

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



الموضوع :

دور ثقافة المؤسسة في إدارة الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة منتوجات الكهروكيميائية ENPEC - السوق - تيارت

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

علم اجتماع تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

أ - يحيى عبد المالك

إعداد:

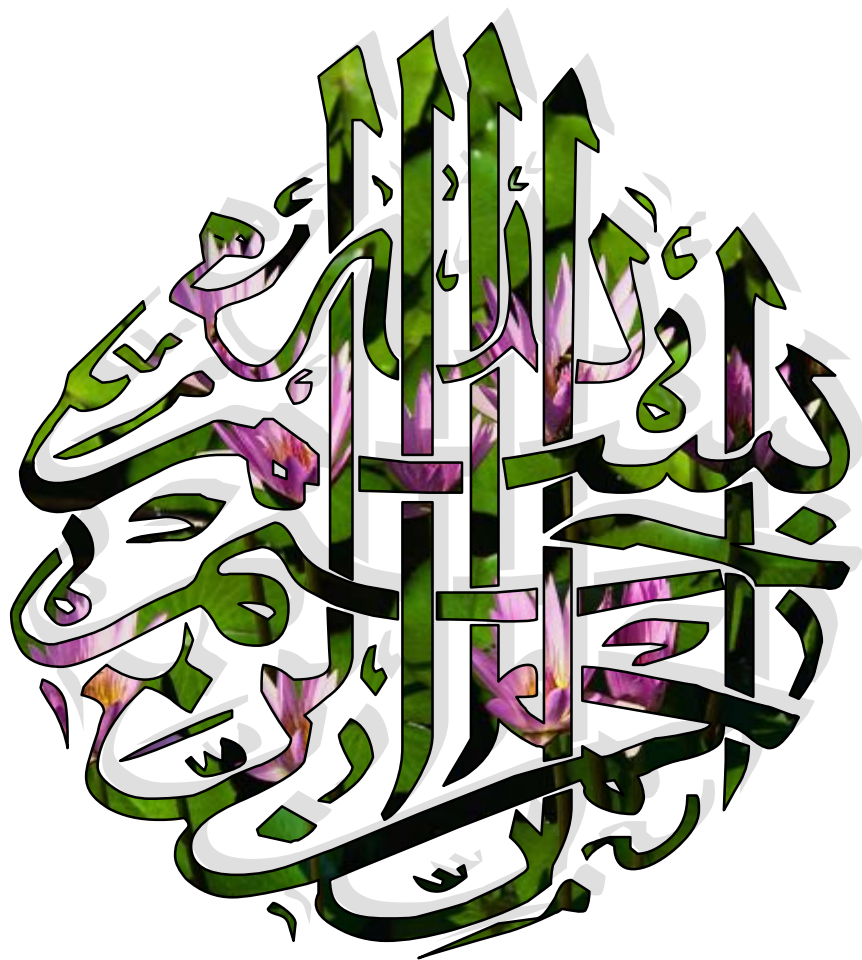
- بلخيرة الخالدية

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	د. شامي بن سادة
مشرفا مقررا	أستاذ محاضر "أ"	د. يحيى عبد المالك
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	د. خريش زهير

السنة الجامعية

2017م / 2018م



كلمة شكر

إن الحمد والشكر كله لله تعالى سبحانه عز وجل، أحمدده على نعمته علي ولطفه بي أن وفقني لإتمام هذا البحث الذي يم يكن ليرى النور لولا توفيقه ومصداقا لقول الله تعالى:

"ولا تنسوا الفضل بينكم" سورة البقرة: الآية: 237.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل الأستاذ **ياحي عبد المالك**، أحصه بأسمى عبارات الشكر والاحترام والتقدير لما قدمه لي من مساندة ونصح ومعرفة طوال مساري الجامعي أسأل الله العظيم أن يوفقه في حياته ويسدد خطاه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث وأخص بالذكر أستاذتنا الكرام: **موهوب مراد**، **خريش زهير**، **عربات منير**، و الشكر أيضا للجنة المناقشة التي قبلت مناقشة هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أمي الغالية التي يعجز اللسان عن وصف قدرها وقيمتها وأشكرها على دعواتها المباركة.

كما أخص بالشكر كل من: **بوزگران طاهر**، **حنجار حذيفة** على مساندتهم لي كثيرا.

والشكر إلى الصديقتين: **حميد نصيرة** و **بركاني نور الهدى** على مساندتي.

مقدم لكل إخواني وزملائي وكل من ساندني في إنجاز هذا العمل ولا أنسى بالشكر إلى كل عمال

مؤسسة المنتوجات الكهروكيميائية، وعمال مكتبة الطالب.

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا طاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الامة إلى شفيع الأمة إلى سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم. أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهما الله عز وجل: "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"، أبي أردت أن يصلك إحساسي من خلال ما زفرته أنفاسي أردت أن تصل كلماتي قلبك، فأنا لا أتأمل حياة بعدك، أردت أن تصل إليك كلمة خرجت من أعماقي مقحمة، كلمتي إليك هي: "اللهم أنزل على قبر أبي الضياء و النور والسرور و جازه بالإحسان إحسانا وبالسيئات عفوا و غفرانا وأمطر عليه من سحائب رحمة و غفرانا يا أرحم الراحمين".

وإلى من أرضعتني الحب والحنان إلى من ألهمتني بروحها الطاهرة، إلى نبع الحنان إلى بلسم الشفاء إلى من ركع العطاء أمام قدميها، إلى الغالية أمي ثم أمي ثم أمي.

إلى الذي كان عوننا وسندا لي في هذا البحث الأستاذ الكريم و الفاضل يحي عبد الملك.

إلى إخوتي مصطفى، فاطيمة رفيقة العمر، خديجة.

إلى الكتاكيت: أريج، قطر الندى، محمد.

إلى الصديق الغالي حنجار حذيفة

وإلى كل من الإخوة و الخلان: بوزگران طاهر، بن علة رابح، بن صفية بلال، بقوقي زكرياء

وإلى كل من ترك بصمة رائعة في حياتي.

ملخص الدراسة:

لقد تناولت الدراسة موضوع دور ثقافة المؤسسة في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة المنتوجات الكهروكيميائية EMPEC-السوقر-تيارت.

-تمحورت الدراسة في التساؤل المركزي التالي:

-ما دور ثقافة المؤسسة في إدارة الصراع التنظيمي؟

لضبط الإشكالية أكثر والتحكم في أبعادها البحثية تم طرح التساؤلين فرعيين مفادها:

- إلى أي مدى تساهم القيم التنظيمية في تفعيل استراتيجية التسوية؟

- إلى أي مدى تساهم المعتقدات التنظيمية في تحقيق استراتيجية التعاون؟

وتحاول هذه الدراسة تحقيق عدة أهداف منها:

- معرفة دور ثقافة المؤسسة في إدارة الصراع التنظيمي.

- معرفة دور القيم التنظيمية في تفعيل استراتيجية التسوية.

- معرفة دور المعتقدات التنظيمية في تحقيق استراتيجية التعاون.

ومن خلال الدراسة الميدانية تم الاستدلال على:

مفهوم ثقافة المؤسسة إجرائيا: يمكن الاستدلال على مفهوم ثقافة المؤسسة إجرائيا من خلال الأبعاد التالية: "القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية".

-مفهوم الصراع التنظيمي إجرائيا: يمكن الاستدلال على مفهوم الصراع التنظيمي إجرائيا من خلال الأبعاد التالية: استراتيجية التسوية، استراتيجية التعاون.

حيث دامت الدراسة الميدانية أكثر من شهرين و نصف من 30 جانفي 2018 إلى غاية 19 أفريل 2018، تم استخدام المنهج الوصفي، حيث تكون مجتمع البحث من 167 مفردة مقسمة إلى فئات سوسيو مهنية كل حسب وظيفته، وبلغت عينة البحث 67 مفردة، وتم

اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بمجموعة من أدوات جمع البيانات من بينها الاستمارة والتي تكونت من 3 محاور احتوت 27 سؤال.

بالإضافة إلى استخدام الملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق لتدعيم هذه الدراسة والتحقق من المعطيات الميدانية من خلال تحليل ومناقشة البيانات الامبريقية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- لثقافة المؤسسة دور مهم في إدارة الصراع التنظيمي.
- تساهم القيم التنظيمية في تفعيل استراتيجية التسوية.
- تساهم المعتقدات التنظيمية في تحقيق استراتيجية التعاون.

الفهرس

الفهرس:

البسملة

الشكر

الإهداء

أ..... مقدمة

الفصل الاول

الإطار النظري و التصوري لدراسة

- 1- أسباب اختيار الموضوع 4
- 2- أهمية الدراسة 4
- 3- أهداف الدراسة 4
- 4- الإشكالية البحثية 5
- 5- فرضيات الدراسة 7
- 6- الجهاز المفاهيمي للدراسة 7
- 7- الدراسات السابقة 13

الفصل الثاني

ثقافة المؤسسة

- تمهيد 22
- 1- تطور استعمال مصطلح ثقافة المؤسسة 22
- 2- خصائص ثقافة المؤسسة 23
- 3- مكونات ثقافة المؤسسة 25
- 4- الوظائف الأساسية لثقافة المؤسسة 27
- 5- مستويات ثقافة المؤسسة 28
- 6- أنواع ثقافة المؤسسة 30

- 7- أهمية ثقافة المؤسسة 31
- 8- العوامل المؤثرة في ثقافة المؤسسة 33
- 9- المداخل النظرية المفسرة لثقافة المؤسسة 34

الفصل الثالث

الصراع التنظيمي

- تمهيد 37
- 1- مراحل الصراع التنظيمي 37
- 2- مصادر الصراع التنظيمي 39
- 3- الخصائص الأساسية للصراع التنظيمي 41
- 4- مستويات الصراع التنظيمي 41
- 5- نماذج الصراع التنظيمي 43
- 6- نتائج الصراع التنظيمي 45
- 7- استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي 47
- 8- النظرة الإيجابية و السلبية للصراع 48
- 9- المداخل النظرية المفسرة لصراع التنظيمي 49

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

- 1- مجالات الدراسة 55
- 1-1- المجال المكاني 55
- 1-2- المجال الزمني 57
- 1-3- المجال البشري 57
- 2- العينة و خصائصها 58
- 3- أدوات جمع البيانات 65
- 1-3-1- الملاحظة 66
- 2-3-2- المقابلة 66

67.....	3-3-استمارة
67.....	3-4-السجلات و الوثائق
68.....	4-المنهج المستخدم في الدراسة

الفصل الخامس

معرض و تحليل و مناقشة بيانات و نتائج الدراسة

70.....	1-نتائج الدراسة في ضوء فروضها
91.....	2-نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى
94.....	3-نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية
94.....	4-مناقشة الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة
95.....	5-النتيجة العامة للدراسة
97.....	خاتمة
99.....	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

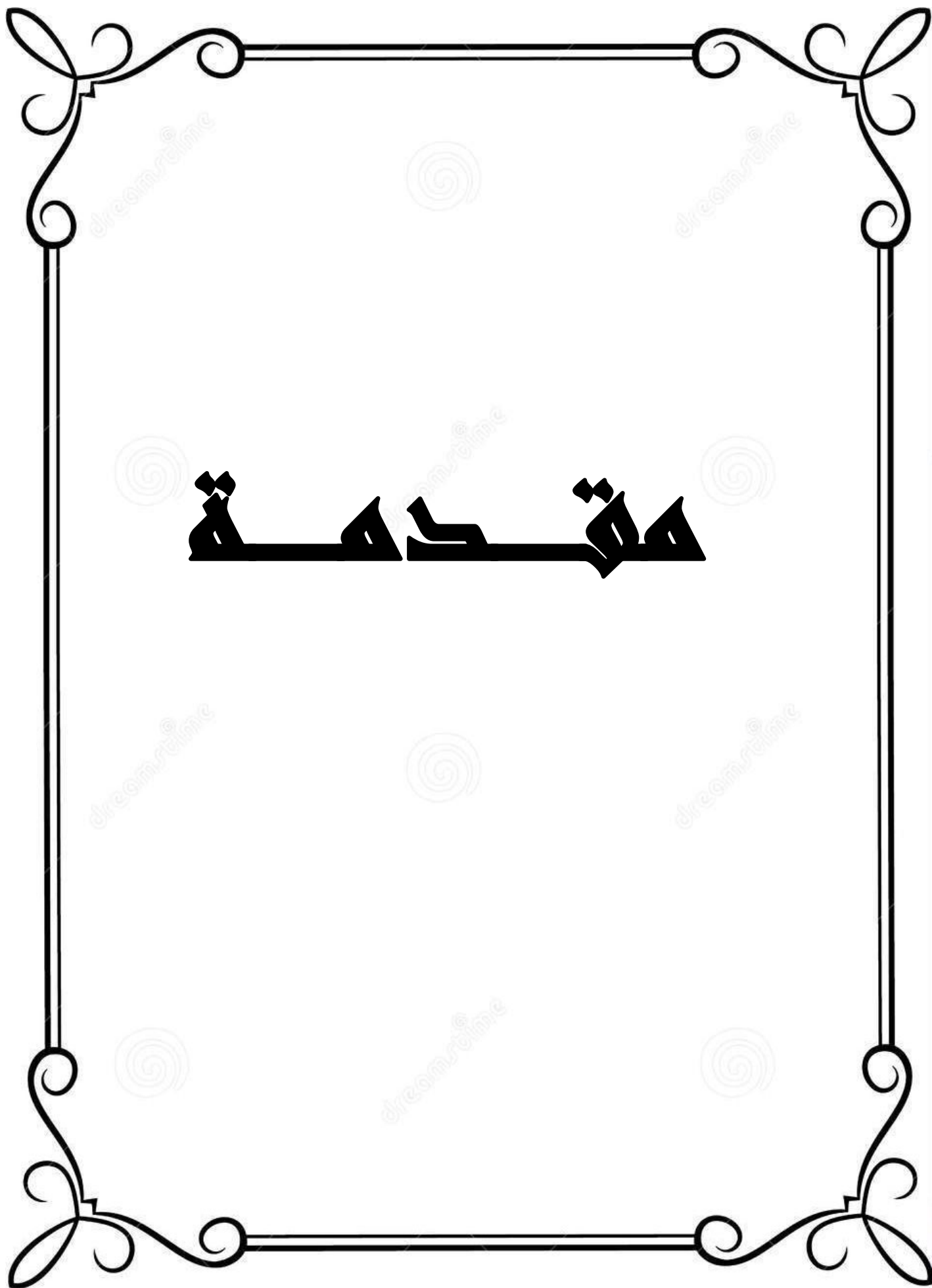
قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي	43
2	مفارقة سوسيولوجية بين النظريتين	53
3	يوضح العينة المستقاة للدراسة	59
4	خاص بمتغير الجنس	59
5	خاص بمتغير سن أفراد العينة	60
6	المتعلقة بالحالة المدنية	61
7	المرتبط بالمستوى التعليمي	62
8	المتعلق بالمستوى الوظيفي	63
9	خاص بالأقدمية في العمل	64
10	المتعلق بالإقامة	65
11	يوضح العمل الجماعي في المؤسسة	70
12	يوضح القيام بمهام متعددة داخل مجال العمل	71
13	يبين مساهمة العمل الجماعي في تقليص من حدة الصراع	72
14	يظهر طلاق الاتصال أكثر انتشارا داخل المؤسسة	73
15	يبين الاتصال الغالب في المؤسسة	74
16	يوضح المنظومة الاتصالية في المؤسسة ومساهمتها في تحقيق الاندماج في العمل	75
17	يوضح تشجيع المؤسسة المشاركة في اتخاذ القرارات العمالية	76
18	يبين الحرية في إنجاز المهام داخل المؤسسة	77
19	يوضح مشاركة العاملين في تحديات المؤسسة و مساهمتها في تسوية المشاكل الداخلية	78

79	يبيّن تحفيز العمال من طرف الإدارة	20
80	يوضح طبيعة العلاقات الاجتماعية في التعامل بين العمال	21
81	يوضح وقوع الخلاف بين العمال	22
82	يبيّن كيفية لجوء إدارة المؤسسة لتسوية بعض النزاعات العمالية	23
83	يوضح فئات العمال بأهمية تطبيق اللوائح التنظيمية	24
84	يبيّن التزام العاملين باللوائح التنظيمية لتجنب المشاكل داخل المؤسسة	25
85	يظهر تمسك العمال بالعمل في المؤسسة	26
86	يبيّن مرونة في التعامل الرؤساء والمرؤوسين ومدى مساهمتها في القضاء على مختلف الخلافات داخل المؤسسة	27
87	يوضح انضباط العمال داخل المؤسسة	28
88	يوضح العدالة في التعامل بين العمال داخل المؤسسة	29
89	يبيّن دور العدالة في مواجهة مختلف الخلافات	30
90	يبيّن العلاقة بين العمل الجماعي في المؤسسة ومدى مساهمتها في تسوية الخلافات بين العمال.	31
92	يبيّن العلاقة بين انضباط العمال داخل المؤسسة ودور العدالة في مواجهة مختلف الخلافات	32

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
7	النموذج الفرضي للبحث	1
24	خصائص ثقافة المنظمة	2
26	مكونات ثقافة المؤسسة	3
28	الوظائف الأساسية لثقافة المؤسسة	4
29	مستويات ثقافة المؤسسة	5
39	مراحل عملية الصراع التنظيمي	6



مقدمة:

تعد المنظمة ظاهرة اجتماعية حديثة ظهرت في ظل تطور الساحة الاقتصادية الدولية، بحيث عرفت تطورات هائلة في مختلف المجالات، بحيث أبرزت هذه التحولات السوسيو اقتصادية تحديات جديدة أدت إلى تعقدها، مما جعل الثورة الصناعية تلعب دوراً أساسياً في إحداث تغيرات جوهرية شملت مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وهذا ما جعل المؤسسات الاقتصادية تلجأ إلى صياغة استراتيجيات تسييرية تمكنها من البقاء والاستمرار على مستوى دنيا الأعمال.

-وتشهد المنظمات في عصرنا هذا تسارعا مطردا في كافة مجالات الحياة الاقتصادية والتكنولوجية والفنية كونها نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويؤثر فيها، لذلك فهي تركز بالدرجة الأولى على ثقافة المورد البشري كونها تعتبر من أهم مقومات المنظمة وعماد تقدمها كونها تساهم في إدارة الصراعات على مستوى البيئة الداخلية.

إن الصراعات أو الخلافات تعد من الأمور الشائعة في بيئة العمل التي يستحيل تفاديها، والمعلوم أن بيئة العمل إما أن تكون مستقرة أو متقلبة أو مضطربة أو هادئة، وفي الحقيقة فإن بعض هذه الخلافات في العمل من الممكن أن تكون مثمرة بحيث يعتبر الصراع التنظيمي كأحد أساليب التفاعل الاجتماعي، فالمؤسسة الذكية هي التي تستفيد منه في التسيير، أو أن تحول الصراع إلى نقاط يمكن أن تشكل جسور التعاون بين الفاعلين، وبمعنى آخر تلجأ إلى التسوية الودية، والتعامل بذكاء تنظيمي مع هذه الظاهرة لتستفيد من إيجابياتها.

وقلما نجد منظمات تعمل في وجود صراعات بين الفئات السوسيو مهنية، و ذلك نتيجة التواصل والتفاعل داخل بيئة العمل، حيث أن العمال يتبادلون المعلومات، الخبرات، الأفكار، والقيم، وهذا ما يؤدي إلى التماسك داخل المنظمة، أو إلى الصراع التنظيمي الذي يعد ظاهرة تنظيمية موجودة في معظم المنظمات الاقتصادية بدرجات متفاوتة.

ونظرا لأهمية العلاقة بين ثقافة المؤسسة والصراع التنظيمي، فقد أصبحت ثقافة المؤسسة تشكل مجالا حيويا متزايد الاهتمام، باعتبارها أهم المناهج الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي، وتتصف العلاقة بأن لثقافة المؤسسة دور في إدارة الصراع التنظيمي، إذ ترتبط ثقافة المؤسسة بما تشمله من قيم ومعتقدات باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

مقدمة

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة المنتوجات الكهروكيميائية بالسوق- تيارت- ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم وضع خطة تتماشى مع طبيعة الأهداف بحيث تم تقسيمها إلى خمسة فصول كالتالي:

الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري لدراسة ويضم أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، الاشكالية البحثية، فرضيات الدراسة، الجهاز المفاهيمي للدراسة، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: ثقافة المؤسسة ويضم: تطور استعمال مصطلح ثقافة المؤسسة، خصائص ثقافة المؤسسة، مكونات ثقافة المؤسسة، الوظائف الأساسية لثقافة المؤسسة، أنواع ثقافة المؤسسة، العوامل المؤثرة في ثقافة المؤسسة، المداخل النظرية المفسرة لثقافة المؤسسة.

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي، ويضم مراحل الصراع التنظيمي، مصادر الصراع التنظيمي، خصائص الأساسية للصراع التنظيمي، مستويات الصراع التنظيمي، نماذج الصراع التنظيمي، نتائج الصراع التنظيمي، استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي، النظرة الإيجابية والسلبية للصراع، المداخل النظرية المفسرة للصراع التنظيمي.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة ويضم: مجالات الدراسة، العينة وخصائصها، أدوات جمع البيانات، المنهج المستخدم في الدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة ويضم نتائج الدراسة في ضوء فروضها، مناقشة الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة والنتيجة العامة للدراسة.

الفصل الأول الاعمال

تقديم الدراسة

1- أسباب اختيار الموضوع:

اختيارنا لموضوع الدراسة الراهنة قائم على مجموعة من الأسباب التالية:

- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع ثقافة المؤسسة والصراع التنظيمي من أجل تشكيل نظرة عامة حول الدراسة.
- كون ثقافة المؤسسة والصراع التنظيمي من الموضوعات التي يطرحها الواقع التنظيمي بحدّة وهي بالغة الأهمية على مستوى المؤسسة.
- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات حول ثقافة المؤسسة والصراع التنظيمي السائدين داخل المؤسسة.
- تزايد درجة الاهتمام بموضوع ثقافة المؤسسة بسبب التحديات والتعقيدات البيئية التي تحيط بالمنظمة.

2- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا في النقاط التالية:

- تمثل ثقافة المؤسسة أهمية بحتة في المؤسسات كونها تساعد مسؤولي المنظمات على إدارتها.
- أهمية موضوع ثقافة المؤسسة في نجاح أو فشل المنظمات.
- الكشف عن درجة تأثير استراتيجيات الصراع التنظيمي على فعالية المؤسسة.
- مدى أهمية استراتيجيات الصراع التنظيمي ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

3- أهداف الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على جملة من الأهداف المتمثلة فيما يلي:

- معرفة دور ثقافة المؤسسة في إدارة الصراع التنظيمي.
- معرفة دور القيم التنظيمية في تفعيل استراتيجية التسوية.
- معرفة دور المعتقدات التنظيمية في تحقيق استراتيجية التعاون.

4-الإشكالية:

يشهد العالم اليوم تطورات سريعة وتحولات سوسيو اقتصادية هائلة، التي استهدفت مختلف التنظيمات، مما جعل منظمات الأعمال تخضع للكثير من التحديات والمواجهات لحدة المنافسة فيما بينها على اختلاف أنواعها بغرض فرض نفسها في الواقع الاقتصادي والحفاظ على كيانها داخل البيئة التنظيمية من خلال رسم استراتيجيات تسييرية معينة، تحقق المؤسسات من خلالها أهدافها.

لذلك من المهم أن تبني كل مؤسسة مفاهيمها وقيمها ومعتقدات خاصة بها، تعبر من خلالها عن استقلاليتها وشخصيتها، وهذا يعني أن تكون لكل مؤسسة ثقافة خاصة بها.

وفي هذا الصدد تعد ثقافة المؤسسة الإطار الذي يحدد سلوك الأفراد داخل التنظيم كونها تمثل الفلسفات، المفاهيم، القيم، الافتراضات، المعتقدات، التوقعات والاتجاهات والمعايير التي تربط بين أجزاء المنظمة الواحدة والمشاركة بين العاملين وتبرز أهمية ثقافة المؤسسة في كونها تعطي للفرد الفرصة للوصول إلى الشعور بالهوية التنظيمية، وتجعل سلوكه ينسجم مع أهداف التنظيم.

-ومن خلال هذا فإن الإدارة مجبرة على التكيف المستمر مع التحولات لبقاء مؤسستها، وبالتالي هي مضطرة إلى إحداث التغيير الإيجابي الذي يتماشى مع التغييرات التي يفرضها المحيط.

لذلك وجب التقرب من عمال المؤسسة بمختلف مستوياتهم في الهرم التنظيمي من أجل فهم قيمهم واتجاهاتهم لمعرفة طرق تنظيم العمل المناسبة، وهذا ما قد يساعد على خلق نوع من التماسك بين أعضاء المنظمة بالإضافة إلى العمل الجماعي ووحدة العمل.

-لذلك انصب اهتمامنا حول العوامل التنظيمية التي توجد في ظروف عمل متمثلة في الأجر، الترقية، الاتصال التنظيمي، نمط الإشراف إضافة إلى الصراع التنظيمي.

حيث يعتبر الصراع التنظيمي ناتج عن تناقض بين متطلبات الأفراد وبين خصائص المنظمة الذي من شأنه أن يولد الصراع، وهذا ما يؤدي بدوره إلى خلق سلوكيات غير مرغوب فيها من جوانب الأفراد فتتخفف كفاءتهم وترتفع تكاليف العمل، كما يقع الصراع بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، وهذا يخلق جوا من التوترات والحساسية وبالتالي يؤثر على الرضا الوظيفي لهم، خاصة إذا كان توزيع السلطة يعبر عن نمط معين من علاقات السيطرة، وتدرج محدد

للأفراد والجماعات ويتيح الفرصة لظهور الصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين وخاصة إذا ما استشعر أطراف الصراع بتجاوز من الطرف الآخر، أو مجادلات تسعى لتقليص صلاحياته، أو الإنقاص من قدره ومكانته واستقلاليته.

وهنا تحولت النظرة إلى الصراع من ظاهرة سلبية خطيرة ومرفوضة من قبل أصحاب العمل وبعض المنظرين والباحثين باعتبارها ظاهرة تهدد التنظيم إلى ظاهرة يمكن أن تكون لها وظائف إيجابية تنعكس على التنظيم لذا يجب الاهتمام بها وتيسيرها في إطار رسمي.

وعليه أصبحت التحولات التي تواجه المؤسسة في الوقت الحاضر كبيرة تتطلب من صناع القرار إعادة النظر في مجمل قضاياها مستعينة بثقافتها التنظيمية والتي يمكن من خلالها التعامل مع الأفراد حسب مستوياتهم التنظيمية.

إن أي تنظيم هو عبارة عن تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم، ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة، وهذا أمر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف، وحق الجميع في التقدم الشخصي للحصول على فرص عمل متاحة، ولكن هذه الأسباب المنطقية تنعكس على التنظيم بضرورة التوفيق بين أصحاب هذه الخلفيات والتي لا بد أن تنعكس بظهور بعض الصراعات داخل التنظيم.

هذا ما جعل الباحثون يرون أنه من الممكن أن يكون لثقافة المؤسسة دور مؤثر وفعال في اختيار الأسلوب المناسب في معالجة الصراعات التنظيمية في المؤسسة لما لها من خصائص تمكنها من تحديد اتجاه الصراع نحو السلب أو نحو الإيجاب، بحيث تقوم الإشكالية البحثية على طرح التساؤل المركزي التالي:

- ما دور ثقافة المؤسسة في إدارة الصراع التنظيمي؟

ومن أجل ضبط الإشكالية الدراسة أكثر والتحكم في أبعادها البحثية نطرح التساؤل الفرعيين التاليين:

- إلى أي مدى تساهم القيم التنظيمية في تفعيل إستراتيجية التسوية؟

- إلى أي مدى تساهم المعتقدات التنظيمية في تحقيق إستراتيجية التعاون؟

5- فرضيات الدراسة:

-الفرضية العامة:

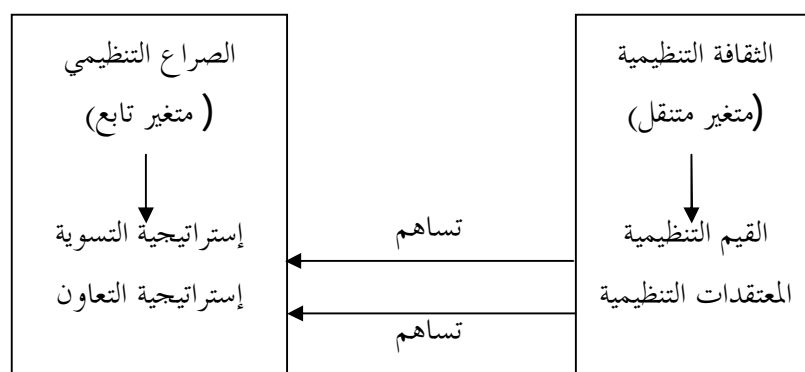
تلعب ثقافة المؤسسة دورا هاما في إدارة الصراع التنظيمي.

-الفرضيات الفرعية:

- تساهم القيم التنظيمية في تفعيل إستراتيجية التسوية.

- تساهم المعتقدات التنظيمية في تحقيق إستراتيجية التعاون.

الشكل رقم (1) يمثل النموذج الفرضي للبحث:



6-الجهاز المفاهيمي لدراسة:

6-1- مفهوم الدور: "يستخدم مصطلح الدور في علم الاجتماع، وعلم النفس الاجتماعي

والأنثروبولوجي بمعاني مختلفة، فينطلق كمظهر للبناء الاجتماعي على وضع اجتماعي معين، يتميز بمجموعة من الصفات الشخصية والأنشطة تخضع لتقييم معياري إلى حد ما قبل أولئك الذي يكونون في الموقف ومن قبل الآخرون، وهذا التعريف لا يأخذ باعتباره التفرقة التي أقامها "رالف" بين المكانة والدور، ويعرف الدور من ناحية أخرى كعنصر من التفاعل الاجتماعي المكتسب وهذا يشير إلى نمط متكرر من الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في موقف التفاعل¹.

¹ - محمد عبد الرحمن: المعجم الشامل، ترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، مصر،

- نستنتج من هذا التعرف أن الدور هو مظهر اجتماعي يركز على مجموعة من الصفات الشخصية.

- ويعرف الدور على أنه: "نموذج يركز حول بعض الحقوق والواجبات، ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل الجماعة أو الموقف الاجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة من التوقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الشخص نفسه"¹.

- من خلال هذا التعريف يمكننا القول أن الدور هو عبارة عن مكانة اجتماعية تقوم على الحقوق والواجبات المرتبطة بالفرد.

- ويعرف الدور على أنه: "السلوك المتوقع ممن يشغل مكانة أو مركز معين وذلك من خلال مجموعة من الحقوق والواجبات للشخص في موقف معين وما يقوم به من أعمال، وما يقوم به الآخرون في الموقف ومشاعره وأحاسيسه ومشاعر الآخرين وأحاسيسهم"².

- يشير هذا التعريف بأن الدور هو عبارة عن سلوك اجتماعي مرتبط بمركز معين، بناء على مجموعة من الحقوق والواجبات.

التعريف الإجرائي لمفهوم الدور:

الدور هو عبارة عن مكانة اجتماعية تحددها مجموعة من الحقوق والواجبات للشخص، فيما بينه وبين الآخرين.

6-2 مفهوم ثقافة المؤسسة:

يعرف ولن الثقافة التنظيمية بأنها: "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات، القيم والتوقعات التي يشترك بها العاملون في المنظمة، ويعرفها شرمك برن بأنها من القيم والمعتقدات يشترط بها العاملون في المنظمة وينموا هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة"³.

¹ - محمد عبد الرحمن: المعجم الشامل، المرجع السابق، ص 419.

² - سلوى عثمان الصديقي، التكنيك النظري والتطبيقي في طريقة العمل مع الأفراد، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001، ص

44-43 .

³ - حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام، الأردن، 2015، ص 142-143.

-ركز الباحثان في هذا التعريف على أن نمو المنظمة يكون من خلال السلوكيات التي يشترك بها العاملون في المنظمة بتوجيه سلوكياتهم وأفعالهم، في حين لم يتطرق الباحث إلى أثر الجوانب الملموسة في حياة المؤسسة.

-عرف (Johnson et al 2006) ثقافة التنظيمية بأنها: "افتراضات أساسية ومعتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة وعمليات اللاوعي وتحديد النظرة الأساسية للمنظمة وتفاعلاتها مع بيئتها"¹.

-يبين الباحث من خلال هذا التعريف بأن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن عملية افتراضية يتحدد من خلالها مسار المؤسسة، بحيث قد تكون هذه الافتراضات دليل التعامل مع المتغيرات البيئية.

يعرف Gibson وزملاءه ثقافة المنظمة بأنها: "نظام من القيم المشتركة والمعتقدات، والتي ينتج عنها قواعد السلوك حيث أن القيم تعني ما هو الأهم؟".

-بينما الاعتقادات تعني كيف تعمل الأشياء"².

-يشير الباحث أن السلوك هو ناتج عن مزيج بين القيم والمعتقدات تتعلق بالفرد في حد ذاته كونهما المنهج الذي يسير عليه.

ويعرفها Kossen بأنها: "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء التنظيم الواحد قادة وعاملين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لذلك التنظيم"³.

-نلاحظ من خلال هذا التعريف بأن الباحث لم يفرق بين ثقافة المجتمع وثقافة المؤسسة، هذه الأخيرة تمتاز بالاستقلالية النسبية أي الإطار الاجتماعي للمؤسسة أي المؤسسة تضع ثقافتها بنفسها وليس المجتمع هو الذي يضع الثقافة.

¹ - نعمة عباس الحفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 23.

² - عز الدين سليمان وآخرون: المتغيرات التنظيمية "دراسات في علم الاجتماع التنظيم، دار مداد يونيفارسيي براس، ط1، قسنطينة، الجزائر، 2011، ص 142.

³ - هيشور محمد لمن: دور ثقافة التنظيمية في عملية الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، العدد العاشر، ديسمبر، 2016، ص 517.

-وتعرف ثقافة المؤسسة بأنها: "نسق من القيم والمعايير والمعتقدات والاتجاهات والفروض التي تحدد الطريقة التي يتصرف بها الأفراد وما يفعلون من أشياء في حين توضع المعايير، القواعد غير المكتوبة لسلوك"¹.

-هذا التعريف يبين أن ثقافة المؤسسة هي نسق قيمى يسير الأفراد، بشكل صارم ومحدود وبالتالي يحدد مجال حرية الفرد داخل المؤسسة والتي يساهم من خلالها في الإبداع والابتكار والتطوير.

التعريف الإجرائي لثقافة المؤسسة:

من خلال التعاريف السابقة تم صياغة التعريف الإجرائي لثقافة المؤسسة كالتالي:

-تعد الثقافة للمؤسسة عبارة عن مزيج من القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية التي تربط الأفراد والمؤسسة بشكل قوي وتنعكس هذه القوة في العمل الجماعي وإمكانية الاتصال بين الجماعة، مع توضيح عملية احترام القوانين داخل المنظمة.

6-3- مفهوم الصراع التنظيمي:

لقد تعددت تعاريف الصراع التنظيمي، بتعدد الباحثين واختلاف تخصصاتهم ونذكر أهم التعاريف:

-يعرف Boulding الصراع التنظيمي بأنه: "هو وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين لصراع ومدركين التعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر"².

-تركيز الباحث في هذا التعريف على الدور الإيجابي لصراع في خلق روح المنافسة بين الفاعلين داخل المنظمة مستندا في ذلك لما يمنحه المنصب من امتيازات تجذب الأطراف للمؤسسة.

-يعرف ماكس فيبر Max weber الصراع التنظيمي: "أن الصراع يعبر عن علاقة اجتماعية-أي يكون مع أطراف أخرى-لها عدة دلالات وعدة أوجه منها التعبير عن التعارض

¹ - رضا ابراهيم المليحي: إدارة التميز المؤسسي "بين النظرية والتطبيق"، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2012، ص 163.

² - زهير بوجعة شلاي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 92.

والنزاع والكفاح أكثر من التعبير عن التعاطف والمحاكمة لأنه في الحالتين يجوه الأفراد تصرفاتهم وسلوكياتهم بالتناقل من واحد إلى آخر، وهكذا فالصراع لا يحمل معنى سلبيا لسلوك غير اجتماعي أو محطم للعلاقات الاجتماعية، فهو ظاهرة اجتماعية يمكن أن يكون لها معنيان¹.

-ركز الباحث في هذا التعريف على العلاقات الاجتماعية السائدة بين أطراف الصراع سواء كانت إيجابية أو سلبية، تتناقل من واحد إلى آخر، إضافة إلى تركيزه على الجانب الإيجابي في الصراع التي تبينها مؤشرات التعاون والتنسيق.

-يعرف القريوتي الصراع على أنه: "أرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عليه عملية المفاوضة والاختيار بين البدائل"².

-وضح الباحث في هذا التعريف صعوبة التفاوض الناتجة عن عملية الصراع داخل المنظمة ويمتد ذلك إلى مسألة اتخاذ القرارات الصحيحة.

يعرف ليفيت الصراع التنظيمي على أنه: "نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت، أو وضع يتطلب اتخاذ القرار بين حاجتين متعارضتين"³.

-ركز الباحث في هذا التعريف على اتجاهات الصراع مبينا ضرورة تحديد نوع الاتجاه الذي يجب أخذه.

يعرفه coser بأنه: "كفاح حول القيم والسعي من اجل المكانة والقوة والموارد النادرة، إذ يهدف الأضداد التي تحيد خصومهم أو القضاء عليهم"⁴.

يبين الباحث في هذا التعريف أن عملية الصراع تكون هادفة لتحقيق أهداف الفاعلين داخل المنظمة من خلال المنافسة.

1- ناصر قاسمي: سوسيولوجيا المنظمات "دراسات نظرية وتطبيقية"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011، ص10.

2- محمد رضا شنه: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص 60.

3- لينا داود محمد طه: العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2012/2013، ص 16.

4- المرجع نفسه، ص18.

التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي:

من خلال التعاريف السابقة تم صياغة التعريف الإجرائي لصراع التنظيم كالاتي:

الصراع التنظيمي هو عبارة عن صراع قيمي يرتكز على القيم والمعتقدات من خلال خلق التنسيق وقوة الاتحاد بين الأفراد، وظهور روح المنافسة بين مختلف الفئات السوسيو مهنية داخل المؤسسة بهدف تحقيق مصالح ومنافع شخصية.

كما نذكر بعض التعاريف الثانوية ولعل أهمها:

القيم التنظيمية:

عرفها المدهون والجزرتوي بأنها: القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة¹.

المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن مجموعة من الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، والطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية².

التعاون:

يشير التعاون إلى تضافر الجهود للوصول إلى أهداف مشتركة من خلال العمل من قبل الأطراف مع بعضها البعض، ويعتمد على اتصال الفعل فهو عبارة عن فهم الحاجات الإنسانية المادية والمعنوية، إنه عملية تدعيم وتقوية وبناء ومشاركة لتحقيق الأهداف المعينة المشتركة³.

¹ - أحمد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص 49.

² - إبراهيم توهامي، قضايا سوسيو-تنظيمية، البدر الساطع لطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 2013، ص 102.

³ - نعيم حبيب جعيني: علم الاجتماع التربوية المعاصر بين النظرية والتطبيق، دار وائل، ط1، 2009، ص 76.

التسوية:

ويكون هنا الحل الوسط، أي التعاون من كلا الطرفين، كل منهما يحقق الربح في الجزء والخسارة في جزء، ويكون الموقف ربح وخسارة وربح وخسارة¹.

7- الدراسات السابقة:

تمهيد:

تعد الدراسات السابقة من أهم مصادر المعلومات التي يمكن الاستفادة من خلالها عند القيام بأي دراسة تتناول نفس الموضوع، لذلك تعتبر ثقافة المؤسسة والصراع التنظيمي من أهم المواضيع التنظيمية التي سعى الباحثين إلى دراستها عبر الأزمنة، وهذا ما ساهم في تنوع الدراسات التي تتناوله، وعلى هذا الأساس قمنا بجمع بعض الدراسات المتعلقة بموضوع البحث.

7-1- الدراسات المتعلقة بثقافة المؤسسة:

-دراسة إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة للألمنيوم وحدة، بالمسيلة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2000، بحيث تمحورت إشكالية البحث حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، وعليه قام الباحث بصياغة الفرضية العامة التالية: تؤثر ثقافة المنظمة تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين.

وانبثقت منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

1- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين.

2- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين.

-ومن أجل التأكد من صدق هذه الفرضيات اعتمد الباحث في دراسته على المنهج

الوصفي، كما اعتمد على أدوات البحث العلمي المتمثلة في الاستمارة، المقابلة والملاحظة.

¹ - أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري، عمان، الأردن، 2014، ص 158.

وتكونت عينة الدراسة من 92 مفردة من مجتمع البحث الذي قدر بـ 276 مفردة، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: تؤثر ثقافة المنظمة على أداء العاملين.

- اعتماد المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين من خلال توليد الثقة في نفوسهم.

- عدم توفير فرص المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية للعاملين من قبل المؤسسة.

- دراسة شطي أمينة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل: دراسة مسحية

على عمل ثانوية عمراني عابد، الوادي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013، قامت إشكالية الدراسة على التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية ودناميكية جماعة العمل؟.

بحيث تفرعت عند مجموعة من الفرضيات هي:

- توجد علاقة بين السلوك التنظيمي ودناميكية الجماعة.

- توجد علاقة بين القيم التنظيمية ودناميكية جماعة العمل.

- اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي بالإضافة إلى الأدوات التالية: الملاحظة، الاستمارة،

المقابلة والسجلات والوثائق، إلى جانب عينة الدراسة التي تكونت من 74 مفردة وعليه نتائج الدراسة كانت كالتالي:

هناك علاقة ارتباطية بين السلوك التنظيمي ودناميكية الجماعة العمل تعتمد على تفاعل

العاملين من عناصر المنظمة.

اللوائح التنظيمية تعتبر محرك أساسي لحدوث دناميكية جماعة العمل داخل المنظمة.

- دراسة أحمد بن فرحات الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة

ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية للمدنيين والعسكريين، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.

قامت إشكالية الدراسة على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي

كلية الملك خالد العسكرية؟

والتي تفرعت عنها مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية؟

- ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمدا على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات.

وتكونت عينة الدراسة من 215 موظفا وبناءا على هذا كانت أهم نتائج الدراسة كالتالي:

- إن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد سائد بدرجة مرتفعة نسبيا.

- إن مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده.

- دراسة ابتهاج شكري: أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على استعداد لمواجهة الأزمات

في مستشفى ناصر: مذكرة ماجستير في الإدارة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007،

تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل المركزي التالي:

ما أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر من

وجهة نظر العاملين فيها؟

- وبناءا عليه، انبثقت مجموعة من الفرضيات هي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقة الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين ومدى

الاستعداد لمواجهة الأزمات.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل مشاكل

العمل ومدى الاستعداد لمواجهة الأزمات.

- استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة

كأداة لجمع البيانات، أما عينة الدراسة كانت عينة عشوائية طبقية نسبية مكونة من 218 موظفا،

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ضعف إداري يتعلق بالجوانب الإنسانية.

- نقص العلاقات بين العاملين في المستشفى.

- الإدارة لا تعمل على الاستفادة من أخطائها أو من تجارب الآخرين وبالتالي عدم وجود استعداد لمواجهة الأزمات.

- دراسة **Lok crow ford 1999**: "تأثير الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على الرضا الوظيفي والسلوك التنظيمي"، هي دراسة وصفية هدفت إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات وأثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي والسلوك التنظيمي من خلال التعرف على تأثيرات أنماط الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة السائدة في المنظمات على الرضا الوظيفي واستخدام الباحثان المنهج الوصفي واعتمد على الاستبانة كأداة أساسية للدراسة وتوصل إلى عدد من النتائج أهمها:

أ- تؤثر الثقافة التنظيمية سلبا وإيجابا على الرضا الوظيفي، حيث تؤدي ثقافة التنظيمية الجامدة إلى انخفاض الرضا الوظيفي، بينما تساهم الثقافة التنظيمية المرنة في ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي.

ب- تساهم القيادة بالمشاركة في ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

7-2- الدراسة المتعلقة بالصراع التنظيمي:

- دراسة **زرفاوي أمال**: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل، بسكرة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013، قامت هذه الدراسة على الإشكالية التالية: إلى أي مدى يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين؟

وكانت الفرضية العامة كالتالي: توجد علاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الكوابل، وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- عدم اشتراك الرئيس لمرووسيه في عملية اتخاذ القرارات يؤثر سلبا على رضا العاملين في الوظيفة.

- عدم مرونة الاتصال غالبا ما يتسبب في انخفاض مستوى أداء العمل داخل المؤسسة.

- كلما زادت الفروق الوظيفية داخل المؤسسة زادت ظاهرة التغيب في العمل. ومن أجل التأكد من صدق هذه الفرضيات اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة في هذا أدوات البحث العلمي وهي: الملاحظة، المقابلة والاستمارة.

بالإضافة إلى عينة الدراسة التي قدرت ب 897 مفردة والتي تمثل 10% من مجتمع البحث وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- إن المشاركة تؤثر بشكل دائم في دوران العمل.

- من بين العوامل المؤدية إلى حدوث الصراع بين العوامل هو الطمع في الترقية في السلم الهرمي للمؤسسة.

- عدم وضع خطة اتصال علمية مناسبة يؤدي إلى صعوبة التواصل بين العاملين في المؤسسة وبالتالي يؤثر على فعالية الأداء.

- دراسة الباحث ناصر قاسمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية، الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005/2004، ارتكزت الدراسة على السؤالين التاليين:

- ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟

- كيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم؟

كانت فرضيات الدراسة كالتالي:

- تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير.

- كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.

- اعتمدت على أدوات البحث التالية: المقابلة والاستمارة إلى جانب عينة من دراسة التي تكونت من 96 مفردة وكانت النتائج كالتالي:

1- تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير، فكلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي.

2- إن ابتعاد الدراسة عن الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات أدى إلى إدارة مظاهر الصراع.

-دراسة نور الدين عسيلي: إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الحضنة، المسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، كان الفرضيات كالتالي:

1- وجود عدة أسباب ومصادر للصراع عن طريق ما يحدث من تفاعل واتصال بين أفراد وجماعات المنظمة.

2- إن إدارة الصراع لها أثر على اتجاه وسلوك الأفراد ورضاهم الوظيفي، سلبا كان أو إيجابا وذلك حسب سؤال إدارة هذا الصراع، وللتأكد من صحة هذه الفرضيات اعتمد الباحث على المنهج الوصفي إلى جانب الأدوات البحث العلمي المتمثلة في الاستمارة، الملاحظة والمقابلة، بلغت عينة الدراسة 152 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن ضعف مستوى التعليمي لبعض العمال يولد الصراعات.

- ضعف الاتصالات بين الإدارة والعمال يسبب اعتقاد كل طرف أنه عند اتصاله بالطرف الآخر يخضع له.

- من جانب آخر كان لصراع آثار إيجابية أدى إلى إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي.

-دراسة طارق بن موسى العتيبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف الحربية للعلوم الأمنية، 2006، تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية:

ما مستويات وأسباب الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض وأساليب التعامل معها؟

وعليه تفرعت الأسئلة الفرعية الثلاثية:

- ما مستويات الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من خلال وجهة نظر الضباط العاملين فيها.

- ما أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض؟

- ولدراسة هذه الأسئلة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي بالإضافة إلى أداة استبانة كأداة رئيسية للدراسة وتمثلت عينة الدراسة في 270 ضابط وعليه كانت نتائج الدراسة كالتالي:

- إن مستوى التنظيمي في المديرية العامة للجوازات ظهر متوسط بشكل عام.

- إن أهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر ضباط الجوازات بالمديرية كان بحسب ترتيبها من الأكثر إلى الأقل على النحو التالي:

1- محدودية الموارد.

2- عدم تحديد صلاحيات.

إن أهم أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي المستخدمة في المديرية العامة للجوازات بحسب ترتيبها تنازلياً كالتالي:

1- التعاون.

2- التجنب.

3- التنافس.

- دراسة Anne lise dall mayl 2006: إدارة الصراع مقارنة بين مؤسسة عسكرية ومؤسسة خاصة، لقد تمت هذه الدراسة بالمدرسة العليا للتجارة، بمدينة ليون الفرنسية، والموضوع المعالج في هذه الدراسة هو الفرق في التدخل في إدارة الصراع التنظيمي بين إدارة الموارد البشرية

لمؤسسة خاصة ولرصد الفرق بين هذه الدراسة، إن كلتا المؤسساتين تنطويان على ثلاثة أشكال من الصراع: صراع بين الأفراد، صراع بين الجماعات، صراع بين المنظمات، أما فيما يخص إدارة الصراع فهي تختلف بين الإدارة العسكرية والإدارة المدنية الخاصة.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة: أفادت الدراسات السابقة الدراسة الراهنة فيما

يلي:

- رسم الإطار النظري في كيفية صياغة الإشكالية.

- تحديد أبعاد الدراسة.

- معرفة النظريات المفسرة لكليهما.

- بناء خطة للحصول وتحديد المنهج المناسب لدراسته وهو المنهج الوصفي.

الفصل الثاني

ثقافة المؤسسة

تمهيد:

بعد التطور الحاصل في إدارة المؤسسات والتنظيمات والتحولات التكنولوجية والمعرفية، أصبح مفهوم ثقافة المؤسسة ذو مكانة قوية داخل الحقل التنظيمي خلال الآونة الأخيرة، كونه يتحكم في تسيير سلوكيات الفاعلين وتصرفاتهم داخل المنظمة.

وعليه ارتأينا في هذا الفصل إلى تناول بعض أجزاء ثقافة المؤسسة المتمثلة في: تطور استعمال مصطلح ثقافة المؤسسة، خصائص ثقافة المؤسسة، مكونات ثقافة المؤسسة، الوظائف الأساسية لثقافة المؤسسة، مستويات ثقافة المؤسسة، أنواع ثقافة المؤسسة، أهمية ثقافة المؤسسة، العوامل المؤثرة في ثقافة المؤسسة.

1- تطور استعمال مصطلح ثقافة المؤسسة:

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية business week وأدرجت مجلة fortune ركنا خاصا تحت عنوان corporate culture إلى أن جاء الباحثان A.A Kennedy T.E deal سنة 1982 بكتاب تحت عنوان "corporate culture" واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم¹. فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح "الثقافة التنظيمية" لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات، ويحيل هوفستيد ذلك لكتاس اثنين:

ثقافة المنظمة " corporate culture A.A Kennedy T.E deal"، وكتاب البحث والامتياز لبترز ووترمان (In search of excellence ; Peters Waterman).

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية "الثقافة التنظيمية باعتبارها منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.

-لقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات، مثل: اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة

¹ - سعيد بن بيمية: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، (د.ط)، بن عكنون، الجزائر، 2015، ص 140.

على الثقة، الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة¹.

2/ خصائص ثقافة المؤسسة:

- انطلق Robbins et Judje 2007 من نظرة عامة لثقافة المنظمة تشير إلى أنها نظام من المعاني المشتركة التي تساعد الأعضاء في تميز منظماتهم عن المنظمات الأخرى، يقوم هذا النظام على مجموعة من خصائص أساسية تصف قيم المنظمة، شكلت تلك النظرة أساس البحث عن سبعة خصائص أولية تصف الصورة الإجمالية، ويستدل من خلالها على جوهر ثقافة المنظمة والخصائص هي:

2-1- الإبداع أسلوب التعامل مع الخطر:

توصف كخاصية الدرجة التي يشجع بها العاملين لأن يكونوا مبدعين ومبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر².

2-2- الانتباه للتفاصيل:

الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين متبهرين للتفاصيل.

2-3- الانتباه نحو النتائج:

درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج³.

2-4- التوجه نحو الأفراد:

درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد

¹ - إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2000، ص 11.

² - نعمة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 37.

³ - أحمد بن فرحات الشلوي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

2-5- التوجه نحو الفريق:

درجة فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.

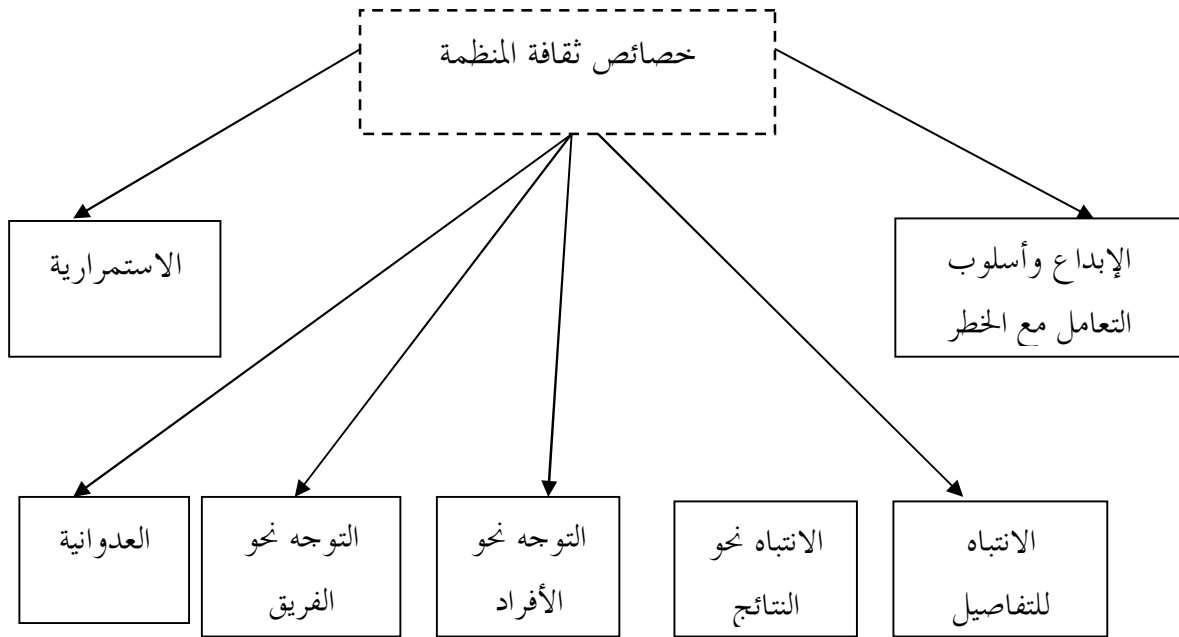
2-6- العدوانية:

درجة عدوانية الأفراد، وتنافسهم لا سهولة وودية التعامل معهم¹.

2-7- الاستمرارية:

حيث أن السمات الثقافية تحتفظ بكيانه لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، ويساعد على استمراريتهما وقدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن².

الشكل رقم: (2): يوضح خصائص ثقافة المنظمة



المصدر: إعداد شخصي

¹ - بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم،

كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007/2006، ص 31.

² - نجوى يوسف جمال الدين وآخرون: الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، العلوم التربوية، العدد الثالث، جويلية 2014، الجزء الأول،

3/ مكونات ثقافة المؤسسة:

تمثل القيم الركيزة في أية ثقافة تنظيمية، وأنها جوهر فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وأنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، لذا يعتقد أن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك منسوبيها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها، فقد حدد الباحثين مكونات الثقافة التنظيمية في أربعة مكونات وهي كما يلي:

3-1/ القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بالإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين¹.

3-2/ المعتقدات:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية².

3-3/ الأعراف:

يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير ملموسة التي يدركها العاملون داخل المنظمة.

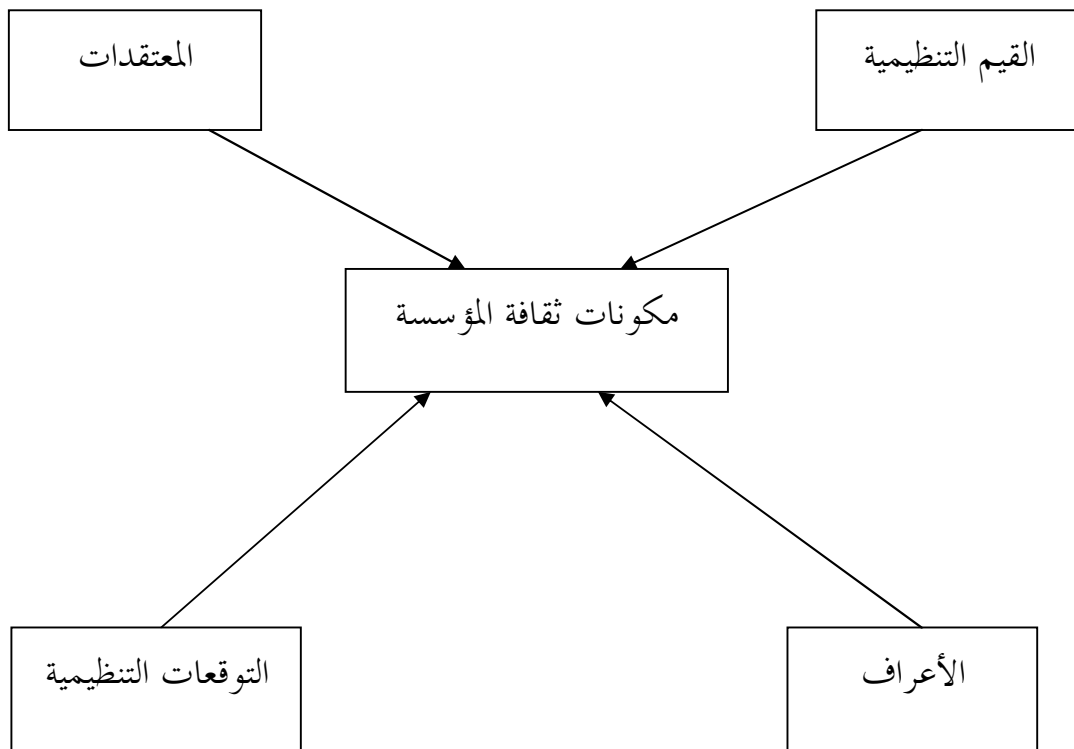
¹ - محمد بن غالب العويني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص 12.

² - سعيد بن يمينة، مرجع سبق ذكره، ص 161.

3-4/ التوقعات التنظيمية:

فتمثل في التعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية¹.

الشكل (3): يوضح مكونات الثقافة المؤسسة



المصدر: إعداد شخصي

¹ - بودين دنيا: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013/2014، ص 80.

4/ الوظائف الأساسية للثقافة المؤسسية:

تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية الآتية:

4-1- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية:

كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنها جزء حيوي منها.

4-2- تقوية الالتزام برسالة المنظمة:

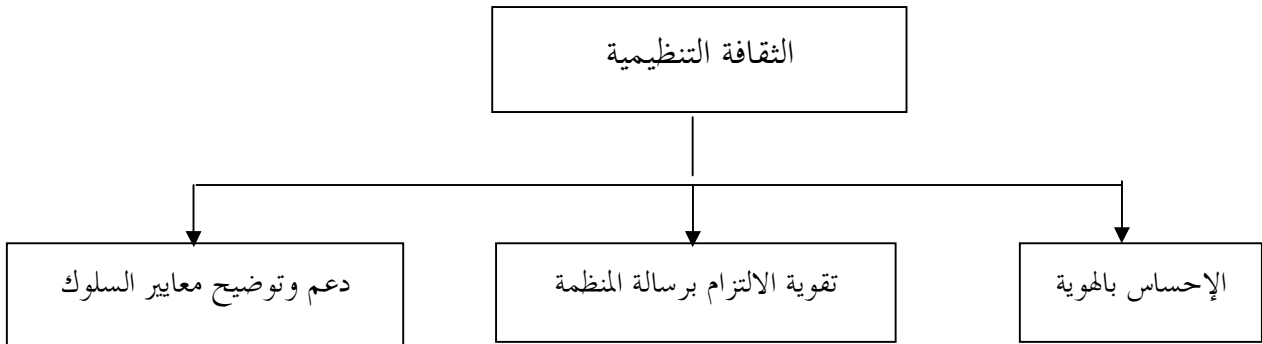
إن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

4-3- دعم وتوضيح معايير السلوك:

وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة¹.

¹ - أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 23.

الشكل (4): يوضح الوظائف الأساسية لثقافة التنظيمية



المصدر: اسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 23.

5- مستويات الثقافة المؤسسة:

اقترح يشن (1984) نموذجاً يمثل مستويات متعددة لثقافة، إذ يعتقد أن ما ندركه على السطح هو إنتاج ثقافي مثل: التكنولوجيا، الفن... الخ، أما ما يوجد في العمق فيمثل القيم الثقافية التي تصف المدركات الثقافية لما هو جيد، وصحيح وما هو عكس ذلك وتكون سلوكاً وتؤثر في قراراتنا.

ويرى تيرنر وهامبدن أنه يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة من المنظمات على النحو التالي:

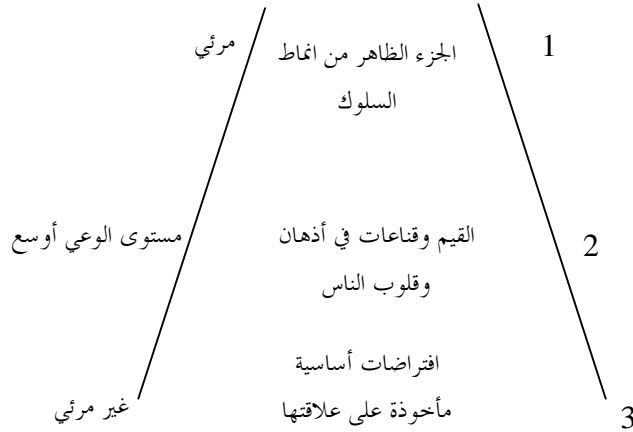
1- جزء ظاهر من أنماط السلوك.

2- جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذن وقلوب الناس.

3- جزء مسلمت، وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاقتها وبالتالي فهي غير مرئية والشكل التالي يوضح هذه المستويات الثلاث¹.

¹ - أحمد بن فرحات الشلوي، المرجع سبق ذكره، ص 36.

الشكل (5): مستويات ثقافة المؤسسة



المصدر: أحمد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2005، ص 37.

هناك عدة مستويات لثقافة التنظيمية يمكن إجمالها فيما يلي:

5-1- المستوى الأول:

يتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم بها الإنسان بصنعها، وتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد، والاحتفالات، والشعائر داخل المنظمة، والقصص، والطقوس والرموز.

5-2- المستوى الثاني:

ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة وثقافة الدور، وثقافة الوظيفة وثقافة الفرد، ففي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوة والنفور يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات المنظمة الإدارية، ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة إلى المهارات، والقدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.

5-3- المستوى الثالث:

ويشير إلى الفرضيات، وهي الأشياء التي تواجه سلوك العاملين داخل المنظمة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم¹.

6- أنواع ثقافة المؤسسة:

6-1- الثقافة البيروقراطية:

تعدد السلطة والمسؤوليات، ويأخذ تسلسل السلطة بالشكل العمومي في نقل المعلومات وتعتمد على التحكم والالتزام.

6-2 الثقافة الإبداعية:

تتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

6-3 الثقافة المساندة:

تتسم بيئة العمل بالصدقة، والعمل على المساعدة في الانسجام ومؤازرة العاملين، وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والروح الودية والتركيز على الجانب الإنساني في العمل.

6-4 ثقافة العمليات:

يتسم التركيز على اتخاذ العمل، وليس النتائج التي يحققها فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم، وتقل الرغبة في المخاطرة والفرد الناجح من يكون أكثر تنظيماً ودقة، في العمل.

6-5 ثقافة المهنة:

وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية، تركز على الخبرة لما لها من دور في صناعة القرار.

¹ - أحمد بن فرحان الشلوي: مرجع سبق ذكره، ص 38-39 .

6-6 ثقافة الدور: تؤكد على نوعية التخصصات الوظيفية وعلى الأدوار أكثر من الأفراد وتعطي أهمية للقواعد والأنظمة¹.

6-7 ثقافة النفوذ (القوة):

تتركز القوة في أفراد محددين، هم الذين يتخذون القرارات ويعمل على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها.

6-8 ثقافة الفرد:

تعد خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، فنجد الأفراد داخل التنظيم يحددون بشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المنظمة والهيكلة الرسمي. يميل إلى احتياجات الأفراد، هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية².

7- أهمية ثقافة المؤسسة:

- تكمن أهمية ثقافة المؤسسة في كونها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي. بمعنى أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.

- تساعد على إرشاد الأفراد والأنشطة فيها وتوجيههم لتركيز الفكر والجهود نحو تحقيق أهدافها ورسالتها³.

- وتزايدت أهمية الثقافة التنظيمية في التأثير على سلوكيات العاملين في العمل حيث أن اتساع نطاق الإشراف في المنظمات وتقليل درجة الرسمية وإدخال فرق العمل أصبحت تتم توفر المعاني المشتركة التي تتوفر عن طريق الثقافة القوية، بحيث أن كل شخص متوجه للاتجاه نفسه.

- كونها أسلوب لتفاعل العاملين لتحسين الأداء التنظيمي ومن ثم التأثير في اتخاذ جميع القرارات.

¹ - طلعت بن عوض السواط، محمد العتيبي: البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد الأول، المجلد الخامس والثلاثون، السعودية، 1998، ص 62-63.

² - عبد الرحمن توفيق: الجودة الشاملة، الدليل المتكامل، سلسلة إصدارات بمسك، القاهرة، (د.ط)، 2003، القاهرة، ص 107.

³ - إبراهيم توهامي وآخرون، المرجع سبق ذكره، ص 93.

- الثقافة التنظيمية تمثل القدرة على التكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ أهداف محدد لهم، كما تساعد المؤسسة على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية والاستجابة لتغيرات السرعة التي تتعرض لها.

- تعتبر أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين في استخدامها لتحقيق أهدافهم¹.

- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن الثقافة دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أو ضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر.

- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

- تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد: أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

- وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في انه توفر إطار التنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن ثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم.

ومن جهة أخرى يشير الكاتبان kimichi-kreinter إلى أن ثقافة المنظمة تخدم أربعة وظائف هي:

أ- تعطي الأفراد العاملين الهوية المنظمة.

ب- تسهل الالتزام الجماعي.

¹ - دومي سمراء: ممارسة ثقافة المؤسسة المفتوحة، دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 11، سنة 2011، ص 241.

ت- تعزز استقرار النظام الاجتماعي.

ث- تشكل السلوك¹.

8- العوامل المؤثرة في الثقافة المؤسسة:

تنحصر أهم العوامل المؤثرة سلباً أو إيجاباً على الثقافة التنظيمية فيما يلي:

8-1- تعاقب الأجيال: يترتب على تعاقب الأجيال عدم التأثير فقط على الأنماط القيادية

المتبعة ولكن التأثير أيضاً في طريقة تقديم المنظمة خدماتها للمستفيدين.

8-2- القيادة الإدارية: تؤدي دوراً بارزاً في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع ينسجم مع

معطيات هذه القيادة.

8-3- النمط الإداري السائد: يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة، ومن السهولة فرضه

على باقي منسوبي المنظمة.

- يتضح مما سبق أن الثقافة التنظيمية عبارة عن نظام من المعاني والأفكار والعادات والتقاليد

التي تعكس توجهات المجتمعات وتراثها واعتقاداتها ومبادئها.

فهي تحدد أطر التعامل والنمط الإداري السائد، الذي يتأثر بالتوجهات السائدة في محيط

العمل الداخلي أو الخارجي الذي يؤثر بدوره على توجهات أفراد المنظمة وقادتها في سبل اتخاذ

الإجراءات اللازمة لتسيير العمل وفق ثقافة تعتمد إلى حد كبير على عدة مصادر، وتتباين بتباين

الاستعدادات والخبرات، ونمط القيادة الذي يؤثر بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية، فيؤدي إلى

فرض نمط ثقافي إما يساعد على تطوير أداء والابتكار والإبداع، أو يؤدي الجمود والرقابة والتقييد

بالأوامر والتعليمات، وإنجاز العمل بالطرق الروتينية الخالية من الإبداع والابتكار والتي تعتمد على

¹ - شطي امينة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدديناميكية جماع العمل، رسالة ماجستير في علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة

محمد خضير، بسكرة، غير منشورة، 2013-2014، ص 38-39.

الروتين وتدرج السلطة والمركزية وغيرها من الأساليب المتقدمة التي تعدل باختيار المنظمة وعدم قدرتها على المنافسة أو الاستمرار¹.

9- المداخل النظرية المفسرة لثقافة المؤسسة:

9-1- النظريات الكلاسيكية:

نظرية المؤسسة أو الرمز:

ومفادها أن المؤسس الأول هو الذي يصنع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها "قيمته ومعتقداته"، وكيف تتكون المنظمة فيما بعد وبالتالي يوجد نوع من الرمزية بينه وبين الأعضاء، ويمكن ملاحظة ذلك في كبرى الشركات العالمية M C Donals. Ford وهذا يطلق عليه الإدارة الرمزية symbolism. بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون لثقافة المؤسسة السائدة أو يكون التغيير من خلال القيادة التحويلية، بمعنى أي يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد أو تغيير الأنظمة كالقوة أو نوع الرقابة أو الهيكل التنظيمي من اجل تعزيز المشاركة وتسيير التكيف، والإبداع وهذا ما يعرف بثقافة التغير الداخلي².

النظريات النيوكلاسيكية:

- نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتبر العلاقات الإنسانية ذلك النوع من علاقات العمل الذي يقوم على أساس النظر إلى المنظمة أو المصنع كمجتمع له أمانيه وطموحاته وقيمه³، واتجاهاته، فلقد اعتبر التون مايو أن الأفراد الذين يؤلفون قسما من أقسام العمل في المنظمة ليسوا أفراد منعزلين، بل إنهم يشكلون أيضا مجموعة مترابط فيما بينها وتقوم هذه العلاقات بينهم وبين رؤسائهم، وبين العمل وبين الشركة

¹ - زياد سعيد الخليفة: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 36-37.

² - شطي امينة: المرجع سبق ذكره، ص 39

³ - بن زاف جميلة: العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، 2005، ص 61.

حيث اعتبر أن الإدارة الديمقراطية أي مشاركة العاملين في الإدارة هي أسلوب الأصل لتحقيق أهداف المنظمة¹.

النظريات الحديثة:

1- نظرية Z:

هي إحدى النظريات الحديثة والتي حققت نجاحا لافتا لابتكارها وليام أو شي وطرحها في كتاب نظرية Z ومن أهم السمات والمبادئ لهذه النظرية القيم المشتركة والتي لها تاريخ بعيد تعلم من خلاله اليابانيون العمل معا ومواجهة المشاكل التي تعترضهم، ونعتمد أيضا الإدارة اليابانية على إشراك العاملين في صنع القرارات وإبداء آرائهم وفي موضوعات ذات قيمة وأهمية كبيرة لمستقبل الوحدة التنظيمية التي يعملون فيها، إضافة إلى العمل الجماعي الذي يعتبر من أهم الخصائص للمؤسسة اليابانية²، والذي يفترض أن المنظمة يمكن أن تحقق أهداف من خلال مشاركة العاملين وتمكينهم من تطوير وإدارة المشاريع³.

فلقد أكدت هذه النظرية على ضرورة الاهتمام بحاجات الفرد قدر الاهتمام بأهداف المنظمة من خلال العمل الجماعي والتفاعل المشترك بين الإدارة والعاملين، كل هذه الصفات والقيم تعتبر من أهم عناصر الثقافة التنظيمية التي ينبغي لكل منظمة تبنيها⁴.

2- نظرية القيم:

مضمون هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكامل واحد يسود الثقافة إنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدد من القيم والاتجاهات بشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة فهي من تحدد سلوكياتهم وتوجيهاتهم أي أنها تعتبر الإطار المرجعية لهم⁵.

¹ - محمد سويلم: الإدارة في القرن الحادي والعشرين، دار الهاني للطباعة، القاهرة، ص 59.

² - نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2013، ص 610.

³ - said ahmed benrouane :le management des ressources humaines ،edition 04،office des publication universitaires،2010، p 165.

⁴ - حسين محمود حريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2006، ص 311.

⁵ - بوشرش كمال: الثقافة التنظيمية والاداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص 221.

الفصل الثالث

الصراع التنظيمي

تمهيد:

يعد الصراع التنظيمي بمثابة القوة المحددة لحياة المؤسسة بهدف الحفاظ على كيانها واستمرارها، فهو من العناصر التي تؤثر على المنظمة وهذا ما جعل له أهمية بارزة على مستوى التنظيم وعلى مستوى الجماعة، كون الأفراد يعيشون ضمن واقع تنظيمي محاط بالمنافسة والتحدي... الخ، ومن هنا يمكن تفسير كثير من تصرفاتهم في ضوء الصراع التنظيمي.

وبناء عليه قمنا في هذا الفصل بتناول بعض عناصر المتعلقة بالصراع التنظيمي، وهي:

مراحل الصراع التنظيمي، مصادر الصراع وأسبابه، خصائص الأساسية للصراع التنظيمي مستويات الصراع التنظيمي، نماذج الصراع التنظيمي، نتائج الصراع التنظيمي، استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي، والنظرة الإيجابية والسلبية للصراع.

1- مراحل الصراع التنظيمي:

اختلفت وجهات النظر والآراء حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر مراحل التاريخية للفكر الإداري، فالفكر الإداري التقليدي يرى أن نتجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري بينما يرى أصحاب ورواد الفكر السلوكي أن الصراع داخل المنظمات الإدارية أمر طبيعي في حياة الأفراد وحياة المنظمات، وليس بالضرورة أن يتضمن جوانب شريرة على العكس قد يكون مصدر قوة إيجابية للقيام بما هو مطلوب، أما أصحاب المدرسة التفاعلية يرون أن الصراع ضروري ومهم لإنجاز الأعمال بفعالية.

1-1- المرحلة التقليدية:

تتطابق المفاهيم المتضمنة في هذه المرحلة حول الصراع مع الاتجاه الذي كان سائدا عن السلوك في الفترة 1930-1940 بسبب ما قدمه هوثورن مع تجارب، أشار بها إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل، وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم.

1-2- مرحلة الفكر السلوكي:

يكاد التوجه في هذه المرحلة يكون مطابقا لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك وكذلك الصراع، اعتبرت أن الصراع فوائد كبيرة تعود إلى التنظيم.

1-3- المدرسة التفاعلية:

تتضمن أفكار هذه المرحلة قبول الصراع، فهي تدعوا إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل المنظمات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد، وذلك لأن قدرة الإدارة على تفهم الصراع وتحويله إلى طرح إيجابي¹، تترتب عليها الكفاءة والفعالية والتجديد، ولكن إذا لم تستطع الإدارة وكذلك الأفراد فهم الصراع وكيفية التعامل معه، فسوف يترتب على ذلك تحول هذا المفهوم إلى مفهوم سلبي ولهذا يمكن القول أن هناك مفهومين لصراع الإيجابي والسلبي.

ويترتب على كل مفهوم آثار معينة، حيث تتمثل آثار المفهوم الإيجابي بما يلي:

1- مشاركة بناءة من الأفراد كافة في العمليات التنظيمية.

2- يساعد على تنمية المهارات والأفكار وكذلك الإبداع.

3- يساعد على اختيار البديل الأفضل للمنظمة الإدارية وكذلك للأفراد العاملين أما آثار

المفهوم السلبي فتتمثل فيما يلي:

1- إن عدم رغبة الإدارة في معرفة وسماع وجهات نظر الأفراد العاملين ستنعكس بآثار سلبية

على عملهم وإبداعهم.

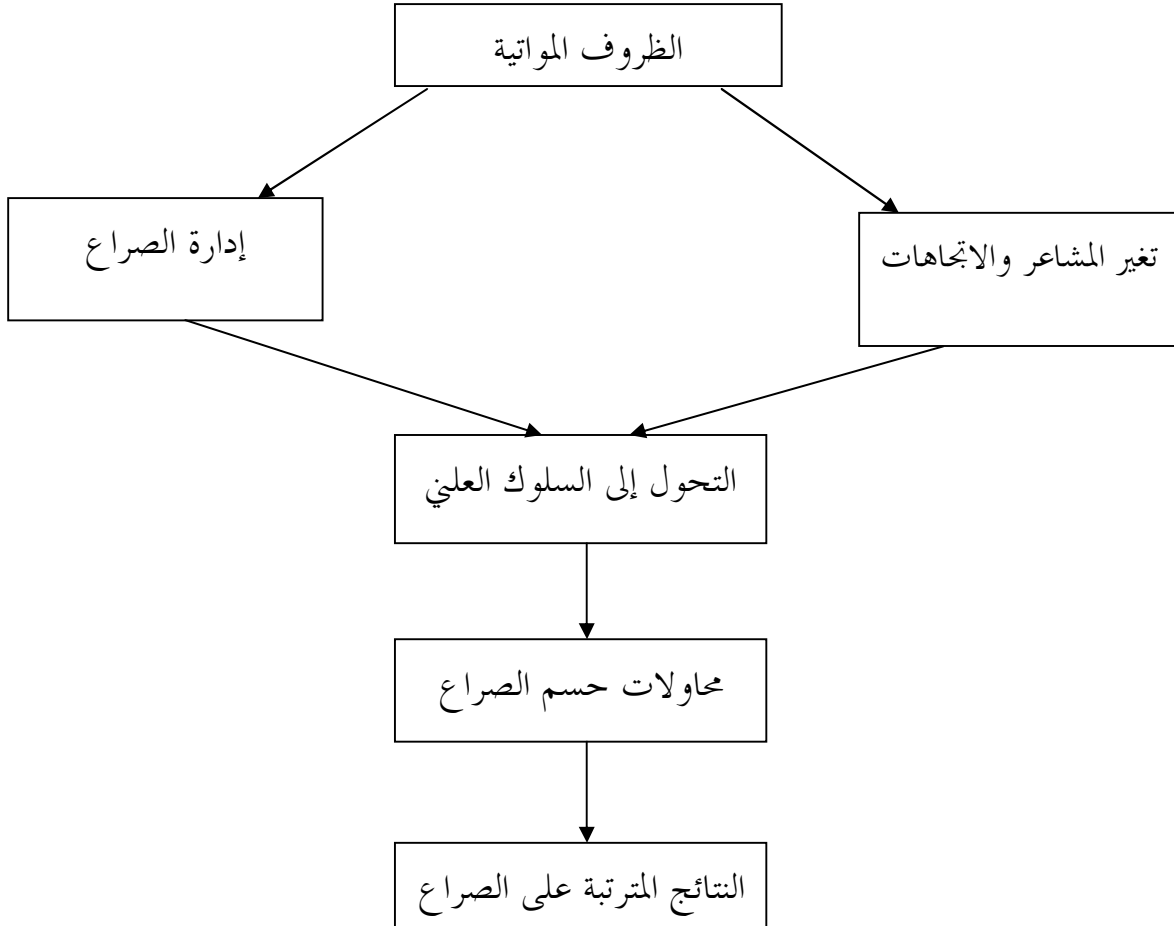
2- يقلل من عامل الانتماء للمنظمة الإدارية، ومن ثمة يسعى كل فرد إلى تحقيق الأهداف

الخاصة به.

¹ - أحمد يوسف دودين: المرجع سبق ذكره، ص 151-152.

3- في حالة ظهور بؤادر الصراع، يجب على الإدارة الإسراع لإيجاد الحلول له خوفاً من انتشاره إلى مستويات التنظيم¹.

شكل (6): يمثل مراحل عملية الصراع التنظيمي.



المصدر: زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العايد أبو السعيد: إدارة العلاقات العامة وبرايجها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 103.

2- مصادر الصراع وأسبابه:

ينشأ الصراع التنظيمي في الأساس نتيجة أسباب تنظيمية عملية تتعلق بالمنظمة وأسباب شخصية تتعلق بالموقف نفسه، يمكن تصنيف هذه الأسباب كالآتي:

¹ - مرجع نفسه، ص 153.

2-1- أسباب عملية تنظيمية:

1- رغبة كل طرف من الأطراف في الحصول على نصيب معين من مصادر محدودة توجد لدى المنظمة.

2- مشاكل ناتجة عن عدم وضوح الاتصال بين الأطراف المعنية داخل المنظمة.

3- اختلاف في المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات.

4- اختلاف الأفراد داخل المنظمة في نظرهم وإدراكهم للأمور، والقضايا المختلفة مثل: تباين ثقافتهم، قيمهم واتجاهاتهم.

5- تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة.

6- تداخل الاختصاصات والمسؤوليات.

7- هيكلية النظم على شكل وحدات متفرقة.

8- عدم الالتزام بالقواعد والسياسات¹.

2-2- أسباب شخصية:

1- الشعور بالإحباط نتيجة لوجود عائق ما يحول دون تحقيق الفرد لهدف أو غاية معينة يسعى إليها بدافع تلبية حاجات معينة.

2- تعارض أهداف الفرد، فالفرد قد يكون لديه دافعان أو أكثر يعيق أحدهما الآخر لتحقيق الهدف.

3- تعارض الأدوار وغموضها، فالفرد في حياته ينتسب إلى جماعات عديدة وهذا بالطبع يتطلب منه القيام بأدوار مختلفة قد تكون متعارضة أو متضاربة.

¹ - عبد الوهاب علي محمد، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة عين شمس، ط2، القاهرة، (د.ت)، ص 45.

4-مشكلات العمل، كعدم الشعور بالرضا في عمله، أو التعارض بين أساليب إجراءات العمل، أو تعارض أساليب العمل مع معتقداته وقيمه، أو عدم قدرته على تحسين أدائه وشعوره الدائم بالتوتر والضغط.

5-تعددت التنظيمات غير الرسمية، فكلما مثل ذلك مبررا للتنازع والصراع بينهما.

6-المغالاة في إبراز محاسن الأسلوب التنافسي والتوسع في دعمه وتطبيقه¹.

3/ خصائص الأساسية للصراع التنظيمي:

1-أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.

2-وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.

3-وجود عدم توافق وحالة من التوتر بين أطراف الصراع.

4-أن أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.

5-يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض، ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.

6-تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع².

4/مستويات الصراع التنظيمي:

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن الباحثين يتفقون على ما يلي:

فننتقل من التساؤل التالي: ما هي مستويات الصراع التنظيمي؟

¹ - جمال الدين العويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 6.

² -طارق بن موسى العتيبي: الصراعات التنظيمية والتعامل معها، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص 15.

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

-الحالة الأولى:

إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه فإنه من واجب الإدارة التدخل لتخفيفه للمستوى المرغوب فيه.

-الحالة الثانية:

إذا انخفض الصراع عموماً يكون مرغوباً فيه فعلى الإدارة حينها أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه.

-مما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات هي:

1- مستوى الصراع المرغوب فيه.

2- مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه.

3- مستوى الصراع أقل من المرغوب فيه.

-ويسمى المستوى المرغوب فيه "بالحد الأمثل للصراع"¹.

¹ - زهير بوجمعة شلاي: مرجع سبق ذكره، ص 96 .

جدول رقم 1: يوضح المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي:

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	- لا مبالاة، جمود، التأقلم، نقص الأفكار الجيدة، غياب التحدي	منخفض
ب	الحد الأمثل	مفيدة	- حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، بحث عن حلول للمشكلات، تحرك إيجابي نحو الهدف	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	- عشوائية، عدم التعاون، تعارض الأنشطة، صعوبة التنسيق	منخفضة

المصدر: زهير بوجمة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 97.

5- نماذج الصراع التنظيمي:

في محاولة لفهم ظاهرة الصراع التنظيمي وضع الباحثون عددا من النماذج لتفسير هذه الظاهرة وهناك ثلاث نماذج رئيسية هي:

5-1- نموذج عملية الصراع:

يحاول هذا النموذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع، ومتابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها، ومن هذا المنظور يصبح الصراع عملية مستمرة، ويعتبر هذا النموذج مفيدا عندما تكون هناك رغبة في فهم أحداث ومراحل الصراع والتدخل مباشرة في هذه الأحداث.

5-2- النموذج الهيكلي للصراع:

يركز هذا النموذج على الضغوط والقيود التي تشكل موقف الصراع، حيث يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع بمثابة استجابة لهذه الضغوط، وهناك أربعة مجموعات من العوامل أو القيود التي تشكل موقف الصراع وهي:

-التزايدات والميول السلوكية لطرفي الصراع وهي تعكس شخصية كل منهما.

-الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع، وهي تنشأ من البيئة المحيطة بها ومن أهم هذه الضغوط تلك التي تأتي من الجماعات التي ينتمي لها الطرفان، وضغوط المجموعات المحايدة.

-هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع، ودرجة التعارض بينهما¹.

-القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع، إلى جانب إجراءات وقواعد دخول طرف ثالث بينهما.

ويطلق على هذا النموذج، النموذج الهيكلي نظرا لأن هذه الضغوط والقيود تتسم بالثبات النسبي أو التغير البطيء، ويعتبر مفيدا في حالة الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعى لتسهيل أنماط سلوكية معينة.

5-3- نموذج النظم:

الأساس الذي يقوم عليه هذا النموذج هو ان الصراع يمكن أن يكون له نتائج إيجابية وأخرى سلبية ويتوقف ذلك على كيفية التعامل معه، ويتكون نظام الصراع من ثلاثة عناصر هي:

أ-مدخلات النظام: وتمثل مصادر الصراع ومن بينها التنافس على الموارد النادرة وتعارض الأهداف.

-الأساليب والطرق المختلفة المستخدمة في التعامل مع الصراع.

¹ - طارق بن موسى العتيبي: المرجع سبق ذكره، ص 14-15.

ب- **مخرجات النظام:** وتتمثل في نتائج الصراع سواء كانت إيجابية أو سلبية.

- ويفيد هذا النموذج في اختيار الأسلوب المناسب لتعامل مع الصراع¹.

6- نتائج الصراع التنظيمي:

نتيجة لتطور المنظمات الإدارية، ولأن الفرد داخلها هو المحور الرئيسي الذي يعبر عن حركة المنظمة فإنه من غير المتوقع أن تستمر العلاقات المختلفة في حالة من الاستقرار والوثام الدائم، لا بد من أن تحدث خلافات ترقى إلى درجة الصراع داخل المنظمة.

ولذلك فإن الصراع التنظيمي هو عملية التعبير عن عدم الرضا، الذي هو تعبير عن خلاف أو أهداف غير محققة ضمن التنظيم.

6-1- ضعف الرضا الوظيفي:

إن متغيرات العمر وسنوات الخدمة، والاختلاف في المستوى التعليمي والتداخل في الأنشطة اختلاف الاتجاهات والقيم والتزاحم على فرص الترقية يخلق جوا من التوتر داخل التنظيم، وعدم إشراك العمال في صناعة القرارات تؤدي إلى شعورهم بالإحباط ونقص الروح المعنوية وروح التعاون، زيادة على التداخل في توزيع المهام على أفراد التنظيم فغنه يحدث تصادم، وعدم وجود اتصال فعال، يؤدي إلى عدم الرضا.

إن عدم الرضا عن الوظيفة أو عدم الرضا عن التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة، يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه، وإلى عدم إتقانه لعمله، وإلى التغيب وإهمال مهامه الوظيفية وقد يكون عدم الرضا شديدا لدرجة ترك العمل².

¹ - طارق بن موسى العتيبي: المرجع سبق ذكره، ص 16.

² - زرفاوي أمال: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير علم اجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر/ بسكرة، غير منشورة، 2013/2014، ص 109.

6-2- دورات العمل:

يعتبر معدل دوران العمل في المنظمة ظاهرة سلبية لأن المنظمة ستتحمل تكاليف لإحلال أو استبدال الأفراد الذين سيتركوها، زيادة على ذلك تنقل عامل من مصلحة إلى أخرى، وهذا تعبير عن عدم رضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها.

6-3- تدني أداء الأفراد العاملين:

يؤدي عدم العدالة في توزيع المكافآت والحوافز إلى الصراع، وهذا بسبب إظهار بعض الموظفين سلوكيات غير لائقة تؤثر في أداء الآخرين، وهذا يؤدي بصفة عامة إلى نقص في أداء المنظمة¹.

6-4- التغيب عن العمل:

يعتبر التغيب عن العمل من ردود الفعل التي تعبر عن استياء العاملين من ظروف العمل ويرجع العامل عملية التغيب إلى المرض، أو إلى ميعاد مع الطبيب، أو مجموعة من المبررات القوية، ولكن كما نعلم كلنا فهي أسباب تعتبر غير حقيقية أو وهمية، وهذه الظاهرة تفشت بسبب عدم ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية، والصراع وبالتالي يفقد العمال دافعيتهم عن العمل لعدم رضاهم عنه.

6-5- انخفاض مستوى الإنتاجية:

يصف هذا المصطلح درجة قدرة المنظمة على تحقيق تحفيز جيد للعاملين بها، وتحقيق حالة من الرضا، لكن عدم تطبيق نظام عمل مناسب وتشجيع العمال لتقديم أفكار مبدعة سيؤدي إلى حالة عدم الرضا وتتسبب في انخفاض الإنتاجية².

¹ - المرجع نفسه، ص 110.

² - سليمان خالد عبيدات: مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص 110.

7- استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي:

للسيطرة على الصراع، هناك خمس استراتيجيات لإدارة الصراع تتمثل في "الإجبار، التجنب، التهدئة، والحل الأوسط، والمواجهة"

وهناك أيضا ثلاثة استراتيجيات تعكس كل من وجهة نظر المدخل الكلاسيكي، والمدخل الوظيفي للصراع، وتلك الاستراتيجيات هي إستراتيجية "التعاون، التنافس، والتجنب".

-تعكس إستراتيجية التعاون: الجهود التي بذها المدير من اجل تدعيم اعتقاد العاملين أن أهدافهم متوافقة أكثر منها متنافسة أو مستقلة عن بعضها بعضا، ومن الطبيعي أن يدفع مثل هذا الاعتقاد العاملين إلى مناقشة الاختلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح، وبذلك يتم توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة.

-أما استراتيجية التنافس: يقصد بهذه الإستراتيجية الحالات التي يحاول فيها الفرد تحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين، والغرض الأساسي في هذه الحالة هو أن الصراع عملية مكسب أو خسارة، ولذلك يحاول المدير في هذه الحالة إجبار العاملين على الامتثال لوجهة نظره، ومقترحاته وقوته.

وهنا يدرك العاملون وجود ارتباط سلمي بين أهدافهم وأهداف المدير، وأن هذه الأهداف غير متوافقة، ومن ثم فإن العاملين يكونون في حالة تعاونية عندما يكون الهدف مشترك لهم هو تحقيق المهام الوظيفية المحددة من جانب المدير، وعلى العكس من ذلك يكون العاملون في حالة تنافس إذا ما أراد كل منهم أن يثبت للمدير انه قادر على إنجاز المهام الوظيفية بشكل أفضل مما يستطيعه بقية العاملين في الإدارة¹.

استراتيجية التجنب: يتم اللجوء إليها للمحافظة على التجانس والهدوء النسبي للاختلافات الموجودة في مكان العمل ومحاولة صنع تفشي الشعور بالغضب أو الإحباط وهنا نلاحظ تجاهل

¹ - ليث عبد الله سليمان القهيوي: أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء بالأردن، العدد الأول، المجلد الخامس عشر، 2015، ص 219.

مسببات الصراع بالرغم من السماح باستمرار الصراع نفسه في ظل ظروف معينة، وهذا يعني إعطاء الموظفين فترة زمنية للتفكير، والتروي وإعادة النظر في الأمور.

وفي ظل ما تقدم لاحظنا بعض الاستراتيجيات التي يمكن أن يعتمد المدير على واحدة أو أكثر من واحدة منها، غير أن اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع، يجب أن تتحد في ضوء النتائج التي يمكن أن تترتب على اختيار الإستراتيجية، ومدى مساهمتها في حل الصراع¹.

8- النظرة الإيجابية والسلبية للصراع:

أ- النظرة السلبية للصراع:

أنصار هذه النظرية هم رواد النظريات الكلاسيكية، والتي نظرت للصراع على انه انحراف Aberration فوفقا للنظرية الميكانيكية للمنظمات ورؤيتها على أنها نظم مغلقة فإن الصراع لا يجب أن يوجد، ثم جاءت حركة العلاقات الإنسانية والتي كانت أكثر واقعية في نظرتها للصراع حيث اعترفت بوجوده، على الرغم من اعترافها بوجوده إلا أنه اعتبرته أيضا انحراف حيث يعتبره Mayo بمثابة المرض للمنظمة².

ب- النظرة الإيجابية للصراع:

يرى Stephen أن نظرتة للصراع حلت محل النظرة المدمرة، واعترفت بأهمية الصراع ومدى ضرورة وجود كمية من الصراع المسيطر عليه conflict controlled داخل المنظمات، أما Robbins فيرى أن الصراع البناء يكون ضروري وذو قيمة للمنظمة فبدون الصراع نجد أن المنظمة تواجه عددا قليلا جدا من التحديات الجديدة، New challenges ولا تولد أفكار جديدة وتصاب باللامبالاة والركود.

-وهذه النظرة الإيجابية لصراع يدعمها الفكر الإداري الحديث، ففي أحد البحوث الحديثة التي أجريت على الإدارات العليا والوسطى للمنظمات وجدت أن إدارة الصراع أصبحت وظيفة

¹ - المرجع نفسه، ص 219.

² - بورغدة حسن: إدارة الصراعات التنظيمية، العدد 5، كلية العلوم الاقتصادية، سطيف، 2005، ص 35.

متساوية الأهمية مع وظائف الإدارة والآخرين مثل: التخطيط والتحفيز واتخاذ القرارات، ووجدت أن المديرين ينفقون حوالي 20 بالمائة من وقتهم لإدارة الصراعات¹.

9- المداخل النظرية المفسرة للصراع التنظيمي:

1- النظرية التقليدية:

والتي رأت أن الصراع ظاهرة سلبية وان الإداري الناجح هو ذلك الذي لا يعترف بالصراع بل يحاول استتصاله من المؤسسة التي يديرها وبأي أسلوب ممكن، ومن الواضح أن أصحاب هذه النظرية رأوا أن الصراع يخلق الضرر بالمؤسسة وبالتالي لابد من التعامل معه، وأساس أهم فرضيات هذه النظرية:

- الصراع حالة يمكن تجنبها.

- يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص (محدث والاضطرابات)

- يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع.

- إذا حدث الصراع فعلى الإدارة أن تتجاهله.

ويمكن ربط هذه النظرية بمجهود أقطاب المدرسة الكلاسيكية "كتايلور" و"فايول" اللذين نظرا إلى الصراع كظاهرة سلبية، ونادوا بضرورة تجنبه لتحقيق الانسجام من خلال القوانين والأنظمة والإجراءات².

2- النظرية السلوكية:

التي رأت أن الصراع حتمي وأنه ليس سلبيا كله بل يمكن ملاحظة بعض الجوانب الإيجابية فيه، مع أن السلوكيين يعترفون بأن الصراع ينعكس سلبا على المؤسسة فيوتر علاقات أصحابها

¹ - عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 35 .

² - محمد حسن العميرية: مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، ط3، عمان، الأردن، 2002، ص 204.

ويربك برامجها أحيانا إلى أن الإداري الناجح هو الذي يستطيع استكشاف الصراع وحصره ضمن الحدود المعقولة والإفادة منه في تفعيل المؤسسة.

ويمكن ربط هذه النظرية بحركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على النظام الاجتماعي لتحقيق الانسجام، حيث قالت أن خلق علاقات اجتماعية جيدة يقود إلى الأفراد يشعرون بالسعادة، الأمر الذي يؤدي إلى الانسجام والفعالية¹.

نظرية رالف دراندورف 1929:

توضيحات النظرية:

1- جماعات المجتمع بجمرة على التجمع في صورة اتحادات تشكل منظمات رسمية، بينما يشكل العاملون في بناء هذه الاتحادات تجمعيين من المراكز.

أ- السيادة domination: جماعة تملك السلطة وتأمّر.

ب- الخضوع subjection: جماعة لا تملك السلطة وهي مأمورة.

2- كل تجمع في هذين التجمعيين يملك مصالح كامنة.

3- تفصح هذه المصالح الكامنة عن نفسها في شكل مصالح ظاهرة في ظروف فنية وسياسية واجتماعية معينة.

4- تتعارض هذه المصالح مع بعضها البعض فيكون ذلك الصراع الطبقي.

5- يتوقف انفجار الصراع الطبقي وعنفه على مدى تواجد ظروف موقفية معينة².

6- بما ان المجتمع عبارة عن مجموعة من الاتحادات المتنافسة متضاربة المصالح فهو دائما مجهز بمنبع للديناميكية والتغير الاجتماعي المستمر.

¹ - أحمد بطاح: قضايا المعاصرة في الإدارة التربوية، دار المشرق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، د.ت، ص 133.

² - هاني بن ناصر الراجحي: التيسير التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم

الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص 52.

تفسير دراندورف للصراع:

- ينطلق دراندورف في تفسيره لنظرية الصراع من خلال مفهوم السلطة والعلاقات السلطوية فحسب، فأساس الصراع هو التفاوت في توزيع السلطة والمراكز السلطوية.

- ماهية السلطة عنده تتماثل والمفهوم الفييري لها من حيث امتلاكها فرصة إصدار الأوامر مع توقع الانصياع لها.

- يشمل الصراع كل العناصر التي لها صفة التناقض، وسواء تجلت العلاقات التناقضية في حالة عنف أو سلم وهدوء، فإنها ترتبط بمصدر الصراع وهو التمايز السلطوي، وتتم بلورتها تحت ظروف معينة فالأوضاع الاجتماعية والسياسية المتمثلة في الحرمان مثل: حرية التعبير عن الرأي والظروف النفسية التي تظهر في حالات الحرمان الكلي أو النسبي.

- الاهتمام بالعلاقات التي تتميز بالتناقض والتضاد، وتفسير ما ينشأ عنها من الصراع¹.

- نظرية لويس كوزر:

اعتمد في هذا التفسير على فكرة العرض والطلب، فمثلا ينشأ الصراع عند زيادة عدد طالبي العمل عن الفرص المتاحة.

محددات نتائج الصراع على المجتمع:

نمط البناء الاجتماعي:

اعتبر كوزر أن البنيات الاجتماعية تختلف في:

- أنماط الحراك الاجتماعي.

- أنواع نظم صمام الأمان الموجودة بها.

- مدى السماح بالصراع وانتظامه².

¹ - المرجع نفسه، ص 55.

² - محمد اسماعيل بلال: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 151-152.

2- أنماط المواضيع التي يقع حولها الصراع:

أ- مواضيع الشرعية الاجتماعية:

عدم الاتفاق عليها يؤدي إلى مستويات عالية من الصراع.

ب- مواضيع حقيقية: مثل الفشل في إشباع حاجات معينة.

ج- مواضيع غير حقيقية:

مثل المواضيع التي تتضمن حاجة إلى خفض توتر عام.

3- وظائف الصراع:

1- يقدم استقرار للعلاقات الاجتماعية.

2- يعيد الحيوية للمعايير الموجودة في المجتمع.

3- يقدم ميكانيزم لإعادة واستمرار التكيف وملائمة القوة.

4- ينمي اتحادات وائتلافات جديدة.

5- يقلل العزل الاجتماعي.

6- يساهم في المحافظة على خطوط حدود الجماعة.

7- يؤدي إلى نسق اجتماعي أكثر مرونة واستقرار وتكامل.

وعليه يمكن أن نضع النظرتين السابقتين في جدول يوضح المفارقة بينهما:

الجدول رقم (2): مفارقة سوسيولوجية بين النظريتين:

الصراع	دارندورف	كوزر
أهمية الصراع	-الصراع جوهرى لأي تنظيم اجتماعي	-جانب من جوانب الحياة في جميع المجتمعات
أساس الصراع	-التفاوت في السلطة والمراكز السلطوية (كما الصراع الطبقي) لكن يشمل صراعات لأسباب أخرى تختلف عن امتلاك وسائل الإنتاج	-الكفاح حول القيم والمطالبة بالمكانة النادرة والقوة والموارد وهدفه: يتحدد حسب هدف الجماعات المتصارعة (تخفيف من حدة الإصابة أو التخلص من المنافس)
مستوى التحليل	-المجتمع والتغير الاجتماعي -داخل المنظمات غير الاقتصادية مثل: صراع المديرين والمرؤوسين...الخ	-المجتمع في المنظمات الصغيرة والكبيرة يكون ذلك بدراسة وظائف الصراع نفسها، والأضرار والمعوقات والخلل الوظيفي الناجم عنه.
مدى الصراع	مستمر	مستمر

الفصل الرابع أثر الأبحاث

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

بعد تناولنا في الفصل الأول الجانب النظري لدراسة والمفاهيم الأساسية لثقافة المؤسسة والصراع التنظيمي، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة في جمع المعلومات وخصائص مجتمع البحث.

1- مجالات الدراسة:

1-1- المجال المكاني: لقد تم إجراء الدراسة الراهنة بالمؤسسة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية Enpec بالسوقر-تبارت تم اختيار هذه المؤسسة لسهولة تطبيق الموضوع الدراسة فيها، وتعتبر هذه المؤسسة مهمة جدا وبارزة داخل المجتمع وذلك لما تقدمه من خدمات مهمة ومتنوعة للجمهور، خاصة وأن أهم ما يميز العالم هو ضرورة التنقل.

بطاقة تقنية عن نشأة المؤسسة ENPEC على المستوى الوطني:

كانت هذه المؤسسة في البداية تحت اسم sonelec وهذا الاسم كان في السبعينات بحيث كانت المؤسسة الوحيدة على المستوى الوطني، يعد هيكلت sonelec لظروف سياسية تفرغت عنها مجموعة من الشركات كالتالي:

ENIEM وهي مؤسسة وطنية لصناعة أدوات الكهرومترية.

ENIE وهي مؤسسة وطنية لصناعة الكترونية.

ENPEC وهي مؤسسة وطنية لصناعة المنتوجات الكهروكيميائية.

تعريف بالمؤسسة الوطنية لصناعة المنتوجات الكهروكيميائية ENPEC

« Entreprise nationale des produit elmelectro chimie »

قامت ENPEC آنذاك سنة 1986، يقع مقرها الأساسي بولاية سطيف بما يعرف

بالمديرية العامة ENPEC بحيث تفرعت عنها ثلاث وحدات هي:

Unité accumulateur , unité électrolyte unité affinage

ووحدة في واد السمار بولاية الجزائر ووحدة على مستوى الغرب الجزائر بالسوق ولاية تيارت.

ترتكز مهامها الأساسية في إنتاج المراكب والمتمثلة في إنتاج "المدخرات، البطاريات والسوائل الموجهة لتلبية الحاجيات التي يتطلبها سوق الوطنية الهادفة إلى تطوير صناعتها وتحسين منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة.

-تحسين طرق التسيير والتحكم في الإنتاج.

-ضمان تموين السوق بالمنتجات الكهروكيميائية مع دخول العالمية.

تعريف بوحدة السوق -تيارت- :-

تم إنشاء وحدة السوق للمدخرات الرطبة والعوازل في 1998/9/9 التي تحتوي على آلات متطورة وأجهزة ذات تكنولوجيا هائلة بحيث تقوم هذه الآلات المبرمجة بعملية المراقبة النوعية للإنتاج في جميع مراحلها.

تقع الوحدة على بعد 1.4 كلم من مدينة السوق بطريق توسنينة تقدر مساحتها 10.1227 هكتار، بقاعدة مصالح تتولى عملية الإنتاج والتسويق.

هي مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري حسب ما يدخل ضمن عمليات الإنتاج من تموين تحويل، تصنيع وبيع وعلى هذا الأساس تسعى المؤسسة لتحقيق جملة من الأهداف أهمها:

-امتصاص البطالة بالمنطقة والرفع من المستوى الوطني ووضع حد لاحتكار المؤسسات الأجنبية.

-تطوير وتنظيم النشاط التجاري.

-القيام بدراسة احتياجات السوق والتغيرات المستقبلية.

-تطوير نوعية العلاقات التجارية مع الشركات والزبائن.

-المحافظة على صورة العلامة والنوعية مع تطبيق الخطط المفروضة من طرف المديرية العامة.

1-2- المجال الزمني:

لقد رمزت هذه الدراسة بمرحلتين:

المرحلة الأولى: تمر فيها اختيار موضوع المراد دراسته وإلمام بمختلف المراجع المتعلقة بالموضوع واستغرقت هذه المرحلة أكثر من ثلاث أشهر.

المرحلة الثانية: وهي متعلقة بالجانب الميداني والتي مر بفترات وهي:

أ- فترة الأولى: هي مرحلة استطلاعية تم من خلالها استكشاف المكان المجال المكاني لدراسة وملاحظة جميع ما يتطلبه موضوع البحث والفروض المطروحة من معلومات وبيانات وقد استغرقت مدة أسبوع من 30 جانفي 2018 إلى غاية 6 فيفري 2018، مكنتنا من كسر الحواجز النفسية بين الباحث والأفراد المبحوثين في المؤسسة لتسهيل الحصول على المعلومات ذات قيمة علمية وذات مصداقية أكثر.

ب- فترة الثانية: من 12 فيفري 2018 إلى غاية 27 فيفري 2018 تم فيها الحصول على المعلومات حول المؤسسة محل الدراسة وذلك انطلاقا من الوثائق والسجلات الخاصة بالبناء التنظيمي للمؤسسة إضافة إلى التعرف عن قرب عن مهام مصالح وعلاقتها ببعضها وتم في هذه المرحلة أيضا بعض مقابلات التمهيدية.

ج- فترة الثالثة: امتدت هذه المرحلة من 2018/4/15 إلى 2018/4/16 وتعتبر آخر مرحلة حيث تمت فيها كخطوة أولى بناء الاستمارة وعرضها على المشرف وبعد التعديلات أخضعت للتحكيم من طرف أساتذة في التخصص ليتم تعديلها مرة ثانية ثم التزول إلى الميدان وتطبيق يوم 2018/4/19 بحيث تم توزيع 67 استمارة على مختلف الفئات وإطارات أعوان تحكيم أعوان تنفيذ، وبعد 3 أيام عدنا لاستلام الاستمارة بحيث تم استرجاعهم بشكل كامل.

1-3- المجال البشري:

يبلغ عدد العمال بالمؤسسة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية بالسوقر -تيارت- 167 عامل موزعين على كل مصالحها وأقسامها كالتالي:

22- إطار

81- عون تحكم.

64- عون تنفيذ.

2- عينة الدراسة وخصائصها:

تعتبر العينة مصدرا أساسيا ومهما يعتمده الباحث في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، والتي من شأنها أن تساعد على تقسيم وتحليل الظاهرة المدروسة فهي عدد محدود من مفردات مجتمع البحث المراد دراسته، وتم استخدام العينات في البحوث العلمية لعدة أسباب منها تعذر الوصول إلى المجتمع محل البحث وارتفاع التكلفة البحث بطريقة المسح الشامل والحاجة إلى السرعة في الحصول على النتائج¹.

وفيما يخص عينة دراستنا الراهنة فلقد قمنا باختيار عينة عشوائية طبقية، وذلك راجع إلى:

- طبيعة الموضوع والمنهج المستخدم.

- كون مجتمع البحث مقسم إلى طبقات هو ما فرض علينا اختيار هذا النوع من العينات.

وتم اختيار حجم العينة كالتالي:

حجم مجتمع البحث X نسبة العينة المختارة

حجم العينة =

.100

بما أن : 167 ← 100 %

X ← 40 %

40 x 167

67 =

100

¹ - محمد بكر نوفل وفريال محمد أبو عواد، التفكير والبحث العلمي، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عملن، الأردن، 2010، ص 232.

الجدول رقم (03) : يوضح العينة المنتقاة لدراسة حساب حجم العينة كل طبقة:

عدد مفردات كل طبقة X نسبة العينة المختارة

100

التصنيف	العدد	العينة
إطارات	22	9
أعوان تحكم	81	32
أعوان تنفيذ	64	26
المجموع	167	67

$9 \text{ مفردة} = \frac{40 \times 22}{100}$ ←
 $32 \text{ مفردة} = \frac{40 \times 81}{100}$ ←
 $26 \text{ مفردة} = \frac{40 \times 64}{100}$ ←

خصائص العينة:

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرارات	الجنس
70.15%	47	ذكر
29.85%	20	أنثى
100%	67	المجموع

تمثل المعطيات الواردة في الجدول رقم (04) والمتعلقة بمتغير الجنس أن نسبة 70.15% من مجموع أفراد العينة تمثل فئة الذكور ونجد في المقابل 29.85% من مجموع أفراد العينة تمثل إناث.

يتضح لنا من خلال هذه النسب المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن الفئة الغالبة في مؤسسة محل الدراسة هي "ذكور" مقارنة مع فئة الإناث وذلك راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة، كون ذكورهم هم الفئة الأكثر تحمل المشاق والمتعب لما يتمتعون به من بنية جسدية على خلاف فئة الإناث وهذا ما صرح به رئيس مصلحة الموارد البشرية والإدارة، وهذا ما لاحظناه منذ بداية دراستنا الميدانية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	السن
26.87%	18	30-25
31.34%	21	36-31
14.93%	10	42-37
13.43%	9	48-43
7.46%	5	54-49
5.97%	4	55 فأكثر
100%	67	المجموع

تظهر البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه والتي تتعلق بمتغير السن لأن 21% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 36-31 سنة بنسبة 31.34% ثم تليها الفئة العمرية من 30-25 سنة بنسبة 26.87% وتأتي بعدها الفئة العمرية 42-37 سنة بنسبة 14.93% ثم تأتي بعدها الفئة العمرية 48-43 سنة والتي قدرت بنسبة 13.43% ثم الفئة العمرية 54-49 سنة والتي قدرت بنسبة 7.46% من مجتمع البحث وآخر فئة عمرية هي 55 فأكثر بنسبة 5.97%.

من خلال الشواهد الإحصائية التي تم الوصول إليها نستنتج أن الفئة الثانية هي التي تحتل المرتبة الأولى ثم تليها الفئة العمرية الأولى والثالثة وهذا يؤكد حرص المؤسسة على وجود الفئة الشابة في العمل، وذلك لما تتميز به من الديناميكية والحيوية والمرونة إضافة إلى طبيعة العمل تتطلب الفئة الشابة وذلك لأن لها قدرة التحمل ومواجهة التحدي وهذه المواصفات من شأنها

المساهمة في تقديم الأفضل للمؤسسة وتحقيق أهدافها بفعالية وجودة وهذا ما يستدعي تدريب هذه الفئة وتطوير مهارتها وقدرتها من أجل توسيع مجال التسويق ومواكبة عصر العولمة.

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة البدنية

النسبة %	التكرار	الحالة المدنية
23.88%	16	غير متزوج (ة)
50.75%	34	متزوج (ة)
10.45%	7	مطلق (ة)
14.92%	10	أرمل (ة)
100%	67	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية المتحصل عليها في الجدول رقم (05) والمتعلق بالحالة المدنية أن معظم أفراد عينة البحث هم من المتزوجين بحيث قدر عددهم بـ 34 مفردة بنسبة 50.75% ثم يليها الأفراد الغير المتزوجين والذين بلغ عددهم 16 مفردة بنسبة 23.88% ثم الأفراد الأرامل والذين بلغ عددهم 10 بنسبة قدرت 14.92% وفي الأخير الأفراد المطلقين بلغ عددهم 7 بنسبة 10.45%.

من خلال الشواهد الإحصائية المتحصل عليها نستطيع القول أن معظم أفراد عينة البحث في المؤسسة محل الدراسة هم متزوجين وذلك راجع لأنهم أقدر من غيرهم على تحمل المسؤولية وحرصين على تأدية الأعمال المكلفين بها، لأن ارتباطهم الأسري يجعلهم أكثر ارتباطا بالمؤسسة التي هي بالنسبة إليهم مصدر رزقهم، كما أن واجباتهم العائلية تعد دافعا قويا تجعل العامل متمسكا بالوظيفة في حين نجد أفراد غير متزوجين ومطلقين وأرامل بنسب ضعيفة ولكنها متفاوتة يتمتعون باستقرار نفسي وشخصي كون مسؤولية العائلية عندهم أقل وهذا ما لاحظناه.

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
32.83%	22	متوسط
40.29%	27	ثانوي
26.87%	18	جامعي
≈ 100%	67	المجموع

يتضح من خلال البيانات المبينة في الجدول أعلاه رقم (07) والمتعلقة بالمستوى التقليدي يتضح أن معظم موظفي المؤسسة محل الدراسة هم ذو مستوى ثانوي وقدر عددهم 27 مفردة بنسبة 40.29% ويليها أصحاب المستوى المتوسط والذي قدر عددهم بـ 22 مفردة بنسبة 32.83% وفي الأخير أصحاب الشهادات الجامعية والذين بلغ عددهم بـ 18 مفردة بنسبة 26.87%.

من خلال البيانات المتحصل عليها يمكن القول أن معظم أفراد العينة من ذوي المستوى الثانوي والمتوسط لأن لديهم شهادات خارج إطار الدراسات الجامعية بالإضافة إلى خبرتهم في ميادين أخرى سابقة عن عملهم بالمؤسسة وهذا ما أكده تصريح مسؤولية مكتب المستخدمين أن معظم العمال متحصلين على شهادات من مراكز التكوين المهني، في حين نجد نسبة 26.87% من أفراد العينة هم ذو مستوى جامعي، وهذا ما يوضح أن المؤسسة تقوم بتوظيف أصحاب الكفاءات من أجل التسيير والتحكم في النظام الداخلي للمؤسسة كما أكد رئيس مصلحة الموارد البشرية والإدارة أن نسبة العمال تكون كبيرة جدا بحيث تقدر بنسبة 70% بينما عمال الإدارة والإطارات تكون بنسبة 30% وذلك لأن المؤسسة إنتاجية بالإضافة إلى أن توزيع هذه النسب يكون وفق معايير معتمدة من طرف شركة ISO من أجل تحقيق جودة وتلبية حاجيات المجتمع.

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
13.43%	9	إطار
47.76%	32	عون تحكم
38.81%	26	عون تنفيذ
100%	67	المجموع

من خلال البيانات الكمية المتحصل عليها في الجدول أعلاه رقم (08) والتي تتعلق بالمستوى الوظيفي لعمال المؤسسة الوطنية لصناعة المنتجات الكهروكيميائية نجد أن أغلبهم ذو مستوى عون تحكم حيث يبلغ عددهم 32 مفردة بنسبة 47.76% ثم يليها أفراد ذوي مستوى عون تنفيذ حيث بلغ عددهم 26 بنسبة 38.81% وفي الأخير إطارات الذين بلغ عددهم 9 مفردة بنسبة قدرت بـ 13.43%.

وبناء على هذه البيانات يمكننا القول أن المؤسسة تحرص على توظيف الموظفين من صفة عون تحكم، وهذا راجع إلى طبيعة العمل حيث أن المؤسسة يغلب عليها الطابع خدماتي وفي الوقت ذاته إنتاجي الذي يتطلب وجود أعوان تحكم يقومون بوظيفتهم كونهم الفئة الوظيفية التي تتحمل المسؤولية وتميز بمهارة وكفاءة عالية في التخطيط وصنع القرارات وهذا ما أكد عليه هنري فايول حيث اعتبر أن النشاطات الإدارية هي أهم نشاطات المنظمات لذلك وجه اهتمامه لوضع المبادئ يسترشد بها في التطبيق العملية الإدارية والتي منها الرقابة والتنسيق، في حيث أعوان تنفيذ كونهم يقومون بأعمال التشغيلية، داخل المؤسسة ثم تليها الإطارات التي يتمثل دورهم في الإشراف والتوجيه ومراقبة الوظائف بالشكل الذي يسمح بالسير الحسن للعمل.

الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	7	10.45%
من 6 إلى 11 سنة	33	49.25%
من 12 إلى 17 سنة	10	14.92%
من 18 إلى 23 سنة	15	22.39%
من 24 سنة فأكثر	2	2.99%
المجموع	67	100%

تظهر المعطيات الواردة في الجدول رقم (09) المتعلق بأقدمية العمال في المؤسسة أن النسبة الكبيرة كانت العمال الذين أقدميتهم تتراوح بين 6 و 11 سنة حيث بلغ عددهم 33 عامل بنسبة 49.25% ثم تليها نسبة العمال الذين أقدميتهم من 18 إلى 23 سنة بنسبة 22.39% عددهم 15 عامل ثم بعدها عمال الذين تتراوح أعمارهم 12 و 17 سنة والذين بلغ عددهم 10 عمال بنسبة قدرت بـ 14.92% ثم العمال الذين أقدميتهم أقل من 5 سنوات والذين قدر عددهم 7 عمال بنسبة 10.45% والنسبة الأخيرة هي العمال الذين تبلغ أقدميتهم 24 سنة فأكثر بحيث كان عددهم 2 عمال بنسبة 2.99%.

من خلال بيانات المتحصل في الجدول السابق نستطيع القول أن أغلبية عمال المؤسسة محل الدراسة لديهم مدة طويلة في العمل وهذا يعود لاهتمام المؤسسة بالمحافظة على موظفيها أطول وقت كونهم قد كسبوا خبرة في وظائفهم كما أنهم من الفئة الشابة التي تمتاز بسمات تجعل المؤسسة ترغب في إبقاءهم لديها لفترة طويلة وهذا ما لاحظناه.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الإقامة

النسبة %	التكرار	الإقامة
17.91%	12	خارج المدينة
82.09%	55	داخل المدينة
100%	67	المجموع

تظهر الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (10) والتي تخص مكان الإقامة أن معظم أفراد العينة يقطنون داخل المدينة حيث بلغ عددهم 55 عامل بنسبة 82.09% و12 عامل يقطنون خارج المدينة يمثلون نسبة 17.91%.

من خلال هذه البيانات يمكننا القول أن المؤسسة تحرص على توظيف العمال من داخل المدينة، وهذا من أجل تجنب التأخيرات في العمل وتأدية العمل في وقته على عكس العمال الذين يقطنون خارج المدينة وهم أصحاب تخصصات محدودة الذين تحتاج إليهم المؤسسة فهي تقوم بتوفير وسائل النقل لهم حتى يتم إلحاقهم بالمؤسسة في الوقت المناسب.

3- أدوات جمع البيانات:

تختلف أدوات جمع البيانات ووسائله، من بحث إلى آخر من الاختبارات إلى المقابلة والملاحظة والاستمارة وغير ذلك، حيث تتحدد الأداة المناسبة في ضوء أهداف البحث وفرضياته والأسئلة التي يسعى إلى الإجابة عنها، وقد يحتاج الباحث إلى استخدام أكثر من أداة حتى يتمكن من الإجابة عن جميع الأسئلة التي تطرحها الدراسة بدقة.

وعليه اعتمدت دراستنا الراهنة على مجموعة من الأدوات في جميع البيانات وهي:

3-1- الملاحظة:

تعرف على أنها نشاط يقوم به الباحث خلال مراحل البحث لجمع الحقائق التي تساعد على تعيين المشكلة وتحديدتها وكذلك عن طريق استخدامه الحواس¹ وأيضا تعرف بأنها وسيلة من وسائل جمع البيانات ومراقبة ومعاينة الظاهرة المراد دراستها².

ويعرفها البعض على أنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة³.

وقد ساعدتنا هذه الأداة في جمع البيانات من أجل الكشف عن تفاصيل الظاهرة في ميدان الدراسة وكذا تسجيل الملاحظات وجمعها لاستخلاص الأبعاد والمؤشرات التي تساعدنا في موضوع الدراسة.

3-2- المقابلة:

هي اتصال مباشر بين الباحث والمبحوث وتعتمد على سؤال شفوي وهي وسيلة أساسية للحصول على بيانات ومعلومات في موضوع محدد أو للكشف عن اتجاهات فكرية معينة⁴.

تعرف أيضا: بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يأخذ معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية⁵.

ولقد أفادتنا المقابلة الأولية في جمع بعض المعلومات الأولية حول المؤسسة وعن العمال وكيفية تسييرها.

¹ - خالد احمد فرحات، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، "مناهج البحث العلمي"، دار الأيتام لنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 43.

² - أحمد عباد، "مدخل منهجية البحث الاجتماعي"، ديوان المطبوعات الجامعية الساع المركزية، الجزائر، 2006، ص 131.

³ - سماح سالم سالم، البحث الاجتماعي، المناهج الإحصاء، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص 164.

⁴ - ابراهيم البيومي غانم، مناهج البحث وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2008، ص 196.

⁵ - رشيد زرواتي، تدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 3، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص

3-3- الاستثمار :

يمكن تعريفها ببساطة بأنها: "أشكال ونماذج تحصل بها على إجابات المبحوث عن الأسئلة وهي تلك النماذج يملأها المحيِب بنفسه بدلا من ملاحظة سلوك الشخص نحن إذ نسأله كتابيا عن نفسه وعن سلوكه أو عن اتجاهاته ويجيب هو عن الأسئلة كتابيا، وقد انتشر استخدام هذه الوسيلة من علماء الاجتماع إضافة إلى إجراءات جمع البيانات الأربعة الرئيسية المستخدمة من قبل علماء الاجتماع وربما تكون الاستثمار أكثر رواجاً في الاستخدام¹.

وتعد من بين أهم الأدوات الأساسية التي تستخدم في البحوث الوصفية² وقد صيغت الاستثمار وفق أبعاد ومؤشرات قابلة للقياس وتضمنت 27 سؤال موزعة على ثلاث محاور المحور الأول يضم بيانات الشخصية أما المحور الثاني يرتبط بالفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها تساهم القيم التنظيمية في تفعيل إستراتيجية التسوية.

والمحور الثالث دار حول الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها تساهم المعتقدات التنظيمية في تحقيق إستراتيجية التعاون.

- صدق الاستثمار:

لنتحقق من صدق الاستثمار فقد عرضت في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين وهم 3 أساتذة وذلك بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وقابليتها لدراسة وفي ضوء هذه الملاحظات تمت بعض التعديلات اللازمة كإعادة صياغة بعض الأسئلة وإضافة بعض المقترحات.

3-4- السجلات والوثائق:

لقد استفادت الدراسة من السجلات والوثائق والتي هي موجودة في قائمة الملاحق:

- مذكرة خاصة بالمراحل التي مرت بها مؤسسة ENPEC وحدة السوق -تيارت-.

¹ - فادية عمر الجولاني: طرق البحث الاجتماعي، ترجمة مورييس ريتشر، المكتبة المصرية للطباعة والنشر، ط 1، 2010، ص 149.

² - محمد بكر نوفل، المرجع سبق ذكره، ص 246.

- عدد عمال المؤسسة وتوزيعهم.

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية المديرية العامة.

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة السوقية.

- أفادتنا السجلات والوثائق في معرفة التقسيم عمال داخل المؤسسة ومعرفة توزيع وحدات المديرية العامة على مستوى الوطني.

4- المنهج المستخدم في الدراسة:

لا بد لأي دراسة أن تقوم على منهج علمي للوصول إلى معلومات ونتائج موضوعية ذات مصداقية فالمنهج العلمي هو ذلك الأسلوب أو الضوابط والقواعد التي يتم وضعها وتحديدها للوصول إلى حقائق حول الظواهر القابلة للدراسة.

وبما أن مناهج البحث متعددة فإن اختيار المنهج ارتبط أساسا بموضوع الدراسة ألا وهو "دور ثقافة المؤسسة في إدارة الصراع التنظيمي"، قمنا بإتباع المنهج الوصفي بحيث يعرف على أنه: منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث أو الدراسة على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفصيله¹. ويعرف أيضا على أنه: طريقة يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات وافيه ودقيقة تصور الواقع الثقافي والسياسي والعلمي وتسهم في تحليل الظواهره².

¹ - احمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 61.

² - أحمد عياد العساف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار الصفا لنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2015، ص

الفصل الخامس الخاتمة

عرض تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل بيانات الدراسة:

1-1 عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى:

المحور الثاني: القيم التنظيمية وإستراتيجية التسوية:

الجدول رقم (11): يوضح العمل الجماعي في المؤسسة:

النسبة		التكرار		العينة الاحتمالات	
% 86.57	% 37.31	58	25	طبيعة العمل تفرض ذلك	نعم
	% 40.3		27	خلق جو من التضامن في المؤسسة	
	% 8.96		6	تحقيق اندماج بين العاملين	
% 13.43		9		لا	
% 100		67		المجموع	

توضح البيانات المتحصل عليها في الجدول أعلاه والذي يتعلق بما إذا كانت المؤسسة محل

الدراسة تحبذ العمل الجماعي أم لا.

إن غالبية المبحوثين والذين يقدر عددهم 58 عامل بنسبة 86.57 % يرون بأن المؤسسة

تحبذ العمل الجماعي، والسبب في ذلك يعود إلى طبيعة العمل حيث بلغت نسبتها 37.31 % ثم

تليها نسبة متعلقة بخلق جو من التضامن في المؤسسة والتي قدرت بـ 40.03 % ثم يليها النسبة

متعلقة بتحقيق اندماج بين العاملين والتي قدرت بـ 8.96 % أما بالنسبة للمبحوثين الذين نفوا أن

المؤسسة تحبذ العمل الجماعي يقدر عددهم 9 مفردات فقط وذلك بنسبة 13.43 %.

ومن خلال هذه البيانات نستطيع القول أن المؤسسة محل الدراسة تفضل العمل الجماعي لأن

طبيعة عملها تفرض ذلك بحكم أنها ذات طابع اقتصادي، لذا لا بد من التكامل والتناسق بين مختلف

المصالح والأقسام والإدارة في المؤسسة للقيام بالعمل على أكمل وجه، وهذا ما يوضحه الهيكل

التنظيمي في طريقة توزيع الأقسام والمصالح وكيفية الاتصال ببعضها البعض، وبالتالي تحقيق

الأهداف المرجوة، إضافة إلى أن هذا الأمر أكده مسؤول قسم الإدارة شخصياً بأنه يجب العمل

الجماعي حتى يخلق جو من التضامن بين العمال داخل المؤسسة، فحسبه العمل الجماعي يساهم في تبادل الاقتراحات والتعاون بين العمال مع بعضهم البعض، كما أن العمل الجماعي من أهم ما ركزت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية حيث اعتبرته أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسة وعليه مؤسسة صناعة المنتجات الكهروكيميائية تتبنى ثقافة العمل الجماعي ليقينها التام بأن العمل الجماعي هو أساس نجاح أي تنظيم.

الجدول رقم (12): يوضح القيام بمهام متعددة داخل مجال العمل.

النسبة		التكرار	العينة		
			الاحتمالات		
%88.05	%49.25	59	33	كفاءتك	نعم
	%34.33		23	جو العمل المناسب لقدراتك	
	%1.49		1	قلة عدد العمال	
	%2.98		2	ب1 + ب2	
11.94		8	لا		
≈100%		67	المجموع		

تظهر الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (12) والتي تخص القيام بمهام متعددة داخل مجال العمل أن معظم الباحثين الذين بلغ عددهم 59 بنسبة %88.05 يؤكدون أنهم يقومون بمهام متعددة في مجال العمل، بحيث يرون أن هذا يرجع إلى كفاءتهم فكانت هي النسبة الأكبر بحيث قدرت بـ: 49.25 في حين نجد 23 مبحوث بنسبة %34.33 أقرروا بأن جو العمل مناسب لقدراتهم مما يسمح لهم بالقيام بمهام مختلفة، في حين نجد أن 2 مبحوثين بنسبة %2.98 أقرروا بأن قيامهم بمهام متعددة يرجع إلى جو العمل الذي يتناسب مع قدراتهم، بالإضافة إلى كفاءتهم، وفي حين نجد مبحوث واحد أقر بأن هذا يعود إلى قلة عدد العمال وفي الأخير نجد 8 من الباحثين الذين قدرت نسبتهم بـ: %11.94 أوضحوا بأنهم لا يستطيعون القيام بمهام متعددة داخل مجال العمل.

من خلال الشواهد الإحصائية نستطيع القول أن القيام بمهام متعددة في مؤسسة صناعة المتوجات الكهروكيميائية له قيمة وأهمية على العامل بالدرجة الأولى فهو يزيد من كفاءته وخبرته كما تفتح له المجال في الحصول على الترقية، كما يساهم هذا الأمر في تغطية العجز بالنسبة للعمال، هذا ما تبينه ثقافة المؤسسة في عملية تدريب عمالها.

الجدول رقم (13): يوضح مساهمة العمل الجماعي في التقليل من حدة الصراع.

النسبة		التكرار		العينة	الاحتمالات
%92.54	% 41.79	62	28	جو العمل داخل الجماعة من نوع أخوي	نعم
	% 14.93		10	سهولة احتواء المشكل بطرق جماعية	
	% 23.88		16	السعي إلى تحقيق أهداف مشتركة	
	% 7.46	5	ب1 + ب2		
	% 4.48	3	ب1 + ب3		
%7.46		5		لا	
% 100		67		المجموع	

تبين المعطيات الكمية المتحصل عليها في الجدول أعلاه رقم (13) والتي تتعلق بمساهمة العمل الجماعي في التقليل من حدة الصراع أم لا، بحيث نجد أن غالبيتهم يمثل 62 مبحوث بنسبة %92.54 أقرروا بأن العمل الجماعي يساهم في التقليل من حدة الصراع، بحيث نجد نسبة % 41.79 من المبحوثين يرون أن العمل داخل الجماعة من نوع أخوي، ثم تليها نسبة %23.88 من المبحوثين أكدوا أن هذا يرجع إلى السعي إلى تحقيق أهداف مشتركة، ونجد أيضا نسبة % 14.93 من المبحوثين يؤكدون أن العمل الجماعي يساهم في التقليل من حدة الصراع يعود إلى سهولة احتواء المشكل بطرق جماعية، في حين نجد نسبة من المبحوثين قدرت بـ: %7.46 والذين قدر عددهم بـ: 5 مبحوثين يرون أن العمل الجماعي لا يساهم في التقليل من حدة الصراع .

ومن خلال هذه المعطيات يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تشجع العمل الجماعي كونه يساعد في التقليل من حدة الصراع وهذا يرجع إلى جو العمل داخل الجماعة من نوع أخوي بحكم العلاقات الاجتماعية سائدة حتى خارج العمل، وهذا ما أكدته النظرية اليابانية أن أي مؤسسة يجب أن يسودها جو أخوي وعائلي بين مختلف موظفيها وهذا من أجل استمراريتها وتطويرها، إلى غاية السعي إلى تحقيق أهداف مشتركة بين فريق العمل، فلقد هذه النظرية على ضرورة الاهتمام بحاجات الفرد قدر الاهتمام بأهداف المنظمة من خلال العمل الجماعي والتفاعل المشترك بين الإدارة والعاملين، وعليه نستطيع القول أن ثقافة المؤسسة تقوم على هذه الصفات والقيم.

الجدول رقم (14): يوضح طرق الاتصال أكثر انتشارا داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
10.45%	7	عقد الاجتماعات
73.13%	49	الاتصال بالمسؤول المباشر
16.42%	11	المقابلة الفردية
100%	67	المجموع

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول رقم (14) والتي تخص طرق الاتصال الأكثر انتشارا داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث أقر غالبية مجتمع البحث والذين بلغ عددهم 49 مفردة بنسبة 73.13% بأن العملية الاتصالية تكون بالمسؤول المباشر، ثم تليها المقابلة الفردية حيث بلغ عدد العمال 11 مبحوث بنسبة 16.42% وفي الأخير عقد الاجتماعات حيث بلغ عدد المبحوثين 7 مفردات بنسبة 10.45%.

استنادا على الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه يمكننا القول بأن الاتصال بالمسؤول المباشر أكثر الطرق انتشارا في المؤسسة وهذا حسب رأي المبحوثين وهذا يؤكد بأن العمال يفضلون الاتصال برئيسهم مباشرة لنقل الأخبار والإعلام حول شؤون العمل، وهذا ما يؤكد نجاح هذه الوسيلة في تلبية العمال ودلالة على سيادة الجانب الإنساني خلال عملية الحوار والنقاش، أما

فيما يخص المقابلة الفردية فهي وسيلة يلجأ إليها العمال في علاقاتهم بالإدارة والمسؤولين من أجل رفع شكاويهم وإيصال مشاكلهم إلى مستويات أعلى وهذا ما لاحظناه داخل المؤسسة، أما فيما يخص عقد الاجتماعات فهي وسيلة يلجأ إليها العمال كونها الوسيلة التي تشمل العلاقات القائمة بين المدراء وجماعات العمل، بحيث تعقد الاجتماعات من أجل امتصاص الغضب أو أشكال المتعلقة بالعمال، وهذا ما تؤكد عليه نظرية المعلومات التي يكتسبها الاتصال القائم بين المستويات التنظيمية المختلفة عند محاولة تطبيق السلطة في التنظيم، لا يدع لاجمال للشك بأن وضوح ودقة وجودة المعلومات المتدفقة بين المراكز داخل التنظيم في جميع الاتجاهات من العوامل المحورية التي تساعد الموظفين على النجاح في عملهم.

الجدول رقم(15): يوضح الاتصال الغالب في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
31.34%	21	اتصال رسمي
68.66%	46	اتصال غير رسمي
100%	67	المجموع

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 68.66% يرون أن الاتصال السائد في المؤسسة هو اتصال غير رسمي في حين نجد نسبة 31.34% تؤكد أن نمط لاتصال رسمي سائد بنسبة معينة فقط.

وعليه يمكن القول أن نمط الاتصال غير رسمي هو السائد كونه النمط الذي يتبعه العمال للخروج من العلاقات الرسمية وكسر الروتين، وهذا يساعد على فعاليته التسيير وذلك لقوة الاتصال الإنساني الذي يبحث في مشكلات العلاقات الإنسانية وحل العوائق للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وأكبر مشكلات التسيير، وهذا ما لاحظناه في المؤسسة، وهذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية التي تؤكد أن الاتصال الغير الرسمي يساهم في ترابط العمال فيما بينهم وبين رؤسائهم.

كما نجد أيضا الاتصال الرسمي الذي يحدث توافق للمعلومات والبيانات داخل المؤسسة.

وعليه فالمؤسسة تعتمد على ثقافة الاتصال غير رسمي كونه عامل يقرب العمال مع الإدارة.
الجدول رقم (16): يوضح المنظومة الاتصالية في المؤسسة ومساهمتها في تحقيق الاندماج في العمل.

النسبة		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
% 74.63	%26.86	50	18	مرونة قنوات الاتصال	
	%31.31		25	الاعتماد على قنوات الاتصال غير الرسمي	
	%10.46		7	تشجيع الحوار بين العمال	
% 25.37		17		لا	
% 100		67		المجموع	

تظهر المعطيات المبوبة في الجدول رقم 16 الذي يخص مساهمة المنظومة الاتصالية في تحقيق الاندماج في العمل داخل المؤسسة حيث أقر غالبية مجتمع البحث والذين عددهم 50 مفردة بنسبة %74.63 بأن المنظومة الاتصالية تساهم في تحقيق الاندماج في العمل، حيث نجد نسبة %31.31 من مجتمع البحث يقرون بأن الاعتماد على قنوات الاتصال غير الرسمية هي التي تساهم في تحقيق اندماج في العمل، في حين نجد نسبة %26.86 من مجتمع البحث يرون بأن مرونة قنوات الاتصال هي التي تساهم في اندماج في العمل، وفي الأخير نجد نسبة %10.46 أقروا بأن المؤسسة تبادر بتشجيع الحوار بين العمال من أجل تحقيق الاندماج في العمل، إلى جانب عدد من المبحوثين بلغ عددهم 17 مبحوث بنسبة %25.37 يرون بأن المنظومة الاتصالية لا تساهم في تحقيق الاندماج في العمل داخل المؤسسة.

استنادا على هذه المعطيات نستطيع القول بأن المؤسسة محل الدراسة تتميز بمنظومة اتصالية معينة وهي قنوات اتصال الغير رسمي، في عملها بحيث لا تعتمد على اتجاه واحد فقط وهذا من أجل تسهيل الاتصال بينهم وبين الإدارة مما يساهم في استمرارية المؤسسة وتطوير ثقافتها، كما أن هذه المنظومة تمنح فرصة للمؤسسة لإصدار القرارات القائمة على معلومات وبيانات دقيقة وهذا ما لاحظناه وأكدته رئيس مصلحة المحاسبة المالية.

وتوضح دراسة زرقاوي أمال بعنوان: "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي" للعاملين بحيث إن لم يكن هناك مرونة في قنوات الاتصال يتسبب في انخفاض مستوى العمال داخل المؤسسة.

الجدول رقم (17): يوضح تشجيع المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات العمالية.

النسبة		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
%71.64	%37.31	48	25	ممثلين عن العمال	
	%34.33		23	المشاركة في حل المشاكل	
28.36%		19		لا	
100%		67		المجموع	

تظهر البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (16) والتي تتعلق بتشجيع المؤسسة للعمال في اتخاذ القرارات العمالية أم لا، حيث نجد أغلب مفردات البحث والذين بلغ عددهم 48 مفردة بنسبة %71.64 أن المؤسسة تشجع المشاركة في اتخاذ القرارات العمالية، بحيث نجد نسبة 37.31 من المبحوثين يرون بأن المشاركة في اتخاذ القرارات العمالية قرارات تكون عن طريق ممثلهم، في حين نجد نسبة %34.33 بأن المؤسسة تشجعهم من أجل مشاركتهم في حل المشاكل، كما نجد نسبة %28.36 من المبحوثين والذين قدر عددهم بـ: 19 مبحوث يقرون بأن المؤسسة لا تشجع مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

من خلال هذه المعطيات نستطيع القول أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على تشجيع مشاركة العمال في اتخاذ القرارات من جهة من أجل تحقيق أهدافها ومن جهة أخرى حتى تنمي لديهم القدرة على حل مشاكل والتعامل مع المتغيرات وهذا ما أكد عليه مدخل التكامل في دراسة المؤسسة وتفاعلاتها مع البيئة وقدرتها على الاستمرار وتحقيق الأهداف المطلوبة. وعليه يمكننا القول بأن المؤسسة تعتمد على ثقافة المشاركة العمالية في قراراتها.

الجدول رقم (18): يوضح الحرية في انجاز المهام داخل المؤسسة

النسبة		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
% 82.09	%17,91	55	12	تشجيع المؤسسة على الإبداع	نعم
	%40,29		27	محاولة تحفيز العمال	
	%23.88		16	وضع الثقة التامة في قدرات العمال	
% 17.91		12		لا	
% 100		67		المجموع	

تظهر البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم (18) والتي تتعلق بمدى منح الحرية في انجاز المهام داخل المؤسسة أم لا، حيث نجد أغلبية مفردات البحث المقدرة عددهم بـ 55 مفردة بنسبة 82,09% يؤكدون بأن المؤسسة محل الدراسة تمنح الحرية للعمال في انجاز المهام، بحيث نجد نسبة 40,29% من مجتمع البحث أقروا، بأنه يظهر في محاولة تحفيز العمال، في حين نجد نسبة 23,88% من المبحوثين يرون الحرية التي تعطيها المؤسسة لهم تتمثل في ثقتها التامة في قدرتهم في حين نجد نسبة 17,91% من المبحوثين يرون أن المؤسسة تشجعهم على الإبداع كما نجد نسبة 17,91% من مجتمع البحث والذين قدر عددهم بـ 12 مفردة أن المؤسسة لا تمنح الحرية للعمال في انجاز المهام.

من خلال هذه البيانات الكمية يمكننا القول بأن المؤسسة تمنح هامشا من الحرية للعمال في انجاز مهامهم وهذا ما صرح به رئيس مصلحة الموارد البشرية على أنه يمنح الموظفين هامشا من الحرية في عملهم وذلك حتى يضمن تفانيهم للمؤسسة وكذا خلق جو من المنافسة بينهم كما أكد أن المؤسسة تبني قيمة ثقافية صارت تميز المنظمات المعاصرة وهي ثقافة الإبداع وهذا لأنها متأكدة بأن الحديد هو الذي يصنع النجاح للمنظمة وفي الوقت نفسه يضمن لها الاستمرارية وهذا ما أكدته دراسة الياس سالم الموسومة بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية حسب

ما أوضحتته نظرية y لماك غريغور من خلال رؤيتها التي تقر بأن الفرد عند منحه الحرية في العمل لن يشعر برقابة مشددة ولن يتهرب من المسؤولية بل ستكون له رقابة ذاتية عن نفسه وسيغرب في تحمل المسؤولية وهذان العاملان يحققان التفاعل في العمل من خلال سيادة مبدأ روح الجماعة وبالتالي رضاه عن نفسه وعن المحيط التنظيمي كله.

الجدول رقم 18: يوضح مشاركة العاملين في تحديات المؤسسة ومساهمتها في تسوية المشاكل الداخلية:

العينة	التكرار	النسبة %
نعم	36	53,73%
لا	31	46,27%
المجموع	67	100%

تظهر المعطيات الواردة في الجدول رقم (19) والذي يتعلق بمشاركة العاملين في التحديات التي تواجهها المؤسسة ومدى مساهمتها في تسوية المشاكل الداخلية ، حيث نجد نسبة 53,73% من مجتمع البحث الذي قدر بـ 36 مفردة أكدوا على مشاركتهم في التحديات التي تواجهها المؤسسة في حين نجد نسبة 46,27% من الباحثين والذين قدر عددهم بـ 31 مفردة أقرروا بأنهم لا يشاركون في التحديات التي تواجهها المؤسسة.

يتضح من خلال المعطيات الكمية أن أغلب العمال يؤكدون على مشاركتهم في التحديات التي تواجهها المؤسسة ومدى مساهمتها في تسوية المشاكل الداخلية وهذا يرجع إلى عامل مهم داخل المنظمة والمتمثل في عملية التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح والمخازن من حيث المهام والمسؤوليات وتوضيح الأدوار الذي يعتبر ضرورة لا بد منها وهذا ما يؤكد نجاعتها في الوصول إلى تحقيق هدف مشترك، كما أن عملية الاتصالية تساعد على تحقيق هذه الخطوة وهذا ما يؤكد الجدول رقم 16.

الجدول رقم 20: يوضح تحفيز العمال من طرف الإدارة:

النسبة		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
%55,22		37		نعم	
%44,78	%17,91	30	12	الاحباط	
	16,42 %		11	الفشل	
	%2,98		2	التفكير في مغادرة المؤسسة	
	%7,46		5	ب+2 ب 3	
100		67		المجموع	

تظهر البيانات الكمية في الجدول رقم (20) والتي تتعلق بما إذا كان العامل بالمؤسسة محل الدراسة يتلقى التحفيز أم لا ، فقد الحد نسبة 55,22% من مجتمع البحث والذين قدر عددهم بـ 37 إن المؤسسة تقدم لهم تحفيز من حين نجد نسبة 44,78% من مجتمع البحث والذين قدر عددهم بـ 30 مفردة أقرروا بأنهم لا يتلقون التحفيز هذا ما يشعرون بالاحباط حيث بلغت نسبتهم 17,91% في حين يرى البعض الآخر بنسبة 16,42% أن هذا الأمر يشعرون بالفشل كما نجد نسبة 7,46% يرون بأن عدم تحفيزهم يشعرون بالفشل ومغادرة المؤسسة وفي الأخير نجد نسبة 2,98% يفكرون في مغادرة المؤسسة واستنادا على ما سبق ذكره من النتائج يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية بالغة للعاملين بها وتعترف بما يقدمونه والدليل أن المؤسسة تقوم بتقديم التحفيز المادي والمعنوي للعاملين عند تقديمهم للجديد وهذا يشعرون بالاعتزاز والاحترام. وهذا الأمر أحد الركائز في سلم الحاجات لماسلو حيث يأتي بعد حاجة إثبات الذات وبهذا نستطيع القول أن المؤسسة محل الدراسة ركزت على تلبية حاجة مهمة وأساليب من حاجات العامل وهي حاجته للاحترام والتقدير وهذا يدل على تيقنها بقدرتها وأهمية الموارد البشرية في تحقيق النجاح، وعليه التحفيز يعد أحد ركائز ثقافة المؤسسة.

جدول رقم 21: يوضح طبيعة العلاقات الاجتماعية في التعامل بين العمال

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
70,15%	47	حسنة
25,37%	17	متوسطة
2,98%	2	سيئة
1,49%	1	سيئة جدا
100% \approx	67	المجموع

تظهر المعطيات الواردة في الجدول رقم (21) والتي تتعلق بطبيعة العلاقات الاجتماعية في التعامل بين العمال في المؤسسة محل الدراسة حيث نجد نسبة 70,15% من مجتمع البحث الذي يقدر بـ 47 مفردة أن علاقاتهم الاجتماعية حسنة، ونسبة 25,37% الذي يقدر عددهم بـ 17 مفردة أن علاقاتهم متوسطة، في حين نجد نسبة 2,98% ومن مجتمع البحث والذي يقدر عددهم بـ 2 مفردة أقروا أن علاقاتهم الاجتماعية سيئة، وفي الأخير نجد نسبة 1,48% بما يعادل مفردة واحدة أن علاقاتها الاجتماعية سيئة جدا.

من خلال المعطيات الإحصائية يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على أن تكون علاقات العمال فيما بينهم أن تكون حسنة مما يخفض نسبة الصراع ويساهم في خلق جو من التعاون بين مختلف العمال وهذا ما يساهم في الحفاظ على توازن النظام الداخلي للمؤسسة وهذا ما أقرته النظرية السلوكية التي أكدت أن العلاقات الاجتماعية الجيدة تقود إلى أفراد يشعرون بالسعادة الأمر الذي يؤدي إلى الانسجام والفعالية.

جدول رقم 21: يوضح وقوع الخلاف بين العمال

النسبة %	التكرار	العينة
		الاحتمالات
26,86%	18	نعم
73,13%	49	لا
100% ≈	67	المجموع

تظهر البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (22) والتي تتعلق بوقوع خلاف بين العمال حيث نجد نسبة 73,13% من مجتمع البحث والذي قدر بـ 49 مفردة يقرون بعدم وقوع خلاف بين العمال في حين نجد نسبة 26,86% والذين يقدر عددهم بـ 18 مفردة يؤكدون وقوع الخلاف بين العمال.

استنادا على هذه المعطيات نستطيع القول بأن المؤسسة محل الدراسة تسعى جاهدة إلى تقوية العلاقات بين العمال من أجل تخفيف الصراعات وتوعية العمال بأهداف المنظمة وجعلها غايتهم الأولى كما أكدت لنا الشواهد الواقعية والتي تضمنت إقرار رئيس مصلحة الموارد البشرية بأن الخلافات كانت في السابق، إلى أن المؤسسة تجاوزت مشكل الخلافات بنسبة كبيرة جدا وهذا يساعد على تقدم وتطور المؤسسة.

جدول رقم 23: يوضح كيفية لجوء إدارة المؤسسة لتسوية بعض النزاعات العمالية:

النسبة %	التكرار	العينة
		الاحتمالات
23,88%	16	طرق قانونية
76,12%	51	طرق فردية
100%	67	المجموع

تظهر المعطيات الواردة في الجدول رقم (23) والتي تتعلق بكيفية لجوء إدارة المؤسسة لتسوية بعض النزاعات العمالية، بحيث نجد نسبة 76,12% ، من الباحثين والذين قدر عددهم 51 مفردة، يقرون بأن إدارة المؤسسة تلجأ إلى طرق فردية في تسوية بعض النزاعات العمالية ، في حين نجد نسبة 23.88% من مجتمع البحث والذي قدر عددهم بـ 16 مفردة يرون بأن المؤسسة تلجأ إلى تسوية بعض النزاعات العمالية بطرق قانونية.

من خلال هذه المعطيات الإحصائية يمكننا القول بأن المؤسسة تحرص على حل النزاعات بطرق ودية وهذا من أجل إرضاء الطرفين والقضاء على الخلاف، وهذا ما أكده رئيس مصلحة المحاسبة المالية بأن الإدارة تلجأ إلى جميع الطرق من أجل مصالحة بين العمال المتنازعين في حال استعصى الأمر تلجأ المؤسسة إلى الطرق القانونية، وعليه فالمؤسسة تتبنى ثقافة تسوية النزاعات العمالية بطرق غير رسمية.

المحور الثالث: المعتقدات التنظيمية وإستراتيجية التعاون

الجدول رقم 24: يوضح قناعات العمال بأهمية تطبيق اللوائح التنظيمية

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
74,63%	50	نعم
25,37%	17	لا
100	67	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23) والتي ترتبط بأهمية قناعات العمال بتطبيق اللوائح التنظيمية حيث نجد نسبة 74.63% من مجتمع البحث والذين يقر عددهم بـ 50 مفردة يؤكدون بأن لديهم قناعات بتطبيق اللوائح التنظيمية في المؤسسة، في حين نجد نسبة 25.37% من مجتمع البحث والذين يقر عددهم بـ 17 مفردة يقرون بأنهم غير مقتنعين بأهمية تطبيق اللوائح التنظيمية.

من خلال المعطيات السابقة يمكن القول أن العامل بالمؤسسة محل الدراسة يهتم بتطبيق اللوائح التنظيمية خلال عمله وذلك لأنه خاضع لعملية المتابعة والتوجيه المستمر من قبل الإدارة على تنفيذ الخطط والبرامج، مما يساهم في تحقيق مؤشرات الأداء المطلوبة وهذا ما يتفق مع دراسة أحمد عكاشة والتي بينت مدى أهمية احترام والتزام الموظفين للأنظمة والقوانين المعمول بها، كذلك أكد "أولير" من خلال نظرية القيم أن القوانين تعتبر كقيمة وجب على الموظفين تطبيقها والالتزام بها.

وهذا ما أكدته دراسة شطي أمينة أيضا الموسومة بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدنامكية الجماعة بحيث تنص على أن اللوائح التنظيمية مهمة وهي تعتبر المحرك الأساسي لحدوث دينامكية جماعة العمل داخل .

الجدول رقم 25: يوضح التزام العاملين باللوائح التنظيمية لتجنب المشاكل داخل المؤسسة

النسبة		التكرار		العينة		
				الاحتمالات		
%83.58	%38.81	56	26	محاولة الحصول على تقييم جيد من طرف المسؤول	نعم	
	%2.98		2			ضمان حقوق العمال
	%41.79		28			الخوف من العقوبات
16.42		11		لا		
%100		67		المجموع		

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (25) والتي تتعلق بالتزام العاملين باللوائح التنظيمية لتجنب المشاكل داخل المؤسسة بحيث نجد نسبة 83.58% من مجتمع البحث والذي قدر عددهم بـ 56 مفردة يرون بأن التزام العاملين باللوائح التنظيمية يساهم في تجنب المشاكل داخل المؤسسة بحيث نجد نسبة 41.79% من مجتمع البحث يقرون بأنهم يلتزمون باللوائح التنظيمية خوفاً من العقوبات ونجد نسبة 38.81% من المبحوثين يقرون بأنهم يلتزمون باللوائح التنظيمية من أجل الحصول على تقييم جيد من طرف المسؤول ونسبة 2.98% من المبحوثين يلتزمون باللوائح التنظيمية من أجل ضمان حقوقهم وفي الأخير نجد نسبة 16.42% يؤكدون بأن الالتزام باللوائح التنظيمية لا يساهم في تجنب المشاكل داخل المؤسسة.

من خلال المعطيات السالفة الذكر يمكن القول بأن العاملين يلتزمون باللوائح التنظيمية لتجنب المشاكل داخل المؤسسة وهذا يوضح لنا أن القوانين والإجراءات داخل المؤسسة لها قوة قاهرة على الأفراد وذلك ما أكده رئيس مصلحة الموارد البشرية بإقراره أنه عندما لا يتم تطبيق القانون يخضع العامل مباشرة إلى عقوبة وأن الأوامر التي تأتي من الإدارة العليا يكون العامل ملزم بتطبيقها دون مناقشة، ومن خلال تواجدنا بالمؤسسة في فترة الدراسة الميدانية، اتضح لنا أن المؤسسة تتبع التسيير التaylorي في تطبيق الأوامر وإجراءات العمل بمعنى ما يتم إقراره من طرف الإدارة لا بد له من التطبيق الفوري.

الجدول رقم 26: يوضح تمسك العمال بالعمل في المؤسسة

النسبة %		التكرار		العينة الاحتمالات	
%97.02	%38.81	65	26	عدم القدرة على الاستغناء عن عمل الجماعة	نعم
	%56.72		38	ملائمة ظروف العم	
	%1.48		1	قلة الصراعات بين فريق العمل	
% 2.98		2		لا	
%100		67		المجموع	

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (25) والتي تتعلق بتمسك العمال بالعمل في المؤسسة بحيث نجد نسبة 97.2% من مجتمع البحث والذي قدر بـ 65 مفردة وأكدوا أنهم متمسكين بالعمل في المؤسسة، بحيث نجد نسبة 56.72% يؤكدون بأنهم متمسكين بالمؤسسة وذلك لملائمة ظروف العمل في حين نجد نسبة 38.81% يقرون عدم قدرتهم على الاستغناء عن جماعة العمل، ونجد نسبة 1.48 يرون قلة الصراعات بين فريق العمل ، كما نجد نسبة 2.98% من مجتمع البحث والذي قدر بـ 2 مفردة أقروا أنهم غير متمسكين بالعمل في المؤسسة.

من خلال المعطيات السالفة الذكر يمكن القول أن العمال بالمؤسسة محل الدراسة يعتبرون أنفسهم جزء من المؤسسة ولا يمكنهم تركها كونهم علاقتهم مع جماعة العمل قوية، إلى جانب الظروف الاجتماعية التي لا تسمح لهم بترك العمل كونهم لا يضمنون عمل آخر بنفس المكانة وبنفس الراتب وهذا ما يولد لديهم عامل الرضا.

جدول رقم 27: يوضح المرونة في التعامل رؤساء والمرؤوسين ومدى مساهمتها في القضاء على مختلف الخلافات داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
%95,52	64	30	سماع شكاوي العمال
		12	تعاطف الإدارة مع ظروف العمال
		8	الاهتمام بمصلحة العاملين
		14	ب + 2 ب 3
%4,48	3		
%100	67		

تظهر المعطيات الواردة في الجدول رقم (26) والذي يتعلق بمرونة تعامل الرؤساء مع المرؤوسين ومدى مساهمتها في القضاء على مختلف الخلافات داخل المؤسسة حيث نجد نسبة %95,52 من مجتمع البحث والذين قدر عددهم بـ 64 مفردة أقرروا بوجود مرونة في التعامل كما أنها تساهم في القضاء على الخلافات داخل المؤسسة، بحيث نجد نسبة %44,78 يرجعون ذلك إلى سماع شكاوي العمال ونسبة %20,89 يؤكدون تعاطف الإدارة مع ظروف العمال في حين نجد نسبة %11,94 يرون هذا يرجع إلى الاهتمام بمصلحة العاملين، في حين نجد نسبة %4,48 من مجتمع البحث والذين بلغ عددهم 3 مفردات أقرروا عدم وجود مرونة في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين وعدم مساهمتها في القضاء على الخلافات داخل المؤسسة.

بناءً على هذه المعطيات فالمؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعملية الاتصال بين الإدارة والعمال كونها عامل أساسي ومهم في القضاء على مختلف النزاعات كما أن المؤسسة تولي اعتباراً للرؤساء باعتبارهم على مستوى عالي من المهارة ولهم خبرة في هذا المجال كما أنهم على كفاءة عالية من الأداء، فهم يعتبرون حلقة وصل بين القاعدة والإدارة العليا لذا فإنهم على دراية كاملة بما يجري داخل المؤسسة وهذا ما يسهل طريقة التعامل مع المرؤوسين.

الجدول رقم 28: يوضح انضباط العمال داخل المؤسسة

النسبة %		التكرار	العينة		
			الاحتمالات		
%95,52	%10,45	64	7	التقليل من الضغوط المهنية	نعم
	%38,81		26	تحقيق أهداف المؤسسة	
	%14,92		10	تفادي مختلف أشكال الصراع	
	%31,34		21	ب+1ب2	
%4,48		3	لا		
%100		67	المجموع		

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (28) والتي توضح انضباط العمال داخل المؤسسة محل الدراسة، بحيث نجد نسبة 95,52% من مجتمع البحث والذي قدر عددهم بـ 64 مفردة يرون وجود انضباط حيث نجد نسبة 38,81% ما يقارب 26 مفردة يؤكدون ذلك راجع لتحقيق أهداف المؤسسة ونجد نسبة 31,34% يرجعون هذا إلى التقليل من الضغوط المهنية مع تحقيق أهداف المؤسسة كما نجد نسبة 14,92% يقرون أن هذا يعود إلى تفادي مختلف أشكال الصراع ونجد نسبة 10,45% يرون أن هذا ما يساهم في التقليل من الضغوط المهنية وفي الأخير نجد نسبة 4,48% من مجتمع البحث والذين قدر عددهم بـ 3 مفردات يقرون أنه لا يوجد انضباط للعمال داخل المؤسسة.

إن للشواهد الإحصائية دلالات وشواهد واقعية حيث أكد رئيس مصلحة الموارد البشرية أن العمال منضبطين داخل المؤسسة أما بالنسبة له ولمدير المؤسسة وبعض أعضاء المهمة في المؤسسة وبحكم عملهم ليسوا متواجدين باستمرار في المؤسسة، فأحياناً يغادرون المؤسسة ثم يعودون لإتمام عملهم ولكن هذا عندما يتطلب العمل ذلك، ولكن صرامة القوانين تفرض على العاملين الانضباط والحضور في الوقت وهذا دليل على أن المؤسسة تعي أهمية الوقت وتولي عناية باحترامه وتقديره كونه أحد الموارد التي لا بد من استغلالها بطريقة أفضل لتحقيق النجاح وهذا ما أكد عليه هنري

فايول حيث اعتبره مبدأ من مبادئ التي تقوم عليها إدارة المؤسسة فالالتزام بالقواعد في نظره يعني احترام الالتزامات المهادفة إلى تحقيق الطاعة والتنفيذ ويعني احترام المهنة. لذا يعتبر الانضباط اليوم في أي مؤسسة قيمة تنظيمية تعبر عن الثقافة السائدة في المؤسسة.

جدول رقم 29: يوضح العدالة في التعامل بين العمال داخل المؤسسة

النسبة		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
%86,56	%16,41	58	11	رضا العاملين	نعم
	%43,28		29	تقبل التعليمات	
	%22,39		15	التعاون في حل المشاكل	
	%4,48		3	ب+1ب3	
%13,43		9		لا	
%100		67		المجموع	

توضح المعطيات الواردة في الجدول رقم (29) والتي تتعلق بما إذا كانت هناك عدالة في التعامل بين العمال داخل المؤسسة أم لا حيث نجد نسبة %86,56 من مجتمع البحث والذي قدر بـ 58 مفردة والذين أقرروا بوجود العدالة في التعامل بين العمال داخل المؤسسة بحيث نجد نسبة %43,28 يرجعون ذلك إلى تقبل التعليمات كما نجد نسبة %22,39 يرجعون هذا إلى التعاون في حل المشاكل ونسبة %16,41 من مجتمع البحث يرون أن ذلك يساهم في تحقيق رضا العاملين، ونسبة %4,48 يؤكدون أن هذا راجع إلى رضا العاملين مع التعاون في حل المشاكل كما نجد نسبة %13.43 من مجتمع البحث والذي يقدر عددهم بـ 9 مفردات يقرون أنه لا توجد عدالة في التعامل بين العمال داخل المؤسسة.

بناءً على هذه المعطيات نستطيع القول أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للعدالة في التعامل بين العمال وذلك تقديراً للعلاقات الإنسانية واشتراك الموظفين في أمور المؤسسة من أجل خلق تعاون فيما بينهم، وهذا ما أكدت عليه نظرية العدالة التي أوضحت أن الفرد العامل يحاول إيجاد حالة من

التوازن بين ما يقدمه للمنظمة من جهد ووقت ما يحصل عليه من تعويضات، وهذا التوازن يتحقق عندما يشعر العامل بأن مخرجاته تعادل مخرجات العاملين الذين يقومون بنفس العمل. وعليه عندما يشعر الفرد بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل ايجابي للمنظمة وقوانينها إلى جانب مدى إحساس الفرد بعدالة المعاملة التي يحصل عليها خاصة عندما تطبق عليه الإجراءات، ومن خلال هذا فالمؤسسة تتميز بثقافة العدالة بين عمالها وهذا ما يساهم في تقليل من الخلافات مما يساعد على تقدمها واستمرارها.

جدول رقم 30: يوضح دور العدالة في مواجهة مختلف الخلافات

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
91,04%	61	نعم
8,95%	6	لا
≈100 %	67	المجموع

تظهر البيانات الكمية في الجدول رقم (30) والذي يرتبط بدور العدالة في مواجهة مختلف الخلافات داخل المؤسسة محل الدراسة ، بحيث نجد نسبة 91,04% من مجتمع البحث والذي يقدر عددهم بـ 61 مفردة يرون بأن العدالة تساهم في مواجهة الخلافات، في حين نجد نسبة 8,95% من مجتمع البحث أي ما يعادل 6 مفردات يؤكدون أنه لا يوجد هناك دور للعدالة في مواجهة مختلف الخلافات.

من خلال هذه البيانات يمكن القول أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق العدالة بين العمال مما يساعدها في مواجهة الخلافات داخل البيئة التنظيمية وهذا ما أكده رئيس مصلحة الموارد البشرية أنهم كمسؤولون يمثلون الإدارة ككل فهم يحرصون على نشر ثقافة العدالة كونها العامل لأساسي في القضاء على الخلافات.

وبناء على هذا أصبحت مسؤولية خلق نظام العدالة والحفاظ عليه وتطويره مسؤولية مشتركة بين المنظمة والعاملين.

الجدول رقم 31: يمثل العلاقة في المؤسسة ومدى مساهمتها في تسوية الخلافات بين العمال /العمل الجماعي

المجموع		لا		نعم		تجذب المؤسسة العمل الجماعي وقوع خلافات بين العمال
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
57	85.07 %	15	22.38 %	42	62.69 %	نعم
10	14.93 %	3	4.48 %	7	10.45 %	لا
67	100 %	18	26.86 %	49	73.14 %	المجموع

يمثل الجدول الإحصائي أعلاه العمل الجماعي في المؤسسة ومساهمته في تسوية الخلافات بين العمال، حيث نجد نسبة 62.60% أجابوا بنعم، يرون بأن العمل الجماعي يساهم في تسوية الخلافات بين العمال، و10.45% أجابوا بأن المؤسسة تجذب العمل الجماعي لكن لا يساهم في تسوية الخلاف بين العمال، حيث نجد 22.38% يرون بأن المؤسسة لا تجذب العمل الجماعي لكن تسوية الخلافات موجودة، أما نسبة 4.48% أقرروا بأن مؤسستهم لا تجذب العمل الجماعي يساعد على تسوية الخلافات بين العمال.

نستنتج من خلال ذلك أن المؤسسة تسعى إلى تشجيع العمل الجماعي الذي يساهم في تسوية الخلافات بين العمال داخل المؤسسة.

2- نتائج الدراسة:

1-2 نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

1-1-2 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال المعطيات الكمية المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى والتي تم تجميعها من الميدان تحصلنا على ما يلي:

- 86.56% من مجتمع البحث يقرون بأن مؤسستهم تحبذ العمل الجماعي وهذا راجع لطبيعة عملها التي يتطلب اتحاد جهود كل الأعضاء.

- 88.05% من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأنهم يقومون بمهام متعددة داخل مجال العمل وهذا ما يؤكد بأن المؤسسة توفر جو مناسب للعمال.

- 92.54% من مجتمع البحث يرون بأن العمل الجماعي يساهم في تقليص من حدة الصراع وهذا ما يؤكد قوة العلاقة بين العمال.

- 73.13% من عينة البحث يرون بأن طرق الاتصال الأكثر انتشارا داخل المؤسسة هي الاتصال بالمشرف المباشر، وهذا ما يؤكد نجاح هذه الوسيلة في تلبية حاجات العمال.

- 68.66% من عينة البحث يؤكدون بأن الاتصال الغالب في المؤسسة هو الاتصال غير الرسمي وهذا ما يؤكد على قوة تفاعل الإنساني.

- 74.63% من مجتمع البحث يقرون بوجود منظومة اتصالية في المؤسسة مساهمتها في تحقيق الاندماج بين العمال وهذا ما يقلل من الخلافات داخل المؤسسة.

- 71.64% من عينة البحث يرون بأن المؤسسة تشجع المشاركة في اتخاذ القرارات العمالية.

- 82.08% من مجتمع الدراسة يقرون بوجود حرية في انجاز المهام داخل المؤسسة وهذا ما يساهم في خلق الإبداع.

- 53.73% من عينة الدراسة أكدوا بأن مشاركة العاملين في تحديات المؤسسة لا تساهم في تسوية المشاكل الداخلية.
- 52.22% من مجتمع البحث أقرروا بأن هناك تحفيز من طرف إدارة المؤسسة وهذا ما يخلق جو من المنافسة.
- 70.15% من عينة الدراسة يرون بن العلاقات الاجتماعية في التعامل بين أعمال حسنة هذا ما يؤكد بأن إستراتيجية تقرب الإدارة من العامل تشعره بالرضا.
- 73.13% من مجتمع البحث أقرروا بعدم وجود خلاف بين العمال.
- 76.12% من عينة الدراسة أكدوا لجوء إدارة المؤسسة لتسوية بعض النزاعات العمالية إلى طرق فردية.

من خلال النسب الواردة أعلاه وبالإضافة إلى نتائج الجدول رقم (31) والذي يمثل العلاقة بين العمل الجماعي في المؤسسة ومدى مساهمتها في تسوية الخلافات بين العمال، وعليه يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: تساهم القيم التنظيمية في تفعيل إستراتيجية التسوية يتبين صدقها الميداني.

الجدول رقم 32: يوضح العلاقة بين انضباط العمال داخل المؤسسة ودور العدالة في مواجهة مختلف الخلافات.

المجموع		لا		نعم		انضباط العمال داخل المؤسسة دور العدالة في مواجهة مختلف الخلافات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
67.16%	45	8.96%	6	58.20%	39	نعم
32.84%	22	2.99%	2	29.85%	20	لا
100%	67	11.95%	8	88.05%	59	المجموع

بناء على المعطيات الإحصائية أعلاه نلاحظ 58.20% أجابوا بأن انضباط العمال داخل المؤسسة يجعل للعدالة دور في مواجهة مختلف الخلافات و29.85% أقرروا بوجود انضباط للعمال

لكن يجعل للعدالة دور في مواجهة الخلافات، ونسبة 8.96% أقرروا بعدم وجود انضباط للعمال، داخل المؤسسة في حين هناك دور للعدالة في مواجهة الخلافات بنسبة 2.99% أكدوا عدم وجود انضباط للعمال وأن العدالة ليس لها دور في مواجهة مختلف الخلافات.

نستنتج من خلال ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تحقيق انضباط العمال داخل المؤسسة وجعل للعدالة دور في مواجهة مختلف الخلافات.

2-1-2 نتائج لدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال المعطيات الكمية المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية والتي تم تحصيلها من الميدان تحصلنا على ما يلي:

- 74.63% من مجتمع البحث أكدوا قناعاتهم بأهمية تطبيق اللوائح التنظيمية وهذا ما يساعد على احترام النظام الداخلي للمؤسسة.

- 83.58% من مجتمع البحث أقرروا التزام العاملين باللوائح التنظيمية لتجنب المشاكل التنظيمية.

- 97.02% من عينة الدراسة أكدوا تمسكهم بالعمل في المؤسسة وهذا ما يساهم في الحفاظ عليها.

- 95.52% من عينة البحث يرون بأن هناك مرونة في تعامل الرؤساء والمرؤوسين ومدى مساهمتها في القضاء على مختلف الخلافات داخل المؤسسة وهذا راجع إلى قوة العملية الاتصالية.

- 95.52% من مجتمع البحث أقرروا انضباطهم داخل المؤسسة وهذا يساهم في تفادي المشاكل داخل البيئة التنظيمية.

- 86.56% من مجتمع البحث أكدوا وجود عدالة في التعامل بين العمال داخل المؤسسة وهذا ما يساهم في قضاء على مختلف المشاكل.

- 91.04% من مجتمع البحث يرون بأن هناك دور العدالة في مواجهة مختلف الخلافات. من خلال النسب الواردة أعلاه وبالإضافة إلى نتائج الجدول رقم (32) والذي يوضح العلاقة بين انضباط العمال داخل المؤسسة ودور العدالة في مواجهة مختلف الخلافات.

وعليه يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها: تساهم المعتقدات التنظيمية في تحقيق إستراتيجية التعاون بين صدقها الميداني.

4- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

توصلت دراستنا الراهنة إلى مجموعة من النتائج وبمقارنتها مع الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في هذا البحث نجد أنها تتشابه معها من جهة وتختلف من جهة أخرى وهذا ما سنوضحه كالتالي:

- حيث تشابهت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الياس سالم، إن جماعة العمل مفيدة للمؤسسة لتحقيق الإنتاجية المرتفعة وهذا ما توصلت إليه الدراسة الراهنة، وأيضا تشابهت معها في أن العمال ملزمون داخل المؤسسة.

واختلفت معها في أن الدراسة الراهنة توصلت إلى أن المؤسسة تشجع مشاركة العمال في اتخاذ القرارات العمالية في حين دراسة الياس سالم نفت توفير فرص المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية للعمال.

وتشابهت مع دراسة شطي أمينة، إن اللوائح التنظيمية تعتبر ركيزة أساسية في حدوث ديناميكية جماعة العمل، وتشابهت معها أيضا في أن تحفيز العمال يعد أمرا أساسيا لخلق جو من المنافسة.

واختلفت معها في أن الدراسة الراهنة أكدت أن القيم التنظيمية لها دور في تسوية التفاعلات ودراسة شطي أمينة توصلت بأن السلوك التنظيمي هو الذي يساهم في تماسك جماعة العمل.

كما اتفقت الدراسة الراهنة مع دراسة زرفاوي أمال، إن عدم وضع خطة اتصال واضحة يؤدي إلى صعوبة التواصل بين العاملين في المؤسسة وبالتالي يؤثر على فعالية العمال، كما تشابهت معها أيضا في أن مشاركة العاملين تؤثر بشكل دائم على أهداف المؤسسة.

واختلفت دراستنا مع دراسة زرفاوي أمال بأن العلاقات الاجتماعية هي التي تؤدي إلى حدوث صراع في حين دراسة زرفاوي أمال توصلت أن العوامل المؤدية إلى حدوث الصراع هي الطمع في الترقية في السلم الهرمي للمؤسسة.

ويرجع هذا الاختلاف في بعض النتائج إلى:

الاختلاف في خصائص العينة، طبيعة المناهج المستخدمة، أنواع الأدوات البحثية التي تم الاعتماد عليها، طبيعة عمل المؤسسة، اختلاف في أزمنة دراسات السابقة مع دراستنا.

5- النتيجة العامة للدراسة:

بما أن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: "تساهم القيم التنظيمية في تفعيل إستراتيجية التسوية"، والفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها: "تساهم المعتقدات التنظيمية في تحقيق إستراتيجية التعاون" ثبت صدقهما الميداني.

وعليه يمكن القول بأن الفرصة العامة والتي مفادها: "تلعب ثقافة المؤسسة دور مهما في إدارة الصراع التنظيمي"، ذات سند واقعي.

خاتمة

خاتمة

خاتمة:

لقد تطرقنا في هذه المذكرة إلى موضوع دور ثقافة المؤسسة في إدارة الصراع التنظيمي بالارتكاز على أهم ما جاء به التراث النظري والأصول الفكرية والنظري المتناولة لمتغيراته، كما تناولنا بعض الدراسات الامبريقية لدراستنا إلى جانب الربط المنهجي بين المتغيرين وأبعاد ومؤشرات الدراسة، بحيث تم التوصل إلى عدة نتائج مرتبطة بمؤسسة المنتوجات الكهروكيميائية بالسوق -تيارت- والتي ساعدت على كشف العلاقة الموجودة بين متغيري الدراسة. والتي نتج عنها الصدق الامبريقي للفرضيتين الجزئيتين، وبالتالي صدق الفرضية العامة، وهذا ما يعكس الواقع الفعلي للقيم والمعتقدات التنظيمية للأفراد داخل المؤسسة.

كما أكدت دراستنا على أن العمل الجماعي من مقومات المؤسسة كونه يساعد على نموها والتقليص من حدة الصراعات فيها، إلى جانب اعتمادها على منظومة اتصالية غير رسمية والتي تساهم في انتشار العلاقات الإنسانية ولجوء إدارة المؤسسة إلى طرق فردية في تسوية الخلافات بين العمال وهذا ما يساهم في المحافظة على النظام الداخلي، إضافة إلى التزام العمال باللوائح التنظيمية مما يساهم في استمرارهم داخل المؤسسة وتحقيق الأهداف المحددة سلفا وكذا نشر روح التعاون.

إلا أنه يمكن القول بأن هذه الدراسة تبقى تحتاج إلى المزيد من البحث والتقصي على اعتبار أن البحث العلمي تراكمي متفاعل، فالباحث يبدأ من حيث انتهى الآخرون إلا أنه تختلف طريقة معالجة كل موضوع باختلاف الدرجة العلمية للباحث ومستواه العلمي ومدى توافر شروط البحث في حد ذاتها، وبناءا عليه يمكن القول بأننا حاولنا أن نغطي بعض الجوانب المعرفية المرتبطة بمفهوم ثقافة المؤسسة في علاقتها بإدارة الصراع التنظيمي حسب الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للبحث، لكن تبقى الدراسة مستمرة في ظل عدم القدرة على تحديد والامام بكل أبعاد ومؤشرات المتغيرين.

ولتحقيق أهداف البحث العلمي والمساهمة في تراكمية البحث العلمي نطرح تساؤلا استشرافيا مفاده: إلى أي مدى يمكن عزل باقي المتغيرات التنظيمية الأخرى لتحديد معدلات انجذاب الظاهرتين المدروستين؟.

قائمة التمر لجميع

قائمة المراجع:

1-الكتب:

1. ابراهيم البيومي غانم، مناهج البحث وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2008.
2. إبراهيم توهامي، قضايا سوسيو-تنظيمية، البدر الساطع لطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 2013.
3. أحمد بطاح: قضايا المعاصرة في الإدارة التربوية، دار المشرق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، د.ت.
4. أحمد عباد، "مدخل منهجية البحث الاجتماعي"، ديوان المطبوعات الجامعية الساع المركزية، الجزائر، 2006.
5. أحمد عياد العساف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار الصفا لنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2015.
6. احمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 61.
7. أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري، عمان، أردن، 2014.
8. بولشرلش كمال: الثقافة التنظيمية والاداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
9. جمال الدين العويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002.
10. حسين محمود حريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2006.
11. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام، الأردن، 2015.

12. خالد احمد فرحات، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، "مناهج البحث العلمي" ، دار الأيتام لنشر والتوزيع، عمان، 2003.
13. رشيد زرواتي، تدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 3، قسنطينة، الجزائر، 2008.
14. رضا ابراهيم المليحي: إدارة التميز المؤسسي "بين النظرية والتطبيق"، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2012.
15. زهير بوجمعة شلاي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري، ط1، عمان، الأردن، 2011.
16. سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، (د.ط)، بن عكنون، الجزائر، 2015.
17. سلوى عثمان الصديقي، التكنيك النظري والتطبيقي في طريقة العمل مع الأفراد، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001.
18. سليمان خالد عبيدات: مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
19. سماح سالم سالم، البحث الاجتماعي، المناهج الإحصاء، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2012.
20. عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
21. عبد الرحمن توفيق: الجودة الشاملة، الدليل المتكامل، سلسلة إصدارات بمسك، القاهرة، 2003، (د.ط)، القاهرة.
22. عبد الوهاب علي محمد، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة عين شمس، ط2، القاهرة، (د.ت).

23. عز الدين سليمان وآخرون: المتغيرات التنظيمية "دراسات في علم الاجتماع التنظيم، دار مداد يونيفارسي تي براس، ط1، قسنطينة، الجزائر، 2011.
24. فادية عمر الجولاني: طرق البحث الاجتماعي، ترجمة مورييس ريتشر، المكتبة المصرية للطباعة والنشر، ط 1، 2010.
25. محمد اسماعيل بلال: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.
26. محمد بكر نوفل وفريال محمد أبو عواد، التفكير والبحث العلمي، دار الميسرة لنشر والتوزيع، عملن، الأردن، 2010.
27. محمد حسن العمائرية: مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، ط3، عمان، الأردن، 2002.
28. محمد سويلم: الإدارة في القرن الحادي والعشرين، دار الهاني للطباعة، القاهرة.
29. محمد عبد الرحمن: المعجم الشامل، ترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط1، مصر، 2003.
30. نادر أحمد: إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2013.
31. ناصر قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات "دراسات نظرية وتطبيقية"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011.
32. نعمة عباس الحفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
33. نعيم حبيب جعيني: علم الاجتماع التربوية المعاصر بين النظرية والتطبيق، دار وائل، ط1، 2009.

2-الكتب الأجنبية:

34-SAID Ahmed benrouane :le management des ressources humains, edition 04,office des publication universitaires,2010.

3-الرسائل والمذكرات:

35. أحمد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير في

العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.

36. أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير

في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.

37. إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية

للألنيوم وحدة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم

التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2000.

38. بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية

الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة

منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007/2006.

39. بودين دنيا: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم

التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،

جامعة الجزائر3، 2014/2013.

40. زرفاوي أمال: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير علم

اجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر/

بسكرة، غير منشورة، 2014/2013.

41. زياد سعيد الخليفة: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير في

العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،

السعودية، 2008.

42. شطي امينة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماع العمل، رسالة ماجستير في علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، غير منشورة، 2013-2014.

43. طارق بن موسى العتيبي: الصراعات التنظيمية والتعامل معها، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.

44. محمد بن غالب العويبي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.

45. محمد رضا شنه: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.

46. هاني بن ناصر الراجحي: التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

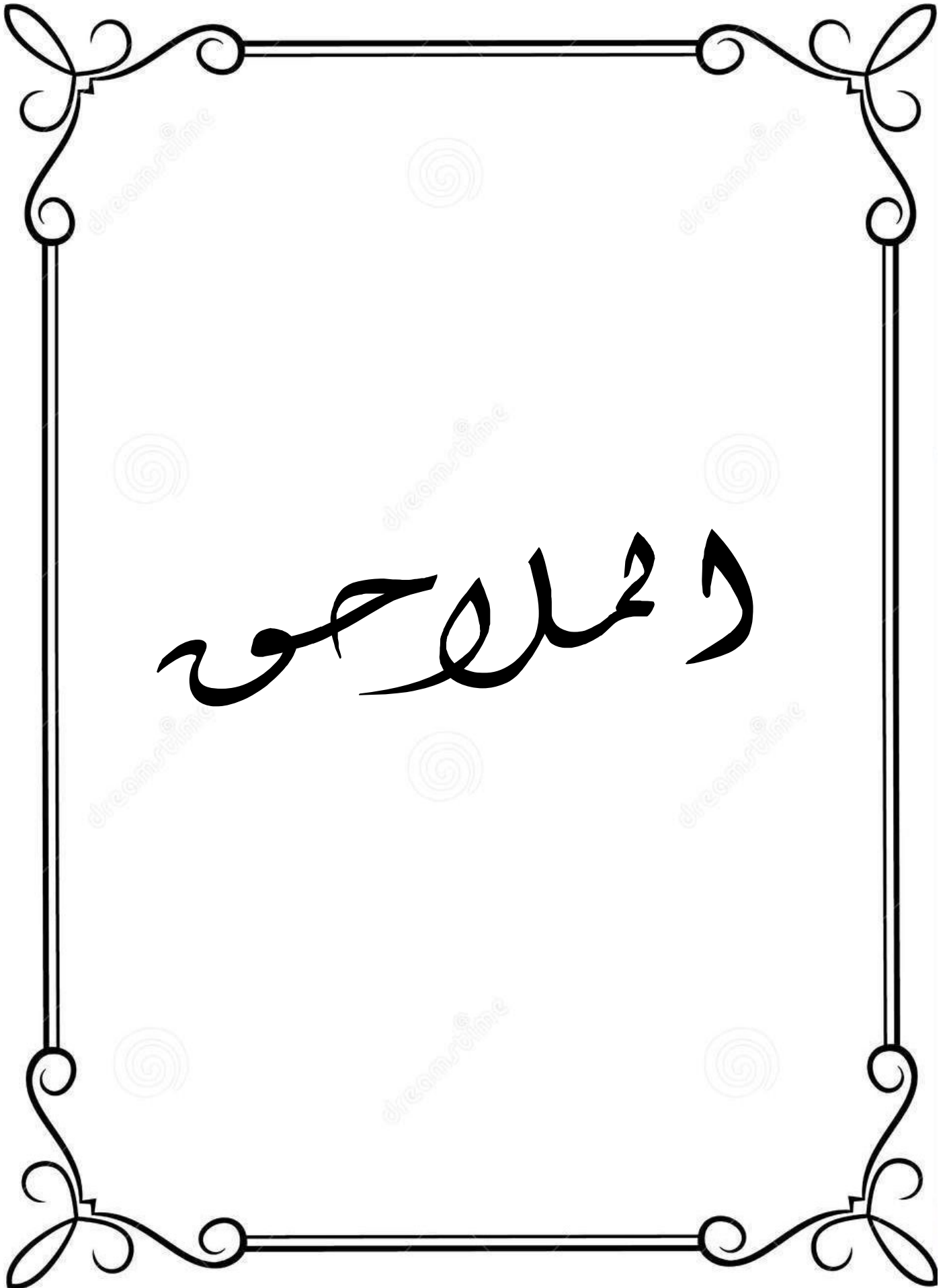
47. لينا داود محمد طه: العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2012/2013.

4-المجلات:

48. بن زاف جميلة: العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، 2005.

49. بورغدة حسن: إدارة الصراعات التنظيمية، العدد 5، كلية العلوم الاقتصادية، سطيف، 2005.

50. دومي سمراء: ممارسة ثقافة المؤسسة المفتوحة، دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 11، سنة 2011.
51. طلعت بن عوض السواط، محمد العتيبي: البعد الوقتي لثقافة التنظيم، مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد الأول، المجلد الخامس والثلاثون، السعودية، 1998.
52. ليث عبد الله سليمان القهيوي: أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء بالأردن، العدد الأول، المجلد الخامس عشر، 2015.
53. نجوى يوسف جمال الدين وآخرون: الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، العلوم التربوية، العدد الثالث، الجزء الأول، جويلية 2014،
54. هيشور محمد أمين: دور ثقافة التنظيمية في عملية الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، العدد العاشر، ديسمبر، 2016.



دعوات

الملاحق

قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة:

التخصص	الأستاذ
تنمية وتسيير الموارد البشرية	-عربات منير
علم اجتماع التنمية	-موهوب مراد
تنمية وتسيير الموارد البشرية	-خريش زهير

الملاحق

دليل المقابلة:

س1: كيف تصف ثقافة العامل داخل المؤسسة؟

س2: هل سبق وأن واجهتم مشاكل بسبب سوء ثقافة العامل؟

س3: هل يوجد صراعات في محيط العمل؟

س4: ما هي الأساليب التي تعتمد عليها الغدارة في التعامل مع المشاكل والخلافات التي تحدث بين العمال داخل المؤسسة؟

س5: هل يؤدي خلق جو من التفاعل والتعاون بين العمال إلى التقليل من الصراع التنظيمي؟

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
استمارة بحث بعنوان:

دور ثقافة المؤسسة في إدارة الصراع التنظيمي
دراسة ميدانية بمؤسسة الوطنية للصناعة المنتوجات الكهروكيميائية
ENPEC بالسوقر - تيارت.

لإعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية

إشراف:

أ. يحيى عبد المالك

إعداد:

بلخيرة الخالدية

ملاحظة هامة:

- الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة
- أن المعلومات الواردة في الإستمارة سرية و لا تستخدم إلا لأغراض علمية.

السنة الجامعية: 2018/2017

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن:.....

3-الحالة المدنية: غير متزوج(ة) متزوجة(ة)

مطلق(ة) أرمل(ة)

4-المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

5-المستوى الوظيفي: إطار عون تحكم عون تنفيذ

6-الأقدمية:.....

7-مكان الإقامة: داخل المدينة خارج المدينة

المحور الثاني: القيم التنظيمية و استراتيجية التسوية:

8-هل تجذب مؤسستكم العمل الجماعي؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، فهل ذلك راجع إلى:

-طبيعة العمل تفرض ذلك

-خلق جو من التضامن في المؤسسة

تحقيق اندماج بين العاملين

- أخرى تذكر:...

9-هل تستطيع القيام بمهام متعددة داخل مجال العمل؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، يرجع ذلك إلى:

- كفاءتك

الملاحق

- جو العمل مناسب لقدراتك

- قلة عدد العمل

- أخرى تذكر: ...

10- هل يساهم العمل الجماعي في التقليل من حدة الصراع؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، يتمثل ذلك في:

- جو العمل داخل الجماعة من نوع أخوي

- سهولة احتواء المشكل بطرق جماعية

- السعي إلى تحقيق أهداف مشتركة

- أخرى تذكر: ...

11- ما هي طرق الاتصال الأكثر انتشارا داخل المؤسسة؟

- عقد اجتماعات

- الاتصال بالمسؤول المباشر

- المقابلة الفردية

- أخرى تذكر:

12- ما هو في رأيك نمط الاتصال الغالب في المؤسسة؟

- اتصال رسمي

- اتصال غير رسمي

13- هل تعتقد أن الاعتماد على منظومة اتصالية فعالة في المؤسسة يؤدي إلى اندماج في العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، هل يرجع ذلك إلى:

- مرونة قنوات الاتصال

الملاحق

-الاعتماد على قنوات الاتصال غير الرسمي

-تشجيع الحوار بين العمال

-أخرى تذكر:.....

14 هل تشجع المؤسسة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، فهل ذلك يتم من خلال:

-ممثلي العمال

-المشاركة في حل المشاكل

-أخرى تذكر:...

15-هل تمنحك المؤسسة هامشا من الحرية في إنجاز مهامك؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، يرجع ذلك إلى:

-تشجيع المؤسسة على الإبداع

-محاولة تحفيز العمال

-وضع الثقة التامة في قدرات العمال

16-هل تعتقد أن مشاركة العاملين في تحديات المؤسسة تساهم في تسوية المشاكل الداخلية؟

نعم لا

17-هل تتلقى تحفيز من طرف إدارة المؤسسة؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب لا، هل هذا يشعرك ب:

-الإحباط

-الفشل

-التفكير في مغادرة المؤسسة

-أخرى تذكر:.....

18-ما طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العمال؟

-حسنة

-متوسطة

-سيئة

-سيئة جدا

الملاحق

19- هل سبق و أن وقع خلاف بينك و بين أحد العمال؟ نعم لا

كيف تلجأ إدارة المؤسسة لتسوية بعض النزاعات؟

- بطرق قانونية

- طرق فردية

- أخرى تذكر:.....

المحور الثالث: المعتقدات التنظيمية واستراتيجية التعاون:

21- هل هناك قناعات مشتركة بين العمال بأهمية تطبيق اللوائح التنظيمية داخل المؤسسة؟

نعم لا

22- حسب رأيك، هل ترى أن التزام العاملين باللوائح التنظيمية يساعد على تجنب المشاكل داخل

المؤسسة؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم، يرجع ذلك إلى:

- محاولة الحصول على تقييم جيد من طرف المسؤول

- ضمان حقوق العمال

- الخوف من العقوبات

- أخرى تذكر:.....

23- هل أنت متمسك بالعمل في هذه المؤسسة؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، هل يرجع ذلك إلى:

- عدم قدرتك على الاستغناء عن جماعة العمل

- جو العمل في المؤسسة محفز

- قلة الصراعات بين فريق العمل

24- هل تعتقد ان المرونة في تعامل الرؤساء و المرؤوسين تساهم في القضاء على مختلف الخلافات

داخل المؤسسة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، يكون ذلك عن طريق:

- سماع شكاوي العاملين

- تعاطف الإدارة مع ظروف العمال

الملاحق

-الاهتمام بمصلحة العاملين

-أخرى تذكر:.....

25-هل ترى بأن هنالك انضباط للعمال داخل المؤسسة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، هل الانضباط في العمل يساهم في:

-التقليل من الضغوط المهنية

-تحقيق أهداف المؤسسة

-تجنب المشاكل

-أخرى تذكر:.....

26-هل توجد عدالة في التعامل بين العمال داخل المؤسسة؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم، هل يؤدي ذلك إلى:

-رضا العمال

-تقبل التعليمات

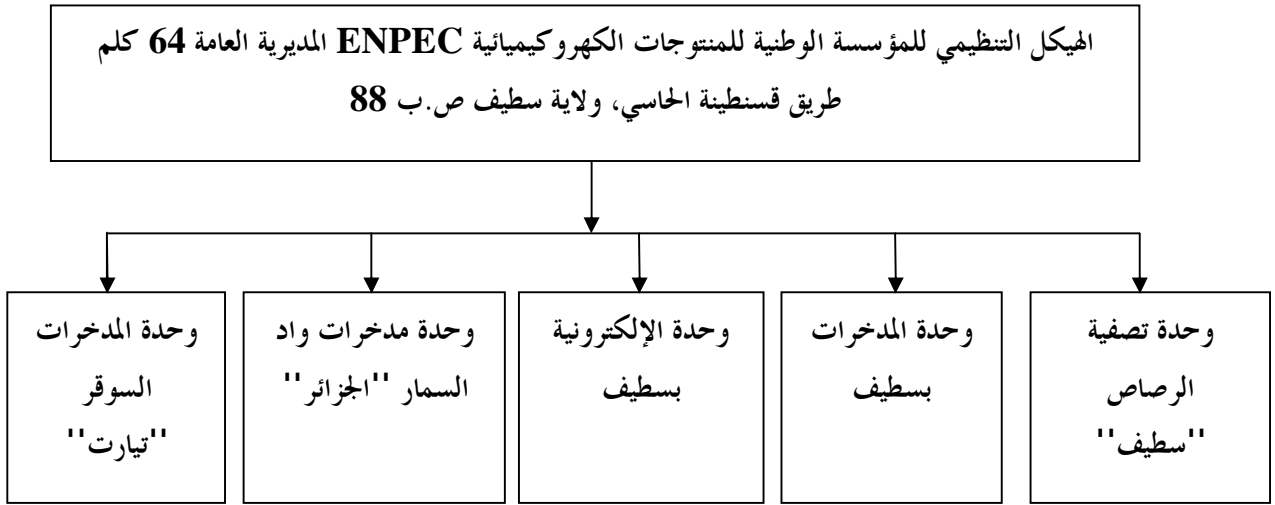
-التعاون في حل المشكلات

-أخرى تذكر:.....

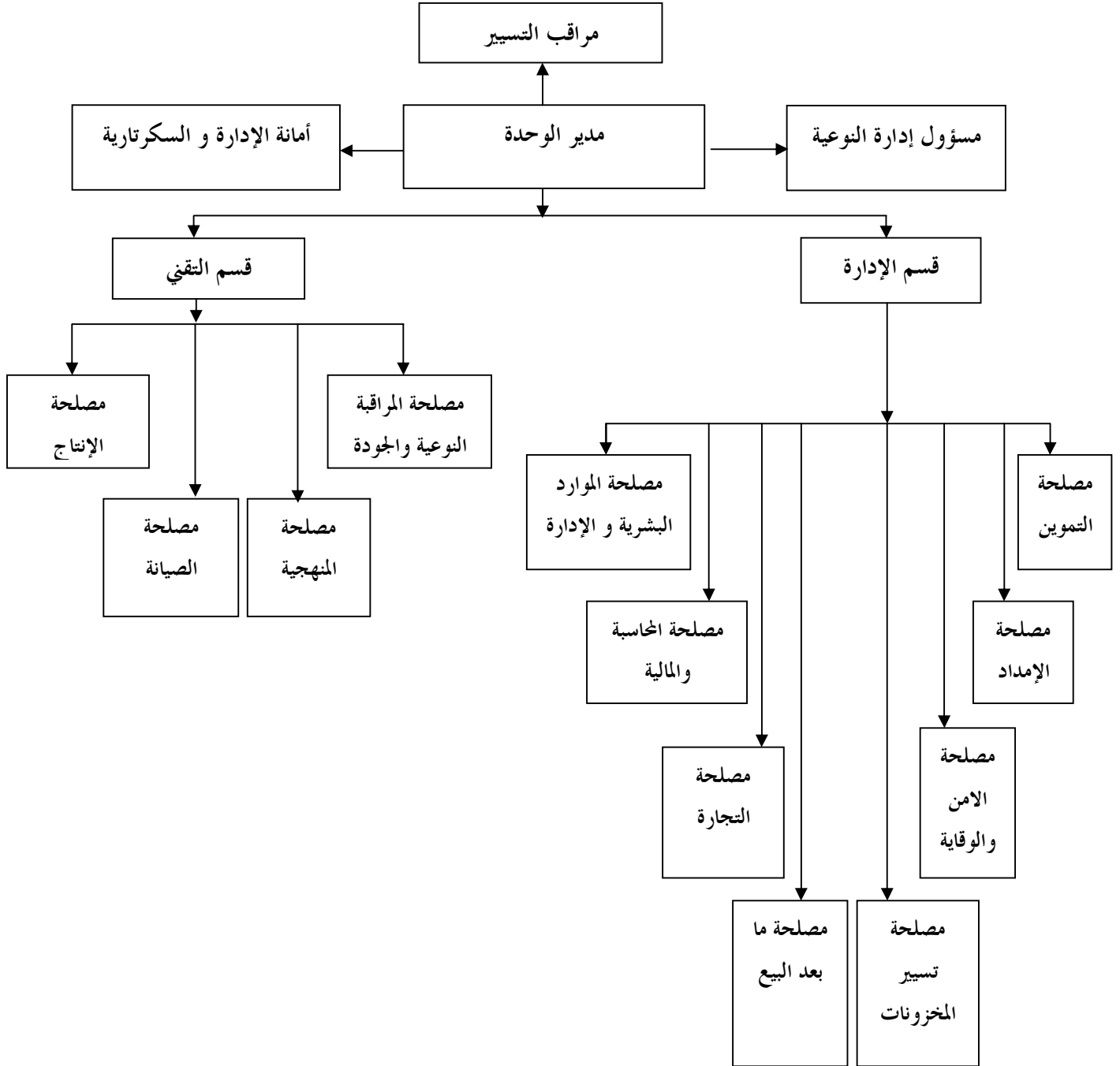
27-هل تعتقد أن العدالة تلعب دورا إيجابيا في مواجهة مختلف الخلافات؟

نعم لا

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية ENPEC



الهيكل التنظيمي للمؤسسة المنتوجات الكهروكيميائية
وحدة السوق- تيارت -



الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت *

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

رقم القيد: 89 / ق ع / ج / 2017

إلى السيدة (ة) المحترمة (ة) : الشركة الوطنية للمنتجات
الكهروكيميائية السوفر - تيارت -

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تامين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن ألتمس من
سيادتكم الترخيص لطلبة الآتية أسمائهم .

- بلخيرة الخالدية

بإجراء بحث ميداني في مؤسستكم المحترمة، يندرج هذا البحث في إطار تحضير مذكرة نهاية
الدراسة في مستوى ماستر للسنة الجامعية 2018/2017 تحت عنوان:

دور ثقافة المؤسسة في التقليل من الصراع التنظيمي

وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

تيارت في: 2018/02/04..

عميد الكلية


قلم محمد
عميد كلية العلوم الإنسانية
و الاجتماعية - تيارت

La 06.02.2018



بغداد مصطفى
إيسر بصلحة الموارد البشرية والإدارة

Accused