالحة من خلال الإعراب عن الرغبة في التعاون وتقديم عبارات المديح والثناء على الإنجازات التي يحققها أحد الأطراف و تجنب الإتهامات والتركيز على الخصائص المشتركة وعرض المساعدة والإتفاق على عدم إثارة الخلافات و معارضة القيم والمعتقدات.<sup>80</sup>

ج) إستراتيجية التخفيف: ويدخل في هذه العملية التقليل من شأن نقاط الإختلاف وإبراز أوجه المصالح المشتركة والتركيز عليها حتى تدرك الجماعات أنها ليست متباعدة ومتعارضة الأهداف.<sup>81</sup>

د) إستراتيجية المواجهة: حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها وعادة ما يستخدم في هذه الإستراتيجية مجموعة أساليب هي:

\_ تبادل وجهات النظر: إذ يتم تبادل الموظفين بين الجماعات المختلفة لفترة من الزمن بهدف التعرف على وجهات النظر الأخرى و نقلها إلى الجماعات الأخرى مما يزيد من التفهم المتبادل

\_ التركيز على هدف إستراتيجي: فيتم تركيز جهود واهتمامات الأطراف المتصارعة على الهدف أوالأهداف العليا المشتركة مما يجعل الخلافات الأخرى غير ذات أهمية

و لضمان فعاليته يجب توفر بعض الشروط المساعدة كوجود اعتماد متبادل بين الجماعات وان يكون الهدف الإستراتيجي مرغوب فيه ودواهمية لدى كل مجموعة والجدول التالي يوضح الثلاث إستراتيجيات الأكثر إستخداماً في إدارة الصراع وحالات اللجوء إليها.

---

<sup>80</sup> أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة:الإدارة الحديثة\_ نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة\_، عالم الكتب الحديث،الأردن،2009

ض490.

<sup>81</sup> \_ محمد حسن محمد حمدات،مرجع سابق،ص90.

جدول رقم 02: يوضح الثلاث إستراتيجيات الأكثر إستخداماً في إدارة الصراع وحالات اللجوء إليها.

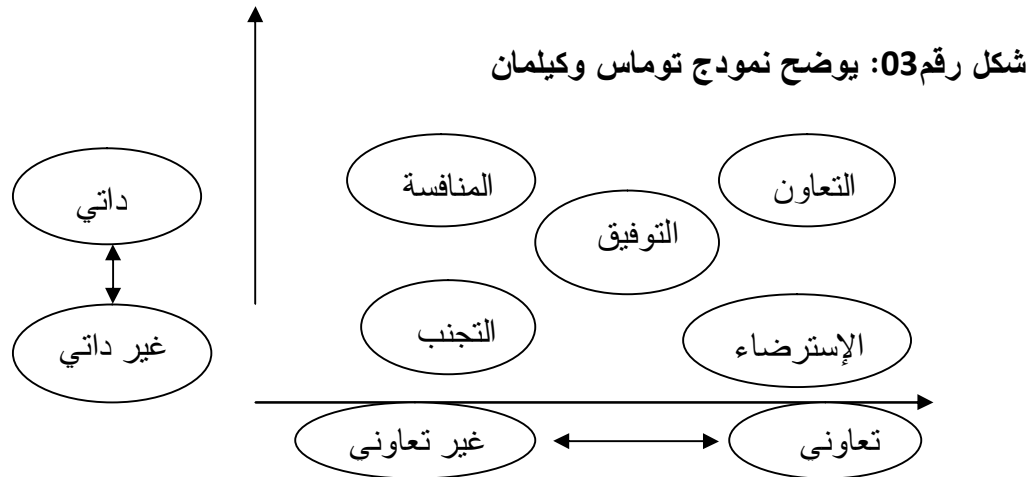
الأسلوب	حالات الإستخدام
التعاون	<p>_ المسائل المعقدة التي تحتاج إلى تعاون</p> <p>_ القضايا والمواضيع الإستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات والخطط</p> <p>_ عندما يكون طرفا الصراع بنفس القدر من القوة</p> <p>_ عندما يكون الموضوع جوهري ولأحد مستعد للتنازل</p> <p>_ لتوحيد الإهتمامات المختلفة للأطراف المتنازعة من أجل كسب التزامها</p> <p>_ الحصول على مرئيات الأطراف الأخرى التي تركز على أسس مختلفة</p> <p>_ عندما يراد التعلم والإفادة من الآخرين</p> <p>_ للتخلص من المشاعر السلبية للأطراف المتنازعة</p>
التنافس	<p>_ تنفيذ الإستراتيجيات والسياسات التي ترسمها الدولة</p> <p>_ تنفيذ تطبيق قواعد جديدة في العمل</p> <p>_ في القضايا المتنازعة عليها التي تحتاج إتخاذ قرارات سريعة</p> <p>_ ضد الأشخاص الذين ينتهزون عدم إستخدام الأسلوب التنافسي معهم</p> <p>_ عندما يحاول أحد الأطراف تجنب إظهار مواطن ضعفه لكسب الصراع</p> <p>_ عندما يرغب لأحد الأطراف الإستقلال وعدم التعاون مع بقية الأطراف لزيادة قوته</p> <p>_ عندما يكون هناك تفاوت شديد في القيم بين الأطراف المتصارعة</p> <p>_ في القضايا المتعلقة بمصلحة العمل مباشرة مع التأكد من صواب الرأي فيها</p>
التجنب	<p>_ في القضايا التي ليست ذات أهمية</p> <p>_ عندما تكون قوة المدير منخفضة مقارنة بباقي أطراف الصراع</p> <p>_ في القضايا الثانوية</p> <p>_ عند إدراك أحد الأطراف عدم إمكانية تحقيق أهدافه في حالة دخول الصراع</p> <p>_ لإعطاء فرصة للطرف الأخرى حتى يهدأ ويعيد النظر في قضية الصراع</p> <p>_ عندما يتبين وجود مشكلات أخرى ملازمة للقضية المتصارعة عليها</p> <p>_ عندما تكون تكلفة الصراع أكثر من الفائدة المرجوة من ورائه</p>

وإضافة إلى ما سبق الإشارة له من إستراتيجيات يمكن الإعتماد عليها في إدارة الصراع داخل المؤسسات فقد وضع الباحثون مجموعة من النماذج التصورية التي توضح طرق إدارة الصراع حسب تصوراتهم ومن بين هذه النماذج ذلك الذي وضعه كل من (توماس وكيلمان) نموذجاً خاصاً بهما، وهو عبارة عن مخطط له بعدان يحددان سلوك الفرد حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:

1\_ بعد التعاون: ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف.

2\_ بعد الذاتية: ويمتد من درجة متدني التأكيد على الذات إلى درجة عالي التأكيد على الذات ويحدد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجاته.

وبناءً على هذا يحدد النموذج خمس إستراتيجيات لإدارة الصراع كما يوضحه الشكل التالي :



المصدر: إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام لكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الإدارة والقيادة التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 22.

ومن الشكل يتضح أن توماس وكلمان قد ميزا بين خمس إستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات وهي:

1\_ إستراتيجية المنافسة: وتتصف هذه الإستراتيجية بالاهتمام العالي بالذات و غير تعاوني).

2\_ إستراتيجية التجنب: وتتصف بالدائية والتعاون بدرجة متدنية ولها إرتباط بالإنسحاب والهروب من مواجهة الصراع (لاتعاونيو متدني التأكيد على الدات).

3\_ إستراتيجية الإسترضاء: وتتصف بإهتمام متدني بالنفس وإهتمام كبير بالأخرين (تعاوني ومؤكد على الدات في آن واحد).

4\_ إستراتيجية التوفيق: وتتصف بالوسطية بين الدائية والتعاون عن طريق إيجاد حل وسط(التعاون والتأكيد على الدات)

5\_ إستراتيجية التعاون: وتتميز بالدائية والتعاون بدرجة عالية(تعاوني وعالي التأكيد على الدات).

وتوجد إستراتيجيات أخرى لإدارة الصراع داخل المؤسسات، عادة ما يلجأ إليها في الحالات التي لا تكون إدلرة المؤسسة طرفاً في الصراع و هذه الطرق هي:

1\_ طريقة التحكيم: حيث يتم اللجوء إلى طرف ثالث يعمل كوسيط و تقبل به الأطراف المتصارعة ويتم الأخذ برأيه.

2\_ طريقة اللجوء إلى مستوى أعلى لإدارة الصراع: وفي هذه الحالة فإن السلطات العليا في المنظمة هي المسؤولة عن حل الصراع بشكل مباشر.

و ما يمكن قوله أنه ورغم تعدد إستراتيجيات إدارة الصراع داخل المؤسسة، إلا أن هناك عوامل تتحكم في إختيار إستراتيجية دون أخرى، ومن بين هذه العوامل أطراف الصراع فالصراع بين العمال يتطلب إستراتيجيات تختلف عن تلك التي يتطلبها الصراع بينهم وبين الإدارة.

والقانون الجزائري وعلى غرار جل القوانين في أنحاء العالم لم يهمل هذه النقطة إذا حاول ضبط الصراعات داخل المؤسسات من خلال مجموعة من القوانين واللوائح التنظيمية وقد ميز بين نوعين من أنواع الصراع أو كما إصطلح على تسميتها المنازعات النوع الأول هو المنازعات الفردية، وقد عرفها على أنها " كل خلاف ينشأ بين العامل ورب العمل أو ممثله بسبب تنفيذ علاقة العمل لإخلال أحدهما بالإلتزامات المقررة في عقد العمل، مما يسبب أضرار للطرف الآخر"<sup>82</sup> وقد أوكل المشرع

---

<sup>82</sup> \_ سليمان أحمية: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002،

الجزائري تسويتها للأليات الداخلية عن طريق الإجماعات الدورية بين ممثلي العمال والهيئة المستخدمة، حيث نصت المادة 4 من القانون 02/90 على ضرورة دراسة وضعية العلاقات الإجتماعية، وظروف العمل داخل المؤسسة، وتنظيم الإتفاقيات الجماعية وكيفية إجراء هذه الإجماعات ودوريتها<sup>83</sup>.

أما النوع الثاني من المنازعات، فهو منازعات العمل الجماعية، وتعرف على أنها " ذلك الخلاف الذي ينشأ بين مجموع العمال، أو النظام النقابي الممثل لهم من جهة وصاحب العمل، أو التنظيم النقابي الممثل له من جهة ثانية"<sup>84</sup> ونظراً لخطورة هذا النوع من المنازعات داخل المؤسسة، فقد حدد المشرع طرق نسويتها بطريقة مفصلة، و متدرج فيها بداية بالتفاوض كحل وقائي وقد نصت عليه المادة 15 من القانون 02/90 " تدرس وضعية العلاقات الإجتماعية، والمهنية داخل المؤسسات والإجراءات العمومية في إجتماعات دورية بين ممثلي العمال والممثلين المخولين في المؤسسات والإدارات العمومية والمهنية"<sup>85</sup> وذلك بهدف تبادل الآراء وفي حالة إستمرار الخلاف في بعض المسائل، يتم رفعها للسلطات الإدارية المختصة على مستوى البلدية، أو الولاية التي تنتمي لها المؤسسة، أو الى الوزراء، أو ممثلهم إذا كانت المؤسسة المعنية تدخل في نطاق إختصاصهم، أو إذا كان الخلاف يكتسي طابع جهوي أو وطني.<sup>86</sup>

وفي حالة إستمرار الخلاف تأتي المصالحة، وهي من الإسرنانيجيات التي تكتسي طابع الإلزامية في المرور بها وتتحدد في صورتين هما: المصالحة التنظيمية وتتم وفق ما نصت عليه الإتفاقيات الجماعية، أما النوع الثامن فهي المصالحة القانونية والتي تتم عن طريق مفتش العمل المختص إقليمياً وقد نصت المادة 5 من القانون 02/90 عليهما وهناك ألبتين أخريتين نص عليهما القانون الجزائري هما الوساطة والتحكيم فالوساطة تعرف على أنها: " إجراء يتفق بموجبه أطراف النزاع الجماعي على إسناد مهمة إقتراح تسوية ودية للنزاع لشخص من الغير يدعى الوسيط يشترك الطرفان في تعيينه"<sup>87</sup>

---

<sup>83</sup> \_ القانون رقم 02/90 المتعلق بالوقاية من منازعات العمل الجماعية وتسويتها، الجريدة الرسمية، العدد6، 1990/06/07، ص231.

<sup>84</sup> \_ سليمان أحمية: أليات تسوية منازعات العمل والضمان الإجتماعي في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2005، ص92.

<sup>85</sup> \_ نفس المرجع، ص118.

<sup>86</sup> \_ القانون رقم 02/90، مرجع سابق، ص134.

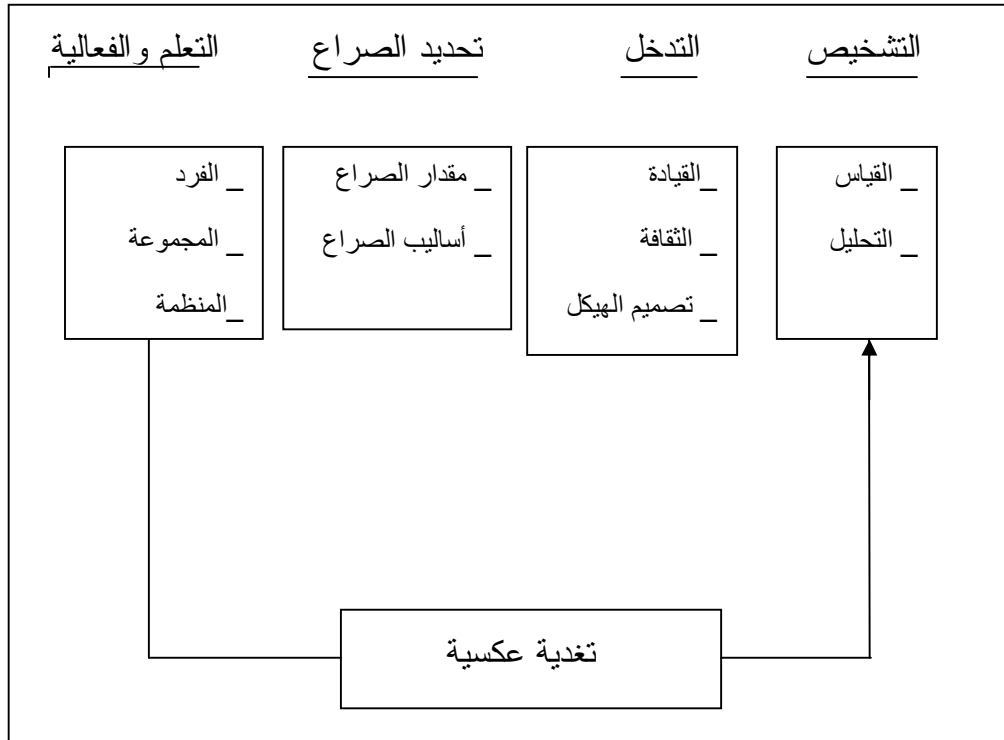
<sup>87</sup> \_ أحمد ناجي لعروسي: قانون العمل، دار هومة، الجزائر، 2006، ص60.

وعليهما الإلتزام بإفادته بكل المعلومات التي يحتاجها، ويعرض عليهما إقتراحات التسوية أما التحكيم فيلجأ إليه كحل أخير بعد فشل كل طرق التسوية الودية للنزاع.

### سابعاً/ مراحل إدارة الصراع:

إن عملية إدارة الصراع داخل أي مؤسسة لا تحدث بشكل عشوائي، وإنما تتم عن طريق المرور بمجموعة من المراحل المتتابعة، وإن التقيد بهذا التسلسل سوف يضمن نجاعة إدارة الصراع، وعادة ما يتم حصرها في مرحلة التشخيص، مرحلة التدخل، مرحلة تحديد الصراع، مرحلة التعليم والفعالية والشكل التالي يوضح هذه الخطوات

### شكل رقم 04: يوضح مراحل إدارة الصراع



المصدر/ هاني بن ناصر الراجحي: التسيير التنظيمي وموره في الصراعات التنظيمية وإدلرته، أطروحة دكتوراء، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص76.

ويتضح من الشكل بأن أول مرحلة في عملية إدارة الصراع التنظيمي هي عملية التشخيص وذلك من خلال محاولة قياس الصراع ووفقاً للمعطيات المحصل عليها يتم تدخل الإدارة وذلك بتحديد الأسلوب الأمثل للحد من الصراع أو الإبقاء عليه عند الحد المطلوب علماً بوجود عوامل كثيرة تلعب دوراً مهماً

في تعزيز التعلم التنظيمي والفعالية وجعل إدارة الصراع ليست فقط لحل الصراع أو الحفاظ عليه عند المستويات المطلوبة ولكن تجاوز ذلك لزيادة الفعالية التنظيمية وتعميم التعلم بدءاً بالفرد ثم الجماعة ثم المنظمة ككل والإستفادة من التغذية الرجعية لذلك.

. وبعد إستعراضنا لهذا الفصل المعنون "بالصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته" يتضح أن الصراع التنظيمي، من الظواهر المعقدة ويرجع ذلك لتعدد مصادره داخل المؤسسات ومسبباته من جهة و تداخل أثاره من جهة ثانية، لكن تبقى إمكانية إدارته وتحويله لخدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها قائمة دوماً، وذلك من خلال الإعتماد على مجموعة من الإستراتيجيات التي ورغم الإختلاف في حصرها بين المهتمين بالموضوع والمتخصصين، إلا أن هناك شبه إجماع على بعض الإستراتيجيات .



## الفصل الرابع: المؤسسة الإقتصادية

### تمهيد

- أولاً/ خصائص المؤسسة الإقتصادية.
- ثانياً/ وظائف المؤسسة الإقتصادية .
- ثالثاً/ أهداف المؤسسة الإقتصادية .
- رابعاً/ مكونات المؤسسة الإقتصادية.
- خامساً/ أنواع المؤسسة الإقتصادية.
- سادساً/ التطور التاريخي للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية .

### خلاصة الفصل

لقد تزايد الإهتمام بدراسة المؤسسة الاقتصادية، إذ أصبحت في وقتنا الحاضر المحرك الرئيسي لإقتصاديات الدول والمعيار الأساسي للحكم على مدى قوة وضعف هذه الإقتصادات، وذلك من منطلق أن من يملك مؤسسات قوية يملك إقتصاد قوي ومن ما لاشك فيه أن أي محاولة لبناء مؤسسات إقتصادية قوية لا يمكن أن تحصل دون التعرف على مفهومها وأهم خصائصها والأهداف التي تصبو لتحقيقها إضافة إلى أهم مكوناتها وهذا ما حاولنا أن نوضحه في هذا الفصل المعنون بـ " المؤسسة الإقتصادية "، والذي ختمناه بتوضيح لأهم المراحل التي مرت بها المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وأهم الأنماط التسييرية التي عرفتھا.

### . أولاً/ خصائص المؤسسة الإقتصادية:

تختلف الخصائص التي تميز المؤسسات الإقتصادية باختلاف الزمان والمكان وطبيعة النشاط الذي تمارسه كل مؤسسة، لكن هذا لا يمنع وجود مجموعة من الخصائص المشتركة بين جميع المؤسسات الإقتصادية يمكن أن نعددها كالآتي:

\_ للمؤسسة الإقتصادية شخصية قانونية مستقلة من حيث إمتلاكها حقوق و وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

\_ للمؤسسة الإقتصادية القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

\_ أن تكون قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.

\_ التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة إقتصادية تضع أهدافاً معينة لتحقيقها.

\_ ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها والعمل على توفيرها بشتى الطرق المتاحة أمامها.

\_ لابد أن تكون مواتية للبيئة التي وجدت بها مع الإستجابة لهذه البيئة، لأنها لا توجد منعزلة وكلما كانت ظروف البيئة مواتية كلما زاد ذلك في كفاءتها.

\_ المؤسسة الاقتصادية هي وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج و زيادة الدخل الوطني فهي مصدر رزق لكثير من الأفراد.<sup>88</sup>

\_ المؤسسة الاقتصادية نظام مفتوح تحصل على مواردها من المجتمع و يتم تحويلها داخلياً لإشباع بعض الرغبات الإنسانية.

\_ المؤسسة الاقتصادية في أدائها لعملها تتفاعل و تعتمد على غيرها من التنظيمات في المجتمع المحيط بها.<sup>89</sup>

### ثانياً/ وظائف المؤسسة الاقتصادية:

لا يمكن لأي مؤسسة اقتصادية تحقيق أهدافها إلا من خلال القيام بمجموعة من الوظائف التي تختلف من مؤسسة لأخرى، إلا أنه يمكن إيجازها في مجموعة الوظائف الرئيسية التي يقوم عليها نشاط أي مؤسسة اقتصادية وهي: التسويق، الإنتاج، التموين، التمويل، إدارة الموارد البشرية، الإدارة والتنظيم

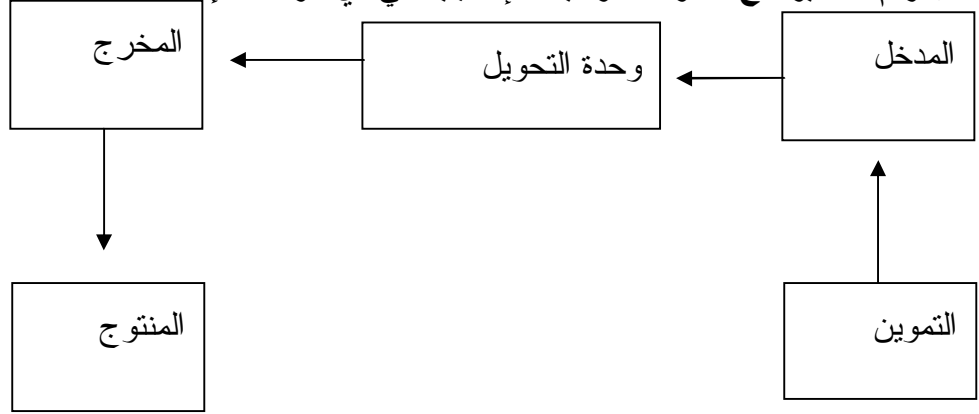
ويعود ظهور مفهوم الوظائف بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية لظهور أفكار "هنري فايول" الذي حدد ستة وظائف تؤديها أي مؤسسة اقتصادية هي:

\_ الوظيفة الفنية أو الإنتاجية: وهي العملية التي بواسطتها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات فهي الوظيفة الأساسية والمعقدة والتي تتطلب وسائل بشرية و مادية ومالية ومعلومات وتكنولوجيا يجب تنظيمها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، والمخطط التالي يوضح خطوات هذه الوظيفة في أي مؤسسة اقتصادية.

<sup>88</sup> \_ عمر صخري، مرجع سابق، ص ص 25، 26.

<sup>89</sup> \_ علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، ص 270.

شكل رقم 05: يوضح خطوات الوظيفة الإنتاجية في أي مؤسسة إقتصادية.



المصدر: محمد مسن، مرجع سابق، ص 17.

\_ الوظيفة التجارية (شراء، بيع، مبادلة): هو تلك العملية التي بموجبها يتم إنشاء حلقة وصل دائمة بين المؤسسة والزابون ويعمل على تحليل وتنظيم وتخطيط ورقابة موارد المؤسسة وأوجه نشاطها المتعلقة بالمستهلك الأخير، أو المشتري الصناعي بهدف إرضاء إحتياجاته من أجل تحقيق أرباح

وقد كان ينظر لهذه الوظيفة على أنها الأخيرة في سلم الوظائف، إلا أن التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسات جعلت منها الوظيفة الأولية من منطلق أن التسويق يجب أن يبدأ قبل عملية الإنتاج.<sup>90</sup>

\_ الوظيفة المالية (الحصول على الأموال والإستخدام الأمثل لها): لكل مؤسسة إقتصادية وظيفة مالية توفر لها موارد تمويل حاجياتها العادية والطارئة ونظراً لما يلعبه رأس المال في حياة المؤسسة وما يتطلبه من دراية في محيط تعقدت فيه طرق إقتناء رؤوس المال والتزاماته لفترات طويلة، أصبح لزاماً على المؤسسات الإقتصادية إعطاء هذه الوظيفة أهمية قصوى ووضعها بين أيدي خبراء يحسنون تقنيات وفنون الإستثمار والتخطيط والمحاسبة.

\_ الوظيفة الأمنية (حماية الأفراد والممتلكات): وهي الوظيفة التي تضمن عن طريقها أي مؤسسة الحفاظ على ممتلكاتها و مواردها البشرية و حمايتهم من الأخطار التي قد تهددهم، سواء آكان مصدرها من داخل المؤسسة أو من خارجها.

\_ الوظيفة المحاسبية: وهي الوظيفة التي تضمن التسيير الحسن للموارد المالية داخل أي مؤسسة إقتصادية.

<sup>90</sup> \_ رفيقة حروش: إقتصاد و تسيير المؤسسة، دار الأمة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2013، ص 64.

\_ الوظيفة الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة): وهي مجموع الأنشطة الممارسة من طرف مجموعة مختارة من الأشخاص، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة وتضم مجموعة من الوظائف الفرعية بداية بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.<sup>91</sup>

وفي ظل التطور الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية فقد إتسعت دائرة وظائفها إلى وظائف جديدة مثل وظيفة التوظيف والتي بموجبها يتم التكفل بإبرام ومتابعة وإنهاء عقود العمل ووظيفة الدراسة والبحث وهي الوظيفة التي أملتتها التطورات التكنولوجية في وسائل الإنتاج فأصبح من الواجب إخضاع جل إن لم نقل كل وظائف المؤسسة للبحث والدراسة قبل إتخاذ أي قرار.<sup>92</sup> ويمكن القول أنه ورغم تعدد وظائف المؤسسة الاقتصادية إلا أنها تبقى في زيادة مستمرة تفرضها دوماً التطورات التكنولوجية التي تشهدها وسائل الإنتاج داخلها.

### ثالثاً/ أهداف المؤسسة الاقتصادية:

لكل مؤسسة إقتصادية أهدافها التي تسعى لتحقيقها لكن هناك مجموعة من الأهداف المشتركة بينها جميعاً وهذه الأهداف هي:<sup>93</sup>

- 1\_ تحقيق الإستقلال الإقتصادي.
- 2\_ إنتاج سلع معتدلة الثمن.
- 3\_ تلبية حاجيات المستهلك المحلي.
- 4\_ رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع.
- 5\_ تحقيق عائد مناسب من رأس مال المستثمر أو تحقيق معدل من الربح.
- 6\_ إمتصاص الفائض من العمالة والقضاء على البطالة.
- 7\_ تحقيق التكامل الإقتصادي على المستوى الوطني.

---

<sup>91</sup> \_ رفيقة حروش، مرجع سابق، ص76.

<sup>92</sup> \_ محمد مسن، مرجع سابق، ص20.

<sup>93</sup> \_ علي كساب: إستخدام بحوث العمليات في الإنتاج الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، معهد العلوم الإقتصادية، 1987، ص31.

8\_ تقليل الصادرات من المواد الأولية و تشجيع الصادرات من الفائض في المنتجات النهائية

9\_ الحد من الواردات وخاصة السلع الكمالية.

وإذا ما حاولنا إسقاط ما سبق تحديده من أهداف على أي مؤسسة إقتصادية ولتكن على سبيل المثال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية فسوف نجد أنها تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

(أ) أهداف إقتصادية:

\_ تزويد السوق الوطنية بمختلف أنواع الخزف.

\_ تصدير الفائض على السوق الوطنية.

\_ تحقيق معدل من الربح يوزع قسم منه على العمال.

(ب) أهداف إجتماعية:

\_ تأمين فرص عمل جديدة.

\_ رفع المستوى المعيشي والإجتماعي للعمال.

رابعاً/ مكونات المؤسسة الإقتصادية:

إن أي مؤسسة إقتصادية ومهما كانت طبيعة المواد التي تنتجها تتكون من مجموعة مكونات متفاعلة فيما بينها ضامنة لإستمراريتها و بقائها وهذه المكونات هي:

1\_ الأفراد: إن وجود الأفراد هو شرط أساسي لقيام أي مؤسسة، فلا يمكن تخيل وجودها دون أفراد فلا بد من وجود فردين أو أكثر يقرران بحرية وإختيار واعي الإنضمام إلى بعضهما البعض لتشكيل مؤسسة، ويشكل الأفراد في مختلف أقسام المؤسسة جماعات فرعية تتفاعل فيما بينها عن طريق الإتصال "إلا أن وجود الأفراد وحده لا يكون كافي لتشكيل مؤسسة إن لم يكن مصحوباً بالإحساس الواعي لهم بأنهم عناصر في هذه المؤسسة ويستثمرون فيها طواعية و يوالونها".<sup>94</sup>

<sup>94</sup> \_ مراد زعيمي: مؤسسات التمشئة الإجتماعية، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة، 2002، ص46.

**2\_ الأبنية والأساليب:** فكل مؤسسة اقتصادية تحتاج إلى أماكن تستقر بها وتمكنها من ممارسة نشاطها وتختلف هذه الأبنية باختلاف الأهداف والأنشطة والوظائف الخاصة بكل مؤسسة.

**3\_ الأهداف:** لكل مؤسسة اقتصادية أهدافها المتميزة ولو جزئياً عن باقي المؤسسات ويجب أن يتوفر في هذه الأهداف شرط الدقة والوضوح، حتى تسهل عملية تحقيقها وكذلك لكونها المسؤول المباشر عن تحديد الأساليب والوسائل والمنهج المتبع من قبل الأفراد العاملين لتحقيقها، وعادة ما يتم تقسيم الأهداف إلى أولية و ثانوية، فالأولية هي مجاح أعمال المؤسسة وتحقيق الأرباح العالية وإعطاء أجور مرتفعة للعمال أما الثانوية فهي محاولة تحقيق الأهداف الأولية بأقل جهد وتكلفة.

**4\_ المراكز:** لكل فرد داخل المؤسسة وضعاً أو مركزاً معيناً يخول له القيام بجملة من الأنشطة المحددة والمنتظمة و يترتب عن القيام بها ثواب والإخلال بها عقاب.

**5\_ السلطة:** وهي ذلك الحق الذي يتخلل أي مؤسسة و يمكن مالكة من تحديد السياسات و اعلان القرارات وإصدار الأوامر وتوجيه الأفراد إنطلاقاً من المركز الذي يحتله ويتفوق من خلاله على بقية الأفراد ممن هم دونه في المستوى التنظيمي.

**6\_ الميثاق أو النظام العام:** وقد يكون رسمي أو غير رسمي شفهي أو مكتوب و يحتوي ثلاث عناصر هي المذهبية و الإستراتيجيات الموجهة للأهداف والسلوك والأنشطة.

**7\_ الرموز والسّمات:** إذ أن لكل مؤسسة رموزها وسماتها النوعية والمادية والمعنوية التي تحدد الخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات وعادة نا يعبر عنها بالأسماء والشارات والألوان...<sup>95</sup>

ويمكن القول أنه ورغم تعدد مكونات المؤسسة إلا أن هذه المكونات تعمل ككتلة واحدة وأي خلل في واحد من هذه المكونات سوف يكون أثره واضح على باقي المكونات، وهذا الأمر سوف يحول بين المؤسسة واهدافها.

## خامساً/ أنواع المؤسسة الاقتصادية:

تتعدد أنواع المؤسسات تبعاً للمعايير المستخدمة في تصنيفها وفي حالة المؤسسة الاقتصادية الاقتصادية فإنه عادة ما يتم اعتماد ثلاث معايير في تصنيفها، وكل معيار تنبثق عنه مجموعة من الأنواع وهذه المعايير هي:

**1\_ طبيعة الصناعة التي تمارسها:** وفي هذا المعيار يمكن تمييز ثلاث أنواع للمؤسسة الاقتصادية أولها هي المؤسسات الصناعية والتي بدورها تنقسم إلى نوعين مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الإستراتيجية كمؤسسات الحديد والصلب و مؤسسات الصناعات الخفيفة، أو التحويلية كمؤسسات النسيج والغزل أما النوع الثاني من المؤسسات فهي المؤسسات الفلاحية وهي تلك المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأراضي الفلاحية أو استصلاحها، في حين أن النوع الثالث هي المؤسسات التجارية وهي تلك المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري.<sup>96</sup>

**2\_ الشكل القانوني:** وفي هذا المعيار نميز بين نوعين أولها مؤسسات فردية وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها لشخص واحد أو عائلة وثانيها هي الشركات وهي التي تعود ملكيتها لشخصين أو أكثر.<sup>97</sup>

**3\_ طبيعة الملكية:** ويميز هذا المعيار بين ثلاث أنواع من المؤسسة الاقتصادية أولها هي المؤسسة الخاصة وهي المؤسسة التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد، أما النوع الثاني فهي المؤسسات المختلطة وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة بين القطاع العام والخاص أما النوع الثالث فهي المؤسسات العامة و هي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤول عنها التصرف بها على هواه كما لا يحق لهم بيعها أو اغلاقها إلا بموافقة الدولة.<sup>98</sup>

## سادساً/ التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

لقد شهدت المؤسسة الجزائرية منذ الإستقلال وإلى غاية يومنا هذا العديد من التطورات والتغيرات سواء تعلق الأمر بحجمها أو نمط تسييرها، وقد كانت هذه التطورات والتغيرات مدفوعة بدوافع

<sup>2</sup> \_ عمر صخري، مرجع سابق، ص30.

<sup>97</sup> \_ نفس المرجع، ص27.

<sup>98</sup> \_ نفس المرجع، ص29.



اقتصادية من جهة ورداً على التطورات التي شهدتها وسائل الإنتاج من جهة أخرى ويمكن أن نستعرض أهم هذه المراحل على النحو الآتي:

**1\_ مرحلة التسيير الداتي:** وهي المرحلة التي أعقبت الإستقلال مباشرة،. فبعد حصول الجزائر على حريتها طرحت مسألة تسيير المؤسسات التي تركها المستعمر الفرنسي بقوة، وقد كانت البداية بتكبيق نظام التسيير الداتي كمرحلة إنتقالية، حيث نص على تسيير العمال للمنشآت المستعمرات التي هجرها الأوروبيون أو تلك التي تم تأمينها، و يقوم هذا النظام على الإستقلال الإداري والاقتصادي للوحدات الإنتاجية مع إقتسام الأرباح مع الدولة وكانت بداية تطبيقه في القطاع الزراعي وقد مر بثلاث مراحل. الأولى هي تلك التي تم فيها محاولة تنظيمه من خلال إصدار مجموعة مراسيم وقرارات مثل مرسوم 24 أوت 1962 و قرار 22 أكتوبر 1962، وقد تم بموجبها تأسيس لجان تسيير تلك المزارع وإسناد مهمة الإشراف عليها للجان الوطنية ممثلة بجيش التحرير الوطني والإتحاد العام للعمال الجزائريين.

أما المرحلة الثانية فقد إمتدت من مارس 1963 حتى جوان 1963 وفيها تم التأمين الجزئي للوحدات الزراعية الخاصة بكبار المعمرين، أما المرحلة الثالثة ففيها تم إنهاء تأمين الأراضي لتبلغ المساحة المسيرة داتياً 2632000 هكتار ويقوم هذا النمط من التسيير على الجمعية العامة ومجلس العمال ولجنة التسيير التي تعد أبرز الهيئات، حيث يتراوح عدد أعضائها من ثلاثة إلى إحدى عشر عضواً يتم إنتخابهم من قبل مجلس العمال كل سنة وتؤدي المهام التالية:

\_ وضع خطط التنمية والتراجم السنوية الخاصة بالإنتاج والتسويق.

\_ تحضير لوائح تنظيم العمل وكذا الحسابات السنوية.

\_ توفير مختلف الخدمات للعمال والفصل في المشاكل الناجمة عن الإنتاج.

\_ توضيح الطرق التي يتم بها تسويق المنتج.<sup>99</sup>

**2\_ مرحلة الشركات الوطنية:** لقد إعتبر ميثاق الجزائر الشركة الوطنية أداة يتم إستخدامها في إنجاز أهم النشاطات الاقتصادية، و قيد تأسيسها يشترطين الشئلي والذي يقضي بأن الشركات الوطنية تمارس

---

<sup>99</sup> \_ محمد السويدي: مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري \_ تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص ص 120-125.

نشاكها في إطار متادئ الشركة الإشتراكية وقوانينها، أما الشرط الثاني فهو الشرط الإقتصادي والذي ينص على أن الهدف من إنشاء الشركة الوطنية هو تحقيق الفائدة والمصلحة العامة بإشباع حاجات المستهلكين، وتوفير مناصب الشغل كما حدد هذا الميثاق النشاط الإقتصادي للشركات المختلطة بأن لايمس القطاعات الإستراتيجية والحيوية حتى لا تكون هناك منافسة بينها و بين الشركات الوطنية وسمح الميثاق بإشراك رأس المال الأجنبي مع الشركات الوطنية، لكنه حصره في الفائدة المحققة على المستوى الإقتصادي.<sup>100</sup>

**3\_ التسيير الإشتراكي:** تعود جذور هذا النمط من التسيير إلى النظرية الماركسية وقد ضمنها ماركس في كتابه "زأس المال" ويقوم على مجموعة من المبادئ، مثل الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، تحديد الملكية الخاصة بمجموعة قوانين، وضع سياسات لتوزيع الدخل الوطني، تدخل الدولة في تحديد علاقات العمل و توجيهها، يتم تسيير المؤسسات الإشتراكية بطريقتين إدارية وإقتصادية.<sup>101</sup>

وفي الجزائر قد إمتدت هذه المرحلة من سنة 1971 إلى غاية 1980 وفيها تم الإنتقال من شكل المؤسسة العامة إلى المؤسسة الإشتراكية، وذلك بتأثير مجموعة من العوامل أهمها إعتبار تجربة التسيير الذاتي و بكل إيجابياتها وسلبياتها دافعاً للبحث عن أسلوب جديد يجسد المشاركة الفعالة في التسيير، وكذلك تحويل تسيير المؤسسة العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب حديث يتخذ من العمال عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهمتهم الفعلية وتتجسد المشاركة العمالية في تسيير المؤسسات العمومية وفقاً لميثاق التسيير الإشتراكي، وذلك من خلال المجلس المنتخب الذي يسهر على حسن التسيير.<sup>102</sup> وقد كان لهذا النمط من التسيير تأثيرات سلبية فأصبحت المؤسسات تتخبط في مشاكل تهددها بالزوال والإندثار ومن جملة هذه المشاكل ما يلي:<sup>103</sup>

\_ تراكم الديون على الشركات الوطنية.

\_ تضخم عدد العمالة داخل الشكات الوطنية حيث بلغت 30 في المئة في بعض الحالات.

---

<sup>100</sup> \_ زغودود علي: المؤسسات الإشتراكية ذات الطابع الإقتصادي في الجزائر، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، 1987، ص 40-42،

<sup>101</sup> \_ رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار هومة، الجزائر، 2003، ص ص 31-33.

<sup>102</sup> \_ بن عنتر عبد الرحمان: مراحل تطور المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وأفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ع2، جوان 2002، ص4.

<sup>103</sup> \_ فريجة محمد كريم: العلاقات العامة البعد الفكري والتطبيقي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2012، ص144.

\_ ندرة المواد الأولية وقطع الغيار.

\_ تراجع في معدلات استخدام الطاقة الإنتاجية وهبوط مستويات الإنتاج.

\_ زيادة معدلات الإضرابات داخل المؤسسات يسبب تقصيرها في الدور الاجتماعي الذي أسند لها والذي لا علاقة له بدورها الحقيقي.

وأمام كل هاته المشاكل التي كانت تتخبط بها المؤسسات العمومية، كان لابد من إعادة النظر في سياسة التسيير السائدة فجاءت مرحلة إعادة هيكلة هذه المؤسسات.

**4\_ مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات:** إن إعادة الهيكلة تعني " مجموعة إجراءات إتخذت من أجل رفع وتحسين الوضعية الاقتصادية للمؤسسات بالتوزيع السليم والمحكم لكل الثروات المادية والبشرية في مختلف الوحدات الإنتاجية"،<sup>104</sup> و جاءت هذه المرحلة كرد فعل مباشر على المشاكل التي كانت تتخبط بها المؤسسات، وقد بدأت سنة 1980 وكانت تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها مايلي:<sup>105</sup>

\_ التخلص من المركزية البيروقراطية وتحقيق الإنتعاش والفعالية الاقتصادية.

\_ محاولة تحقيق الإستغلال الأمثل للكفاءات البشرية.

\_ محاولة خلق علاقات تكاملية بين مختلف المؤسسات.

\_ تحقيق الإنسجام بين حجم المؤسسات ومستوى عملها وإختصاصها الإقليمي

و شرع في تطبيق هذه الإصلاحات رسمياً سنة 1981، وعبر عنها بتشكيلان أساسيان أولهما إعادة الهيكلة العضوية وذلك من خلال تجزأة المؤسسات الكبيرة إلى وحدات صغيرة أو متوسطة الحجم " فتم تقسيم المؤسسات الوطنية من 150 مؤسسة إلى 450 مؤسسة سنة 1982 وإمتد التقسيم إلى المؤسسات الولائية ليرتفع عددها إلى 504 مؤسسة والمؤسسات البلدية لتبلغ 1979 مؤسسة"،<sup>106</sup> وقد إعتد في

---

<sup>104</sup> \_ الهاشمي مقراني: القطاع الصناعي الخاص والنظام العالمي الجديد\_ التجربة الجزائرية\_، مخبر إجتماع الإتصال للبحث و الترجمة، الجزائر 2010، ص66.

<sup>105</sup> \_ يوسف سعدون: علم الإجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص ص 25-28.

<sup>106</sup> \_ الطاهر بلعبور: الإضرابات العمالية في مجتمع المصنع\_ دراسة سوسولوجية بمصنع الخزف الصحي بالميلية\_، أطروحة دكتوراء، جامعة منتوري، قسطنطينة، 2004/2005، ص101.

التقسيم على معيار التخصص، حيث يتم منح كل مؤسسة جديدة نشاط معين ومعيار التقييم الجغرافي الذي نص على أن المؤسسة الكبيرة تجزأ إلى وحدات صغيرة الحجم وفروع تتواجد بمختلف الجهات في حين أن التشكيل الثاني فكان إعادة الهيكلة المالية بغية تحقيق الإستقلال المالي ومحاولة التحكم في تكاليف الإنتاج.

وأمام المبالغة الكبيرة في إعادة الهيكلة فقد تضررت المؤسسات الإنتاجية كثيراً، لأنها جردت من وظائف التسويق والإستثمار فتجمد نشاطها الإقتصادي " ويقص عدد مناصب العمل إلى 64500 منصب سنة 1987 وارتفع معدل البطالة ليلعب سنة 1988 حوالي 22% " <sup>107</sup>

ولأن عائدات المحروقات كانت تمثل أكثر من 95 بالمئة، فقد شهدت البلاد مصاعب كثيرة خاصة بعد إنهيار أسعار المحروقات التي بلغت 13 دولار للبرميل سنة 1998 فإتجهت البلاد إلى الإستدانة من صندوق النقد الدولي مع الإتفاق معه على الدخول في برنامج قوي للخصوصية. <sup>108</sup> وبهذا الإتفاق تكون المؤسسات الإقتصادية الوطنية قد دخلت مرحلة جديدة.

**5\_ مرحلة الخصوصية:** كما قلنا فإن صندوق النقد الدولي قد فرض على الجزائر خصوصية مؤسساتها وما حفز الجزائر على المضي قدماً في هذا الطرح، هو فشل كل الأنظمة التسييرية السابقة إضافة إلى محاولة ضخ دماء جديدة في هذه المؤسسات والسعي لتحسين الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء وقد سطرت الحكومة الجزائرية جملة من الأهداف المرجة من الخصوصية هي: <sup>109</sup>

\_ رفع الكفاءة الإقتصادية للبلاد.

\_ توضيح الدور الذي تقوم به الدولة وضرورة التركيز على التحكم والإنضباط.

\_ الحد من المصاريف المالية المخصصة للمشروعات وكذا الديون.

\_ وضع نظام للحوافز وتهيئة المناخ المناسب للإستثمارات الوطنية والأجنبية.

\_ تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع عن طريق مشاريع إنمائية وخلق مناصب شغل جديدة.

<sup>107</sup> \_ الطاهر بلعور مرجع سابق، ص 102.

<sup>108</sup> \_ فريحة محمد كريم، مرجع سابق، ص ص 146-147.

<sup>109</sup> \_ زيد منير عبوي: *الخصخصة في الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق*، دار دجلة، الأردن، ط1، 2007، ص 19.

\_ دعم اللامركزية التي تمكن من إعطاء صلاحيات واسعة.

لكن الخصوصية ورغم إيجابياتها إلا أنها لم تخلوا من السلبيات، فقد ارتفع عدد العمال المسرحين بشكل كبير فإزدادت بذلك معدلات البطالة، كما أن المؤسسات لم تتخلص من الصعوبات التي كانت تواجهها في المراحل السابقة،" فارتفع عدد العمال الذين لم يتقاضوا أجورهم حيث تضاعف بين 2000 و 2002 وانتقل من 26680 إلى 47000 عامل، كما ارتفع عدد المؤسسات التي لم تدفع أجور عمالها من 223 مؤسسة و مصنع إلى 347<sup>110</sup>. والشئ الملاحظ في السنوات الأخيرة أن الدولة قد خففت من وتيرة خصصة المؤسسات الوطنية، ودهبت أبعد من ذلك عن طريق إسترجاع بعض المؤسسات التي تم خصصتها في السنوات الماضية و في المقابل العمل الدائم على توفير مناخ إستثماري يغري المستثمرين الأجانب والمحليين بغية دفعهم لإنشاء مؤسسات إقتصادية جديدة.

. من خلال تعرضنا للمؤسسة الإقتصادية بالبحث والدراسة إتضح أنها لا تخرج عن كونها تركيب إجتماعي وإقتصادي، وأنها جزء صغير من المجتمع الأكبر الذي تتواجد به تسعى لإستغلال الموارد المتاحة لها لتحقيق جملة من الأهداف المسطرة مسبقاً، علماً أن هذه الأهداف تختلف بإختلاف طبيعة النشاط الذي تؤديه كل مؤسسة ونجاحها متوقف دوماً على خلق نوع من الإنسجام بين مكوناتها المختلفة وعقلنة نشاطها والمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، ورغم ما شهدته من تطور إلا أنها لا تزال بحاجة للمزيد من التطوير، بغية الوصول بها للأهداف المرجوة من ورائها وكل هذا لا يتأتى إلا بالمزيد من البحث والتحري حولها.

الباب الثاني:

الإطار الميداني للدراسة

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً/ مجالات الدراسة.

1\_المجال المكاني.

2\_المجال البشري.

3\_المجال الزمني.

ثانياً/ الأسس المنهجية للدراسة .

1\_ المنهج المستخدم .

2\_ الأدوات المستخدمة في جمع البيانات .

3\_ أساليب التحليل .

4\_ تحديد عينة الدراسة.

5\_ خصائص ومميزات عينة الدراسة .

بعد عرض الجانب النظري للموضوع، وما إشتهل عليه من عناصر أثارت العديد من القضايا التي تستوجب التحقق منها ميدانياً، وسنتناول في هذا الفصل المعنون بـ الإجراءات المنهجية للدراسة عدة عناصر بداية بمجالات الدراسة وهي ثلاث المكانية، الزماني، والبشري، ثم الأسس المنهجية للدراسة بداية بالمنهج المستخدم، ثم أدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل، وأخيراً عينة الدراسة ومواصفاتها.

## أولاً/ مجالات الدراسة

### 1\_المجال المكاني:

ويقصد به الإطار الجغرافي الذي أجريت به الدراسة الميدانية، وقد كانت شركة الخزف الصحي بالميلية مكاناً لها.

(أ) **نبذة تاريخية عن الشركة:** هي شركة أنشأت سنة 1971، وقد كانت بداية الإنتاج بها سنة 1975، وتعتبر الشركة من بين خمس وحدات تابعة لمؤسسة الخزف (C.E.E) الكائن مقرها بقسنطينة، والتي إنبثقت عن إعادة هيكلة الشركة الوطنية لمواد البناء (S.N.M.C) والوحدات المكونة لها هي:

\_ شركة الخزف ابن زياد بقسنطينة.

\_ شركة الخزف واد العثمانية بميلة.

\_ شركة الخزف واد أميزور ببجاية.

\_ شركة الخزف العاشور بالجزائر العاصمة.

وسنة 1997 قررت الشركة القابضة تحويل وحدة الخزف الصحي (S.U.S) إلى شركة الخزف الصحي (S.C.S)، وهي الآن شركة يباغ رأسمالها 208 مليون دينار جزائري، كما تحتل المرتبة الأولى وطنياً من حيث جودة الإنتاج، وكميته التي تبلغ 30364 قطعة شهرياً.



(ب) **موقع ومساحة الشركة:** تقع الشركة بالجنوب الشرقي لمدينة الميلية بمحطات الطريق الوطني رقم 43 الرابط بين ولايتي جيجل وقسنطينة، وتبعد بحوالي 65 كلم عن عاصمة الولاية، وتتربع على مساحة إجمالية تقدر بإثني عشر هكتار، تسع هكتارات منها مغطاة، والباقية غير مغطاة، ونقدر مساحة دائرة الإنتاج ووحداتها بثلاث مئة متر مربع للبنايات والمنشآت المختلفة كالإدارة والمطعم.

ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من سبعة أقسام ومصالح متناسقة فيما بينها، تقوم بوظائف وأعمال متكاملة للمحافظة على السير الحسن للمؤسسة والحفاظ على نظامها الداخلي وهذه الأقسام والمصالح هي:

**1\_ المدير العام:** هو رئيس عام للشركة يعد السياسة العامة للشركة، ويحدد الإستراتيجيات ، ويراقب تطبيقها ، وينسق بين مختلف القطاعات والمصالح.

**2\_ مسؤول التسيير والجودة:** ويقوم بوضع جهاز تسيير النوعية وصيانتها للحصول على الجودة العالية كما يسهر على تنفيذ برامج المواجهة الداخلية ، وتقديم التقارير دورياً للمدير حول تطوير جهاز تسيير النوعية وتمثيلها في المحافل الخارجية.

**3\_ مساعد المدير العام:** مهمته الإهتمام بالمشاريع الجديدة، ومراقبة إنجاز المشاريع الكبرى للشركة ، والسهر على تطبيق تعليمات المدير العام فيما يخص برنامج الإنتاج والصيانة، وصيانة كل تجهيزات الإنتاج.

**4\_ المعايين:** ويؤدي الوظائف التالية:

\_ إعداد وتنفيذ برنامج شامل لتقييم جهاز الرقابة الداخلية بين مختلف مصالح الشركة.

\_ إعداد إقتراحات لتطوير الرقابة الداخلية بين مختلف مصالح الشركة.

\_ السهر على إحترام القوانين والتنظيمات المعمول بها ، وإعداد تقرير حول كل مهنة.

**5\_ مصلحة الأمن:** مهمتها السهر على ضمان الأمن الصناعي لعمال الوحدات، وذلك بتوفير تجهيزات الأمن أثناء العمل .

6\_ **مديرية الإدارة والمالية:**تقوم بإعداد وتحديث وتطبيق سياسة وأهداف الشركة المرتبطة بالوظائف الخاصة بالبيع، التموين، المحاسبة، الموارد البشرية...إلخ.

7\_ **مديرية الإستغلال:**وتشرف على سير مجموعة من الأقسام هي مصلحة الإنتاج، مراقبة الجودة، المخبر، الدائرة التقنية.

2\_ **المجال البشري:**ويقصد به العدد الإجمالي للعاملين بالمؤسسة التي أجريت بها الدراسة الميدانية، وقد بلغ عددالعمال بشركة الخزف الصحي بالميلية في شهر جانفي 2016، 431 عامل والجدول التالي يوضح توزيع العمال بالشركة.

**جدول رقم 03: يمثل توزيع مفردات مجتمع الدراسة تبعاً للفئات المهنية**

العدد	الفئات المهنية
34	الإطارات (CADRES)
64	شبه الإطارات (MAITRISES)
256	المنفذون (EXECUTIONS)
71	المتعاقدون (CONTRACTUEL)
6	التشغيل المدعم (CONTRA CTA)
431	المجموع (TOTAL)

المصدر: مصلحة المستخدمين بشركة الخزف الصحي بالميلية.

أما فيما يخص نظام العمل بالشركة، فقد حددت المدة القانونية للعمل بأربعين ساعة في الأسبوع، بمعدل ثمان ساعات في اليوم، أما الراحة القانونية فتشمل يومي الجمعة والسبت، إضافة إلى الأعياد الوطنية والدينية والعطل السنوية.

3\_ **المجال الزمني:**ويقصد بالمجال الزمني المدة الزمنية التي إستغرقتها الدراسة منذ البدء بالدراسة وحتى الإنتهاء منها وفي هذا الصدد يذهب علي غربي للقول بأن المجال الزمني للدراسة هو الفترة الزمنية التي إستغرقتها الدراسة أثناء البحث وذلك من البدء في طرح الموضوع للدراسة والبحث وحتى

الإنهاء منه بشكل نهائي<sup>111</sup> وقد إنقسم المجال الزمني لدراستنا إلى فترتين الأولى عينا فيها بجمع المادة العلمية ومحاولة الإحاطة والإلمام بموضوع الدراسة نظرياً أما الفترة الثانية فتبدأ ببداية الدراسة الميدانية وقد إنقسمت إلى ثلاث فترات هي:

**الفترة الأولى:** وفيها كانت عملية النزول الأولى لميدان الدراسة بهدف الحصول على الموافقة من إدارة المؤسسة بإجراء الدراسة الميدانية والتعرف على ميدان الدراسة عن كثب إضافة إلى الحصول على بعض الوثائق والسجلات التي تخدم الدراسة وتوزيع الإستمارة التجريبية.

**الفترة الثانية:** وتم فيها توزيع الإستمارة على عينة الدراسة إضافة لإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين .

**الفترة الثالثة:** وتم فيها إسترجاع الإستمارات الموزعة وتفرغ البيانات المحصل عليها في جداول مع تحليلها والتعليق عليها وبلورة الدراسة في شكلها النهائي.

## ثانياً/ الأسس المنهجية للدراسة:

**1\_ المنهج المستخدم:** يعتبر المنهج العمود الفقري لأي دراسة علمية كونه يوضح الخطة التي يسير عليها الباحث للوصول بدراسته للأهداف المرجوة منها ويعرف المنهج على أنه الترتيب الصائب للعمليات العقلية التي نقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها<sup>112</sup> والباحث لا يكون حراً في إختيار المنهج وإنما طبيعة الموضوع ونوع الدراسة هي التي تفرضه وقد إستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف على أنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كما عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة<sup>113</sup> أي أن المنهج الوصفي يقوم في أساسه على وصف الظاهرة المدروسة وتشخيصها كما وكيفاً وتسجيل مختلف الدلالات المستخلصة من البيانات والمعطيات المجموعة من الواقع والخروج بإستنتاجات.

<sup>111</sup> \_ علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص66.

<sup>112</sup> \_ أحمد عبد الله اللحاح ومصطفى محمود أبو بكر: البحث العلمي-تعريفه،خطواته،مناهجه،المفاهيم الإحصائية\_،الدار

الجامعية،الإسكندرية،2002،ص42.

<sup>113</sup> \_ بلقاسم سلاطينة وحسين الجيلاني: المناهج الأساسية في البحوث الإجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع،الجزائر،ط1،

2012،ص133.

2\_ الأدوات المستخدمة في جمع البيانات: إن إختبار فرضيات الدراسة إمبريقياً يتطلب من الباحث جمع المادة العلمية اللازمة لذلك من ميدان الدراسة بالإعتماد على مجموعة من الأدوات المنهجية التي يصطلح على تسميتها بأدوات جمع البيانات والتي تعرف على أنها مجموع الأدوات الفنية التي تستخدم في جمع المادة العلمية التي تشغل التصور العام للدراسة<sup>114</sup> وقد إستعاننت الدراسة بالأدوات التالية:

(أ) الإستمارة: وتعتبر من أكثر الأدوات إستخداماً في العلوم الإجتماعية فهي تمكن الباحث من الحصول على أكبر قدر من البيانات والمعلومات حول الظاهرة المدروسة بأقل جهد و سرعة والإستمارة عبارة عن نموذج يشتمل مجموعة أسئلة موجهة لأفراد مبحوثين من أجل الحصول على معلومات أو مشكلة أو موقف<sup>115</sup> وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على فرضياتها تم إعتداد الإستمارة كأداة رئيسية وقد تم إعداد إستمارة أولية عرضت على (مجموعة من الأساتذة المحكمين)\* وبعد تجريبيها تم إدخال بعض التعديلات عليها ومن جملة هذه التعديلات مايلي:

\_ نزع الخيار (أقل من 20 سنة) من الخيارات المحتملة للإجابة على السؤال الثاني، وذلك بعد غيابها في إجابات المتحوثين بالإستمارة التجريبية.

\_ السؤال (12) الشطر الثاني تم إضافة خيار آخر وذلك بعد ظهوره في إجابات المتحوثين بالإستمارة التجريبية، وهو (حسب العمر الإفتراضي).

\_ السؤال (16،17) نزع الخيار (أحياناً).

\_ السؤال (18) الشطر الثاني إدخال تعديلات على الخيارات بإضافة الخيارين (من منطلق الصداقة، من دواعي الزمالة بالعمل).

\_ السؤال (19) إستبدال كلمة (خلاف) بـ(توتر)، وإعادة صياغة الشطر الثاني من السؤال فأصبح (في حالة الإجابة بـ نعم: ما هي الأطراف المتسببة في ذلك حسب رأيك؟) بدل (في حالة الإجابة بـ نعم: بين من كان هذا الخلاف؟).

<sup>114</sup> \_ محمد شفيق: البحث العلمي\_الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية\_،المكتب الجامعي

الحديث،الإسكندرية،2004،ص308.

<sup>115</sup> \_لقاسم سلاطينة وحسان الجبلاني:منهجية البحوث الإجتماعية،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع،عين مليلة،2004،ص308.

\*\_د. نوبصر بلقاسم(أستاذ محاضر أ \_ جامعة سطيف)، د.حديد يوسف(أستاذ محاضر أ \_جامعة جيجل)، د.لخرج سمير(أستاذ محاضر أ \_جامعة جيجل)، د. لعوي يونس(أستاذ محاضر ب\_جامعة جيجل)، د. تالي جمال (أستاذ محاضر ب\_جامعة جيجل).

\_السؤال(20) إعادة الصياغة اللغوية فأصبح (هل تعتقد أن إدارة المؤسسة تسعى لإيجاد حلول للخلافات تناسب الجميع؟)بدل(هل تعتقد أن إدارة المؤسسة تسعى لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون مناسبة للجميع؟).

\_ السؤال (22) نزع الخيار ( أحياناً).

\_ السؤال (31) إعادة الصياغة اللغوية للسؤال فأصبح (كيف يؤثر مستوى الثقة في الصراعات بين العمال؟)بدل(كيف يؤثر مستوى الثقة الموجود بين العمال في الصراعات الموجودة بينهم؟).

ليتم بلورة الإستمارة في شكلها النهائي، وهي إستمارة مكونة من خمس محاور وخمسة وأربعون سؤالاً وجاءت كما يلي:

**المحور الأول:**وشمل البيانات الشخصية لمفردات الدراسة(الجنس،العمر،المستوى التعليمي،الخبرة المهنية،التصنيف المهني،الأصل الجغرافي).

**المحور الثاني:**خاص بنوع الثقافة التنظيمية التي تسود بالمؤسسة ميدان الدراسة.

**المحور الثالث:**خاص بالإستراتيجية الأكثر إستخداماً لإدارة الصراع بالمؤسسة ميدان الدراسة.

**المحور الرابع:**خاص بالعناصر الثقافية الأكثر إستخداماً لإدارة الصراع بالمؤسسة ميدان الدراسة.

**المحور الخامس:**خاص بغياب الثقافة التنظيمية وفشل إدارة الصراع بالمؤسسة ميدان الدراسة.

**ب)الملاحظة:** تعتبر من الأدوات المهمة في جمع البيانات بالبحوث الإجتماعية وتعرف على أنها توجيه لانتباه لظاهرة أو مجموعة ظواهر من أجل الكشف عن صفاتها أوخصائصها بهدف الوصول لكسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة<sup>116</sup> وقد إستخدمت الدراسة الملاحظة البسيطة المباشرة ومن جملة ما تم تسجيله من ملاحظات ما يلي:

\_ تأدية العمل في فرق كل فرقة تخضع لمسؤول مباشر يقوم بإصدار الأوامر والتوجيهات لأعضاء فريقه.

\_ وجود وفود من المهندسين الأجانب يشرفون على عمليات تجديد الآلات بالشركة.

\_ تأدية العمال لفترات الراحة ضمن جماعات يتراوح عدد الأفراد بكل واحدة ما بين إثنان وخمس أفراد.

\_ الإحتكاك والتفاعل الكبير بين العمال سواء كان ذلك بالإدارة أو الورشات.

\_ دخول العمال وخروجهم في جماعات.

**ج)المقابلة:**كذلك هي من أدوات جمع البيانات والتعرف على إتجاهات الأفراد حول مختلف القضايا وتعرف على أنها محاولة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مجموعة أفراد بهدف الحصول على أنواع من المعلومات لإستخدامها في بحث علمي أو الإستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج<sup>117</sup> وقد أجرى الباحث مقابلة مع رؤس مصلحة المستخدمين بغية الحصول على معلومات تخدم وتدعم موضوع الدراسة ومن الأسئلة التي تم طرحها التالية:

\_ هل تقوم إدارة المؤسسة بتجديد التجهيزات والمعدات المستخدمة في العمل؟.

\_ هل يؤدي العمال أعمال إضافية؟وكيف يتم تعويضهم عليها؟.

\_ إلى ما تهدف في حالة تدخلك لتسوية خلاف بالمؤسسة؟.

\_ من هم الأشخاص المخول لهم تسوية الصراعات بالمؤسسة؟.

\_ هل سبق وأن أقامت المؤسسة دورات تكوينية فيما يخص إدارة الصراع؟.

\_ ماهي الخطوات التي يتم بموجبها تسوية الصراع بالمؤسسة؟

\_ هل هناك سعي من قبل المؤسسة لإرضاء عملائها أثناء تسوية الصراعات؟وكيف يحدث ذلك؟.

**د)السجلات والوثائق:**بالإضافة للأدوات السالفة الذكر فقد إستعانت الدراسة بالسجلات و الوثائق المتعلقة بالمؤسسة كأداة لجمع البيانات وقد أمدت الدراسة بالعديد من المعلومات ، إذ أنه ومن خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة ميدان الدراسة حصل الباحث على الوثائق التالية:

\_ البطاقة الفنية للمؤسسة وقد تم توظيفها في تحديد المجال الجغرافي والبشري للمؤسسة .

<sup>117</sup>\_لقاسم سلاطينية وحسان الجبلاني،منهجية البحوث الإجتماعية،مرجع سابق،ص308.

\_ الهيكل التنظيمي وقد أفاد الباحث في معرفة مختلف الوحدات والمديريات التي تتكون منها المؤسسة وكيفية توزيع الموارد البشرية عليها.

\_ عدد العمال بالشركة وكيفية توزيعهم على الفئات المهنية.

**3\_ أساليب التحليل:** اعتمدت الدراسة على أسلوبين للتحليل بهدف فهم المعلومات والمعطيات والبيانات المستقاة من ميدان الدراسة وهما:

(أ) **أسلوب التحليل الكمي:** تم بموجبه تكميم البيانات المحصل عليها إحصائياً في جداول ودوائر نسبية وأعمدة تكرارية وتحويلها إلى نسب مئوية.

(ب) **أسلوب التحليل الكيفي:** و اعتمد هذا الأسلوب في تحليل وتفسير البيانات المحصل عليها بعد إدراجها في جداول والتعبير عنها بدوائر نسبية وأعمدة تكرارية ومحاولة ربطها بالوقائع النظرية والدراسات السابقة بهدف المساهمة بشكل علمي ف البناء النظري الذي تم طرحه سابقاً وذلك كله لمعرفة الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة وتدعيم البحث ورفع مستواه العلمي.

**4\_ تحديد عينة الدراسة:** يعتبر تحديد عينة الدراسة من أهم خطوات البحث الميداني ويرجع ذلك بدرجة كبيرة لصعوبة العملية لأنه يتوجب على الباحث الحرص على أن تكون العينة المختارة ممثلة لمجتمع الدراسة أحسن تمثيل أي أن تحمل جميع مواصفاته وخصائصه وتعرف العينة على أنها مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو النقصي<sup>118</sup> وتوجد الكثير من الإعتبارات التي تدخل في تحديد نوع العينة المناسبة لإجراء أي دراسة من بينها طبيعة مجتمع الدراسة من حيث تجانسه وبما أن مجتمع دراستنا هو مجتمع طبقي غير متجانس فقد تم إختيار العينة بطريقة طبقية عشوائية بنسبة إختيار قدرت ب15% وذلك وفقاً للطريقة التالية:

431 ← 100%

س ← 15%

<sup>118</sup> \_ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للطباعة والنشر، ط2، 2006، ص29.

س =  $(15 \times 431) / (65 = 64, 65 = 100)$  وبما أن العينة طبقية تناسبية فالجدول التالي يوضح الكيفية التي أختيرت بها تبعاً لطبقات مجتمع الدراسة

#### جدول رقم 04: يوضح طريقة إختيار العينة

الفئات المهنية	العدد	العدد بنسبة إختيار 15%
الإطارات (CADRES)	34	5,1
شبه الإطارات (MAITRISES)	64	9,6
المنفذون (EXECUTIONS)	256	38,4
المتعاقدون (CONTRACTUEL)	71	10,65
التشغيل المدعم (CONTRA CTA)	6	0,9
المجموع	431	65=64,65

المصدر: من إعداد الطالب.

وقد تم توزيع 65 إستمارة، لم يتمكن من إسترجاع سوى 63، كانت 62 إستمارة فقط صالحة للتفريغ (مكتملة التعمير)، لذلك فقد إحصرت العينة إلى 62 مفردة فقط.

**5\_ خصائص ومميزات عينة الدراسة:** الجداول التالية توضح أهم الخصائص التي تميز مفردات عينة الدراسة كما حاولت الدراسة التعبير عنها بالإستعانة بالدوائر النسبية والأعمدة التكرارية.

#### جدول رقم 05: يبين توزيع مفردات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

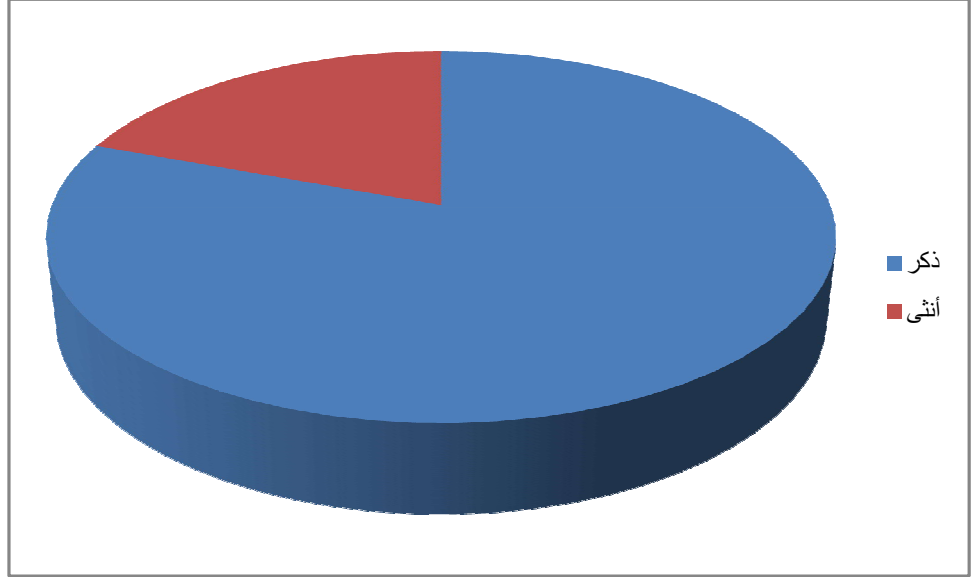
الجنس	التكرار	النسبة
عمال	50	80,64%
عاملات	12	19,35%
المجموع	62	100%

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن أغلب عمال مصنع الخزف الصحي بالميلية ذكور وقد قدرت نسبتهم بـ 80,64% في حين كانت نسبة الإناث 19,35% وهذا راجع لطبيعة العمل بدرجة كبيرة فأغلبية المناصب تتطلب بدل مجهودات عضلية كبيرة تتوافق والتركيبية الفزيولوجية للذكور بدل الإناث اللائي يقتصر عملهن داخل الشركة على تأدية بعض الأعمال المكتبية وأعمال التنظيف .



شكل رقم6:دائرة نسبية توضح توزيع مفردات عينة الدراسة تبعاً للجنس



المصدر: من إعداد الطالب.

جدول رقم06:يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة تبعاً للعمر

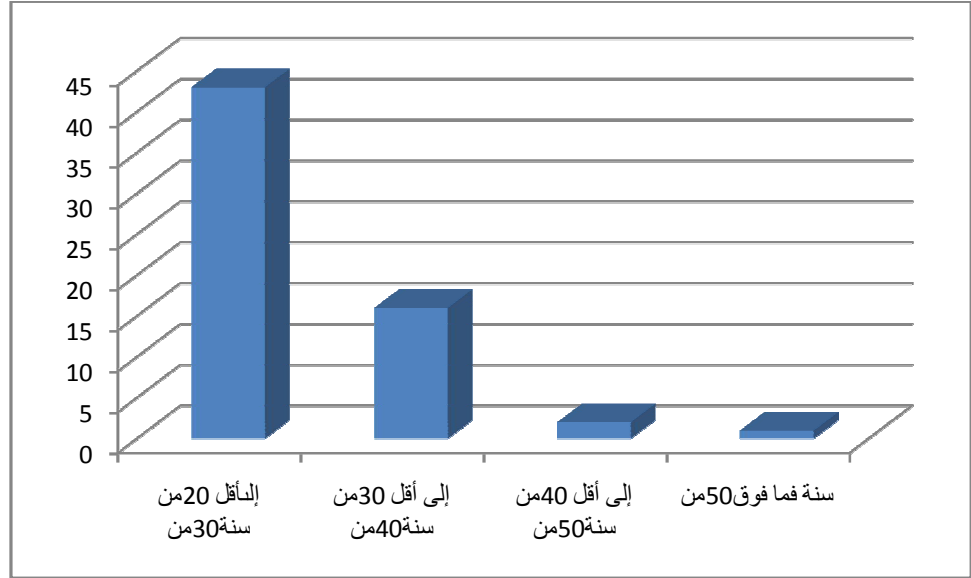
النسبة المئوية %	التكرار	العمر
69,35%	43	من 20 إلى أقل من 30 سنة
25,80%	16	من 30 إلى أقل من 40 سنة
3,22%	2	من 40 إلى أقل من 50 سنة
1,61%	1	من 50 سنة فما فوق
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن أغلب العمال بمصنع الخزف الصحي بالميلية شباب تتراوح أعمارهم 20 و40 سنة وقدرت نسبتهم بـ 95,15% في حين كانت نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و50 سنة 3,22% أما العمال الذين فاق عمرهم 50 سنة فقدرت نسبتهم بـ 1,61% ويرجع سبب إرتفاع نسبة الشباب بين عمال الشركة لسياسة التشبيب التي إنتهجتها المؤسسة في السنوات القليلة الماضية ولجئها

لمنح حرية التقاعد المبكر وهذا الأمر قد أسهم وبشكل كبير في تحول مجتمع البحث من مجتمع هرم إلى مجتمع شباني يتلاءم ومتطلبات العمل بالشركة.

**شكل رقم 07: أعمدة بيانية توضح توزيع مفردات عينة الدراسة تبعاً للعمر**



. المصدر: من إعداد الطالب.

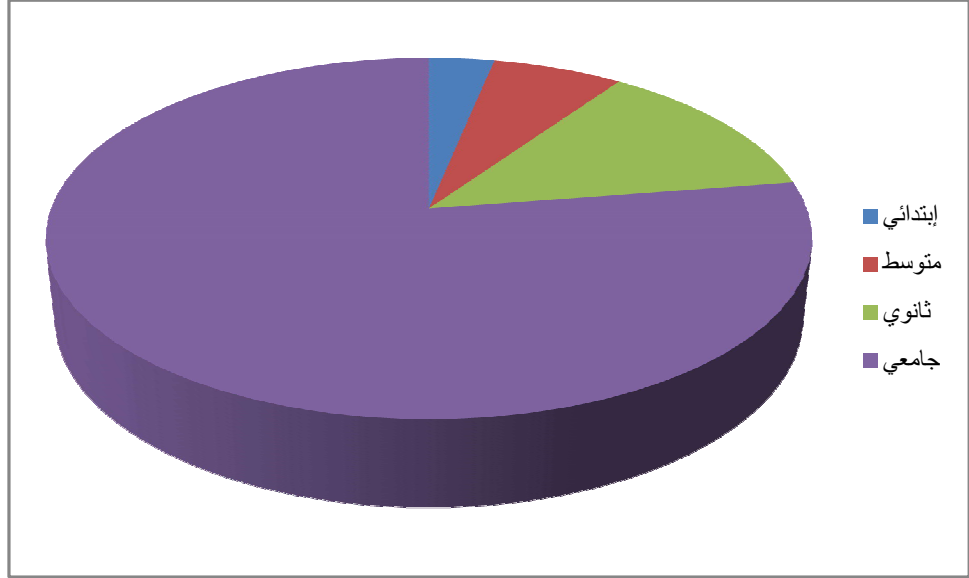
**جدول رقم 07: يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة تبعاً للمستوى التعليمي**

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
3,22%	2	إبتدائي
6,45%	4	متوسط
12,90%	8	ثانوي
77,41%	48	جامعي
100%	62	المجموع

. المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن أكبر نسبة تعود للعمال الجامعيين وقدرت ب 77,41% تليها نسبة العمال ذوي المستوى الثانوي والمقدرة ب 12,90% في حين أن نسبة العمال ذوي المستوى متوسط فقدرت ب 6,45% أما أصغر نسبة فتخصص العمال ذوي المستوى إبتدائي وقد قدرت ب 3,22% ويرجع سبب إرتفاع نسبة الجامعيين بين عمال الشركة إلى إرتفاع عددهم في أوساط الشباب وبما أن جل عمال

مصنع الخزف الصحي شباب فقد كانت نسبة الجامعيين بينهم عالية كما أن الكثير من الجامعيين يؤدون داخل الشركة أعمال تقل متطلبات شغلها عن مستوياتهم التعليمية وسبب ذلك قلة عرض الشركة للأعمال والوظائف التي تتناسب ومؤهلاتهم العلمية مقابل ذلك نجد إرتفاع الطلب على العمل من قبل الشباب الجامعي دون مراعات لمستوياتهم العلمية . شكل رقم 08: توضح توزيع مفردات العينة تبعا للمستوى



المصدر: من إعداد الطالب.

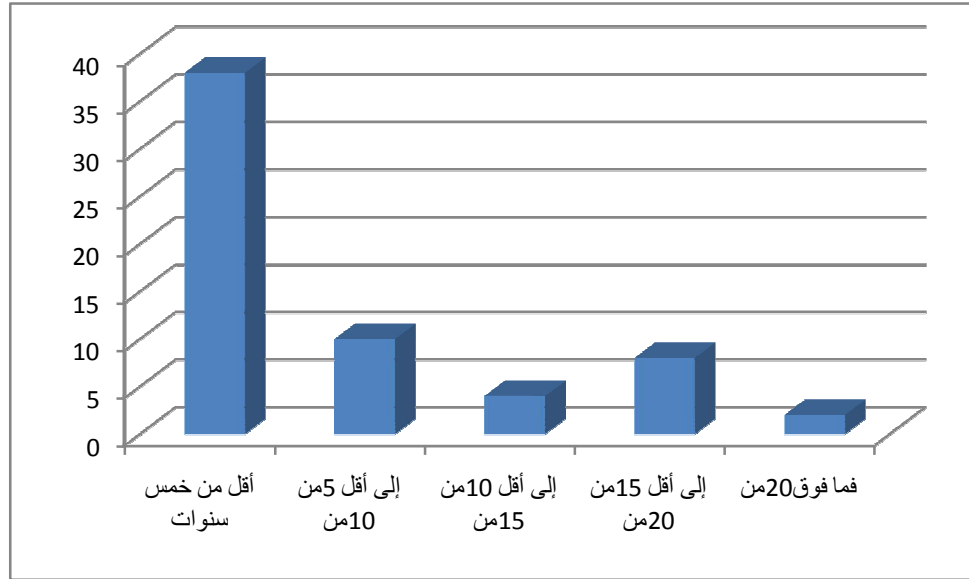
### جدول رقم 08: يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة تبعاً للخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	38	61,3%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10	16,13%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	4	6,45%
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	8	12,9%
من 20 سنة فما فوق	2	3,22%
المجموع	62	100%

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تخص العمال الذين تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات وقد قدرت ب 61,3% تليها نسبة العمال الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 5 و10 سنوات وقدرت ب 16,13% ثم العمال الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 15 و20 سنة وقدرت ب 12,9% أم العمال الذين تتراوح خبرتهم بين 10 و15 سنة و أكثر من 20 سنة فقدرت ب 6,45% و 3,22% على التوالي ويرجع سبب ارتفاع نسبة العمال الذين تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات لسياسة التشبيب التي تركز عليها المؤسسة وسعيها الدائم لضخ دماء جديدة وعدم السعي للحفاظ على العمال ذوي الخبرة وذلك من منطلق أن العمل بالشركة يتطلب قوة الشباب أكثر من الخبرة التي عادة ما نجدها عند كبار السن الذين غادر أغلبهم الشركة بسبب التسهيلات المقدمة لإنهاء الخدمة عن طريق التقاعد أو التقاعد المسبق.

شكل رقم 09: يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة تبعاً للخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب.

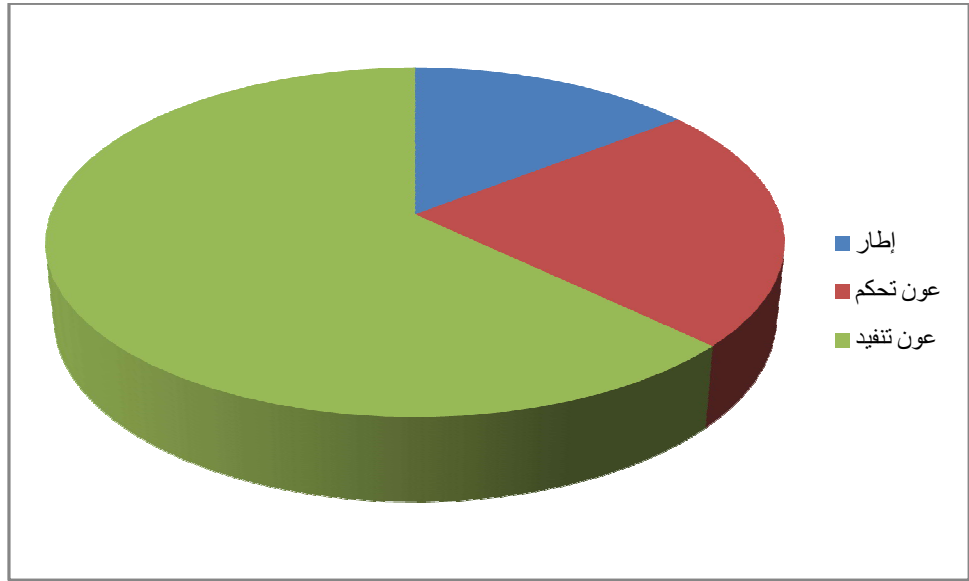
جدول رقم 09: يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة تبعاً للتصنيف المهني

التصنيف المهني	التكرار	النسبة المئوية
إطار	09	14,52%
عون تحكم	14	22,58%
عون تنفيذ	39	62,90%
المجموع	62	100%

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن أكبر نسبة تعود للعمال التنفيذيين وقدرت بـ(62,90%)، في حين أصغر نسبة تعود للإطارات وقدرت بـ(14,52%)، ويرجع سبب إرتفاع نسبة العمال التنفيذيين مقارنة بباقي الفئات المهنية لطبيعة العمل بالمؤسسة ، والذي يتم جله بالورشات ولا يتطلب تأهيلاً كبيراً لتأديته فأغلبه يؤدي ألياً في حين يقتصر دور العنصر البشري في سحب ورفع بعض الأجسام والتعامل مع بعض الأدوات.

شكل رقم 10: يوضح توزيع مفردات عينة البحث تبعاً للتصنيف المهني



المصدر: من إعداد الطالب.

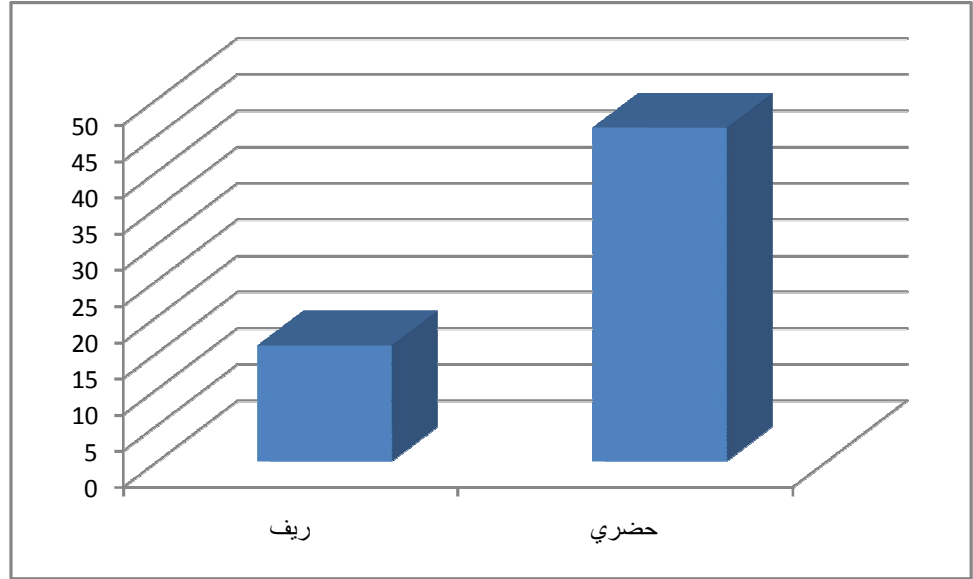
جدول رقم 10: يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة تبعاً للأصل الجغرافي

الأصل الجغرافي	التكرار	النسبة المئوية
ريف	16	25,81%
حضري	46	74,19%
المجموع	62	100%

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة من العمال بالشركة ينحدرون من مناطق حضرية وقد قدرت نسبتهم بـ 74,19% في حين أن نسبة العمال الذين ينحدرون من مناطق ريفية فقد قدرت مسبتهم بـ 25,81% و يرجع سبب إرتفاع عدد العمال الذين ينحدرون من مناطق حضرية للموقع الجغرافي للمؤسسة التي تقع بمدينة المليية التي ينحدر منها أغلب العمال بالشركة وخاصة الإناث منهم .

شكل رقم 11: أعمدة بيانية توضح توزيع مفردات عينة الدراسة تبعاً للأصل الجغرافي



المصدر: من إعداد الطالب.

بعد الإنتهاء من عرض الإجراءات المنهجية للدراسة يأتي الدور على التحليل الكمي والكيفي للمعطيات التي تم الحصول عليها من ميدان الدراسة، إذ سيتم تفرغ البيانات في جداول إحصائية ومناقشة النتائج المحصل عليها، ومحاولة تفسيرها تفسيراً سوسولوجياً، والتعبير عنها بأعمدة بيانية ودوائر نسبية، وذلك تبعاً للمنهج المستخدم في الدراسة وكل هذا سيكون في الفصول اللاحقة من الدراسة.

أولاً/ عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى (الثقافة المرنة هي التي تسود بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية)

جدول رقم11:يوضح الشعور بأهمية العمل وجنس العامل.

الجنس	الأهمية	مهم	غير مهم	المجموع
عامل	34 (68%)	16 (32%)	50 (100%)	
عاملة	11 (91,67%)	1 (8,33%)	12 (100%)	
المجموع	45 (72,58%)	17 (27,42%)	62 (100%)	

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن أكبر نسبة كانت للعمال الذين يشعرون بأهمية العمل الذي يؤديه حيث قدرت بـ (72,58%)، في حين بلغت نسبة العمال الذين لا يشعرون بأهمية العمل الذي يؤديه (27,42%)، ويمكن إرجاع ارتفاع نسبة العمال الذين يشعرون بأهمية العمل الذي يؤديه للمجهودات الكبيرة المبذولة من قبل المؤسسة لتوفير سبل الراحة والأمان للعمال من خلال ما تقدمه من مزايا وخدمات مثل المطعم، والنادي والنقل والترفيه والأجور المرتفعة، كل هذه الخدمات تزيد من شعور العامل بأهمية عمله، وبالتالي زيادة ولائه للمؤسسة، وفيما يخص توزيع هذه النسب بين الذكور والإناث فقد كانت لدى الإناث أعلى منه لدى الذكور حيث قدرت لدى الإناث بـ (91,67%) في حين كانت لدى الذكور (68%)، ويرجع سبب ارتفاعها لدى الإناث مقارنة بالذكور للأعمال المؤداة بالمؤسسة وتوزيعها بين الجنسين حيث أن أغلب الإناث بالمؤسسة يؤديون أعمال مكتبية في ظروف جيدة تزيد من شعورهن بأهمية عملهن في حين الذكور أغلبهم يؤديون عملهم بالورشات التي تكون فيها ظروف العمل تتسم بنوع من القساوة، وهذا ما يقلل من شعورهم بأهمية العمل الذي يؤديه حيث أنه وأثناء زيارة الورشات أول ملاحظة تثير إهتمامك درجة الحرارة المرتفعة وكثرة الغبار المتطاير وإضافة إلى ما ذكر فقد أثبتت الأبحاث العلمية أن الإناث أكثر رضا عن عملهن وبالتالي فهن أكثر شعوراً بأهميته مقارنة بالذكور.



## جدول رقم 12: يوضح الجماعية في تأدية العمل والتصنيف المهني

التصنيف الجماعية	إطار	شبه إطار	عون تنفيذ	المجموع
عمل جماعي	3 (%60)	8 (%80)	40 (%85,11)	52 (%83,87)
عمل ليس جماعي	2 (%40)	2 (%20)	7 (%14,89)	10 (%16,14)
المجموع	5 (%100)	10 (%100)	47 (%100)	62 (%100)

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة كانت للعمال الذين أجابوا بأنهم يؤدون عملهم في فرق عمل متعاونة و متخصصة وقدرت نسبتهم بـ(83,87%) في حين أن نسبة العمال الذين أجابوا أنهم لا يؤدون عملهم في فرق قدرت بـ(16,14%)، ويرجع سبب إرتفاع نسبة العمال الذين يؤدون عملهم في فرق لهيكله العمل وتوزيع المهام التي تتركز على الجماعية في العمل فكل جماعة داخل المؤسسة تخصص لها مهام معينة، فأغلب المهام لا يمكن تأديتها على أفراد ومع مرور الوقت أوجدت هذه الجماعية في العمل علاقات متينة بين أفراد كل جماعة فأصبحوا يؤدون عملهم ككتلة واحدة ويقدمون العون لبعضهم البعض، أما فيما يخص توزيع هذه النسب على الفئات المهنية فقد كانت أكبر نسبة للعمال التنفيذيين الذين يؤدون عملهم في جماعات متعاونة وقدرت نسبتهم بـ (85,11%) في حين أن أقل نسبة كانت للإطارات الذين يؤدون عملهم في جماعات متعاونة وقدرت بـ(60%)، ويمكن تفسير إرتفاع النسبة لدى العمال التنفيذيين بالملاحظات المسجلة أثناء زيارة المؤسسة وتحديدًا الورشات وطريقة تموضع الآلات حيث أن كل آلة يعمل عليها مجموعة من العمال مشكلين فريق عمل مهام الواحد منهم تكمل مهام الآخرين أما إنخفاض النسبة لدى الإطارات فيرجع لكون أغلبهم يؤدون مهامهم في مكاتب خاصة بهم على أفراد.

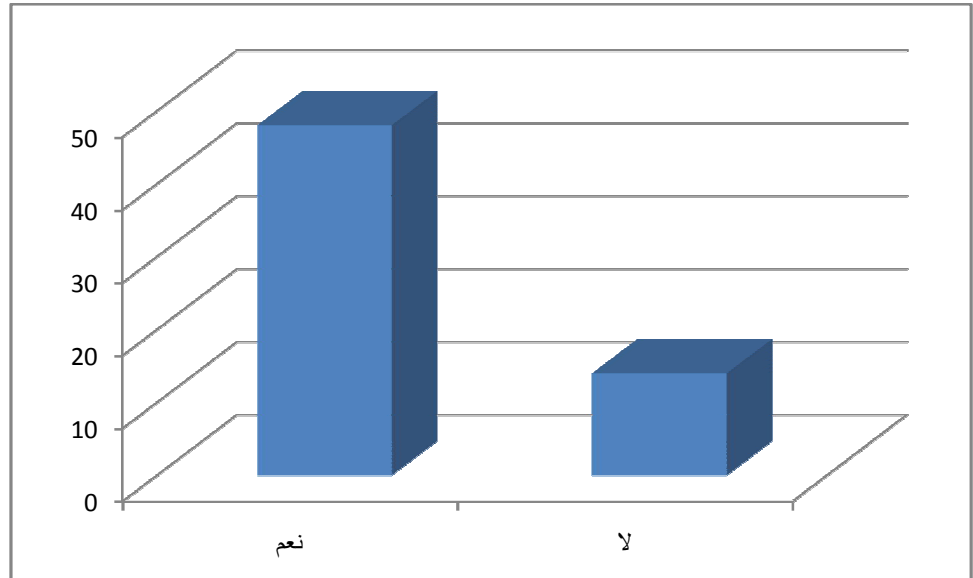
### جدول رقم13: يوضح مدى الإتفاق حول طريقة تأدية العمل

النسبة	التكرار	الإحتمال الإتفاق
% 77,42	48	وجود إتفاق
% 22,58	14	عدم وجود إتفاق
%100	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة كانت للعمال الذين يقرون بوجود إتفاق مسبق حول طريقة أداء العمل بالمؤسسة وذلك بنسبة ( %77,42 ) في حين كانت نسبة الذين يقولون بعدم وجود إتفاق (%22,58)، ويعود سبب إرتفاع نسبة الذين يقرون بوجود إتفاق مسبق حول طريقة أداء العمل لطبيعة العمل ومتطلبات أدائه حيث يتطلب مشورة وتوجيه دائم من قبل المسؤول المباشر الذي لا يكف عن تقديم التوجيهات والنصائح.

### شكل رقم12: يوضح مدى الإتفاق حول طريقة تأدية العمل



المصدر: من إعداد الطالب.

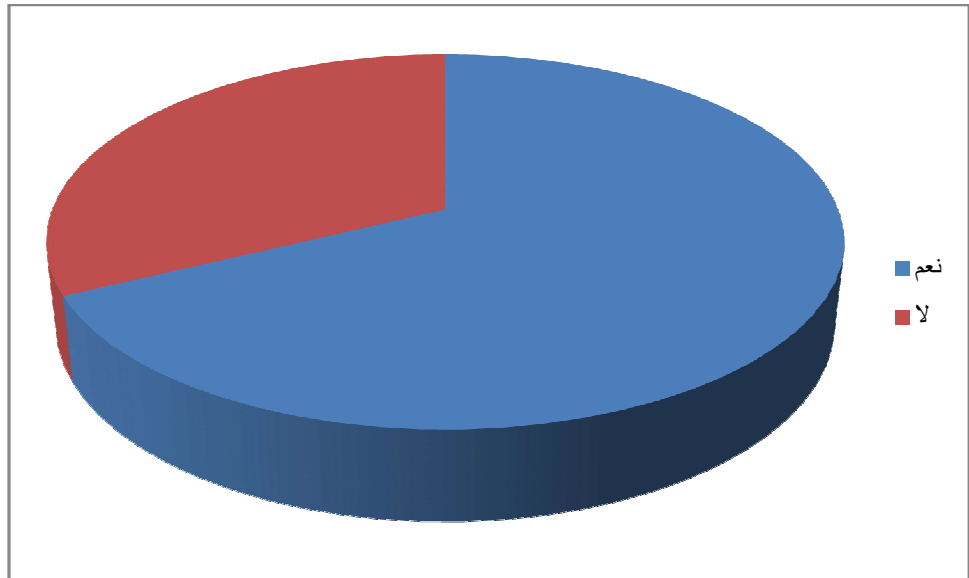
#### جدول رقم14:يوضح مدى إستغلال قدرات العمال عن طريق إشراكهم في إتخاذ القرار

النسبة	التكرار	إستغلال القدرات
67,74 %	42	إستغلال القدرات
32,26 %	20	عدم إستغلال
100 %	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تخص العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تستغل قدراتهم عن طريق إشراكهم في إتخاذ القرارات وقدرت بـ 67,74 % في حين كانت نسبة الذين يرون أن المؤسسة لا تستغل قدراتهم عن طريق إشراكهم في إتخاذ القرارات وقدرت نسبتهم بـ 32,26 %، ويرجع ذلك للمرونة الكبيرة التي تتسم بها عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة وتوسيع دائرة المشورة في العديد من القضايا، والإشراك الدائم لممثلي العمال في عملية إتخاذ القرار ،وبالتالي زيادة عدد العمال المشاركين في عملية إتخاذ القرار، وفي هذه الحالة من الطبيعي أن يشعر العامل أن المؤسسة تستغل قدراته كونها أعطته مجالاً يعبر فيه عن نفسه.

#### شكل رقم13: يوضح مدى إستغلال قدرات العمال عن طريق إشراكهم في إتخاذ القرار.



المصدر: من إعداد الطالب.

جدول رقم 15: يوضح متابعة العمال وأوقات هذه المتابعة

النسبة			التكرار			الإحتمال المتابعة
75,61 %	دائماً	66,13 %	31	دائماً	41	متابعة العمال
14,63 %	أحياناً		6	أحياناً		
9,76 %	نادراً		4	نادراً		
33,87 %			21			عدم متابعة العمال
100 %			62			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تخص العمال الذين تتم متابعتهم أثناء أدائهم لعملهم وقدرت بـ 66,13% في حين كانت نسبة العمال الذين لا تتم متابعتهم 33,87 %، ويرجع سبب إرتفاع نسبة العمال الذين تتم متابعتهم أثناء أدائهم لعملهم لطريقة توزيع العمال والمهام داخل الورشات إذ أن العمال مقسمين على ورشات كل ورشة بها عدة جماعات وكل جماعة تعمل على آلة من الآلات تحت إشراف مشرف يقوم بالتوجيه و متابعة العمل ، أما فيما يخص توزيع نسب كيفية المتابعة فقد كانت أكبر نسبة للمتابعة الدائمة 75,61 % ثم المتابعة في بعض الأحيان بنسبة 14,63 % وأخيراً المتابعة نادراً بنسبة 9,76 %، ويرجع سبب إرتفاع نسبة المتابعة الدائمة لطبيعة المهام التي يؤديها العمال بالمؤسسة إذ أن أغلب المهام تتطلب متابعة دائمة ومستمرة من منطلق حساسيتها وأهميتها في العملية الإنتاجية.

جدول رقم 16: إستبدال المؤسسة للمعدات وتوقيت ذلك

النسبة			التكرار			الإستبدال
36,36 %	سنوياً	53,22 %	12	سنوياً	33	إستبدال المعدات
24,34 %	كل 5 سنوات		8	كل 5 سنوات		
39,4 %	حسب الحاجة		13	حسب الحاجة		
46,76 %			29			عدم إستبدالها
100 %			62			المجموع

يتضح من الجدول أن أكبر نسبة تعود للعمال الذين أجابوا أن إدارة المؤسسة تقوم بالإستبدال المستمر للمعدات والتجهيزات المستخدمة في العمل وقدرت بـ53,22% في حين أن 46,76% يرون أن المؤسسة لا تقوم بالإستبدال، ويرجع سبب إرتفاع نسبة الذين أجابوا أن إدارة المؤسسة تقوم بالإستبدال المستمر للمعدات والتجهيزات المستخدمة في العمل لحرص المؤسسة على التطوير والتجديد بغية الرفع المستمر في الإنتاجية والحفاظ على ريادة المؤسسة وطنياً في مجالها الإنتاجي، وفيما يخص الفترات التي تستغرقها المؤسسة لتجديد الأجهزة والمعدات فقد كانت أكبر نسبة للعمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تقوم بتجديد الأجهزة والمعدات تبعاً للحاجة وقدرت بـ39,4% تليها نسبة الذين أجابوا أن التجديد يكون كل سنة بنسبة 36,36% فكل خمس سنوات بنسبة 24,34%، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى للعمر الافتراضي للألات والمعدات بالمؤسسة إذ يرى مدير إدارة الموارد البشرية أن التجديد يتم تبعاً للحاجة والعمر الافتراضي للألات والأجهزة فعند إنتهاء العمر الافتراضي يتم تقييم الألة من قبل المختص وهو من يقرر إستبدالها أو إعطاءها عمر إفتراضي جديد وذلك تبعاً لحالتها، كما أنه قد صادف زيارتنا للمؤسسة وجود مجموعة من المهندسين الأجانب يقومون بإستبدال الفرن القديم الذي يوصف بأنه تقليدي بفرن جديد أكثر تطوراً.

جدول رقم 17: يوضح الثقة بزملاء العمل والأصل الجغرافي

المجموع	حضري			ريف			الأصل الثقة
	46 (%74,19)	يعملون بنفس الورشة (18) 56,27 %	32 %69,59	يعملون بنفس الورشة (2) 14,29 %	14 %87,5	أثق بزملاء العمل	
تربطك بهم علاقات شخصية (10) 31,25 %		تربطك بهم علاقات شخصية (4) 28,57 %					
الذين هم من منطقة سكنك (4) 12,50 %		الذين هم من منطقة سكنك (8) 57,14 %					
25,81)16 (%)	14 (%30,43)	2 (%12,5)	لا أثق				
62	46 (%100)	16 (%100)	المجموع				

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن أغلب العمال يتقون بزملائهم في العمل وذلك بنسبة (74,19%) في حين قدرت نسبة الذين لا يتقون بزملائهم في العمل بـ (25,81%)، ويرجع ذلك للعلاقات الجيدة التي تربط العمال ببعضهم البعض إذ أنه وكما سبق الإشارة له في الجدول (12) فإن (83,87%) من العمال يؤدون عملهم ضمن فرق عمل متعاونة وهذا الأمر يسمح للعمال بالتفاعل على نطاق أوسع، وتكوين روابط متينة بينهم، وبالتالي إرتفاع مستوى الثقة بينهم، وفيما يخص توزيع هذه النسب تبعاً للأصل الجغرافي للعامل فقد تبين أن أكبر نسبة كانت للعمال الذين ينحدرون من مناطق ريفية ويتقون بزملاء العمل وقدرت نسبتهم بـ (87,5%) في حين قدرت نسبة الذين ينحدرون من مناطق حضرية ويتقون بزملاء العمل بـ (69,56%) كما أن نسبة العمال الذين ينحدرون من مناطق ريفية ويتقون بزملاء العمل الذين ينحدرون من نفس منطقة السكن كانت أكبر نسبة فقدرت بـ (57,14%) مقارنة بالذين

يعملون معهم بنفس الورشة والتي قدرت بـ(14,29%) والذين تربطهم بهم علاقات شخصية بنسبة(28,57%) ويرجع ذلك إلى الإحتكاك الكبير بين العمال الذين ينحدرون من مناطق ريفية حيث تتجاوز علاقتهم حدود الشركة إلى منطقة السكن فيزداد الإحتكاك بينهم وهذا يؤدي لإرتفاع مستوى الثقة بينهم في حين أن إحتكاك العمال الذين ينحدرون من مناطق حضرية عادة ما يقتصر على حدود الشركة وبالتالي يقل مستوى الثقة بناءً على منطقة السكن مقارنة بالعمال من نفس الورشة والعمال الذين تربطهم علاقات شخصية وقد عبرت عن ذلك النسب (12,50%،%31,25،%56,27) على التوالي .

ومن هنا نستخلص أن للأصل الجغرافي تأثير على أسس تشكيل وبناء العلاقات بين العمال، فكلما كان العامل من أصل ريفي كلما زادت ثقته بالعمال الذين يعملون معه من جهة، والذين ينتمون في نفس الوقت إلى نفس الأصل الجغرافي، في حين أن العمال من أصول حضرية فهم يعتمدون على أسس مختلفة في بناء شبكة علاقاتهم، وفي منح الثقة لزملائهم، فبالإضافة للإنتماء لمكان عمل واحد فإن العلاقات تبنى على أساس مهني، أي أنه كل يسير كما لو أن العلاقات القائمة على الجهة والمنطقة السكنية والأصل الجغرافي تقل كلما إتجهنا من الريف إلى الحضر، حيث تعتمد أسس أخرى قائمة على العلاقات المهنية.

**جدول رقم 18: يوضح إعتقاد المؤسسة على إمكانياتها المادية لتقديم خدمات مميزة.**

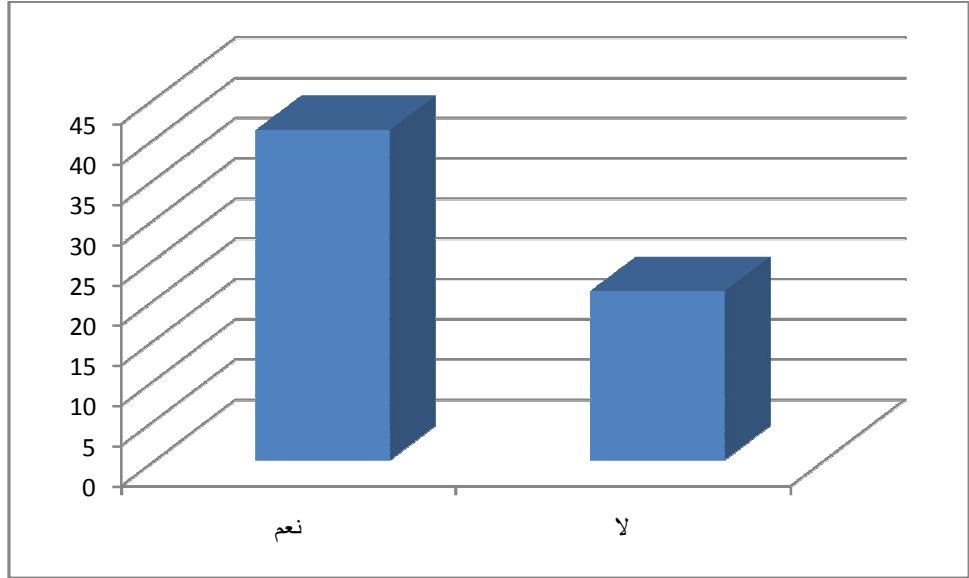
النسبة	التكرار	الإمكانيات المادية
66,13%	41	الإعتقاد
33,87%	21	عدم الإعتقاد
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر كانت للعمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تعتمد على كل إمكانياتها المادية لتقديم خدمات مميزة وقدرت نسبتهم بـ(66,13%) في حين أن نسبة الذين يرون أن المؤسسة لا تعتمد على كل إمكانياتها لتقديم خدمات مميزة قدرت بـ (33,87%)، ويعود سبب إرتفاع نسبة الذين أجابوا بأن المؤسسة تعتمد على كل إمكانياتها المادية لتقديم خدمات مميزة لرضاهم عن الخدمات

المقدمة من قبل المؤسسة (إطعام، ترفيه، نقل...) فالمؤسسة في سعي دائم لإرضاء العمال عن طريق خدماتها والعملاء عن طريق التحسين المستمر لمنتجاتها.

شكل رقم 14: يوضح إعتدال المؤسسة على إمكانياتها المادية لتقديم خدمات مميزة



المصدر: من إعداد الطالب.

جدول رقم 19: يوضح إعتدال المؤسسة على الإمكانيات البشرية لتحسين الخدمات.

النسبة	التكرار	الإعتدال على الإمكانيات
40,32%	25	الإعتدال
56,45%	35	عدم الإعتدال
3,23%	2	لا أدري
100%	62	المجموع

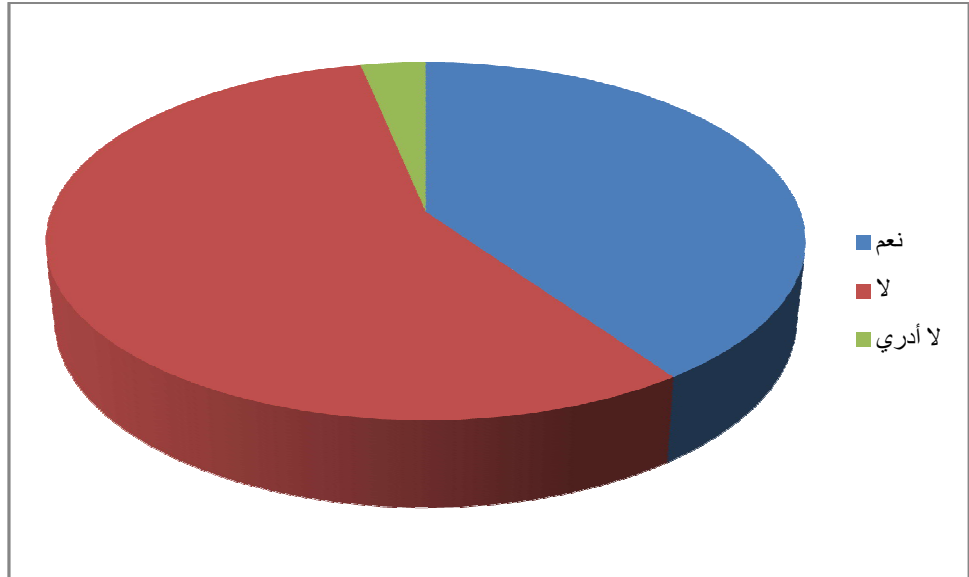
المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن أكبر نسبة كانت للعمال الذين يرون أن المؤسسة لا تستغل كامل قدراتها البشرية لتحسين خدماتها وقدرت بـ (56,45%) تليها نسبة الذين يرون أن المؤسسة تستغل كامل قدراتها البشرية لتحسين خدماتها وقدرت بـ (56,45%) فنسبة الذين أجابوا بلا أدري وقدرت بـ (3,23%)، ويرجع سبب إرتفاع نسبة يرون أن المؤسسة لا تستغل كامل قدراتها البشرية لتحسين



خدماتها لإرتفاع نسبة حاملي الشهادات الذين يشغلون مناصب تقل متطلبات شغلها عن مستواهم التعليمي وهذا الأمر يخلق لديهم شعور بأن المؤسسة لا تستغل قدراتهم بالشكل المرغوب من قبلهم وأنهم قادرون على تقديم الأفضل للمؤسسة إذا ما أُتيحت لهم الفرصة.

شكل رقم 15: يوضح اعتماد المؤسسة على الإمكانيات البشرية لتحسين الخدمات.



المصدر: من إعداد الطالب.

جدول رقم 20: يوضح تأدية الأعمال الإضافية ومكافآت المؤسسة وعلاقته بالتصنيف المهني.

المجموع	عون تنفيذ		شبه إطار		إطار		التصنيف الأعمال المهني الإضافية
	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	
51 (%82,26)	35 نعم	40 لا	7 نعم	8 لا	3 نعم	3 لا	تأدية أعمال إضافية
		85,11	1	%80	/	(%60)	
11 (%17,74)	7 (%14,89)		2 (%20)		2 (%40)		عدم تأدية
62 (%100)	47 (%100)		10 (%100)		5 (%100)		المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تعود للعمال الذين يؤديون أعمال إضافية بالمؤسسة إذ قدرت بـ(82,26%) أما نسبة الذين لا يؤديون أعمال إضافية فبلغت(17,74%)، ويرجع سبب إرتفاع نسبة الذين يؤديون أعمال إضافية بالمؤسسة إلى عدم ثبات كمية الإنتاج المطلوبة، فحسب المقابلة التي تم

إجراؤها مع مدير إدارة الموارد البشرية فإنه ورغم تحديد عدد القطع الواجب إنتاجها يومياً إلا أنه وفي الكثير من الأحيان يكون لدى المؤسسة طلبيات إضافية، وعادة ما تكون مستعجلة تتطلب العمل لساعات إضافية لتجهيزها في الوقت المحدد.

أما فيما يخص توزيع هذه النسب على الفئات المهنية فقد كانت أكبر نسبة لدى العمال التنفيذيين الذين يؤدون أعمال إضافية وقدرت بـ(85,11%) تليها نسبة شبه الإطارات والإطارات على التوالي بـ (80%) و (60%)، والشئ الملاحظ على النسب هو تقاربها وذلك دلالة على أن جميع الفئات المهنية تسهم في أداء الأعمال الإضافية حرصاً منها على مصلحة المؤسسة.

أما توزيع النسب على الفئات المهنية من حيث تلقي مكافآت كمقابل لأعمالهم الإضافية فتشير النسب بالجدول إلى أن جميع العمال يتلقون مكافآت ماعدا ما نسبته (12,5%) لدى كل من شبه الإطارات والعمال التنفيذيون فقد أجابوا بأنهم لا يتلقون مكافآت وقد كانت نسب الذين يتلقون مكافآت متقاربة ويرجع سبب ذلك للطريقة المتبعة من قبل المؤسسة لتعويض ساعات العمل الإضافية حيث يتم إحتسابها وضخها في صورة مبالغ نقدية تضاف للراتب الذي يتلقاه العامل.

#### جدول رقم 21: العدالة في توزيع المكافآت وجنس العامل

العدالة	الجنس	عامل	عاملة	المجموع
وجود عدالة	34(74%)	11(91,97%)	45(72,68%)	
عدم وجود عدالة	16(26%)	1(8,33%)	17(27,42%)	
المجموع	50(100%)	12(100%)	62(100%)	

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن أكبر نسبة كانت للعمال الذين يرون بوجود عدالة في توزيع المكافآت وقدرت نسبتهم بـ(72,68%)، في حين كانت نسبة الذين يرون بعدم وجود عدالة بـ(27,42%)، ويرجع إرتفاع نسبة العمال الذين يرون وجود عدالة مقارنة بالذين يرون العكس لرضاهم عن الطريقة المتبعة في توزيع المكافآت بالمؤسسة، إذ إتضح من خلال المقابلة أن المؤسسة تسعى دوماً لتحقيق العدالة بين العمال وخاصة عند توزيع المكافآت عليهم.

وفيما يخص توزيع هذه النسب بين العمال والعاملات فقد تبين أن أكبر نسبة تعود للعاملات اللاتي يرين وجود عدالة في توزيع المكافآت وقدرت نسبتهن بـ (91,97%) في حين قدرت عند العمال بـ(74%) ويرجع السبب في إرتفاع النسبة لدى الإناث مقارنة بالذكور لإختلاف التركيبة النفسية لذيها وكون الإناث يملن للرضى أكثر من الذكور وهذا الرضى يكون في كافة المجالات والميادين.

#### جدول رقم 22: تغيب زملاء عن العمل والسؤال عنهم

النسبة		التكرار		السؤال عن الزملاء		
16,28%	من منطلق الصداقة	69,35%	7	43	يسألون عن زملائهم في حالة تغيبهم	
13,95%	من منطلق الزمالة		6			من منطلق الزمالة
11,63%	التقدير المتبادل بينكما		5			التقدير المتبادل بينكما
58,14%	الثقة المتبادلة بينكما		25			الثقة المتبادلة بينكما
30,65%		19		لا يسألون		
100%		62		المجموع		

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن أكبر نسبة كانت للعمال الذين أجابوا بأنهم سوف يسألون عن زملائهم في العمل في حالة التغيب وقدرت بـ(69,35%) أما نسبة الذين أجابوا بعدم السؤال فقد قدرت بـ(30,65%)، ويرجع سبب إرتفاع نسبة الذين يسألون عن زملائهم في العمل في حالة تغيبهم للعلاقات الطيبة والجو الأخوي الذي يسود بين العمال.

وفيما يخص سبب السؤال عن تغيب زملاء العمل فقد عادت أكبر نسبة للثقة بزيملي وقدرت بـ(58,14%) ثم من منطلق الصداقة فالزمالة في العمل وأخيراً التقدير المتبادل بالنسب(16,28%، 13,95%، 11,63%) على التوالي ويرجع سبب إرتفاع نسبة السؤال من منطلق الثقة المتبادلة للدور الكبير الذي تلعبه الثقة في تماسك جماعات العمل .

## ثانياً/ مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال إستعراض الشواهد الكمية المتعلقة بالفرضية الأولى **الثقافة المرنة هي التي تسود بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية** تبين أن:

\_ 72,58% من العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية يشعرون بأهمية العمل الذي يؤدونه.

\_ 83,87% من العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية يؤدون عملهم ضمن فرق عمل متعاونة.

\_ 77,42% من العمال يستشارون في عملهم بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

\_ 67,74% من العمال راضون عن الخدمات المقدمة من قبل إدارة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

\_ 66,13% من العمال تتم متابعتهم في عملهم بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية وهذا دلالة على فعالية الإتصال بها.

\_ 53% من العمال يرون أن مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تقوم بالتجديد المستمر للمعدات والألات وهذا دلالة على وجود تجديد وتطوير .

\_ 74,19% من عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية يتقون بزملائهم بالعمل.

\_ 69,35% من العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية يسألون عن زملاء العمل في حالة تغييبهم وهذا دلالة علي مدى تماسك جماعات العمل بالمؤسسة.

من خلال هذه النتائج يتضح أن الثقافة التنظيمية التي تسود بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية تتصف بالجماعية في أداء العمل مع إتساع نطاق الإستشارة وفعالية الإتصال وعمل المؤسسة على إرضاء العمال عن طريق التحسين المستمر لخدماتها والتجديد والتطوير المستمر إضافة لشيوع جو الثقة المتبادلة بين العمال وتماسك جماعات العمل وكل هذا يدفعنا للقول بأن الفرضية الأولى قد تحققت بنسبة كبيرة أي أن الثقافة التي تسود بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية هي الثقافة المرنة .

## الفصل السابع: عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية

أولاً/ عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية .  
ثانياً/ مناقشة نتائج الفرضية الثاني.

أولاً/ عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية (إستراتيجية التعاون هي الأكثر إستخداماً لإدارة الصراع بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية).

جدول رقم 23: يوضح حدوث التوترات وأطرافها

النسبة			التكرار			حدوث التوتر
37,21%	عمال نفس الورشة	69,35%	16	عمال نفس الورشة	43	حدوث توترات
51,16%	العمال والإدارة		22	العمال والإدارة		
11,63%	العمال والنقابة		5	العمال والنقابة		
34,64%			19			عدم حدوثها
100%			62			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن أغلب مفردات عينة البحث قد أجابوا بحدوث توترات بالمؤسسة وذلك بنسبة (69,35%) أما نسبة الذين أجابوا بعدم حدوث توترات بالمؤسسة فقدت بـ(34,64%) ويرجع سبب إرتفاع نسبة الذين قالوا بحدوث توترات بالمؤسسة لتداخل المهام وعدم تحديدها تحديد دقيق والتفاعل والإحتكاك الكبير للعمال من جهة ولكون التوتر والصراع بأي مؤسسة عامل لا بد منه لضمان ديناميكيته وإستمرارها من جهة ثانية وهذا حسب وهمة المظر الحديثة للصراع التي تجاوزت النظر له على أنه عامل هدم .

وفيما يخص أطراف التوتر بالمؤسسة فقد كانت أكبر نسبة للعمال والإدارة وقدرت بـ(51,16%) تليها نسبة عمال نفس الرشة والعمال والنقابة بـ(37,21%، 11,63%) على التوالي ويرجع إرتفاع نسبة التوترات بين العمال والإدارة لكثرة المواضيع التي يمكن أن تثير التوتر مثل الأجور والمكافآت وظروف العمل... إلخ أما التوتر بين عمال نفس الورشة فمرده الإحتكاك والتفاعل الكبير بين عمال الورشة الواحدة فتزداد الصدمات والتوترات بينهم حمل الكثير من المواضيع مثل طريقة الأداء وكمية القطع المنتجة... إلخ.

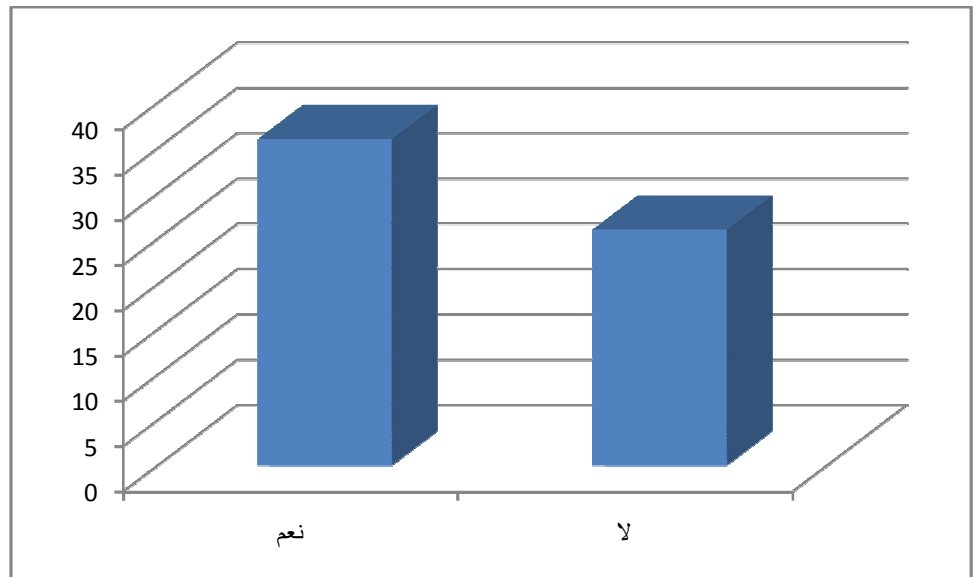
جدول رقم 24: يوضح تدخل إدارة المؤسسة لتسوية الخلافات وإرضاء أطرافه

النسبة	التكرار	الإحتمال التسوية
% 58,06	36	تدخل الإدارة
%41,94	26	عدم تدخلها
%100	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن ما نسبته (58,06 %) من المبحوثين أجابوا بأن إدارة المؤسسة تسعى عند تدخلها لتسوية الخلافات لإرضاء جميع الأطراف وهي أكبر نسبة في حين كانت أصغر نسبة للذين يرون أن إدارة المؤسسة لا تضع إرضاء جميع الأطراف بالحسبان عند تسويتها للخلافات وقدرت بـ(41,94 %) ويرجع إرتفاع نسبة العمال الذين يرون أن إدارة المؤسسة تسعى عند تدخلها لتسوية الخلافات لإرضاء جميع الأطراف لرضاهم عن تدخلات المؤسسة لتسوية الصراعات بها ،فإدارة المؤسسة وحسب المقابلة مع رئيس قسم إدارة الموارد تضع دوماً عند تدخلاتها إرضاء جميع أطراف الصراع من منطلق وجود علاقة بين إدارة الصراع والرضا الوظيفي وإمكانية إستفادة المؤسسة من هذه العلاقة لتحقيق الرضا الوظيفي بها وهذا حسب ما توصلت له دراسة عسلي نور الدين المعنونة بإدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعمال.

شكل رقم 16: يوضح تدخل إدارة المؤسسة لتسوية الخلافات وإرضاء أطرافه



جدول رقم 25: يبين الخلاف حول طريقة العمل والتصنيف المهني

التصنيف الخلاف المهني حول العمل	إطار	شبه إطار	عون تنفيذ	المجموع
حدوث خلاف	2 (20%)	4 (40%)	36 (76,59%)	42 (67,74%)
عدم حدوثه	3 (30%)	6 (60%)	11 (23,41%)	20 (32,26%)
المجموع	5 (100%)	10 (100%)	47 (100%)	62 (100%)

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن أغلب العمال يقرون أنهم سبق ووقعت خلافات حول طريقة أداء العمل بالمؤسسة وذلك بنسبة (67,74%) في حين أن (32,26%) من العمال يرون عدم حدوث خلافات، ويرجع سبب إرتفاع نسبة الذين يقرون بحدوث خلافات لتعدد المهام المنوطة بكل عامل وعدم التحديد الدقيق لها فيحدث تداخل في المهام وتاصيلات ومن ثم يكون الخلاف وفيما يخص توزيع هذه النسب تبعاً للتصنيف المهني للعمال فيتضح من الجدول أن أكبر نسبة وقدرت بـ (76,59%) تعود للعمال التنفيذيين تليها نسبة شبه الإطارات بـ (40%) ثم الإطارات بـ (20%).

ويرجع سبب إرتفاع نسبة العمال التنفيذيين الذين يقرون بوجود خلافات حول طريقة العمل لكون المهام لديهم أكثر تداخلاً مقارنة بالإطارات وشبه الإطارات وبالتالي يكون خلافهم حول طريقة العمل أكبر.

جدول رقم 26: يوضح تفهم العمال لوجهات نظر بعضهم البعض وعلاقته بجنس العام

الجنس	عامل	عاملة	المجموع
التفهم	33 (66%)	11 (91,67%)	44 (70,97%)
عدم التفهم	17 (34%)	1 (8,33%)	18 (29,03%)
المجموع	50 (100%)	10 (100%)	62 (100%)

المصدر: من إعداد الطالب.



يتضح من الجدول أن أكبر نسبة وقدرت بـ(70,97%) كانت للعمال الذين أجابوا بوجود محاولة لتفهم وجهات نظر الزملاء بالعمل في حين قدرت نسبة الذين نفوا ذلك بـ (29,03)، ويرجع ارتفاع نسبة العمال الذين أكدوا وجود تفهم لوجهات نظر الزملاء بالوعي الكبير للعمال وثقتهم الكبيرة ببعضهم البعض كما إتضح من إجاباتهم على السؤال رقم(18) الخاص بالثقة في زملاء العمل.

وفيما يخص توزيع هذه النسب تبعاً لجنس العمال يتبين لنا أن أكبر نسبة تعود للعاملات اللاتي يقمن على تفهم وجهات نظر الزملاء بالعمل بنسبة(91,67%) تقابلها النسبة(66%) لدى العمال، ويرجع ذلك للطبيعة النفسية للمرأة التي تكون أكثر تفهماً وتوافقاً إذا ما تم مقارنتها بالذكور.

#### جدول رقم 27: يوضح طلب التأييد في الخلاف وعلاقته بالثقة لدى العمال

التأييد / الثقة	أثق بالزملاء	لا أثق	المجموع
طلب التأييد	26 (%56,52)	8 (%50)	34 (%54,89)
عدم طلب التأييد	20 (%53,48)	8 (%50)	28 (%45,11)
المجموع	46 (%100)	16 (%100)	62 (%100)

يتضح من الجدول أن أكبر نسبة تعود للعمال الذين يقرون بتقديم زملائهم في العمل بطلب تأييدهم في صراعاتهم وقدرت بـ(54,89%) في حين قدرت نسبة الذين أجابوا بـ(لا) بـ(45,11%)، ويرجع ذلك لقناعة العمال بأن تأييد الزملاء سوف يزيد من فرصة خروجهم من الصراع رابحين لأنهم ينظرون له على أنه ورقة ضغط بأيديهم.

وفيما يخص علاقة طلب التأييد بالثقة بين الزملاء فيتضح أن أكبر نسبة كانت للعمال الذين يتقون بزملاء العمل ويطلبون التأييد إذ قدرت بـ(56,52%) وهذا دلالة على وجود علاقة بين مستوى الثقة وطلب تأييد زملاء العمل في الصراعات فالعامل وعند طلبه للتأييد في صراعاته لن يتجه إلا لمن يثق بهم .

جدول رقم 28: يوضح تمسك العمال بالرأي في حالة الخلاف وسببه.

النسبة		التكرار		التصنيف
				المتابعة
21	على صواب	23	على صواب	أتمسك
2	تقديم تنازلات		تقديم تنازلات	
37,1%		39		لا أتمسك
62,90%		62		المجموع

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تعود للعمال الذين أجابوا بعدم التمسك بالرأي في حالة الخلاف إذ قدرت بـ (62,90%) ويرجع ذلك للوعي الكبير للعمال إذ أن أغلب مفردات العينة جامعيين كما تبين في البيانات الشخصية وهذا ما زاد من وعيهم وإقتناعهم بأن التمسك بالرأي وعدم تقبل الرأي الآخر سوف يطيل من زمن الصراع

أما الذين أجابوا بأنهم يتمسكون برأيهم فقد كانت نسبتهم (31,1%) منهم (91,30%) للذين يتمسكون بالرأي من منطلق أنهم على صواب في حين أن (8,70%) لإرغام الطرف الآخر على تقديم تنازلات وعادة ما يكون العمال الذين يتمسكون بالرأي من منطلق أنهم على صواب هم أصحاب الخبرة من ذوي المستوى التعليمي المحدود فهؤلاء هم أكثر العمال تمسكاً بأرائهم حيث يعتبرون أنفسهم أكثر العمال معرفة بشؤون العمل وعادة ما يدخل هؤلاء في صدامات وصراعات مع الإطارات وخاصة الشابة منها.

**جدول رقم 29: يوضح السعي للتقليل من وجهات النظر المعارضة وعلاقتها بالتصنيف المهني**

التصنيف الجماعية	إطار	شبه إطار	عون تنفيذ	المجموع
أسعى	5 (%100)	7 (%70)	12 (%25,53)	24 (%38,71)
لا أسعى	/	3 (%30)	35 (74,47%)	38 (%61,29)
المجموع	5 (%100)	10 (%100)	47 (%100)	62 (%100)

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة كانت للعمال الذين أجابوا بأنهم لا يسعون للتقليل من وجهات النظر المعارضة من داخل إدارة الشركة وذلك بنسبة (61,29%) تقابلها النسبة (38,71%) للذين أجابوا بأنهم يسعون، ويرجع السبب في ارتفاع نسبة العمال الذين أجابوا بأنهم لا يسعون للتقليل من وجهات النظر المعارضة من داخل إدارة الشركة لقلة التفاعل بين العمال والإدارة لذلك يقل عدد الذين تكون لهم وجهات نظر معارضة من إدارة المؤسسة، فهذه الأخيرة عادة ما يقتصر تعاملها مع الإطارات وشبه الإطارات لذلك كانت نسبة الذين أجابوا بأنهم يسعون دوماً للتقليل من وجهات النظر المعارضة من داخل الإدارة مرتفعة فبلغت (100%) و(70%) لدى شبة الإطارات.

**جدول رقم 30: يوضح تجنب النقاش في الخلافات وعلاقتها بالثقة لدى العمال**

المستوى تجنب النقاش	إبتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
أتجنب النقاش	2 %100	3 %75	4 %50	18 %37,5	27 (%43,55)
لا أتجنب	/	1 %25	4 %50	30 %62,5	35 (%56,45)
المجموع	2 %100	4 %100	8 %100	48 %100	62 (%100)

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة كانت للعمال الذين أجابوا بأنهم لا يتجنبون النقاش مع زملاء العمل في حالة الخلاف معهم وقدرت بـ(56,45%) في حين أن ما نسبته(43,55%) أجابوا بأنهم يتجنبون النقاش ويرجع إرتفاع نسبة الذين لا يتجنبون النقاش مقارنة بالذين يتجنبونه إلى شيوع روح الحوار والنقاش بالمؤسسة وإقتناع العمال بأن تسوية الصراعات لا تمر إلا من خلال عرضها للنقاش وفيما يخص إجابات العمال وعلاقتها بالمستوى التعليمي فقد تبين أن أعلى نسبة تعود للعمال الذين أجابوا بأنهم يتجنبون النقاش ودوي المستوى التعليمي ابتدائي وقدرت بـ100%تليها النسب (75،%50،%37,5) لدوي المستوى التعليمي متوسط،ثانوي،جامعي على التوالي، والشئ الملاحظ وجود علاقة عكسية بين النسب والمستوى التعليمي إذ أنه وكلما زاد المستوى التعليمي لدى العمال كلما قلت نسبة تجنب مناقشة الخلافات لديهم ويمكن تفسير ذلك بكون المتعلمين أكثر قابلية للتحاور والنقاش من غير المتعلمين وأكثر قناعة بأهمية الحوار والإستماع للطرف الأخر لوضع تسوية للصراعات القائمة ترضي الطرفين.

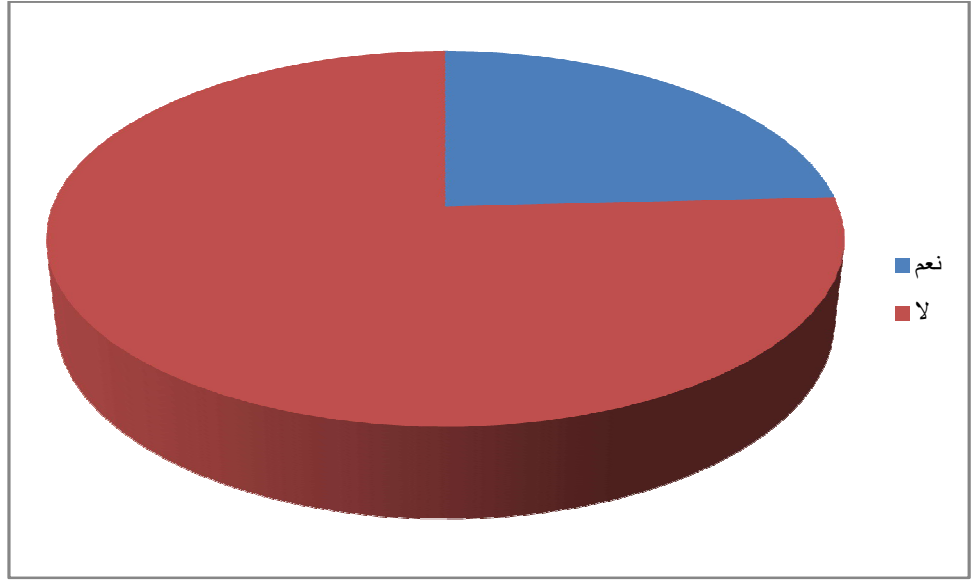
#### جدول رقم31:يوضح التخفيف من حدة الصراع عن طريق التجاهل

النسبة	التكرار	الإحتمال التجاهل
24,19%	15	تجاهل الخلاف
75.81%	47	عدم تجاهله
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر كانت للعمال الذين يرفضون فكرة تجاهل الخلاف كمحاولة للتخفيف من حدته وقدرت بـ75.81%، أما نسبة الذين يتجاهلون الخلاف للتخفيف من حدته فقد بلغت24,19%، ويرجع السبب في إرتفاع نسبة الذين يرفضون فكرة تجاهل الخلاف كمحاولة للتخفيف من حدته لقناعتهم بأن تجاهل الصراع بالمؤسسة سوف يؤدي إلى تفاقمه و إستحالة التوصل معه لتسوية عادلة ترضي جميع الأطراف المتصارعة.

## شكل رقم 17: يوضح التخفيف من حدة الصراع عن طريق التجاهل



المصدر: من إعداد الطالب

### ثانياً/ مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال إستعراض الشواهد الكمية المتعلقة بالفرضية الثانية إستراتيجية التعاون هي الأكثر إستخداماً لإدارة الصراع بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية. تبين أن:

\_ 58,06% من العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية يرون أن إدارة المؤسسة ي سعي دائم لإيجاد حلول للصراعات ترضي الجميع وعادة ما يتم ذلك عن طريق تعاون أطراف الصراع.

\_ 52% من العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية يرون بأن الصراعات والخلافات التي تنشأ حول طريقة أداء العمل يتم تسويتها عن طريق التشاور والتعاون بين الأطراف المتصارعة .

\_ 70,97% من العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية يتقبلون وجهات نظر بعضهم البعض ويتعاونون مع الزملاء لتسوية الصراعات بالمؤسسة.

\_ 39,70% من العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية يسعون للتقليل من وجهات النظر المعارضة لهم من داخل الإدارة ويتعاونون معها لتسوية الصراعات.

\_ 37,10% من العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية يتمسكون برأيهم في حالة الصراع وهذا في محاولة منهم إجبار الطرف الآخر على الخضوع وإنهاء الصراع لصالحهم.

\_ 37,10% من العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية يتجنبون النقاش في حالة الصراع.

\_ 21,10% من عمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية يتجاهلون صراعاتهم بالمؤسسة.

من خلال هذه النتائج يتضح أن هناك تشاور وتعاون بين الأطراف المتصارعة بهدف تقريب وجهات النظر والتوصل لتسوية عادلة للصراعات بالمؤسسة .

وهذا ما يدفعنا للقول بأن الفرضية الثانية قد تحققت بنسبة معتبرة أي أن إستراتيجية التعاون هي الأكثر إستخداماً لإدارة الصراع بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ، في حين جاءت كل من إستراتيجيتنا الإكراه والتجنب في المرتبة الثانية تليهما إستراتيجية التجاهل إذ أنها الأقل إستخداماً لإدارة الصراعات بالمؤسسة.

## الفصل الثامن: عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة

أولاً/ عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.

ثانياً/ مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.

أولاً/ عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة (تعتبر القيم التنظيمية من أهم العناصر التي تعتمد عليها مؤسسة الخزف الصحي لإنجاح عملية إدارة الصراع بها).

جدول رقم32:يوضح تقرب الإدارة من العمال لإقناعهم بأهمية تجاوز خلافاتهم

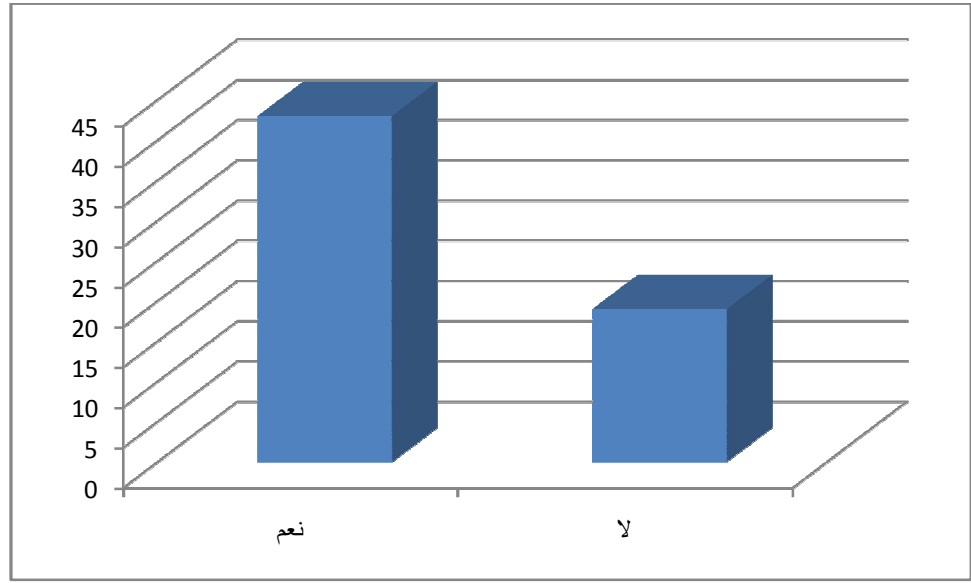
النسبة	التكرار	الإحتمال التقرب
% 58,06	43	تقرب الإدارة
%41,94	19	عدم تقربها
%100	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة كانت للعمال الذين يقرون بتقرب إدارة المؤسسة منهم لإقناعهم بأهمية تجاوز صراعاتهم وقدرت بـ(58,06 %) في حين أن نسبة الذين أجابوا بأن إدارة المؤسسة لا تتقرب من العمال لإقناعهم بأهمية تجاوز الصراعات فقدرت بـ(41,94%)، ويفسر ارتفاع نسبة العمال الذين يقرون بتقرب إدارة المؤسسة منهم لإقناعهم بأهمية تجاوز صراعاتهم مقارنة بالذين أجابوا بـ (لا) بالسياسة المتبعة من قبل إدارة الشركة في تسوية الصراعات إذ أنه وفي حالة حدوث صراعات وحسب تصريح مدير إدارة الموارد البشرية بالشركة أثناء مقابله فهذه الأخيرة تعمد لتعيين شخص أو مجموعة أشخاص يقومون بمقابلة طرفي الصراع ويحاولون تقريب وجهات النظر بينهما وفي حالة الفشل تأتي الخطوة التالية وهي عرض الصراع على اللجنة متساوية الأطراف والتي تشرف على تسويته



شكل رقم 18: يوضح تقرب الإدارة من العمال لإقناعهم بأهمية تجاوز خلافاتهم



جدول رقم 33: يوضح الإختلاف في إهتمامات العمال وما يهمهم أكثر

النسبة		التكرار		الإختلاف
23.68%	الأجر المرتفع	9	الأجر المرتفع	الإختلاف في الإهتمام
44.74%	مصلحة الشركة	17	مصلحة الشركة	
31.58%	العلاقة بالزملاء	12	العلاقة بالزملاء	
38,71%		24		عدم الإختلاف
100%		62		المجموع

يتضح من الجدول أن أكبر نسبة كانت للعمال الذين أجابوا بأن هناك إختلاف في إهتمامات العمال وقدرت نسبتهم بـ 61.29% في حين أن نسبة الذين أجابوا بـ (لا) فقدرت بـ 38,71%، ويرجع سبب ذلك لكون الدوافع والرغبات تختلف من عامل لآخر فلكل عامل أسبابه التي دفعته للإلتحاق بالمؤسسة والإستمرار بها.

وفيما يخص الأمور الأكثر أهمية بالنسبة للعمال فقد جاءت مصلحة الشركة في المرتبة الأولى بنسبة 44.74% تليها العلاقة بالزملاء بنسبة 31.58% وأخيراً الأجر بنسبة 23.68% ويمكن إرجاع ذلك للولاء الكبير لدى العمال وحرصهم الشديد على إستمرار المؤسسة وحمايتها من مساومات الخصخصة

،وذلك لن يتأتى إلا من خلال ربط علاقات قوية بين العمال وتجاوز كل خلافاتهم وصراعاتهم بالمؤسسة .

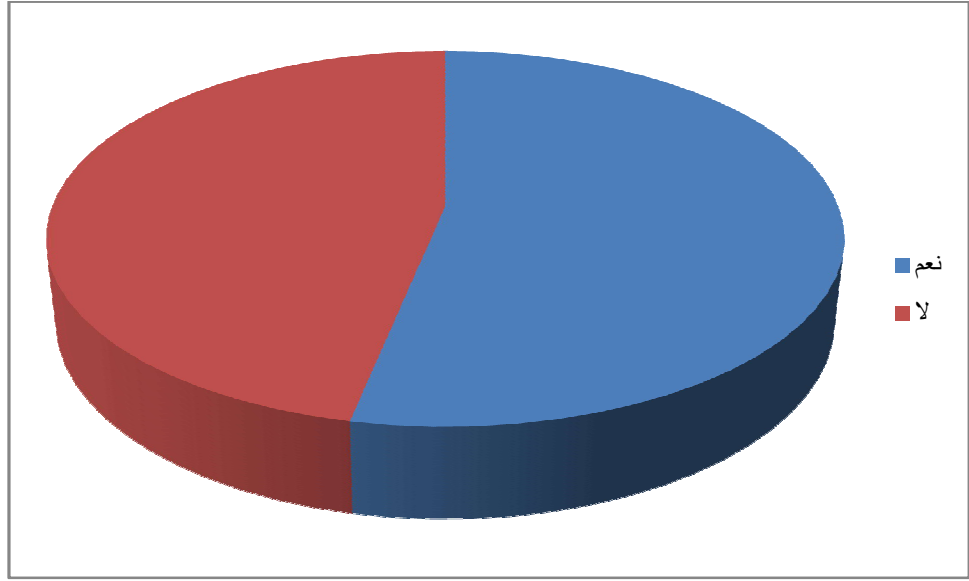
**جدول رقم34:يوضح تركيز المؤسسة على إختلافات العمال عند تسويتها للصراعات**

النسبة	التكرار	الإحتمال التركيز
% 53,23	33	التركيز
%46,77	29	عدم التركيز
%100	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن أكبر نسبة كانت للعمال الذين يرون بأن المؤسسة تركز على الإختلاف في الإهتمامات بين العمال عند تسويتها للصراعات وقدرت نسبتهم بـ(53,23 % ) وبالمقابل كانت نسبة الذين يرون بعدم تركيز المؤسسة على الإختلاف في إهتمامات العمال بـ(46,77%)، ويرجع سبب إرتفاع نسبة العمال الذين يرون بأن المؤسسة تركز على الإختلاف في الإهتمامات بين العمال عند تسويتها للصراعات لرضاهم عن الطريقة المتبعة في تسوية الصراعات ، فإدارة الصراع لها تأثير على إتجاه سلوك الأفراد ورضاهم الوظيفي سلباً كان أو إيجاباً وذلك تبعاً لأسلوب إدارة الصراع وهذا ما توصلت له دراسة نورالدين عسلي.

شكل رقم 19: يوضح تركيز المؤسسة على إختلافات العمال عند تسويتها للصراعات.



المصدر: من إعداد الطالب

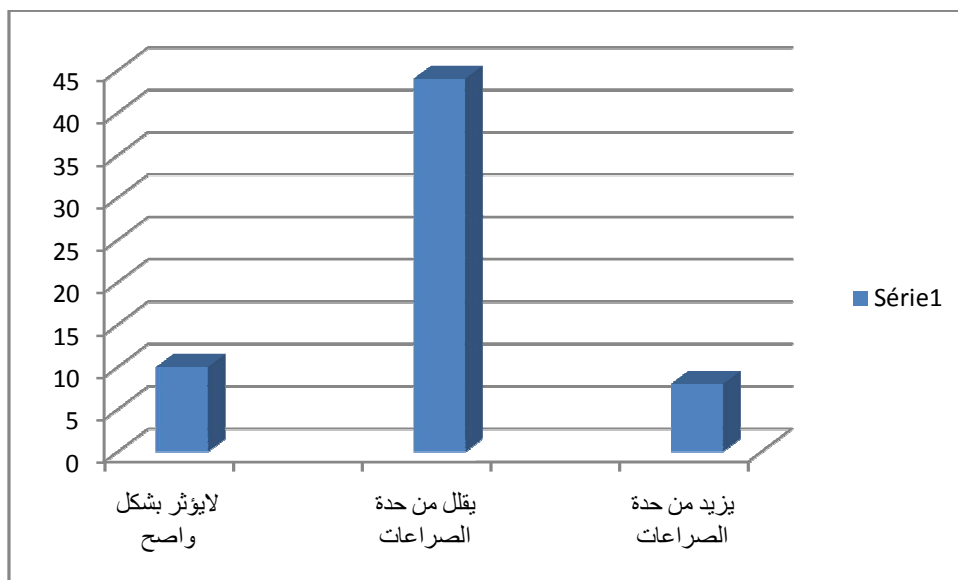
جدول رقم 35: يوضح تأثير مستوى الثقة في الصراعات بين العمال

النسبة	التكرار	الإحتمال التأثير
16,13 %	10	لا يؤثر بشكل واضح
70,97 %	44	يقلل من حدة الصراعات
12,90 %	8	يزيد من حدة الصراعات
100 %	62	المجموع

يتضح من الجدول أن ما نسبته (70,97%) من العمال يرون أن زيادة مستوى الثقة بينهم يقلل من حدة الصراعات وهي أكبر نسبة مقارنة بالذين يرون أنه لا يؤثر بشكل واضح حيث قدرت نسبتهم بـ (16,13 %) والذين يرون بأنه يزيد من حدة الصراعات بنسبة (12,90%)، ويرجع سبب ارتفاع نسبة العمال الذين يرون أن زيادة مستوى الثقة بينهم يقلل من حدة الصراعات لزيادة نسبة الثقة في زملاء العمل كما إتضح من خلال الإجابات على السؤال رقم (13) حيث قدرت بـ (74,19%)، وقد

إنعكس ذلك عليهم بالإيجاب من خلال ما أحدثه في نفوسهم وفي نظرتهم للصراعات بالمؤسسة والسعي لتسويتها بهدف الحفاظ على ثقتهم بزملائهم .

شكل رقم 20: يوضح تأثير مستوى الثقة في الصراعات بين العمال



المصدر: من إعداد الطالب.

جدول رقم 36: يوضح الصراحة وتسوية الخلافات وعلاقتها بالثقة بزملاء العمل

الثقة	أثق	لأثق	المجموع
نعم	39 (%90,7)	2 (%10,53)	41 (%66,13)
لا	4 (%9,3)	17 (%89,47)	21 (%33,87)
المجموع	43 (%100)	19 (%100)	62 %100

يتضح من الجدول أن أكبر نسبة تخص العمال الذين أجابوا بأن الصراحة بين العمال تدفعهم لتقديم تنازلات لتسوية صراعاتهم بالمؤسسة وقدرت نسبتهم بـ(66,13%) في حين كانت نسبة الذين أجابوا بأن الصراحة لا تدفعهم لتقديم تنازلات لتسوية صراعاتهم وقدرت بـ(33,87%)، ويرجع إرتفاع نسبة العمال الذين أجابوا بأن الصراحة بين العمال تدفعهم لتقديم تنازلات لتسوية صراعاتهم بالمؤسسة للدور

الكبير للصراحة بين العمال في تحسين العلاقات بينهم وتقريبهم من بعضهم البعض وهذا الأمر يدفع العمال لتجاوز خلافاتهم وصراعاتهم للإبقاء على علاقاتهم قائمة.

وفيما يخص توزيع هذه النسب على ثقة العمال فقد تبين أن أكبر نسبة تعود للعمال الذين يتقون بزملاء العمل ويرون أن الصراحة تدفعهم لتقديم تنازلات للتوصل لتسوية لصراعاتهم بالمؤسسة وقدرت بـ(90,7%) في حين أن أصغر نسبة تعود للعمال الذين يتقون بزملاء العمل لكنهم يرون أن الصراحة لا تدفعهم لتقديم تنازلات لتسوية خلافاتهم بالمؤسسة، ويرجع ذلك للعلاقة التي تربط صراحة العمال بثقتهم ببعضهم، فالصراحة تؤدي لخلق الثقة وتعزيزها والعامل الذي يثق بزملائه وفي حالة حدوث خلاف لن يتواني في تقديم تنازلات لتسويته بهدف الإبقاء على علاقته قائمة مع زملائه.

#### جدول رقم 37: يوضح الحرص على مصلحة المؤسسة وتجاوز الصراعات

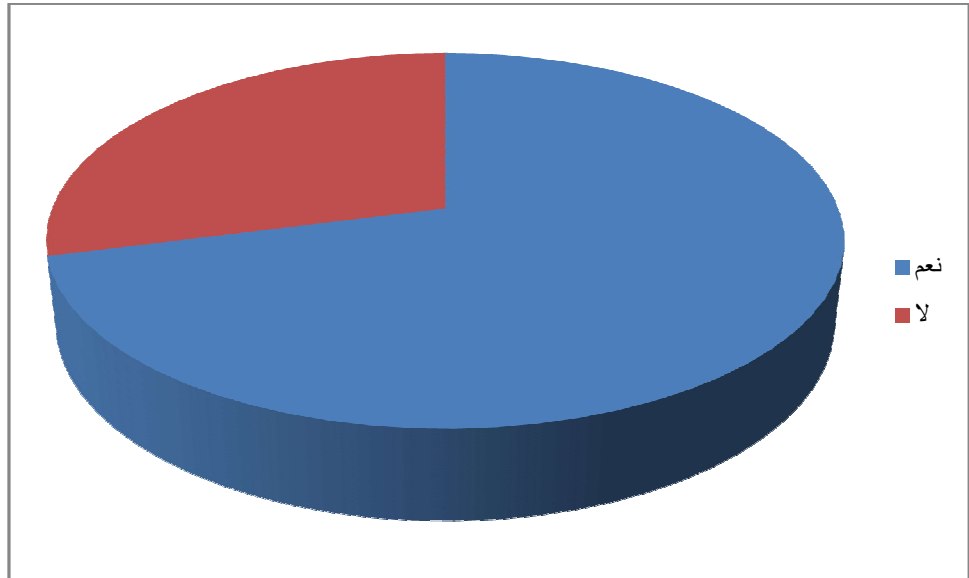
النسبة	التكرار	الإحتمال
70.97 %	44	الحرص
29,03 %	18	عدم الحرص
100 %	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن أغلب العمال و بنسبة ( 70.97 % ) قد أجابوا أن الحرص على مصلحة المؤسسة يدفعهم لتجاوز صراعاتهم في حين أن (29,03%) أجابوا بأن الحرص على مصلحة المؤسسة لا يدفعهم لتجاوز صراعاتهم، ويمكن إرجاع ذلك للتصور الذي يحمله العمال عن الصراع فالعمال الذين أجابوا أن الحرص على مصلحة المؤسسة يدفعهم لتجاوز صراعاتهم هم أنفسهم الذين ينظرون للصراع على أنه ضار وسوف يضر بمصلحة المؤسسة لذلك على العامل تجنبه وتجاوز الحاصل منه، في حين أن العمال الذين أجابوا بأن الحرص على مصلحة المؤسسة لا يدفعهم لتجاوز صراعاتهم كان من منطلق نظرته للصراع فهم يعتبرونه ضروري وعدم وجوده سوف يؤدي لحدوث نوع من الجمود بالمؤسسة ويضر بها لذلك فهم لا يربطون تجاوزهم للصراعات بمصلحة المؤسسة ، ويمكن القول أن مفردات عينة الدراسة قد إنقسموا بين نظرة تقليدية ومعاصرة للصراع وهذا خلاف ما توصل له طارق

بن موسى العتبي في دراسته حيث توصل إلى أن عينة دراسته ينظرون للصراع على أنه أداة هدم أكثر منه أداة بناء.

الشكل رقم 21: يوضح الحرص على مصلحة المؤسسة وتجاوز الصراعات



المصدر: من إعداد الطالب.

جدول رقم 38: يوضح مدى إشراك ممثلي العمال في تسوية الصراعات

النسبة		التكرار		الإشراك
94,74%	ممثلي العمال	36	ممثلي العمال	إشراك
31,58%	جميع العمال	12	جميع العمال	
38,71%		24		عدم الإشراك
100%		62		المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر كانت للعمال الذين أجابوا بأن إدارة المؤسسة وفي حالة تدخلها لتسوية الصراعات تعتمد لإشراك ممثلي العمال وقدرت بـ (61,29%) في حين كانت نسبة الذين أجابوا بـ (لا) (38,71%)، ويرجع سبب ارتفاع نسبة العمال الذين أجابوا بأن إدارة المؤسسة وفي حالة تدخلها

لتسوية الصراعات تعتمد لإشراك ممثلي العمال لما سبق وأن أشرنا له في مقابلة مدير إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة في إجابته على السؤال من هم الأشخاص المخول لهم تسوية الصراعات بالمؤسسة فأجاب بأنه وفي حالة حدوث صراع بالمؤسسة تعتمد الإدارة لتعيين شخص أو مجموعة أشخاص تكلفهم بمهمة التسوية وفي حالة الفشل يعقد المجلس الذي يضم ممثلي العمال والإدارة لتباحث الصراع ومحاولة وضع تسوية له عن طريق تقريب وجهات النظر بين طرفي الصراع وأغلبية العمال بالمؤسسة على إطلاع بهذه الإجراءات لذلك كانت أغلب إجاباتهم (نعم).

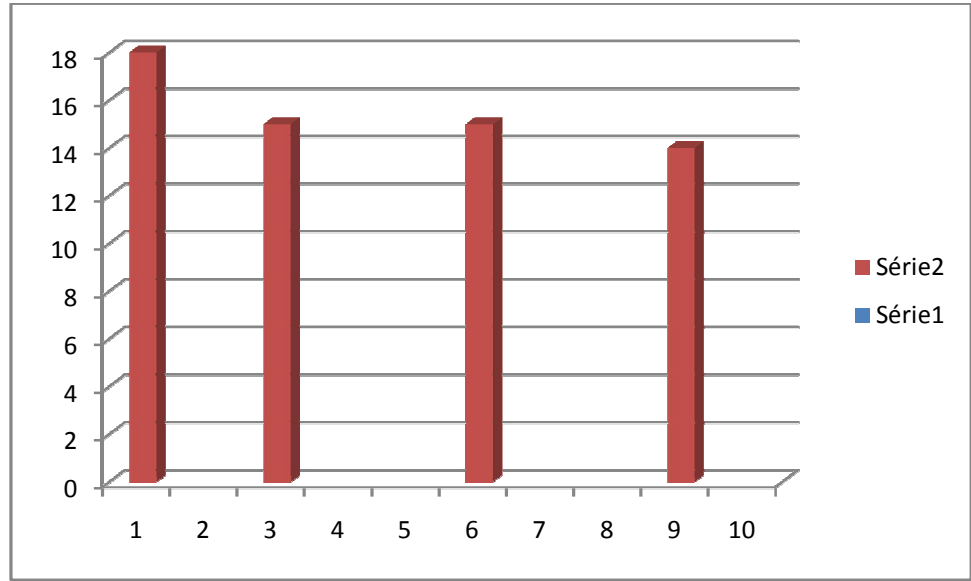
**جدول رقم 39: ترتيب عناصر الثقافة التنظيمية من حيث أهميتها في تسوية الصراعات.**

النسبة	التكرار	الإحتمال القيم التنظيمية
29,03%	18	الثقة المتبادلة بين العمال
24,19%	15	الحرص على مصلحة المؤسسة
24,19%	15	التقدير والإحترام بين العمال
22,58%	14	تماسك أعضاء جماعة العمل
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن أكبر نسبة كانت للعمال الذين يرون أن الثقة المتبادلة بين العمال تحتل المرتبة الأولى من حيث أهميتها وضرورتها في تسوية الصراعات بين العمال بالمؤسسة وذلك بنسبة 29,03% يليها الحرص على مصلحة المؤسسة والإحترام والتقدير بنسبة 24,19% ثم تماسك جماعة العمل بنسبة 22,58% والملاحظ أن هذه النسب متقاربة وهذا دلالة على تقاربها في الأهمية بالنسبة لإدارة الصراع وأن هذه القيم جميعها تؤخذ بعين الإعتبار لإدارة الصراعات داخل المؤسسة.

شكل رقم 23: يوضح ترتيب عناصر الثقافة التنظيمية من حيث أهميتها في تسوية الصراعات.



المصدر: من إعداد الطالب.

#### ثانياً/ مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال إستعراض الشواهد الكمية المتعلقة بالفرضية الثالثة تُعتبر القيم التنظيمية من أهم العناصر التي تعتمد عليها مؤسسة الخزف الصحي لإجاح عملية إدارة الصراع بها. تبين أن:

\_ 69.35% من العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية يرون أن إدارة المؤسسة تقترب من العمال في حالة وجود صراعات لإقناعهم بأهمية تجاوزها.

\_ 53,23% من العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية يقرون بوجود محاولة لإرضاء أطراف الصراعات أثناء تسويتها.

\_ 70,97% من العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية يرون أن مستوى الثقة بين العمال يقلل من حدة الصراعات بينهم .

\_ 66,13% من العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية يقرون بأن الصراحة بين العمال تساعد على تسوية الصراعات بينهم.



\_ 70,97% من العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية يرون بأن الحرص على مصلحة المؤسسة يدفعهم لتجاوز خلافاتهم بها.

\_ 61,29% من العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية يرون أن المشاركة في تسوية الصراعات تسهل العملية.

من خلال النتائج المبينة أعلاه يتضح أن القيم التنظيمية التالية: التشاور و إرضاء العملاء والثقة والصراحة والحرص على مصلحة المؤسسة هي أكثر العناصر التي يعتمد عليها في إدارة الصراع وهذا ما يدفعنا للقول بأن الفرضية الثالثة قد تحققت بنسبة معتبرة أي أن القيم التنظيمية من أهم العناصر التي تعتمد عليها مؤسسة الخزف الصحي بالميلية لإنجاح عملية إدارة الصراع بها .

## الفصل التاسع: عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الرابعة

أولاً/ عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة.

ثانياً/ مناقشة نتائج الفرضية الرابعة .

ثالثاً/ مناقشة نتائج الدراسة في ظل الفرضية العامة .

رابعاً/ مناقشة نتائج الدراسة في ظل الدراسات السابقة .

خامساً/ توصيات وإقتراحات .

أولاً/ عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الرابعة ( إهمال الجانب الثقافي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية أثناء عملية إدارة الصراع سوف يؤدي إلى فشلها).

جدول رقم40:يوضح التدخل لتسوية الصراع والحصول على المعلومات

النسبة		التكرار		الإحتمال التدخل
65.31%	نقص المعلومات يؤدي لفشل التسوية	32	نقص المعلومات يؤدي لفشل التسوية	49
34.69 %	ضمان السعة في حل الخلاف	17	ضمان السرعة في حل الخلاف	
% 20.97		13		عدم الحصول
%100		62		المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب مفردات عينة الدراسة أجابوا أنه في حالة تدخلهم اتسوية صراع بين عاملين بالمؤسسة يسعون للحصول على معلومات عنهما وذلك بنسبة (79.03%) في حين أن ما نسبته (20.97%) قد إجابوا بعدم سعيهم للحصول على معلومات عن طرفي الصراع في حالة تدخلهم لتسوية الصراعات بالمؤسسة، ويرجع سبب إرتفاع نسبة الذين يسعون للحصول على معلومات عن طرفي الصراع لكون المعلومات الخاصة بطرفي الصراع ضرورية لضمان تسويته، إذ أنه وبالرجوع للجانب النظري للموضوع يتضح أن الحصول على معلومات عن طرفي الصراع خطوة ضرورية في التسوية ، وفيما يخص تأثير عدم الحصول على معلومات حول طرفي الصراع فقد إتضح أن ما نسبته (65.31%) يرون أن نقص المعلومات سوف يؤدي لفشل تسوية الصراع وذلك لكون نقص المعلومات حول طرفي الصراع من معوقات التسوية في حين أن ما نسبته (34.69%) يرون أن توفير المعلومات سوف يضمن السرعة في تسوية الصراعات ويمكن إرجاع ذلك لكون التعرف على طرفي الصراع سوف يضمن التسوية العادلة والنهائية للصراع .

#### جدول رقم 41: يوضح ضعف مشاركة العمال في التسوية وإستمرار الصراع

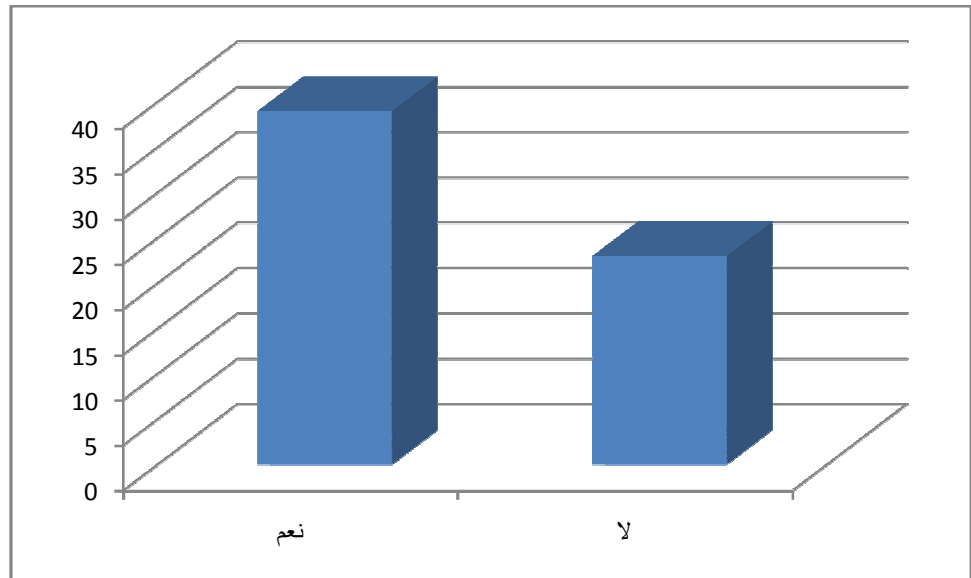
النسبة	التكرار	الإحتمال ضعف المشاركة
62,90%	39	نعم
37,1%	23	لا
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للعمال الذين يرون بأن ضعف مشاركة العمال في تسوية الصراعات بالمؤسسة سوف يؤدي لفشل العملية وذلك بنسبة (62,90 %) في حين أن ما نسبته

(37,1 %) ترى أن ضعف مشاركتهم في تسوية الصراعات لن يؤدي لفشلها، ويرجع سبب إرتفاع نسبة العمال الذين يرون أن ضعف المشاركة في تسوية الصراعات سوف تؤدي لفشلها لإعتقاد الكثير من العمال بقدرتهم على مساعدة المؤسسة من خلال المشاركة في تسوية الصراعات بها إذا ما أُتيحت لهم الفرصة، فالمشاركة سوف تضمن تسوية عادلة للصراعات بالمؤسسة.

#### شكل رقم 23: يوضح ضعف مشاركة العمال في التسوية وإستمرار الصراع



المصدر: من إعداد الطالب.

جدول رقم 42: يوضح التدريب على إدارة الصراع ونتيجته.

النسبة		التكرار		الإحتمال
/		/		التدريب
/		/		تلقي تدريب
67,74%	فشل تسوية الصراع	42	فشل تسوية الصراع	62
58,06%	زيادة المدة الزمنية	36	زيادة المدة الزمنية	
66,13%	زيادة التكلفة المادية	41	زيادة التكلفة المادية	
100%		62		المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع مفردات عينة الدراسة قد أجابوا بعدم تلقيهم لتدريب على تسوية الصراعات بالمؤسسة ويرجع ذلك لعدم إهتمام المؤسسة بمسألة التدريب والتكوين في إدارة الصراع التنظيمي، إذ أنه ومن خلال المقابلة مع مدير إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تبين أن المؤسسة لم يسبق وأن قامت بتكوين متخصصين بإدارة الصراع، ولم يسبق لها القيام بنشاطات تدريبية هدفها إكساب العمال قدرات على إدارة الصراع وتسويته، وفيما يخص توزيع هذه النسب من حيث تأثير غياب التدريب على تسوية الصراعات بالمؤسسة فقد إتضح أن ما نسبته (67,74%) من مفردات عينة الدراسة قد أجابوا بأن غياب التدريب يؤدي لفشل التسوية في حين أن (58,06%) يرون بأن غياب التدريب يزيد الكلفة الزمنية لتسوية الصراع ، أما الذين يرون أنه يزيد الكلفة المادية فقدرت نسبتهم بـ(66,13%) والشئ الملاحظ هو تقارب النسب ويرجع ذلك للدور الكبير الذي يلعبه تدريب العمال وتكوينهم في إدارة الصراع ، فالتدريب مسؤول وبدرجة كبيرة على نجاح العملية وفي مدة زمنية قصيرة كما أنه يجنب المؤسسة الخسائر المادية الناجمة عن إستمراره ، فالتدريب والتكوين يرتبط بعلاقة طردية بإمكانية نجاح تسوية الصراع ، فكلما زاد التدريب والتكوين زادت فرص نجاح تسوية الصراعات بالمؤسسة وكلما قل التدريب والتكوين قلت فرص نجاح التسوية أي زيادة فرص فشل تسوية الصراعات.

جدول رقم 43: يوضح نتيجة تعارض الأهداف على إدارة الصراع وعلاقته بالمستوى التعليمي

التصنيف / التعارض	إبتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
تعارض الأهداف	1 %50	03 %75	05 %62,50	43 %89,58	52 %83,87
عدم التعارض	1 %50	01 %25	03 %37,50	05 %10,42	10 %16,13
المجموع	(%100)	(%100)	(%100)	(%100)	(%100)

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر كانت للعمال الذين يرون أن تعارض الأهداف يؤدي لفشل تسوية الصراع بالمؤسسة وقدرت بـ (83,87%) في حين كانت مسبة الذين يرون العكس (16,13%) ويعود سبب إرتفاع نسبة العمال الذين يرون أن تعارض الأهداف يؤدي لفشل تسوية الصراع بالمؤسسة مقارنة بالذين يرون العكس للعلاقة التي تربط الأهداف وتعارضها بالصراعات داخل المؤسسة إذ أنه وكلما زاد تعارض أهداف العمال بالمؤسسة زادت صراعاتهم عمقاً وحدة ، هذا الأمر سوف يخلق صعوبة في تسوية الصراعات بالمؤسسة ويذهب حتى حدود فشلها، وعلى العكس من ذلك في الحالة التي تكون فيها الأهداف غير متعارضة فالصراعات سوف تكون سطحية غير عميقة وهذا الأمر يسهل عملية تسويتها.

أما فيما يخص توزيع هذه النسب على المستوى التعليمي لمفردات عينة الدراسة فيتضح أن أكبر نسبة كانت للعمال ذوي المستوى الجامعي الذين يرون بأن تعارض الأهداف بين العمال يؤدي لفشل تسوية الصراع الصراعات بينهم وقدرت بـ(89,58%) في حين كانت أصغر نسبة للعمال ذوي المستوى إبتدائي الذين يرون بأن تعارض الأهداف بين العمال يؤدي لفشل تسوية الصراع الصراعات بينهم وقدرت بـ(50%) ويرجع ذلك لمدى وعي العمال بخطورة تعارض الأهداف بينهم ، فكلما زاد المستوى التعليمي للعامل زاد وعيه بخطورة تعارض أهدافه مع أهداف زملائه بالعمل ، فتكون أهدافه دوماً متكاملة مع أهداف زملائه، وهذا الأمر سوف يجنبه الدخول في صراعات ، وحتى وإن كانت فتسويتها تكون سهلة وكل ما قيل يتجه عكساً كلما قل المستوى التعليمي للعامل.

جدول رقم 44: يوضح الحديث عن حالات التسوية الفاشلة وأثره على تسوية الصراعات

النسبة			التكرار			الإحتمال الإعلام السلبي
95.35 %	فشل التسوية	% 69.35	41	فشل التسوية	43	الحديث
4.65 %	عدم فشل التسوية		02	عدم فشل التسوية		
% 30.65			19			عدم الحديث
%100			62			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للعمال الذين أجابوا أنه يتم الحديث عن حالات التسوية الفاشلة بالمؤسسة وقدرت نسبتهم بـ(69.35 %) في حين أن نسبة الذين أجابوا بـ(لا) فقدرت بـ(30.65 %) ،ويمكن تفسير ذلك بعدم إزام المؤسسة لأطراف الصراع وحتى الجهة المسؤولة عن التسوية بالسرية وإلتزام الصمت وهذا الأمر يساعد على إنتشار خبر فشل تسوية الصراعات بالمؤسسة في حالة حدوثها وبسرعة بين العمال ، وفيما يخص أثر الإعلام السلبي على تسوية الصراعات القائمة بالمؤسسة فإن ما نسبته (95.35 %) يرون أن الحديث عن حالات التسوية الفاشلة يؤدي لفشل ما هو قائم من تسويات في حين أن ما نسبته(4.65 %) يرون أن الحديث عن حالات التسوية الفاشلة لن يؤدي لفشل ما هو قائم من تسويات للصراع بالمؤسسة، ويرجع ذلك للتأثير الكبير للإعلام السلبي فالحديث عن حالات فشل تسوية الصراع بالمؤسسة سوف يدخل الشك في نفوس أطراف الصراع وحتى القائمين عليه، وبالتالي إصدار أحكام مسبقة بالفشل وهذا الأمر يؤدي في الكثير من الحالات لفشل الفعلي للتسوية.

جدول رقم 45: يوضح فقدان الثقة وفشل تسوية الصراع وعلاقته بالثقة بين الزملاء بالعمل.

الثقة	أثق	لا أثق	المجموع
فقدان الثقة			
نعم	38 (%82,61)	15 (%93,75)	53 (%85,48)
لا	8 (% 17,39)	1 (%6,25)	9 (%14,52)
المجموع	46 (%100)	16 (%100)	62 (%100)

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للعمال الذين يرون أن فقدان الثقة بالزملاء يدفعهم إلى عدم تقديم تنازلات في حالة دخولهم في صراعات بالمؤسسة وقدرت بـ(85,48%) في حين أن نسبة الذين نفوا الأمر قدرت بـ(14,52%)، ويرجع سبب ذلك للدور الكبير والجوهري الذي تلعبه الثقة بزملاء العمل حيث تعمل على تقريب العمال من بعضهم البعض وتمثين العلاقة، وفي حالة دخول العامل في صراعات مع الزملاء فهو دوماً يعطي إعتبرات لتثقتة بالزملاء ويحاول الحفاظ على هذه الثقة من خلال الإسراع بتسوية صراعاته لكن وفي حالة غياب الثقة فسوف يؤثر ذلك على نظرة العامل لصراعاته وتسويتها فالدافع الذي كان يحركه لتسويتها يكون غائب وفيما يخص توزيع هذه النسب على الثقة بزملاء العمل فقد تبين أن أكبر نسبة تعود للعمال الذين لا يتقون بزملاء العمل لكنهم يرون أن غيابها يدفعهم لعدم تقديم تنازلات في حالة الدخول بصراعات داخل المؤسسة وقدرت بـ(93,75%) في حين أن نسبة العمال الذين يتقون بزملاء العمل ويرون أن غياب الثقة سوف يدفعهم لتقدين تنازلات لتسوية الصراعات، والملاحظ أن النسب كانت عالية في الحالتين ويعكس ذلك الدور الكبير الذي تلعبه الثقة بزملاء العمال في تسوية الصراعات بالمؤسسة لدرجة أن غيابها سوف يؤدي لفشل التسوية.

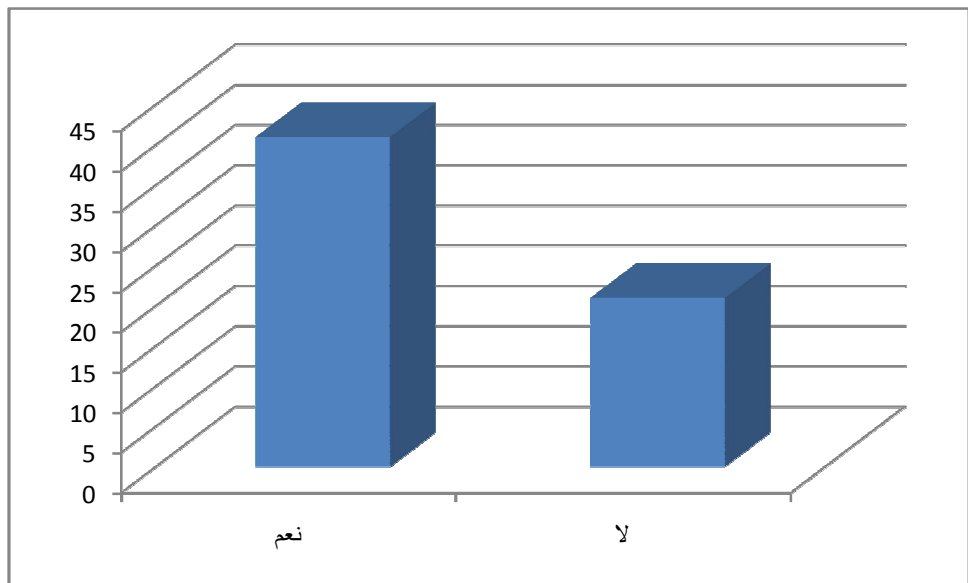
جدول رقم 46: يوضح عدم تبادل الإحترام وفشل تسوية الصراع.

الإحتمال	التكرار	النسبة
عدم الإحترام		
نعم	41	66,13%
لا	21	33,87%
المجموع	62	100%



يتضح من الجدول السابق أن أكبر نسبة كان للعمال الذين أجابوا بأن عدم تبادل الإحترام سوف يؤدي بالعامل للتمسك برأيه وعدم تقديم تنازلات في حالة الصراع وبالتالي إفشال أي محاولة لتسوية الصراع وإدارته وقدرت النسبة بـ(66,13%)، في حين قدرت نسبة الذين أجابوا بأن عدم تبادل الإحترام لا يدفعهم للتمسك بالرأي في حالة الخلاف والصراع وقرت نسبتهم بـ(33,87%)، ويمكن إرجاع ذلك للدور الكبير الذي يلعبه الإحترام المتبادل بين الزملاء بالعمل في تسوية صراعاتهم إذ أن غيابه سوف يحول دون التوصل لتسوية عادلة للصراعات القائمة بالمؤسسة في أغلب الأحيان .

شكل رقم 24: يوضح عدم تبادل الإحترام وفشل تسوية الصراع.



المصدر: من إعداد الطالب.

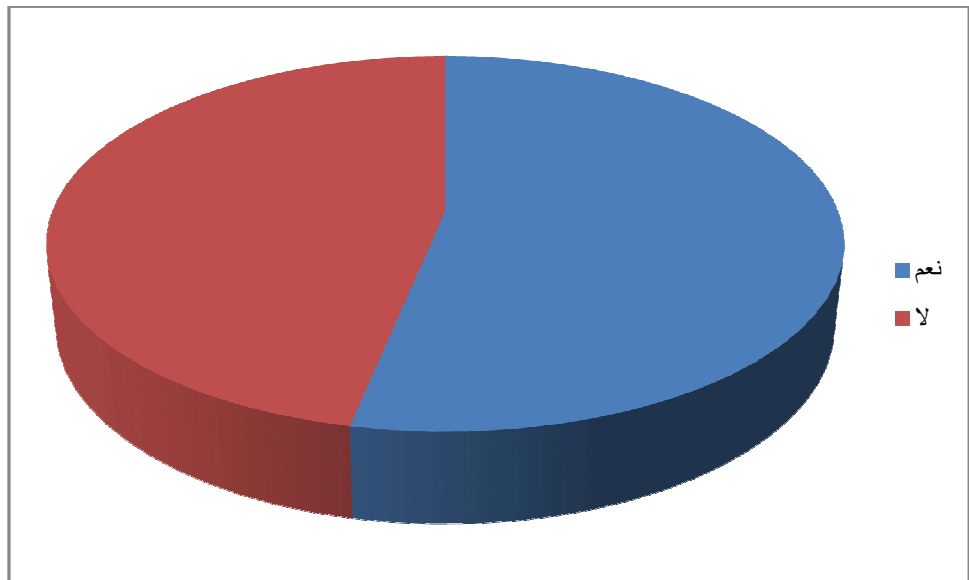
جدول رقم 47: يوضح عدم الإهتمام بمصلحة المؤسسة وفشل تسوية الصراع.

النسبة	التكرار	الإحتمال عدم الإهتمام
% 53,22	33	الإعاقة
% 46,77	29	عدم الإعاقة
%100	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للعمال الذين يرون أن عدم الإهتمام بمصلحة المؤسسة سوف يعيق تسوية ما هو قائم بها من صراعات وقدرت نسبتهم بـ(53,22 %) في حين كانت نسبة الذين يرون أن عدم الإهتمام بمصلحة المؤسسة سوف لن يعيق تسوية الصراعات بها وقدرت نسبتهم بـ(46,77 %) ،ويمكن إرجاع إرتفاع نسبة العمال الذين يرون أن عدم الإهتمام بمصلحة يعيق تسوية ما هو قائم بها من صراعات المؤسسة سوف لكون مصلحة المؤسسة تلعب دوراً في الضغط على العامل لتجاوز صراعاته وفي حالة كون العامل لا يهتم لمصلحتها سوف يقل الضغط عليه وبالتالي فهو لا يسعى في هذه الحالة للتسوية الجديدة لصراعاته فيكون مصير أغلب المحاولات الفشل.

شكل رقم 25: يوضح عدم الإهتمام بمصلحة المؤسسة وفشل تسوية الصراع



المصدر: من إعداد الطالب.

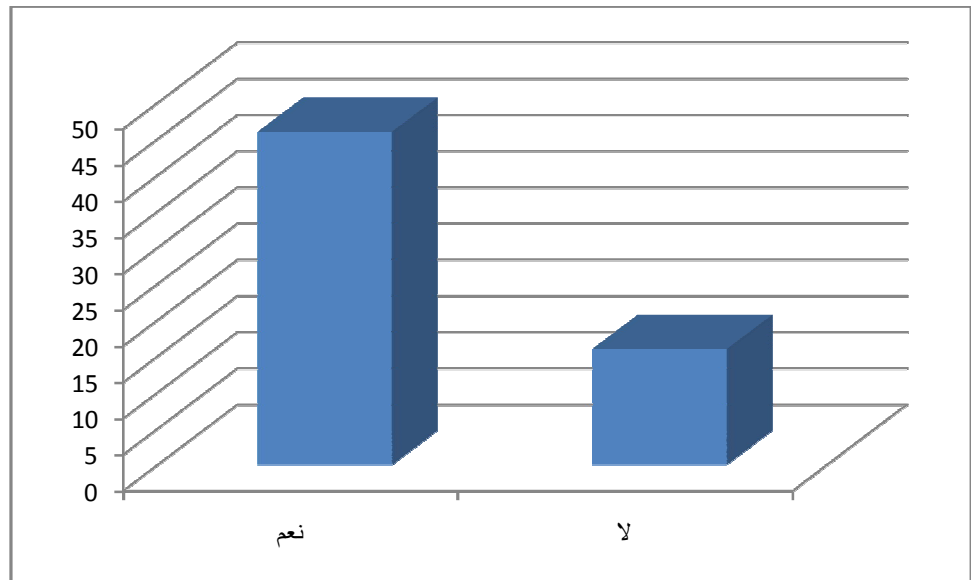
جدول رقم 48: يوضح عدم الشعور بأهمية العمل وفشل تسوية الصراع.

النسبة	التكرار	الإحتمال أهمية العمل
% 74,19	46	نعم
%25,81	16	لا
%100	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للعمال الذين يرون بأن عدم الشعور بأهمية العمل الذي يؤديه يدفعهم لعدم تقديم تنازلات للتوصل لحل لصراعاتهم بالمؤسسة وكانت نسبتهم (74,19%) في حين كانت نسبة الذين يرون أن عدم الشعور بأهمية العمل الذي يؤديه لن يدفعهم لعدم تقديم تنازلات لتسوية صراعاتهم وذلك بنسبة (25,81%)، ويرجع ذلك لكون شعور العامل بأهمية عمله سوف تدفعه إلى العمل على الحفاظ عليه وذلك لا يكون إلا من خلال تسوية كافة صراعاته بالمؤسسة و محاولة الإبقاء على علاقته بزملاء العمل جيدة حيث أن العامل الذي لا يشعر بأهمية عمله سوف لن يكثر به ولن يبذل مجهود للحفاظ عليه وبالتالي فهو لن يسعى لتسوية صراعاته بالمؤسسة.

شكل رقم 26: يوضح عدم الشعور بأهمية العمل وفشل تسوية الصراع



المصدر: من إعداد الطالب.

جدول رقم 49: يوضح ترتيب تأثير غياب القيم التنظيمية في فشل تسوية الصراع.

النسبة	التكرار	الإحتمال القيم التنظيمية
29,03 %	18	الثقة المتبادلة بين العمال
24,19 %	15	الحرص على مصلحة المؤسسة
24,19 %	15	التقدير والإحترام بين العمال
22,58 %	14	تماسك أعضاء جماعة العمل
100 %	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للعمال الذين يرون بأن غياب الثقة بين الزملاء سوف يؤدي إلى فشل تسوية الصراعات بالمؤسسة وقدرت بـ (29,03 %) تليها النسبة (24,19 %) لكل من غياب التقدير والإحترام بين زملاء العمل، وتماسك جماعات العمل، وأخيراً وأصغر نسبة كانت لغياب الإهتمام بمصلحة المؤسسة وقدرت بـ (22,58 %)، والشئ الملاحظ أن هذه النسب كانت متقاربة ويرجع السبب في ذلك لتقارب الأثر الذي يمكن أن يتركه غياب واحد من هذه العناصر في تسوية الصراعات بالمؤسسة فالإهتمام بهذه العناصر يجب أن يكون بنفس الأهمية لإنجاح عملية إدارة الصراع بالمؤسسة، وفيما يخص إرتفاع نسبة تأثير غياب الثقة في تسوية الصراعات مقارنة بباقي العناصر فيمكن إرجاعه للأهمية البالغة التي تحتلها الثقة بين زملاء العمل، فهي الأساس الذي تبنى عليه كل العلاقات والمعاملات داخل المؤسسة وغيابها سوف يؤثر بشكل كبير وسلبي في عملية إدارة الصراعات .

## ثانياً/ مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال إستعراض الشواهد الكمية المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي مفادها **إهمال الجانب الثقافي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية أثناء عملية إدارة الصراع سوف يؤدي إلى فشلها** تبين أن:

\_ 79,03% من العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية يرون أن عدم الحصول على المعلومات اللازمة عن طرفي الصراع سوف يؤدي إلى فشل تسويته.

\_ 62,90% من العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية يرون أن ضعف مشاركتهم في تسوية الصراعات يؤدي لفشلها .

\_ 69,74% من العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية يرون بأن غياب التدريب على تسوية الصراعات سوف يسهم في فشل التسوية بالمؤسسة.

\_ 83,87% من العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية يرون بأن تعارض الأهداف بين العمال سوف يؤدي لفشل تسوية الصراعات.

\_ 95,35% من العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية يرون بأن الحديث عن حالات التسوية الفاشلة للصراعات(الإعلام السلبي) بالمؤسسة سوف يؤدي لفشلها.

\_ 85,48% من العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية يرون بأن فقدان الثقة بزملاء العمل سوف يؤدي لفشل تسوية الصراعات بالمؤسسة.

\_ 66,13% من العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية يرون بأن عدم تبادل الإحترام بين العمال سوف يؤدي لفشل تسوية الصراعات بالمؤسسة.

\_ 53,22% من العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية يرون بأن عدم الإهتمام بمصلحة المؤسسة عند تسوية الصراعات بها سوف يؤدي إلى فشلها.

من خلال هذه النتائج يتضح أن **إهمال الجانب الثقافي للمؤسسة (عدم الحصول على المعلومات اللازمة عن طرفي الصراع، ضعف المشاركة، غياب التدريب، تعارض الأهداف، الإعلام السلبي، فقدان الثقة، عدم تبادل الإحترام، عدم الإهتمام بمصلحة المؤسسة) سوف يؤدي لفشل تسوية الصراعات بالمؤسسة**

وكل هذا يدفعنا للقول بأن الفرضية الرابعة قد تحققت بنسبة معتبرة أي أن إهمال الجانب الثقافي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية أثناء عملية إدارة الصراع سوف يؤدي إلى فشلها.

### ثالثاً/ مناقشة نتائج الدراسة في ظل الفرضية العامة:

بالرجوع لما جاء في مناقشة الفرضيتين الجزئيتين الثالثة والرابعة يمكن مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة، إذ أنه قد تبين أن إدارة المؤسسة تتقرب من العمال في حالة وجود صراعات لإقناعهم بأهمية تجاوزها، مع محاولتها إرضاء أطراف الصراعات أثناء تسويتها، وأن مستوى الثقة بين العمال يقلل من حدة الصراعات بينهم، كما أن الصراحة بين العمال تساعد على تسوية الصراعات بينهم، والحرص على مصلحة المؤسسة يدفعهم لتجاوز خلافاتهم، وكذلك المشاركة في تسوية الصراعات تسهل العملية.

إضافة إلى كل ما سبق ذكره فإن ضعف مشاركة العمال في تسوية الصراعات يؤدي لفشلها وغياب التدريب على تسوية الصراعات سوف يسهم في فشل التسوية بالمؤسسة، كما أن تعارض الأهداف بين العمال سوف يؤدي لفشل تسوية الصراعات وكذلك الحديث عن حالات التسوية الفاشلة للصراعات (الإعلام السلبي)، وفقدان الثقة بزملاء العمل، وعدم تبادل الإحترام بين العمال، وكذلك عدم الإهتمام بمصلحة المؤسسة كلها سوف تؤدي لفشل تسوية الصراعات بالمؤسسة، وعليه يمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت إلى حد بعيد وأن المؤسسة الإقتصادية الجزائرية تعتمد على ثقافتها التنظيمية في إدارتها للصراع.

### رابعاً/ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

بعد التعرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الفرضيات التي وضعت للتعرف على اعتماد المؤسسة الإقتصادية الجزائرية على ثقافتها التنظيمية في إدارتها للصراع، ومن خلال التعرض لما أوردته الدراسات السابقة، والتي أجريت في بيئات مختلفة، ولإقترب أكثر من الموضوع سوف يتم التطرق لكل من المنهج وأدوات الدراسة والنتائج المتوصل لها وذلك كمايلي:

## 1\_ المنهج:

مثلما إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، إعتمدت كل الدراسات السابقة ذات المنهج أو إحدى تطبيقاته، سواء تعلق الأمر بالمسح الإجماعي كما في دراسة كل من بن غالب العوفي و طارق بن موسى العتبي، أو دراسة الحالة كما في دراسة كل من نورالدين عسلي وإلياس سالم و تيطراوي خالد. وعلية فهذه الدراسة والدراسات السابقة الأخرى إعتمدت كلها منهجاً واحداً رغم إختلاف التطبيقات إذ تم في هذه الدراسة تطبيق المنهج التحليلي الوصفي من خلال العينة العشوائية الطبقية كما تم في دراسة كل من بن قرقورة ليندة وإلياس سالم.

## 2\_ أدوات الدراسة:

في هذه الدراسة تم إعتداد كل من الإستمارة والمقابلة والملاحظة إضافة إلى السجلات والوثائق كأدوات لجمع البيانات، وقد إعتمدت الدراسات السابقة على هذه الأدوات ، فقد إعتمدت جميع الدراسات على الإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات .

## 3\_ النتائج:

من خلال نتائج هذه الدراسة وكما سبق التطرق لها يتضح أنها تتقاطع مع دراسة بن قريوة ليندة في القول بأن المؤسسة تعاني من مشاكل ذات بعد ثقافي تؤثر على الأداء وهذا ما تبين من خلال الدراسة الحالية، كما تتقاطع مع دراسة تيطراوي خالد في القول بأن الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة على الأداء، ودراسة إلياس سالم في القول بأن الثقافة التنظيمية التي تتسم بالجماعية في العمل تؤثر في الأداء، فكل هذه الدراسات السابقة قد ربطت بين الأداء الجيد وطبيعة الثقافة التنظيمية التي تسود بالمؤسسة، وهذا ما لمسناه من خلال هذه الدراسة، إذ أن الثقافة التنظيمية التي تسود بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية تلعب دوراً كبيراً في تزعمها للسوق الوطنية، كما أن الدراسة الحالية تتقاطع مع كل من دراسة طارق بن موسى العتبي وسليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة في القول بأن أسلوب التعاون هو الأكثر إستخداماً في إدارة الصراع بالمؤسسة، وكذلك مع دراسة مومن خلف عبد الواحد في القول بأن هناك ميل بدرجات متفاوتة في إستخدام أساليب إدارة الصراع.

ومن خلال كل ما سلف ذكره يمكن التأكيد بأن الدراسة الحالية قد حققت مجموعة من النتائج المستفادة من الواقع، والتي لا تتعارض مع الدراسات العلمية الأخرى، وقد تكون دعم للثرات السوسولوجي في هذا المجال.

### خامساً/ توصيات وإقتراحات:

من خلال المقابلة التي تم إجراؤها، وسلسلة الملاحظات المسجلة أثناء الزيارات المتكررة للمؤسسة، وبعد تحليل البيانات، وفي ضوء النتائج المحصل عليها بالدراسة الميدانية يشركه الخزف الصحي بالميلية تم وضع جملة من التوصيات والإقتراحات هي:

- 1\_ دعم القيم التنظيمية التي تساعد على إستقرار المؤسسة، وتجنبها الصراع، وتسهل عملية إدارته في حال وقوعه، وخاصة الثقة بين العمال نظراً للدور الكبير الذي تلعبه .
- 2\_ إستبعاد كل عامل لا تتوافق ثقافته مع تلك التي تسود بالمؤسسة.
- 3\_ محاولة تلقين العمال ثقافة تساعد على إدارة الصراع داخل المؤسسة.
- 4\_ توسيع المشاركة العمالية في عملية إدارة الصراع بالمؤسسة، وعدم حصرها في ممثلي العمال لضمان نجاح العملية.
- 5\_ تدعيم الإتصالات بين الإدارة والعمال .
- 6\_ عقد إجتماعات ولقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين للتقليل من الصراعات بالمؤسسة.
- 7\_ الإهتمام بالتدريب والتكوين في مجال إدارة الصراع، سواء كان ذلك من خلال دورات داخلية أو خارجية ينشطها أخصائيين ويحضرها أكبر عدد ممكن من العمال.



خاتمة

من خلال دراستنا هذه التي جاءت بعنوان دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، كانت هناك محاولة لوضع تصور للثقافة التنظيمية، وإدارة الصراع التنظيمي، وذلك في إطار نظري وإمبيري، وقد توصلت الدراسة للتعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية التي تسود بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، إضافة للإستراتيجية الأكثر إستخداماً في إدارة الصراع بها، ومن ثمة الدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، خاصة في ظل الإهتمام الكبير الذي يوليه القائمين على شؤون المؤسسة للثقافة التنظيمية، وتمسك العمال بها، وهذا الأمر بدوره قد أتاح للمؤسسة مكانة بالسوق الوطنية، وحتى الأجنبية.

فالتمسك بالقيم التنظيمية والحفاظ عليها، وخلق جو من الحوار ومناقشة الإنشغالات المختلفة للعمال من العوامل التي باتت تسهم وبشكل كبير في تجنب المؤسسة حالات الصراع، كما تسهم وبفاعلية في إدارة ما هو قائم من صراعات، لذلك وجب على المؤسسات وبإختلاف طبيعتها نشاطها الإهتمام أكثر بثقافتها التنظيمية ومحاولة تكييفها لتأدية وظائف أخرى غير تلك التي تؤديها ومن بينها المساهمة في إدارة الصراع التنظيمي.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً/ باللغة العربية

#### أ) الكتب

- 1\_ أبو بكر مصطفى محمود:التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2007.
- 2\_ أحمية سليمان:التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 3\_ أحمية سليمان:أليات تسوية منازعات العمل والضمان الإجتماعي في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2005.
- 4\_ الجوهري محمد محمود:علم الإجتماع و التنظيم، دار المسيرة للتوزيع و النشر، عمان، ط1، 2009.
- 5\_ الخطيب أحمد و معاينة عادل سالم:الإدارة الحديثة \_نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة\_ ،عالم الكتب الحديث،الأردن،2009..
- 6\_ الساعاتي سامية:الثقافة و الشخصية \_ بحث في علم الإجتماع الثقافي\_، دار الفكر العربي، القاهرة، ط3، 1998.
- 7\_ السالم مؤيد سعيد: تنظيم المنظمات،دار الكتاب الحديث،الأردن،2002.
- 8\_ السكارنة بلال خلف:الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 9\_ السلمي علي:السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة.
- 10\_ السويدي محمد:مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري\_ تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري المعاصر\_، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 11\_ العديلي ناصر محمد:إدارة السلوك التنظيمي، دار مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، 1993.
- 12\_ العميرة محمد حسن:مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2009.
- 13\_ العميان محمد سلمان:السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة و النشر، ط3، عمان، 2005.
- 14\_ محمود سلمان العميان:السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،دار وائل ،عمان،الأردن،2003.
- 15\_ العميان محمود سلمان:السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
- 16\_ العميان محمود سلمان:السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2004.

- 17\_ القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دار الشروق ، عمان، ط2، 1993.
- 18\_ القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن ط4، 2000.
- 19\_ اللوح أحمد عبد الله و أبوبكر مصطفى محمود: البحث العلمي\_تعريفه،خطواته،مناهجه،المفاهيم الإحصائية\_،الدار الجامعية،الإسكندرية،2002.
- 20\_ المعشر زياد يوسف:الصراع التنظيمي \_ دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية \_، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 21\_ النجار راغب:نظريات و نماذج العلوم السلوكية للتطوير الإداري و تحسين الأداء، وكالة المطبوعات، الكويت، 1989.
- 22\_ أنجريس موريس:منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية،ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون،دار القصة للطباعة والنشر،ط2،2006.
- 23\_ بدر حامد أحمد:السلوك التنظيمي، دار القلم، الكويت، 1988.
- 24\_ بن حبيب عبد الرزاق:إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2009.
- 25\_ توهامي إبراهيم وآخرون: قضايا سوسيوتنظيمية، دار البدر الساطع للطباعة و النشر، العلمة، ط1، 2013.
- 26\_ حروش رفيقة:إقتصاد و تسيير المؤسسة، دار الأمة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2013.
- 27\_ حريم حسين محمود:تصميم المنظمة \_ الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل \_ ، دار الحامد، عمان، ط3، 2006.
- 28\_ خليل موسى:الإدارة المعاصرة \_ البادئ، الوظائف، الممارسة\_، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، ط2، 2011.
- 30\_ ديري زاهد محمود:السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 31\_ زعيمة مراد:مؤسسات التمثلة الإجتماعية، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة، 2002.
- 32\_ زغود علي:المؤسسات الإستراتيجية ذات الطابع الإقتصادي في الجزائر، المؤسسة الجزائرية للطباعة،الجزائر, 1987.
- 33\_ سعدون يوسف:علم الإجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 34\_ سلاطية بلقاسم و الجيلاني حسان:منهجية البحوث الإجتماعية،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع،عين مليلة،2004.

- 35\_ سلاطنية بلقاسم و الجيلاني حسين: المناهج الأساسية في البحوث الإجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2012.
- 36\_ شفيق محمد: البحث العلمي\_الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية\_،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،2004.
- 37\_ عبد الرزاق محمد و آخرون: ثقافة الطفل، دار الفكر، عمان، ط5، 2012.
- 38\_ عبوي زيد منير:الخصخصة في الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق، دار دجلة، الأردن، ط1، 2007.
- 39\_ عمر صخري:إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003، ص24.
- 40\_ غربي علي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
- 41\_ فريحة محمد كريم:العلاقات العامة البعد الفكري والتطبيقي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2012.
- 42\_ قوراية أحمد: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الإجتماعي و الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 44\_ لعروسي أحمد ناجي: قانون العمل، دار هومة،الجزائر، 2006، ص60.
- 45\_ محمود علاء الدين عبد الغني:إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011، ص498.
- 46\_ مسن محمد:تدبير المؤسسات \_ تقنيات و إستراتيجيات \_، منشورات ألفاء، الجزائر، ط4، 2008.
- 47\_ مصطفى ربحي و غنيم عثمان محمد:أساليب البحث العلمي الأسس النظرية و التطبيق العلمي، دار صفاء للتوزيع و النشر، عمان، ط1، 2004.
- 48\_ مقراني الهاشمي:القطاع الصناعي الخاص والنظام العالمي الجديد\_التجربة الجزائرية\_، مخبر إجتماع الإتصال للبحث و الترجمة، الجزائر 2010.
- 49\_ واصل جميل حسين المومني:الإدارة المدرسية الفعالة، دار الحامد، الأردن، ط1، 2008.
- 50\_ واضح رشيد:المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار هومة، الجزائر، 2003.
- 51\_ وصفي عاطف:الثقافة التنظيمية و الشخصية، دار النهضة، بيروت، 1981.
- 52\_ محمد حسن محمد حمدات:وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الحامد، عمان، ط1، 2007.

## ب) المجالات:

- 53\_ بن عنتر عبد الرحمان:مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة ،ع2، جوان 2002.
- 54\_ حريم حسين:الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية \_ دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني \_ ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م2، ع2، 2006.
- 55\_ يوسف المعشر زياد:الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية لإتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م1، ع2، 2005.

## ج) الرسائل والأطروحات:

- 56\_ أبو بكر منصور:الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي،رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006\_2007.
- 57\_ الطاهر بلعور:الإضرابات العمالية في مجتمع المصنع\_ دراسة سوسيولوجية بمصنع الخزف الصحي بالميلية\_، أطروحة دكتوراء، جامعة منتوري،قسنطينة، 2004/2005.
- 58\_ إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية \_ دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم AGAL وحدة EARA بالمسيلة\_ ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، الجزائر، 2006.
- 59\_ جاسم بن فيحان الدوسري:الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة\_ دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للجنسية و الجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين\_، أطروحة دكتوراء ، كلية الدراسات العليا،جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض،المملكة العربية السعودية، 2007.
- 60\_ حمد بن فرحان الشلوي:الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإنتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،كلية الدراسات العليا،،الرياض،المملكة العربية السعودية،2005.
- 61\_ خالد تيطراوي:تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية tidal المسيلة،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، جامعة الجزائر 2، 2011\_2012.

62\_ سعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء \_ دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات "poltel" في فلسطين\_ رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

63\_ سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة: إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية\_ تصور مقترح\_، أطروحة دكتوراء، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.

64\_ صالح بن سعد المربع: القيادة الإستراتيجية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية \_ دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني\_، أطروحة دكتوراء، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.

65\_ طارق بن موسى العتيبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها\_ دراسة لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض\_، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2006، ص ص 51، 52.<sup>1</sup>

66\_ عبد الفتاح زهدي عيسى إبراهيم: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام لكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الإدارة والقيادة التربوية، رسالة ماجستير، جامعة ال شرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

67\_ عبد الواحد مومن خلف الأساليب المتبعة في إدارة الصراع داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2008.

68\_ كساب علي: استخدام بحوث العمليات في الإنتاج الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، 1987.

69\_ ليندة بن قرقورة: الثقافة التنظيمية مدخل إستراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي \_ دراسة حالة المطحنة الصناعية لمتيجة \_ ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006\_2007.



70\_ محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي \_ دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض\_ ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2005.

71\_ منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية \_ دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة الرياض و منطقة مكة المكرمة\_، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية .

72\_ نور الدين عسلي: إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي \_ دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحظنة \_ ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر ،الجزائر، 2008\_2009.

73\_ هاني بن ناصر الراجحي: التسيير التنظيمي وموره في الصراعات التنظيمية وإدلتها، أطروحة دكتوراء، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008،

#### ثانياً/المراجع باللغة الأجنبية:

74\_ Boutefinouchet (M): Introduction. alasociologie. lesfondements, offis despublications, uni versitaires, alger, 2004, p58.

75\_ Desier: organisation.theory\_ integrating.structure.andbehavior\_ edenglezord clifte ,new jersey, 2<sup>END</sup>, 1986, P422.

76\_ Gilles.Bressy.et.Christine.Kan.koyt: Economie.dentreprise, 4edition dalloz, paris, 1998, p123.

77\_ Gorden (J) :Adiagnoster approch to organisational belavion ,edallyn, bos ton 2<sup>END</sup> ,1987, 475.

78\_ RahIm: Managing conflict in organisations, 3<sup>th</sup>Ed west port , Green word Publishing Group, INC, 2001 .

79\_ Robbinns: Organizational Behavior, 9th Ed, Prentice Hell International INC, upper sadale River, New jersey, 1998, 2001.

ثالثاً/ القوانين:

80\_ القانون رقم 02/90 المتعلق بالوقاية من منازعات العمل الجماعية وتسويتها، الجريدة الرسمية،

العدد6، 1990/06/07

# قائمة الأشكال والجداول

أولاً: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	أهم عناصر الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة	01
46	أنواع الصراع حسب مجموعة من المعايير المتبعة في التصنيف	02
53	نموذج توماس وكيلمان	03
56	مراحل إدارة الصراع	04
61	خطوات الوظيفة الإنتاجية في أي مؤسسة إقتصادية	05
82	دائرة نسبية توضع توزيع مفردات عينة الدراسة تبعاً للجنس	06
83	أعمدة بيانية توضع توزيع مفردات عينة الدراسة تبعاً للعمر	07
84	دائرة نسبية توضح توزيع مفردات عينة البحث تبعاً للمستوى التعليمي	08
85	توزيع مفردات عينة الدراسة تبعاً للخبرة المهنية	09
86	توزيع مفردات عينة البحث تبعاً للتصنيف المهني	10
87	توزيع مفردات عينة الدراسة تبعاً للأصل الجغرافي	11
91	يوضح مدى الإتفاق حول طريقة تأدية العمل	12
92	يوضح مدى إستغلال قدرات العمال عن طريق إشراكهم في إتخاذ القرار	13
97	يوضح إعتقاد المؤسسة على إمكانياتها المادية لتقديم خدمات مميزة	14
98	يوضح إعتقاد المؤسسة على الإمكانيات البشرية لتحسين الخدمات	15
104	يوضح تدخل إدارة المؤسسة لتسوية الخلافات وإرضاء أطرافه	16
110	يوضح التخفيف من حدة الصراع عن طريق التجاهل	17
113	يوضح تقرب الإدارة من العمال لإقناعهم بأهمية تجاوز خلافاتهم	18
115	يوضح تركيز المؤسسة على إختلافات العمال عند تسويتها للصراعات	19
116	يوضح تأثير مستوى الثقة في الصراعات بين العمال	20
119	يوضح الحرص على مصلحة المؤسسة وتجاوز الصراعات	21
121	يوضح ترتيب عناصر الثقافة التنظيمية من حيث أهميتها في التسوية	22
125	يوضح ضعف مشاركة العمال في التسوية وإستمرار الصراع	23
130	يوضح عدم تبادل الإحترام وفشل تسوية الصراع	24
131	يوضح عدم الإهتمام بمصلحة المؤسسة وفشل تسوية الصراع	25
132	يوضح عدم الشعور بأهمية العمل وفشل تسوية الصراع	26

## ثانياً: قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين النظرة التقليدية والحديثة للصراع داخل المؤسسات	43
02	الثلاث إستراتيجيات الأكثر إستخداماً في إدارة الصراع	52_51
03	توزيع مفردات مجتمع الدراسة تبعاً للفئات المهنية	75
04	طريقة إختيار العينة	81
05	توزيع مفردات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس	81
06	توزيع مفردات عينة الدراسة تبعاً للعمر	82
07	توزيع مفردات عينة الدراسة تبعاً للمستوى التعليمي	83
08	توزيع مفردات عينة الدراسة تبعاً للخبرة المهنية	84
09	توزيع مفردات عينة الدراسة تبعاً للتصنيف المهني	85
10	توزيع مفردات عينة الدراسة تبعاً للأصل الجغرافي	86
11	الشعور بأهمية العمل وجنس العامل.	89
12	الجماعية في تأدية العمل والتصنيف المهني	90
13	مدى الإتفاق حول طريقة تأدية العمل	91
14	يوضح مدى إستغلال قدرات العمال عن طريق إشراكهم في إتخاذ القرار	92
15	متابعة العمال وأوقات هذه المتابعة	93
16	إستبدال المؤسسة للمعدات وتوقيت ذلك	93
17	يوضح الثقة بزملاء العمل والأصل الجغرافي	95
18	إعتماد المؤسسة على إمكانياتها المادية لتقديم خدمات مميزة.	96
19	إعتماد المؤسسة على الإمكانيات البشرية لتحسين الخدمات	97
20	تأدية الأعمال الإضافية ومكافآت المؤسسة وعلاقته بالتصنيف المهني	98
21	العدالة في توزيع المكافآت وجنس العامل	99
22	تغيب الزملاء عن العمل والسؤال عنهم	100
23	حدوث التوترات وأطرافها	103
24	تدخل إدارة المؤسسة لتسوية الخلافات وإرضاء أطرافه	104
25	الخلاف حول طريقة العمل والتصنيف المهني	105
26	تفهم العمال لوجهات نظر بعضهم البعض وعلاقته بجنس العام	105

106	طلب التأييد في الخلاف وعلاقته بالثقة لدى العمال	27
107	تمسك العمال بالرأي في حالة الخلاف	28
108	السعي للتقليل من وجهات المظر المعارضة وعلاقتها بالتصنيف المهني	29
108	تجنب النقاش في الخلافات وعلاقتها بالثقة لدى العمال	30
109	التخفيف من حدة الصراع عن طريق التجاهل	31
113	تقرب الإدارة من العمال لإقناعهم بأهمية تجاوز خلافاتهم	32
114	الإختلاف في إهتمامات العمال وما يهمهم أكثر	33
114	تركيز المؤسسة على إختلافات العمال عند تسويتها للصراعات	34
115	تأثير مستوى الثقة في الصراعات بين العمال	35
117	الصراحة وتسوية الخلافات وعلاقتها بالثقة بزملاء العمل	36
118	الحرص على مصلحة المؤسسة وتجاوز الصراعات	37
119	مدى إشراك ممثلي العمال في تسوية الصراعات	38
120	جدول رقم 40: ترتيب عناصر الثقافة التنظيمية من حيث أهميتها في التسوية	39
124	التدخل لتسوية الصراع والحصول على المعلومات	40
125	ضعف مشاركة العمال في التسوية وإستمرار الصراع	41
126	التدريب على إدارة الصراع وعلاقته بالمستوى التعليمي للعمال	42
127	نتيجة تعارض الأهداف على إدارة الصراع وعلاقته بالمستوى التعليمي	43
128	الحديث عن حالات التسوية الفاشلة وأثره على تسوية الصراعات	44
129	فقدان الثقة وفشل تسوية الصراع	45
129	عدم تبادل الإحترام وفشل تسوية الصراع	46
130	عدم الإهتمام بمصلحة المؤسسة وفشل تسوية الصراع	47
131	عدم الشعور بأهمية العمل وفشل تسوية الصراع	48
133	ترتيب تأثير غياب القيم التنظيمية في فشل تسوية الصراع	49

## ملخص الدراسة

باللغة العربية:

### الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

#### دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي بالميلية

هدفت الدراسة للتعرف على اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على ثقافتها التنظيمية في إدارتها للصراع التنظيمي .

شملت الدراسة أربعة فرضيات الأولى تناولت نوع الثقافة التنظيمية التي تسود بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، والثانية الإستراتيجية الأكثر استخداماً لإدارة الصراع بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، أما الثالثة فقد خصصت للكشف عن العناصر الثقافية التي تعتمد عليها مؤسسة الخزف الصحي بالميلية لإنجاح عملية إدارة الصراع، في حين خصصت الرابعة للكشف عن نتيجة إهمال الجانب الثقافي للمؤسسة أثناء عملية إدارة الصراع .

وقد تكون مجتمع الدراسة من عمال مصنع الخزف الصحي بالميلية، وقدر عددهم بـ (431) عامل وعاملة، وتم استخدام العينة الطبقية، حيث تم الإختيار بطريقة عشوائية تناسبية بنسبة إختيار قدرت بـ 15% من المجتمع الأصلي للدراسة فكان عدد مفردات عينة الدراسة (65) مفردة، كما إتمدت الدراسة على الإستمارة أداة رئيسية لجمع البيانات من الواقع، فتم إعداد إستمارة مكونة من خمسة فصول الأول منها خصص للبيانات الشخصية الخاصة بالعمال، في حين باقي الفصول كل فصل خصص لإختبار فرضية من فرضيات الدراسة، ومن جملة النتائج التي توصلت لها الدراسة أن للثقافة التنظيمية التي تسود بالمؤسسة دور في إدارة الصراع التنظيمي بها وأن القيم التنظيمية من أكثر العناصر الثقافية استخداماً في ذلك، وأخيراً خرجت الدراسة بجملة من التوصيات والإقتراحات أهمها:

\_ دعم القيم التنظيمية التي تساعد على إستقرار المؤسسة، وتجنبها الصراع، وتسهل عملية إدارته في حال وقوعه، وخاصة الثقة بين العمال نظراً للدور الكبير الذي تلعبه .

\_ إستبعاد كل عامل لا تتوافق ثقافته مع تلك التي تسود بالمؤسسة. \_ توسيع المشاركة العمالية بإدارة الصراع وعدم حصرها في ممثلي العمال لضمان نجاح العملية.

## **Le résumé**

### **La culture organisationnelle et le management du conflit organisationnel au sein de l'Entreprise Economique Algérienne (EEA)**

#### **Etude de terrain au niveau de la société "marbre sanitaire" à Milia-Jijel**

L'étude cherche la possibilité pour que l' "EEA" puisse adopter sa culture organisationnelle dans le management de son conflit organisationnel.

Quatre (04) hypothèses ont été formulées pour cet objet d'étude, la première pour traiter le modèle de la culture organisationnelle adopté au sein de la société, la deuxième porte sur la stratégie la plus utilisée dans le management du conflit au niveau de la société terrain d'étude, la troisième est consacrée aux éléments culturels adoptés pour le meilleur management du conflit, la dernière hypothèse porte sur les conséquences de négliger le champ culturel dans le management du conflit au niveau de cet société.

La population d'étude est composée des travailleurs de l'usine "Marbre Sanitaire" de Milia qui sont estimés à 431 travailleurs, l'échantillonnage probabiliste stratifié est utilisé pour prendre 15% de cette population, ce qui représente 65 unités (travailleurs). L'étude a adopté le questionnaire comme outil principal pour la collecte des données, ce questionnaire est structuré en cinq (05) chapitres, dont le premier est consacré aux coordonnées personnelles des travailleurs, les autres chapitres, chacun correspond successivement aux hypothèses formulées.

L'étude a conclu que la culture organisationnelle de l'EEA joue un rôle dans le management du conflit organisationnel, et que les valeurs organisationnelles sont les plus utilisées pour ce fait.

L'étude a donné comme recommandations et suggestions ce qui suit:

- ✓ Reconsidérer les valeurs organisationnelles qui favorise la stabilité de l'entreprise, en évitant le conflit et le maintenir au cas qu'il se produit, à savoir la confiance intra-travailleurs, vu son importance.
- ✓ Ecarter tout travailleur dont sa culture ne correspond pas à celle de l'entreprise.
- ✓ Elargir la participation des ouvriers au management du conflit, et ne pas se suffire de leurs représentants afin de garantir la réussite de l'opération.