

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

جامعة ابن خلدون - تيارت-

قسم العلوم الاجتماعية

المسار: علم النفس



مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص: علم النفس العمل والتنظيم
والأرغونوميا.

أساليب إدارة الصراع التنظيمي

وعلاقتها بالثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه

-وحدة تيسمسيالت-ADE-

الأستاذ المشرف:

د: مارييف منور

إعداد الطالبة:

- دقيش زوليخة

السنة الجامعية: 2016/2015

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

جامعة ابن خلدون - تيارت-

قسم العلوم الاجتماعية

المسار: علم النفس



مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص: علم النفس العمل والتنظيم
والأرغونوميا.

أساليب إدارة الصراع التنظيمي

وعلاقتها بالثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه

-وحدة تيسمسيالت-ADE-

الأستاذ المشرف:

د: مارييف منور

إعداد الطالبة:

- دقيش زوليخة

السنة الجامعية: 2016/2015

الشكر

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، وعلى آله وصحبه ومن والاه إلى يوم الدين، نحمده حمدا كبيرا ونشكره على توفيقه لنا، وتقديرنا على إتمام هذا العمل المتواضع، ونرجو حسن الختام والجزاء،

نتقدم بالشكر الجزيل لكل من شغفنا بالعمل معه إلى الذي تحمل معنا عناء هذا العمل إلى الأستاذ المشرف: **ماريف منور**، كما نخص خالص شكرنا إلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

إلى كل عمال مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيسمسيلت- ADE المدروسة الذين تعاونوا معنا ومدوا لنا يد المساعدة.

إليكم جميعا جزيل الشكر ووفقنا الله وإياكم إلى ما فيه خير لنا ولكم.

الإهداء

إلى والدي ووالدتي.... أسبغ الله عليهما ثوب الصحة والعافية،
اللذان غمراني بدعواتهما حتى يسر الله لي إتمام هذه الدراسة.

إلى روح أختي خيرة رحمها الله.

إلى كل إخوتي وأخواتي.

إلى زملائي في الدراسة.

إلى كل من علمني حرفا فلا أنسى له فضلا، ودعمي وكان لي
عونا وسندا.

إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وليست
في شيء آخر.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

زوليخة

الصفحة	فهرس المحتويات.
أ	الشكر
ب	الإهداء.
ج	فهرس المحتويات.
و	فهرس الجداول.
ح	فهرس الأشكال.
ط	ملخص البحث.
1	مقدمة الدراسة.
الفصل الأول: تقديم الدراسة	
03	1-إشكالية الدراسة
05	2-فرضيات الدراسة
05	3-أهمية البحث و أهدافه
06	4-المفاهيم الإجرائية للدراسة
07	5-الإطار النظري للدراسة
07	5-1-أساليب إدارة الصراع التنظيمي
07	5-1-1- مفهوم الصراع التنظيمي
09	5-1-2-تطور مفهوم الصراع التنظيمي
09	5-1-3- خصائص الصراع التنظيمي.
10	5-1-4- مستويات الصراع التنظيمي
11	5-1-5- انواع الصراع التنظيمي
15	5-1-6- مصادر الصراع و أسبابه.
15	5-1-7-مراحل الصراع التنظيمي.
16	5-1-8-أثار الصراع التنظيمي
18	5-2-إدارة الصراع التنظيمي
18	5-2-1-مفهوم إدارة الصراع التنظيمي.
20	5-2-2-أساليب إدارة الصراع التنظيمي

21	3-2-5- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
23	3-5- الثقافة التنظيمية.
23	1-3-5- مفهوم الثقافة التنظيمية.
25	2-3-5- أهمية الثقافة التنظيمية.
26	3-3-5- خصائص الثقافة التنظيمية.
27	4-3-5- أنواع الثقافة التنظيمية.
28	5-3-5- مصادر الثقافة التنظيمية.
29	6-3-5- وظائف الثقافة التنظيمية.
30	7-3-5- محددات الثقافة التنظيمية.
31	8-3-5- مكونات الثقافة التنظيمية.
33	9-3-5- مراحل تطور الثقافة التنظيمية.
34	6- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة	
41	1- الدراسة الاستطلاعية
41	1-1- إجراءات الدراسة الاستطلاعية
41	2-1- المنهج المستخدم في الدراسة
41	3-1- ظروف إجراء الدراسة الاستطلاعية
41	4-1- أهداف الدراسة
42	5-1- مجالات الدراسة
45	6-1- أدوات الدراسة
46	7-1- الخصائص السيكومترية للأداة
46	1-7-1- صدق الأداة
52	2-7-1- ثبات الاستبيان
53	2- الدراسة الأساسية
54	1-2- خصائص الدراسة الأساسية

56	2-2-مجالات الدراسة الاساسية
56	3-2-أدوات الدراسة الأساسية
56	4-2-الأساليب الاحصائية المستعملة
الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
59	1- عرض و مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
59	1-1- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
60	2-1- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
62	3-1- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
64	4-1- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
65	5-1- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة
67	6-1- عرض و مناقشة نتائج الفرضية العامة
	الخاتمة
	اقتراحات وتوصيات الدراسة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول:

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
01	مستويات الصراع التنظيمي	11
02	خصائص الثقافة التنظيمية	27
03	مكونات الثقافة التنظيمية	32
04	عينة الدراسة الاستطلاعية	43
05	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي	44
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	44
07	قائمة الأساتذة المحكمين	47
08	أهم التعديلات التي أجريت على استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي	47
09	أهم التعديلات التي أجريت على استبيان الثقافة التنظيمية	48
10	صدق الاتساق الداخلي لبعء التجنب	49
11	صدق الاتساق الداخلي لبعء التهدئة	50
12	صدق الاتساق الداخلي لبعء الإجبار	51
13	صدق الاتساق الداخلي لمتغير الثقافة التنظيمية	51
14	ثبات استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق ألفا كرومباخ	52
15	ثبات استبيان أداة الدراسة وفق التجزئة النصفية	53
16	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية	54
17	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي	55
18	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية	55
19	توزيع عينة الدراسة الأساسية	56

59	عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى	19
61	عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية	20
62	عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	21
64	عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة	22
66	عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة	23
67	عرض نتائج الفرضية العامة	24

فهرس الأشكال:

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
08	كيفية نشأة الصراع	01
12	تحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد(نموذج نافذة جوهاري)	02
17	المراحل الإيجابية للصراع	03
18	المراحل السلبية للصراع	04
44	أعمدة بيانية تمثل عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي	05
45	أعمدة بيانية تمثل عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية	06
54	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي	07
55	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية	08

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي و الثقافة التنظيمية لمؤسسة الجزائرية للمياه –وحدة تيسمسيلت-. تم إجراء الدراسة على عينة قوامها تسعون عاملا ، تم استخدام في هذه الدراسة استبيانين كأداة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة و تحليلها.

الاستبيان الأول خاص بأساليب إدارة الصراع التنظيمي وتكون من ثلاثة أبعاد أساسية (بعد التجنب، بعد التهدة، بعد الإجبار). أما الاستبيان الثاني خاص بالثقافة التنظيمية، توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأساليب المستخدمة في إدارة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة تيسمسيلت –ADE.

كما تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الأساليب (التجنب، التهدة، الإجبار) في إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية في المؤسسة، ما يعني أن الثقافة المتبناة من طرف عمال مؤسسة الجزائرية للمياه –وحدة تيسمسيلت- تجعلهم يستعملون هذه الأساليب في إدارة الصراعات التنظيمية؛ إضافة إلى أنه تم التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيري المستوى التعليمي والأقدمية، بمعنى أن المسار المهني للعمال ومستواهم التعليمي لا يؤثر على ثقافتهم التنظيمية السائدة بالمؤسسة.

اختتمت الدراسة بمجموعة من الاقتراحات التي من شأنها تعطي أهمية المحافظة على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة و كيفية التعامل مع الصراعات التنظيمية في بيئة العمل.

المقدمة:

يعيش العالم مجموعة من التغيرات على مختلف المستويات، يحدث ذلك على مستوى الأفراد وعلاقاتهم ببعضهم البعض، وداخل الجماعات وبينها، داخل التنظيمات بين الأفراد والجماعات على مستوى المجتمعات والأمم والحضارات، إن سرعة التغيرات وارتفاع المستوى العلمي والثقافي في المجتمع أدى إلى حق التعبير عن الاختلاف والخلاف، وهو ما ساعد على بروز الصراعات التنظيمية بصورة لم يسبق لها مثيل، كل ذلك دفعنا لدراسة هذه الصراعات ومحاولة معرفة انعكاساتها على التنظيمات وطرق التعامل معها، باعتبار الصراع التنظيمي هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل فهو موقف تنافسي بين طرفين متعارضين يكون فيه كل أطراف الصراع مدركين التعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر. لكن لا يمكننا بأي حال من الأحوال فهم الصراع التنظيمي إلى داخل سياقها المتكامل بما في ذلك المحيط الداخلي والخارجي للتنظيم، وخصائص علاقات القوة داخل المؤسسة وأهداف واحباطات الأفراد والجماعات. فالاقتصاد والعلاقة بين العمال والمسؤولين ليست هي الأسباب الوحيدة للصراع، بل إن للعوامل الثقافية والاجتماعية، والنفسية أهمية بالغة لا يستهان بها في هذا المجال، فتقافة المنظمة تلعب دورا كبيرا داخل المنظمة باعتبارها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة؛ فلقد حاولت دراستنا التعرف على العلاقة بين الأساليب التي تستعملها الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع داخل مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيسمسيلت- وعلاقتها بالثقافة التنظيمية للمؤسسة وذلك من خلال المسح الشامل لعمال المؤسسة و بالاعتماد على المنهج الوصفي.

وقد قسمنا هذا البحث إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول تعرضنا فيه إلى إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة والمفاهيم الأساسية مع الأبعاد النظرية والتي احتوت على أساليب إدارة الصراع التنظيمي، مفهومه، مستوياته، خصائصه، مراحلها والآثار المترتبة عنه إضافة إلى أساليب إدارته، كما تطرقنا أيضا إلى مفهوم الثقافة التنظيمية، خصائصها، أنواعها، مصادرها، مكوناتها ومراحل تطور الثقافة التنظيمية؛ وأخيرا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية، والتي احتوت على الدراسة الاستطلاعية والمنهج المستخدم، العينة التي طبقت عليها الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة في الدراسة وخصائصها، ثم تطرقنا إلى الدراسة الأساسية مع ذكر العينة ومجالات الدراسة وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أما الفصل الثالث تم فيه عرض ومناقشة النتائج، وتم ختم هذا الفصل بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول

تقديم البحث

1- الاشكالية

2- الفرضيات البحث

3- أهمية البحث و أهدافه

4- المفاهيم الإجرائية للدراسة

5- الإطار النظري للدراسة

6- الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

يعتبر الصراع ظاهرة بشرية لازمت وجود البشر منذ زمن بعيد، غير أنها لم تخضع للدراسة، ولم يتم التعامل معها كظاهرة إيجابية إلا حديثاً. (صادق. 53:2000)، كونها موجودة منذ نشأة الإنسان، مصاحبة له في مختلف أطوار حياته وفي أوساط تنشئته؛ كالأُسرة، المدرسة و الأوساط المهنية، يتأرجح فيها بين حوادث إيجابية و أحيانا أخرى سلبية، وهذا ما أكدته دراسة عامر و عبد الوهاب سنة 1998 . إن الصراع ظاهرة سلوكية تظهر بظهور الإنسان، وتختفي باختفائه، وهي مصاحبة له على مر الأيام منذ طفولته . وهكذا يستمر الصراع الإنساني على مراحل متعددة و بصور مختلفة.

إن الصراع الذي نقصده، هو الصراع الذي يحدث في المنظمة ، و كيفية التعامل معه، حيث تختلف وجهات النظر إلى الصراع ؛ نجد الاتجاه التقليدي القديم ينظر إليه على أنه وضع ينبغي تجنبه بمعنى؛ وضع ينشأ عن الصراعات الشخصية ، أو فشل القيادة، والذي يمكن معالجته بالتدخل المباشر أو الفصل بين الأطراف المتصارعة. أما الاتجاه المعاصر فينظر إلى الصراع التنظيمي بوصفه نتيجة حتمية للتفاعل التنظيمي، ينشأ من الأصل عن التعقيدات الموجودة داخل الأجهزة التنظيمية.

إن الاعتراف بحتمية تفاعل العاملين في المنظمات بعضهم مع بعض بصفة دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية بين الأفراد يؤدي إلى اتفاقهم في بعض المواقف وتعارضهم في البعض الآخر (زايد. 1995: 525)، وأن الاختلاف والتعارض في أهداف ومصالح كل طرف من الأطراف بشكل متزامن، يؤدي إلى ما يعرف بالصراع التنظيمي؛ الذي يبدأ عندما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يحاول منعه من بلوغ مقصده، ما يؤدي بالمصلحة إلى نشوء علاقة عدائية، أو شبه عدائية بين طرفي أو أطراف الصراع (مصطفى. 2000: 426).

لقد أدرك العديد من الباحثين أمثال (بيدر، و برتسون) أن إدارة الصراع بشكل فعال يمكن أن تؤدي نتائج إيجابية و أن مثل هذه النتائج تتوقف إلى حد بعيد على الطريقة التي يدرك بها العاملون الأهداف المشتركة بينهم وبين بقية العاملين م بينهم و بين إدارة المنظمة. (عبد الفتاح، 2012: 27)

يمكن القول أن الصراع التنظيمي ظاهرة عامة لا تخلو منها منظمة من المنظمات المجتمعية، فهي نتيجة طبيعية لتلك التفاعلات الحادثة بها، فكل منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها، حيث يعتبر المورد البشري عاملا مهما في تحقيق ذلك، فالمنظمة تتأثر

باحياجات و دوافع الأفراد المكونين لها و علاقاتهم , حيث تقع تحت تأثير التركيبة الاجتماعية السائدة و تمتزج بالأفكار و المعتقدات و القيم ، حيث تلعب هذه الخصائص دورا مهما في تشكيل سلوكيات و ممارسات الأفراد داخل المنظمة، كما تتفاعل المنظمة مع البيئة الاجتماعية و الثقافية السائدة، وتتأثر بالكثير من سماتها و خصائصها ، و هو ما يطلق عليه بالثقافة التنظيمية؛ حيث تحظى بالاهتمام الكبير بإدارة الصراعات التنظيمية داخل المنظمة، و أساليب معالجتها باعتبارها عاملا مستقلا و النظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة الأطراف إلى التنظيمات؛ كأحد نواتج التنظيم المتمثلة في القيم و اللغة المشتركة و الرموز و الطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت.

يتعامل الصراع التنظيمي مع الثقافة التنظيمية باعتبارها تتكون من عدة وحدات متعارضة ما بين الوحدات الرئيسية في التنظيم وما بين الثقافة التي تتبناها الإدارة و المتبناة من طرف الأفراد داخل التنظيم , و عليه فالمنظمات تعيش في بيئة يكتنفها الصراعات و التنافسات في العديد من المجالات، مما يتطلب من القائمين على إدارتها امتلاك ثقافة تنظيمية متنوعة تساعد على اختيار الأسلوب المناسب في معالجة هذه الصراعات , و على هذا الأساس ترتكز إشكالية البحث الرئيسية:

هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي و الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه بولاية تيسمسيلت؟

وتدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

-هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي و الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه لولاية تيسمسيلت؟

-هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التهذئة في إدارة الصراع التنظيمي و الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه لولاية تيسمسيلت؟

-هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإجماع في إدارة الصراع التنظيمي و الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه لولاية تيسمسيلت.

-هل توجد فروق في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه لولاية تيسمسيلت .

-هل توجد فروق في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية لدى عمال الجزائرية للمياه لولاية تيسمسيلت .

2- الفرضيات:

الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي و الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه لولاية تيسمسيلت.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي و الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه لولاية تيسمسيلت.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التهدة في إدارة الصراع التنظيمي و الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه لولاية تيسمسيلت.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإجماع في إدارة الصراع التنظيمي و الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه لولاية تيسمسيلت.

- توجد فروق في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه لولاية تيسمسيلت

- توجد فروق في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه لولاية تيسمسيلت.

3- أهمية البحث و أهدافه:

3-1-أهمية البحث:

-الكشف عن تلك الظاهرة السلوكية وما تنطوي عليها من أخطاء قد تؤثر على مسيرة المنظمات.

-محاولة التحديد الواضح للأساليب الشائعة لإدارة الصراع التنظيمي.

-محاولة التعرف على الثقافة ودورها في أساليب معالجة الصراع التنظيمي.

-محاولة التعرف على بعض العمليات الشخصية و الأنماط السلوكية التي من خلالها تتم معالجة الصراعات التي تنشأ داخل المنظمة.

3-2-أهداف البحث:

-التعرف على أساليب إدارة الصراع المستخدمة في المؤسسة وتحديد أي من الأساليب الأكثر تطبيقاً التي تتبناها الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع الذي هو حتمية يفرزها التفاعل التنظيمي.

-التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في مؤسسة.

-كشف تأثير العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأساليب إدارة الصراع.

-التعرف على المنهجية المفاهيمية للصراع التنظيمي واستيعاب مكوناته.

-محاولة توجيه أنظار المسؤولين والعاملين في المؤسسات (حقل الدراسة) إلى إستراتيجيات إدارة الصراع التي تساعد على تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد والجماعة وبالتالي المنظمة.

-التعرف على أهم مكونات الثقافة التنظيمية في المؤسسة , ومدى أهميتها بالنسبة للمؤسسة وتأثيرها على فعاليتها.

-محاولة التعرف على أسباب الصراع داخل المنظمة.

4-المفاهيم الإجرائية للبحث:

4-1-الصراع التنظيمي : هو حالة من التوتر أو الخلاف الناشئ بين أشخاص أو مجموعات داخل المنظمة .

أساليب إدارة الصراع التنظيمي:مجموعة الأساليب والتدابير التي يعتمدها المسؤولين في المنظمات للتعامل مع الصراع التنظيمي ومعالجته،ومن هذه الأساليب (التجنب ، الإيجار، التهدئة).

4-2-التجنب: يقصد به التغاضي عن أسباب الصراع ، و البقاء خارج دائرة الصراع حتى يمكن السيطرة عليه وإعطاء الفرصة لتسويته.

3-4-التهدئة:يركز الرئيس المباشر في هذا الأسلوب على الأشياء المشتركة بين الأطراف المتصارعة متغاضيا عن نقاط الاختلاف و ذلك من أجل الوصول إلى حل يرضي الطرفين.

4-4-الإجبار: أن أسلوب الإجبار يعني استخدام وسائل السلطة الرسمية والقوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معينة .

4-5-الثقافة التنظيمية:هي مجموعة القيم و المعتقدات و الأفكار و العادات و التقاليد التي يتميز بها أفراد المنظمة و تؤثر في سلوكهم و تتحكم في خبراتهم .

5-الإطار النظري للدراسة: نحاول التعرف في هذا الجانب على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة .(أساليب إدارة الصراع التنظيمي ، الثقافة التنظيمية)

1-5- أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

1-1-5- مفهوم الصراع التنظيمي:

هو احد الأشكال الرئيسية للتفاعل، وهو إرباك أو تعطيل للعمل أو لوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة و الاختبار بين البدائل، وحيث أشار معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حاجز و يعتبر أيضا أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد و الجماعات ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية (عبد الفتاح، 2012: 27).

ذكر الطويل(2001) أن الصراع في حياة الإنسان أمر حتمي لا مفر منه، قد يحدث بين أفراد و جماعات، و بين ثقافات، و يحدث أيضا على مستوى المنظمات الاجتماعية حيث تتصف بالنشاط، و من الممكن حدوثه داخل الفرد نفسه تتنازعه رغبة في تحقيق هدفين غير متتامين وقد يصاحبه شعور بالتوتر. (الطويل، 200: 293).

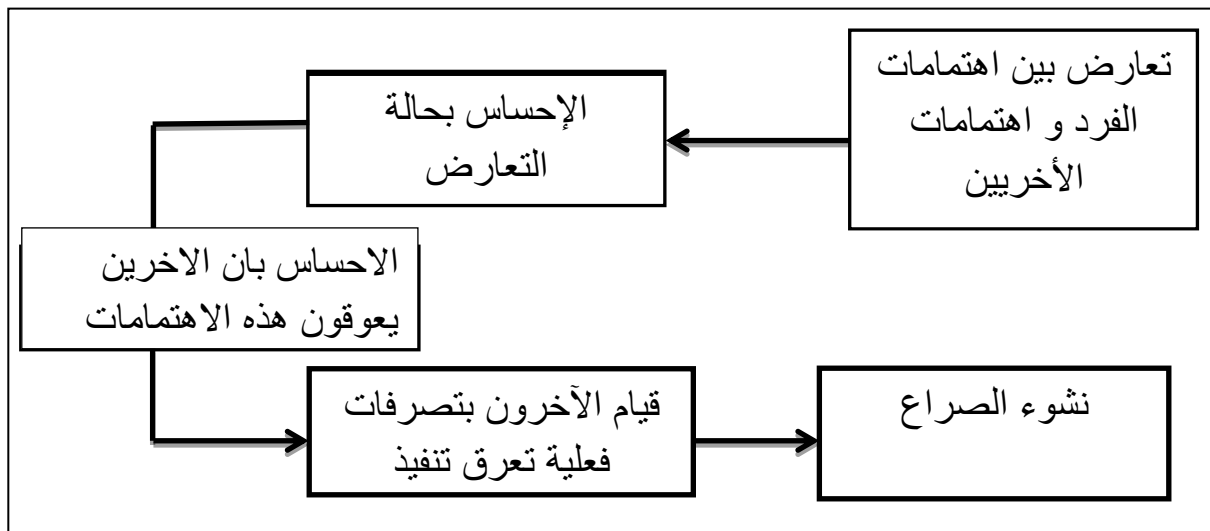
اتفق القريوتي (2003) و الطويل(2001) في أنه يعتبر الصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمرا حتميا سواء كانت تلك التنظيمات سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية الداخلية و الخارجية عليه من ناحية ، و لكون الإنسان يؤدي عدة أدوار في آن واحد من ناحية أخرى، و تختلف حدة التناقضات في التنظيمات، فقد تقتصر على اختلاف الرأي، و تعدد الاجتهادات وهو أمر مرغوب و يقود إلى الإبداع و الابتكار. (القريوتي، 2003:240).

عرفه كلا من الطجم و السواط (2003) بأنه وسيلة للتعبير عن التوتر و التأزم بمظاهر مختلفة من السلوك تشكل مجموعها مظاهر الصراع (الطجم، السواط، 2003: 226). وينظر السالم إلى الصراع باعتباره ردود أفعال يظهرها في عمله لتعرضه لمجموعة من المثيرات البيئية الذاتية لا يكون قادرا على إحداث التكيف معها بما هو متوفر لديه من قدرات وقد يكون نتيجة ذلك صراعا مع النفس بحيث يقتصر على الفرد لذاته أو ينتقل هذا الصراع ليشمل أفرادا أو جماعات أخرى. (سالم، 1990: 81).

إضافة إلى التعريفات السابقة يعرف زايد الصراع التنظيمي بأنه النشاط الذي يقوم به الشخص (أ) لإفساد جهود الشخص (ب) بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص (ب) و التي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصلحة .

من خلال هذه التعاريف: تبين أن الصراع التنظيمي هو موقف تنافسي بين فريقين تنظيميين احدهما متعارضة، يكون فيه كل أطرف الصراع مدركين التعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على القوة و الصلاحية بما يتعارض مع رغبة الطرف الأخر، و يمكن أن يكون الصراع مدمر أو بناء.

كما أوضح ماهر (2003) طبيعة ونشأة الصراع داخل فرد، فالصراع داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتمامات الفرد، واهتمامات الآخرين، وعندما يشعر بهذا التعارض، فإنه يعتقد أن تصرفات الآخرين سوف تعترض تحقيق اهتماماته ورغباته و بالفعل يقوم الآخرين ببعض التصرفات التي تعترض اهتمامات الفرد و التي يكون نتيجتها حدوث الصراع بين الفرد و الآخرين (ماهر، 2003: 223) .



الشكل (01) يوضح كيف ينشأ الصراع (ماهر، 2003: 224)

يتضح من الشكل رقم (01) أن الصراع ينشأ عبر مراحل مختلفة بداية من تعارض بين اهتمامات الفرد و اهتمامات الآخرين فيحدث هناك إحساس بحالة التعارض فيحس الفرد بأن الآخرين يعيقون هذه الاهتمامات , فيقوم الطرف الآخر بالقيام بتصرفات فعلية تعيق تنفيذ الاهتمامات و بالتالي يتم نشوء الصراع.

5-1-2- تطور مفهوم الصراع: أما عن تطور مفهوم الصراع التنظيمي فقد مر مفهوم الصراع التنظيمي بثلاث مراحل .

5-1-2-1- مرحلة الفكر التقليدية: تنطلق من ضرورة الفضاء على الصراع أو الحد منه ما أمكن لأنها تعتبر كل أنواع الصراع مخلة بوظائف النظام.

5-2-1-2- مرحلة الفكر السلوكية: تثبت فكرة أن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه و ما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه و تحدد المستوى المقبول منه ما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة.

5-2-1-3- مرحلة الفكر التفاعلية: لا تنظر إلى الصراع فقط على انه يشكل قوة ايجابية في الجماعة ولكنها تناقش أيضا أن بعض الصراع ضروري و حتمي الفاعلية عمل الجماعة.ويمكن إجمال النقاط التي تتميز بها النظرة التفاعلية للصراع عن غيرها من النظرات الأخرى كمايلي:

- إنها تعرف بالضرورة المطلقة للصراع للبناء أو الصراع الوظيفي.

- أنها تشجع صراحة المعارضة، البناء أو الوظيفية.

- إنها تعرف إدارة الصراع على أنها تتضمن إثارة الصراع في الوقت نفسه الذي تتضمن فيه معالجته و أساليبه.

- إنها تنظر إلى إدارة الصراع على أنها مسؤولية الجميع إداري النظام (المغربي،2004: 310).

5-1-3- خصائص الصراع التنظيمي: تتمثل خصائص الصراع فيمايلي:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه و تكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).

- يعتر التوتر بعد أساسيا في الصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.

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

- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على جسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القهرية. (ناجي، 2000: 82)

- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض و يهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لكلا الطرفين لحين انتهاء الصراع.

4-1-5- مستويات الصراع التنظيمي: بالرغم من عدم وجود اتفاقات حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا إن الباحثين يتفقون على مايلي:

- إن إدارة المنظمة تتدخل أثناء الصراع في الحالتين:

- الحالة الأولى: إذا ارتفع مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه المستوى المرغوب فيه.

- الحالة الثانية: إذا انخفض الصراع عن ما هو مرغوب فيه فإن على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع و الارتقاء به المستوى المرغوب فيه، و عليه إن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات:

- مستوى الصراع المرغوب فيه.

- مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه.

- مستوى الصراع اقل من المرغوب فيه. ويسمى المستوى المرغوب فيه بالحد الأمثل للصراع.

الجدول (1) يوضح مستويات الصراع التنظيمي:

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

يتضح من الجدول رقم (01) أن للصراع التنظيمي ثلاث مستويات ، مستوى منخفض تترتب عنه نتائج ضارة وفعالية منخفضة و مستوى مرتفع تترتب عنه أيضا نتائج ضارة و فعالية منخفضة أما المستوى الثالث و الأمثل المتوسط الذي تترتب عنه نتائج مفيدة و فعالية مرتفعة.

5-1-5- أنواع الصراع التنظيمي: يحدث الصراع في المؤسسات العمل في مستويات عدة و انطلاقا منها يمكن أن تحدد الأنواع التالية:

5-1-5-1- الصراع على المستوى الفردي: هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد و ذاته و ينعكس تأثيره على سلوك الفرد و علاقاته في العمل و تحقيقه لأهداف المنظمة أي هو عضو فيها، كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه، أو توقعاته، أو قيمة و معتقداته لكنه مجبر على اختيار أحد البدائل.

- صراع الهدف: يحدث عندما يكون للهدف و صراع الدور سلبية و إيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد بصدد المفاضلة بين بديلين ايجابيين معا:

- تناقض لأهداف ينبغي تجنبها: ويحدث هذا عندما يضطر الفرد إلى الاختيار بين بديلين غير مرغوب فيهما

- تناقص بين تحقيق هدف ايجابي و في نفس الوقت له نتائج سيئة يحدث ذلك عندما يقوم الفرد على تحقيق هدف يرغب فيه، ولكن في نفس الوقت يتردد نتيجة لبعض النواحي غير المرغوب فيها(القربوني، 2003 : 246).

- الصراع بين الأفراد: ويتمثل هذا الصراع بين الأفراد فكل شخص له تجاربه و خبراته و تختلف نظرته و إدراكه للأمور، فيقع هذا الصراع بين الفرد ورؤسائه و زملائه، ومرووسيه داخل المنظمة، و تلعب المتغيرات المعرفية و الإدراكية دورا كبيرا في

الصراع بين الأفراد و داخل المنظمة حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم تجاه هذا الصراع، ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف باسم نافذة جوهاري (the jahari.window) نسبة الى jasephlauft و harrysughan ويوضح الشكل النموذج:

الفرد يعرف الآخرين	الفرد يعرف نفسه	
2	1	الفرد يعرف نفسه
4	3	الفرد لا يعرف نفسه

الشكل (2) : يوضح نافذة جوهاري

يتضح من الشكل رقم (02) أن هناك أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه و بالآخرين ففي الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه و الآخرين، وهذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على معرفة بمشاعره و ادراكاته و دوافعه و يعرف أيضا بمشاعر و ادراكات و دوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات. أما الحالة الثانية للفرد الذي يعرف نفسه فقط، و تكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر و ادراكات و دوافع الآخرين الذين يتفاعل و يتعامل معهم. وهنا يعاني الفرد من الخوف و الصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير و التنبؤ و التحكم في سلوك الآخرين من حوله لذا غالبا ما يكون مترددا و حذرا في التعامل معهم. أما بالنسبة للحالة الثالثة الفرد يعرف الآخرين فقط، قد تتوفر معلومات هنا عن الآخرين لا يعرف الفرد ما يخصه من المعلومات مما يجعله يشعر بأنه عبئ على الآخرين ويميل إلى الإنطواء و الانزواء بعيدا عن زملائه في العمل. الحالة الأخيرة الفرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين، وهذه أسوأ الحالات، حيث يرتفع عدم الفهم و سوء الاتصال و تنفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة. (العميان، 2002: 37).

ويصفه عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد و إجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية غير عقلانية مثل حب السيطرة و العدوانية.

-الصراع بين الجماعات: وينشأ هذا النوع من الصراع داخل المنظمة، حيث يكون لجماعة العمل و الأقسام و الإدارات التي تكون المنظمة وجهات نظر محددة عن أعمالهم و عن أعمال الجماعات الأخرى، و عادة ما يكون هناك اختلاف و التضارب

في وجهات النظر، وعندما تتفاعل هذه الجماعات يظهر الاختلاف و التضارب في وجهات النظر إلى السطح. إضافة أن العوامل الأساسية لحدوث مثل هذا الصراع هي:

-التباين في مدركات الجماعة المتصارعة:ويحصل هذا النوع من الصراع بسبب تعدد مصادر المعلومات ويساهم انسياب المعلومات عبر شبكات الاتصال المختلفة دورا هاما في تقليص شدة الصراع و ذلك بالتقليل من درجة التشويش في تدفق المعلومات و محاولة إيجاد قنوات اتصال من شأنها أن توصل المعلومات بدرجة عالية من الدقة.

الاختلاف في الهدف:يرجع الاختلاف و التباين في الهدف بين المجموعات داخل المنظمة الى:

- محدودية الموارد المتاحة.

- طبيعة الأهداف المراد تحقيقها.

- صعوبة اتخاذ القرارات الجماعية. (العيان، 2005:373).

5-1-5-2- الصراع داخل المنظمة : يأخذ هذا النوع من الصراع الأشكال التالية:

- **الصراع الأفقي:** ويحدث عادة بين الأقسام و الشعب و الوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.

- **الصراع العمودي:** و يحصل بين المشرف أو المسؤول وتابعيه في إطار العمل المعين و التنفيذيين حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء الأعمال الإنتاجية.

- **الصراع بين الاستشاريين و التنفيذيين:**ويحصل هذا النوع من الصراع بين الاستشاريين و التنفيذيين حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء الأعمال الإنتاجية.

- **صراع الدور:** يحصل نتيجة قيام الفرد بتأدية ادوار متعددة في مجال أو نطاق عمله أي قد ينشا من طبيعة المنصب و سياسة المؤسسة، فصراع الفرد مع منصب عمله يتعلق بالأنواع الثلاثة للدور و ادراكات الفرد لها.

5-1-5-3- الصراع بين المنظمات:يظهر هذا الصراع في حالة قيام إحدى المنظمات

بإيجاد ظروف و صعوبات و معوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج، أو التسويق أو الموردين إضافة إلى المشاكل الناجمة من محدودية الأسواق المتاحة للاستثمار و

أحجامها و طبيعة هياكل العرض و الطلب و الأسعار و القدرات الشرائية بين المنظمات.

5-1-5-4- الصراع الاستراتيجي: يختلف هذا النوع عن غيره من أنواع الصراع التي سبق ذكرها بأنه صراع له، بينما الصراعات الأخرى غير مخطط لها يعني أنها تظهر نتيجة لظروف معينة تساهم في بروزها إلى السطح و الكشف عنها، بينما الصراع الاستراتيجي يكون نتيجة لحظة مرسومة ومحددة مسبقا للوصول إلى هدف تنظيمي معين، حيث تكتسب المنظمات طابعا ديناميكيا من خلال الصراع وهذا التصور يختلف عن النظرة الكلاسيكية التي تعتبر المنظمة بناءا استاتيكية.(العايب، 2004: 88).

5-1-6- مصادر الصراع وأسبابه: ينشأ الصراع التنظيمي في الأساس نتيجة لأسباب تنظيمية عملية تتعلق بالمنظمة و أسباب شخصية تتعلق بالموظف نفسه . ويمكن تصنيفها إلى:

5-1-6-1- أسباب عملية تنظيمية:

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

- مشاكل ناجمة عن عدم وضوح الاتصال بين أطراف المعينة داخل المنظمة.

- اختلاف المصالح و الأهداف بين الأفراد و الجماعات.

- اختلاف الأفراد داخل المنظمة في نظرتهم و إدراكهم للأمور، و القضايا المختلفة، مثل تباين ثقافتهم و قيمهم و اتجاهاتهم.

- تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة .

-تداخل الاختصاصات و المسؤوليات.

- هيكلية النظم على شكل وحدات متفرقة.

- عدم الالتزام بالقواعد و السياسات.

5-1-6-2- أسباب شخصية:

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

- تعارض أهداف الفرد، فالفرد قد يكون لديه دافعات أو أكثر يعيق احدهما الآخر لتحقيق الهدف.

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

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

- تعددت التنظيمات غير الرسمية، فكلما ازدادت هذه التنظيمات في عددها وتنوعت و اختلفت في قيمها، كلما مثل ذلك مبررا للتنازع و الصراع بينها.

-المغالاة في إبراز محاسن الأسلوب التنافسي في دعمه و تطبيقه.

5-1-7- مراحل الصراع التنظيمي: يمر الصراع سواء على المستوى الفردي او على المستوى التنظيمي بعدة مراحل، وهي:

5-1-7-1- مرحلة الصراع الكامن: هي المرحلة التي لا يدرك فيها الأطراف وجود صراع ظاهر، وتتمثل بعدم الرضا عن الوضع الراهن، وقد لا تكون سببا في بدء الصراع، وهناك بعض الظروف السابقة التي قد ترتبط بالصراع الكامن وتخلق الفرص المناسبة لظهور الصراع، مثل الاعتماد المتبادل في العمل، و السياسات التنظيمية غير المحددة وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد، والاختلاف حول أهداف المنظمة، وصعوبات الاتصال، و القيم الشخصية لأفراد التنظيم، فمثل هذه الظروف السابقة ينشا الصراع.

5-1-7-2- مرحلة إدراك الصراع: في هذه المرحلة تتم بلورة الشخص أو الجماعة لموضوع الصراع وتشخيص الأمور لإدراك السبب الذي أدى إليه ومن ثم تكوين الموقف و الاستجابة له بشكل ما.

5-1-7-3- مرحلة الشعور بالصراع: و في هذه المرحلة تشعر الأطراف المتصارعة إلى جانب أنهم على وعي بوجود الصراع، حالة من التوتر، و الغضب و الانزعاج وقد لا يشعر احد الأطراف بهذه الحالة، ويكون الصراع في هذه المرحلة شخصيا و يمكن تهدئته أو تحقيقه.

5-1-7-4- مرحلة إظهار الصراع: يتولد الصراع من الإدراك و الشعور إلى واقع ذلك عندما تصل الأمور إلى ذروتها، ويبدأ كل طرف من الأطراف بإظهار صورة مختلفة

من السلوك أثناء المناقشة أو أي موقف من مواقف الصراع سلبيًا أو ايجابيًا و يحتمل أن تحتوي هذه المرحلة على استعدادات لحل الصراع من خلال الأساليب المختلفة.

5-7-1-5-مرحلة مخرجات الصراع: وهذا يتصف بظروف ما بعد ظهور الصراع سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو السلب، فإذا كانت نتائج إدارة الصراع مرضية لطرفي الصراع، فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أداء أفراد و الجماعات، أما إذا انتهت إدارة الصراع إلى حل لم يرضي الطرفين، فسيؤدي ذلك على أن يكتم كل طرف شعوره بالصراع وهذه الحالات الكامنة من الصراع تتجمع وتتراكم في أشكال جديدة و تظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة

5-8-1-8- آثار الصراع التنظيمي:

قد تحقق الصراعات بين الأفراد داخل المنظمة فوائد ايجابية تعود بالنفع على الفرد أو المنظمة.

5-8-1-1- الآثار الايجابية للصراع التنظيمي:

-إبراز القدرات و الاستعدادات الكامنة.

-إتاحة الفرص للنقاش بما قد يسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل.

-تشجيع العاملين على الإبداع و الابتكار و التجديد لإثبات الوجود. (لمجم السواط، 2003: 237).

-الصراع يكشف المشاكل التي يريد كل فرد إخفاءها.

-الصراع يظهر وجهات النظر المتباينة مما يدعم المنظمة ككل.

-يدعم الولاء (سلطان، 2002: 322).

-إن الصراع غالبًا ما يوفر منفذ للتوترات الحبيسة الناتجة من تعارض و اختلاف الدوافع و الحاجات في ممارسات السلوك الإنساني في التنظيم.

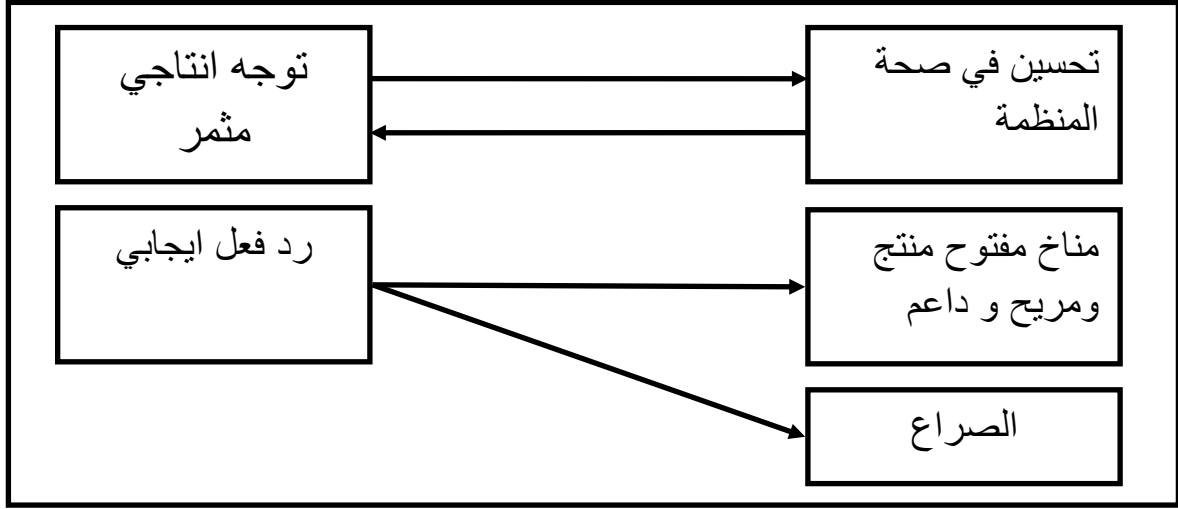
-الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقًا جديدة لم تكن موجودة من قبل.

-إن الصراع يستحث الأفراد، ويزودهم بطاقات العمل.

-محضر العاملين و المدبرين على التنافس الايجابي المثمر.

-إعادة تأليف مشاعر العاملين و تنسيق جهودهم.

-إشاعة الايجابية و التنافس بين الأفراد و فرق العمل (مصطفى، 2000: 446)



الشكل(03) المراحل الايجابية للصراع

يوضح الشكل رقم (03) أن الإدارة الفاعلة هي التي تؤكد على التعاون و التي من الممكن أن تؤدي إلى نتائج جيدة و منتجة و تحسن في صحة المنظمة. (المومني، 2006: 59).

5-1-8-2- الآثار السلبية للصراع:

من الطبيعي أن تؤدي الصراعات التي تحدث داخل المنظمة إلى نشوء آثار سلبية على الفرد و المنظمة معاً، مما يعكس اثر سيئاً على الأهداف التي يراد تحقيقها لكلا الطرفين، فمن سلبيات الصراع التنظيمي:

-يوجه الطاقات إلى جهة مختلفة عن الأهداف الرئيسية للتنظيم.

-يضر بالأحاسيس و المشاعر مما يؤدي إلى يد من النفور.

-يؤدي إلى خلق عصابات و مجموعات عمل متضاربة.

-يؤدي إلى وجود تصرفات غير مسؤولة.

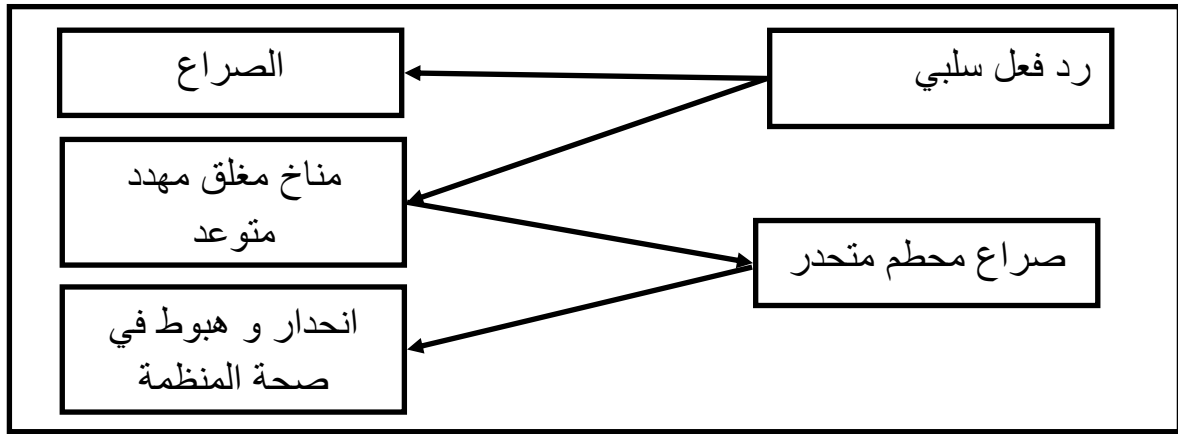
-يخلق الشك و الريبة بين العاملين و القيادات (ملائكة، 2007: 545).

-شروع الاهتمام بالذات و الأنانية.

-الإجهاد و الضغط الزائدين على الضحايا أو أطراف الصراع.

-ينتج عن الصراع سلوكيات مثل الانسحاب التي تأخذ صيغا مادية مثل الغياب و التمارض و التباطؤ و ترك العمل، و صيغا معنوية مثل الانطواء و أحلام اليقظة و الإسقاط و العدوانية. (مصطفى، 2000: 445).

و هذا ما أكده المومني (2006). أن المنظمة التي تظهر فيها هذا المرض تنزع صحتها إلى الأسفل و إلى التدهور و الانحدار و بشكل لولبي حلزوني (المومني، 2006: 58).



الشكل (04) يوضح المراحل السلبية للصراع

وعلى هذا الأساس و مما سبق يمكن القول أن الصراع حقيقة واقعة في كل المنظمات عامة وفي إدارة التربية و التعليم خاصة يمكن أن يكون الصراع سلبيا و لكنه يمكن أن يكون إيجابيا، و هذا يرتبط بشكل كبير بالطريقة التي يتم بها التعامل مع الصراع و كيفية إدارية.

2-5- إدارة الصراع التنظيمي:

1-2-5- مفهوم إدارة الصراع التنظيمي: تعرف إدارة الصراع بأنها عملية تحكم في الصراع الوظيفي و استثارته و منع حدوث الصراع الغير وظيفي و العمل على تخفيضه عند ظهوره.

وعرفها روبنز أنها عملية استخدام الحلول و المثيرات لتحقيق مستوى الصراع الأمثل المرغوب فيه. (شلاي، 2010: 132).

وتعرف أيضا أنها مختلف الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية أو زيادة حدتها سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو الإدارات بالمؤسسة. (بورغدة، 2005 العدد أ:148).

ولكن قبل البدء في معالجة وإدارة الصراعات التنظيمية لابد التطرف إلى النقاط التالية:

5-2-1-1- اكتشاف الصراع التنظيمي: أي أن أي صراع تنظيمي لا يظهر و لا يتم اكتشافه فجأة و إنما يمر بمراحل:

-الصراع الكامن: في هذه المرحلة الابتدائية تظهر بذور احتمال الصراع ولكن لا يتم التعرف على تفاصيله بسبب عدم وضوح أسبابه و بالتالي يصعب التشخيص له.

-الصراع المتدرك: هنا يتم محاولة التعرف على أسبابه بمعرفة احد الأطراف المتصارعة أو كلها.

-الصراع المحسوس: وهي مرحلة بداية الشعور بالتوتر بين الأطراف على رغم من عدم ظهور الصراع الحقيقي.

-الصراع الظاهر: يبدأ ظهور الصراع ويأخذ طريقة بين الأطراف المعنية. كما يظهر من خلال سلوكيات أطراف الصراع وهذا ما يدل على وجود صراع بينهما.

-إقرار الصراع و تأكيد مظهره: هنا يتم التأكد من الصراع و بالتالي يتم لقراره و الاعتراف به و تأكيده.

5-2-1-2- تشخيص الصراعات التنظيمية: إن اكتشاف الصراع في مراحل المبكرة يسهل على الإدارة التقليل من مخاطره وآثاره السلبية وهذا له أهمية كبيرة في معالجته و إدارته، فعملية التشخيص تبين الإدارة بأن الصراعات القائمة ما هي إلا مظاهر لأسباب أدت إليها، وهذا أم من العلاج نفسه لأنه لا فائدة من تقدير علاج سليم لمشكلة خاطئة. وفي عملية التشخيص يتوجب على إدارة المؤسسة أن تجد إجابات مقنعة للأسئلة التالية:

ما هو حجم الصراع، هل هو متعلق بالأفراد أم بالأهداف. ما تأثير عامل الوقت، هل من الأفضل الانتظار أم التدخل لإدارة الصراع و معالجته.

5-2-1-3- معالجة الصراعات التنظيمية: في هذه العملية يتم التدخل لتقديم العلاج الضروري للصراعات القائمة و توجيهها الوجهة التي تتفق فيها مختلف الأطراف المشتركة و عملية المعالجة الجيدة تعتمد على مهارات اكتشاف الصراع و تشخيصه.

وحتى تتم معالجة و إدارة الصراعات التنظيمية بشكل ايجابي و فعال يجب مراعاة النقاط التالية:

-تحديد أسباب الصراع.

-التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة.

-التوصل إلى تسوية حقيقة يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع.

-محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد (شلابي،2010: 161).

5-2-2-2-أساليب إدارة الصراع التنظيمي:تعد ظاهرة الصراع من الظواهر الطبيعية التي

تحدث في كثير من المنظمات، بل و أصبح سمة أساسية من سمات منظمات العمل.وقد كان المنهج الإسلامي السابق في تقديم العديد من الأساليب التي تساعد فصل الخلافات بين الأفراد في منظماتهم الاجتماعية وذلك قبل أربعة عشر قرنا، ومنها أسلوب التعاون و المشاركة في العمل ، المعاملة الحسنة... لقوله تعالى: حوتعاونوا على البر و التقوى و لا تعاونوا على الإثم و العدوان و اتقوا الله إن الله شديد العقاب (الآية 02 من سورة المائدة). و يقول الله تعالى: يا أيها الذين امنوا اجتنبوا كثير من الظن إن بعض الظن إثم، و لا تحسسوا و لا يغتصب بعضكم بعضا أحب أحدكم أن يأكل لحم أخيه ميت فكرهتموه و اتقوا الله إن الله تواب رحيم.(الآية 02 من صورة الحجرات).

وبذلك نجد أن نظرة المنهج الإسلامي إلى الصراع و أساليب معالجته تلتقي مع النظرة الفكر الإداري مالم تناقض تنافر أنيا أو تشريعا إسلاميا.(الخالدي، 2008 : 32).

حيث أثار (خلية و عبد المجيد(2005)) إلى أن الفراغ في منظمات العمل أصبح سمة أساسية من سمات منظمات العمل، واهتم العلماء بإيجاد حلول لمشكلات النزاع و أطلقوا عليها بإدارة النزاع من خلال بعض الأساليب:

5-2-2-1-التجنب:يتم إتباع هذه الطريقة عندما لا يكون هناك أي شكل من أشكال

الرغبة في التعاون بين الوحدة التنظيمية و الوحدة الأخرى المتصارعة. ولا تكون هناك صلة أو تعاون مسبق بين الطرفين و بالتالي يكون هنا الحل هو عدم حل المشكلة و تناسبها و تأجيلها. فان التجنب هو الحل الأنسب.

5-2-2-2-التساهل و التكيف:في هذه الطريقة نجد أن هناك تعاوننا متوسطا بين

الوحدتين المصارعتين و بالرغم من عدم الدفاع و التخاذل في مطالب كل منهما، و

بالتالي فمن الممكن أن تتساهل الوحدة في القبول أي حل و تتكيف معه، أي أن الوحدة في درجة تعاونها المتوسط تستجيب و تخضع للحل المطروح بواسطة الوحدة الأخرى و إلى غالبا ما تكون اقوي من الوحدة الأولى.

5-2-2-3-الاستسلام: حينما تكون الوحدة التنظيمية راعية في التعاون لحل المشكلة و لكنها متخاذلة في طلباتها فمن المتوقع استسلامها عند أول ضغوط من الوحدة المتصارعة معها، و يرجع السبب إلى وجود نقاط لدى الوحدة الأولى فيسهل للاستسلام لعدم وجود طلبات لديها و لقبولها بأي شكل من أشكال الحلول.

5-2-2-4-المنافسة: حينما تكون الوحدة غير راغبة في التعاون و لا ترد أن تمد جسور التفاهم بالإضافة إلى أن هذه الوحدة حاسمة فيها ترعنه و واضحة في مطالبها. فإنها تدخل حلية الصراع بنوع من التحدي و العزم (الربح او الخسارة) وعلى الوحدة التي تحل الصراع أن تضع قواعد أخلاقية للمناقشة و فض النزاع.

5-2-2-5-التسوية: حينما تكون الوحدة في وضع متوسط من التعاون. في وضع من الوضوح و الحسم في الطلبات تميل الوحدة إلى الاعتدال لحل المشكلات و الصراعات و تحاول التركيز على نقاط الاتفاق وليس الاختلاف، فالتسوية هي محاولة لتلطيف الجو للوحدات المتصارعة.

5-2-2-5-التعاون: تميل الوحدة إلى محاولة حل المشاكل و اشتراكها مع الطرف الآخر للوصول إلى الحل، و ذلك إذ توافرت الشروط اللازمة لذلك، فالوحدة التنظيمية لديها طلبات واضحة، و بالرغم من ذلك فالوحدة راغبة جدا في التعاون مع الطرف الآخر المتصارعة معه، و تظهر الرغبة في التعاون من خلال الجلوس على طاولة التفاوض، بل أكثر في رغبتها في فهم الطرف الآخر و محاولة التوصل إلى وضع يكون فيه الطرفين فائزين(شلابي، 2010: 137).

كما يرى الفكري الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم و يتعذر اجتنابه، وأن عدم الصراع أو وجود مستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود، ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أن وجود الصراع في المنظمة فهو المطلوب (العميان، 2005: 38).

5-2-3-استراتيجيات إدارة الصراع: في السنوات القليلة الماضية أصبحت القدرة على معالجة و إدارة الصراعات مهارة حيوية يمارسها القادة الارزون في المؤسسة. و باتت من الضروري تنميتها إلى أعلى درجة ممكنة، وهذا نظرا لأن المنظمات في تغيير

مستمر و بمعدلات أسرع مما كانت عليه في الماضي، إضافة إلى تغيرات المحيط السريعة هي الأخرى.

و انطلاقاً من أن الصراع التنظيمي أصبح من طبيعة المنظمات المفقدة لذا يتوجب على الإدارة الفعالة العمل قدر الإمكان على إدارة الصراعات التنظيمية بكفاءة عالية قبل الفعالية التنظيمية ككل، ومن بين الاستراتيجيات المستعملة في إدارة الصراع هي: (بورغدة، 2005: 127)

5-2-3-1- إستراتيجية التجنب أو الانسحاب: في هذه الإستراتيجية يعتمد أحد أطراف الصراع أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهة الطرف الآخر، بمعنى التغاضي عن أسباب الصراع، في هذه الإستراتيجية يمكن استعمال العديد من الأساليب و التي تعد بمثابة تكتيكات لتجنب الصراعات و تشمل مايلي:

-الإهمال أو تجاهل الصراع.

-الفصل الجسدي بين الأطراف بمعنى إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها .

-التفاعل المحدود بمعنى السماح للأطراف المتصارعة بالتفاعل بصورة محدودة بالإضافة إلى أسلوب الانسحاب أو التراجع وهو أسلوب سلبي و مسكن للصراع يحقق من حدة التوترات.

5-2-3-2- إستراتيجية التهدئة: بمعنى تلطيف و تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع تهدئتهم و ذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين الأطراف المتصارعة، و تسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ العواطف و انفعالات الأطراف المتصارعة و تخف حدة الصراعات بينهما على أن يتم - خلال فترة كسب الوقت- تسوية خلال إيجاد معالجة ايجابية للصراعات القائمة، و بالتالي كل طرف يبين للطرف الآخر بأنه متأكد من نفسه إزاء الموقف المتصارع عليه، ومنه العمل من خلال توفير الجهود من اجل فهم احتياجات الطرف الآخر، وعلى العموم يكون هناك تعاون متبادل لكلا الطرفين، وتكون هناك إمكانية كبيرة للاتصال و الحوار و تعريف كل الطرف بمطالبه للأخرين، وبهذا تصبح هذه المطالب في نظر الطرف الآخر عبارة عن مبادرة معقولة و موضوعية وليس هجوم مضر و خطير.ومن بين أهم الاستخدامات المناسبة لهذا الأسلوب نجد:

-المحافظة على المصالح المهمة التي لا تقبل الحلول الوسط، وفي نفس الوقت المحافظة على العلاقات .

-اكتساب تجارب و مشاعر أطراف أو أشخاص آخرين لهم وجهات نظر و خلفيات مختلفة.

-إظهار النزعة الابتكارية من خلال الرغبة في اكتشاف البدائل معا و التي كان من المحتمل ان لا يفكر أي طرف بمفرده.

-للوصول إلى جذور المشاكل التي قد تعرقل علاقات العمل على المدى الطويل .

5-2-3-3- أسلوب السوية: هو أسلوب وسط بين التشدد و التعاون معنى الحل الوسط

الذي يعني التعاون و الحزم أو تشدد من كلا الطرفين، كلا منهما يحقق الربح في جزء و الخسارة في جزء آخر، وهذا الموقف ناتج عن محاولة عن طريق التفاوض و التنازلات و المقايضة و درجة عالية من المرونة.

إن هذا الأسلوب يتطلب أن يتنازل كل طرف من عض مطالبه، و هذا يتبنى معالج الصراع موقفا وسطا بين التشدد و التعاون و يسعى لتحقيق مصالح طرفي أو أطراف الصراع من خلال تقريب وجهات النظر، و عادة ما يكون هذا موقف الإدارة و ممثلي العمال بشأن التفاوض حول عقد شروط توظيف جديدة، و بالتالي يمكن القول بان أسلوب التسوية هذا مناسب لمعالجة الصراعات عندما تكون قوى الأطراف المتصارعة مكافئة، أو عندما يتطلب الأمر التوصل إلى حل مؤقت بشأن مسائل معقدة أو عندما تتطلب ضغوط الفرص لها بشأن بعض الأمور و تحقيق بعض الأهداف، ولكن في حقيقة الأمر فانه دليل على حسن التسيير وجودته.

ومن بن استخدامات المناسبة لهذا الأسلوب نجد:

-عندما يكون الحفاظ على العلاقات أكثر أهمية بالنسبة للفرد.

-عندما تريد إظهار قدر من سعة النفس.

-عندما تريد تشجيع الآخرين من التعبير عن وجهات نظرهم.

-عندما تريد أن يتعلم الآخرون من اختياراتهم و أفعالهم.

5-3-الثقافة التنظيمية:

5-3-1- مفهوم الثقافة التنظيمية: منذ عهد قريب جدا و في الولايات المتحدة الأمريكية

تحديدا بدأ علماء السلوكيات، و علماء نظرية التنظيم في الاعتناء بترويج مدخل جديد للتحليل وهو مدخل *ثقافة المنظمة* ، فلقد ظهر هذا المفهوم بصورة واضحة و متكررة

في مطبوعات و أبحاث معاهد و مؤسسات الإدارة منذ عام 1981 لم يتوقف عن ظهور و النمو حتى ذلك الوقت سواء في أمريكا أو أوروبا، أو في أرجاء العالم المختلفة، ومن النادر أن يطالع القارئ أي تحليل عن منظمات في المجالات المتخصصة، أن يجد أثرا لهذا المفهوم. (الهيجان، 1992: 2).

وفي الحقيقة فإن العناية مفهوم الثقافة التنظيمية لم تكن عناية مفاجئة بل كانت نتيجة النجاح الهائل الذي حققته المنظمات اليابانية، و التي ظهرت المحللين و الباحثين و كأنها مختلفة تماما عن الشركات الأم بكلية و الشركات الأخرى في العالم، ولقد كان النجاح مبني على مبادئ و قيم مختلفة، وذلك لان قواعد و نظم الإدارة تقوم على أساس آخر، ومن هنا ظهرت أهمية جنسية المنظمة، على أساس أن كل منظمة لها ثقافتها الخاصة المستمدة من نظم القيم التي تحكمها، طبقا للبلد التي توجد فيه. (منصور، 2003: 15) .

ولقد تأثر مفهوم الثقافة التنظيمية بكل الصيغ و التطورات في مفهوم الثقافة، و لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية، وإنما طوروا كثيرا من التعارف التي يغلب عليها التداخل وان كان بعضها يكمل بعضها، وقد استخدم مفهوم الثقافة كمظلة تؤوي الكثير من المفاهيم الإنسانية مثل القيم و النماذج الاجتماعية و القيم الأخلاقية و التكنولوجيا و تأثيراتها. (منصور، 2003: 09).

فلقد جمع العالمان كروبير (kroeber) وزميله كلا كهون kluckholin سنة 1952 ما يزيد عن مائة وستة (146) تعريفا لمفهوم الثقافة من أبرزها:

التعريف الذي قدمه تايلور taylor للثقافة بأنها ذلك المركب المعقد الذي يشمل المعلومات و المعتقدات، و الفن و الأخلاق و القانون، و العرف و التقاليد و العادات و جميع الخبرات الأخرى التي اكتسبها الإنسان بصفته عضوا في مجتمع. (جلبي، 1992: 66).

-إلا أن القريوتي يراها منظومة المعاني و الرموز و المعتقدات و الطقوس و الممارسات التي طورت مع الزمن و أصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه. (القريوني، 2000: 286).

-و تعرف أيضا مجموعة القيم و المعتقدات و المفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة و التي قد يكون عبر مكتوبة يتم الشعور بها و يشارك كل الفرد في تكوينها و يتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.

و يعرفها شاين (schein): بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي و ضرورات التلاؤم الداخلي و التي أثبتت صلاحيتها لكنها تعد قيمة و يجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك و التفكير و الإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات. (فرحان، 2005: 10).

-كما يشير برنوطي إلى أن المقصود بالثقافة التنظيمية كل التقاليد و القيم و الأعراف، و الخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة و تؤثر في العاملين، و هي خصائص تكون عميقة التأثير و تنتقل عبر الأجيال و يكون تغييرها بطيء (فرحان، 2005: 11).

مما تقدم يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من السمات و الخصائص المعبرة عن قيم و معتقدات و أخلاقيات التعامل و سلوكياته التي تميز أفراد المنظمة الواحدة عن غيرها، بحيث تشكل منهاجا مستقلا، و مميذا في التفكير و الموائمة و معالجة المشكلات المختلفة.

5-3-2- أهمية الثقافة التنظيمية المنظمة: تساعد الثقافة التنظيمية في المؤسسة على تحقيق العديد من المزايا أهمها:

-هي بمثابة دليل للإدارة و العاملين، تشكل لهم نماذج السلوك و العلاقات التي يجب إتباعها و الاسترشاد بها.

-هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة و ينظم أعمالهم، و علاقاتهم و انجازاتهم.

-العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى، أو كما يشتهون و إنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة ما تحتويه من قيم و قواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك التنظيمي المتوقع منهم، و تحدد لهم أنماط العلاقات بينهم و بين بعضهم و بينهم و بين عملائهم و الجهات الأخرى يتعاملون معها، حتى ملابسهم، و مظهرهم، و اللغة التي يتكلمونها، و مستويات الأداء، و منهجيتهم في حل المشكلات تحدد ثقافة المنظمة و تدريبهم عليها، و تكافئهم على إتباعها.

-تعبر الثقافة عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمة و هي كذلك مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها، و خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار و التميز، و التقلب على المنافسين.

-الثقافة القوية تعتر عنصرا فاعلا و مؤيدا للإدارة، و مساعد لها على تحقيق أهدافها و طموحاتها، و تكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة و يرتضون قيمها و أحكامها و قواعدها، و يتبعون كل ذلك في سلوكياتهم و علاقتهم.

-الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، و قادة الفرق فلا يلجئون إلى اللجوء الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

-تعتبر الثقافة المنظمة عاملا هاما في جذب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، و المنظمات التي تبني قيم الابتكار و التفوق و تستهوي العاملين المبدعين، و المنظمات التي كافي التميز و التطوير ينضم عليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

-تعتبر عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغير و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من دولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة و متطلعة للأفضل، كانت المنظمة اقدر على تغير و احرص على الإفادة منه، و من جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات و الحرص و التحفظ قلت قدرة المنظمة. (الرخيمي، 2000: 65).

5-3-3- خصائص الثقافة التنظيمية:

-درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من درجة من حرية و مسؤولية و حرية تصرف.

-درجة قبول المخاطرة و تشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين و لديهم روح المبادرة.

-درجة وضوح الأهداف و التوقعات من العاملين.

-درجة التكامل بين الوحدات في التنظيم..

-مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

-مدى الولاء للمنظمة و تغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.

-طبيعة أنظمة الحوافز و المكافآت، و فيها إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية و الوساطة.

-درجة تحمل الاختلاف و السماح بسماع وجهات نظر معارضة. (الكردي/3/ت م)

-العدوانية أي درجة عدوانية الأفراد و تنافسهم لا سهولة وودية التعامل معهم.

الجدول رقم (02) يبين خصائص الثقافة التنظيمية. (فرحان، 2005، 26).

خصائص أساسية حسب ما أوردها العطية	خصائص أوردها عدد من الكتاب	الخصائص التي أوردها ويك	خصائص تفق عليها عدد من الكتاب حسب ما أورده حريم
1 الإبداع و المخاطرة	الإنسانية	كلية	الالتزام بالسلوك المنتظم
2 الانتباه للتفاصيل	الاكتساب و التعليم	لها محدد تاريخي	المعايير
3 الانتباه للتفاصيل	الاستمرارية	ذات بناء اجتماعي	القيم المتحكمة
4 التوبة نحو الناس	التراكمية	لعاصلة بالمفاهيم البشرية	الفلسفة
5 التوبة نحو الفريق	الإنتمائية	عاطفية	القواعد
6 العدوانية	القابلية للانتشار	من الصعب تغييرها	المناخ التنظيمي
7 الثبات	الثقافية	/	/
8 /	التكاملية	/	/

5-3-4- أنواع الثقافة التنظيمية:

-الثقافة السائدة: وهي تعكس القيم الرئيسية التي تغلق سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم.

الثقافة الفرعية: تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمنظمة.

-**الثقافة القوية:** هي تلك النوعية التي تنشأ فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه و تؤثر على سلوكياتهم.

-**الثقافة الضعيفة:** ويتم هذا النوع بأن الأفراد يسرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة و بالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة. (الكردي 14).

وهناك أيضا من قسم الثقافة التنظيمية إلى:

-**الثقافة البيروقراطية:** تحدد فيها المسؤوليات و السلطات فالعمل يكون منظما، ويتم التنسيق بين الوحدات، و تسلسل السلطة بشكل هرمي و تقوم على التحكم و الالتزام.

-**الثقافة الإبداعية:** تتميز توفير بيئة العمل بيئة العمل التي تشجع و تساعد على الإبداع و يتصف أفرادها بالجرأة و المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات.

-**ثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة و المساعدة فيها بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، و توفر المنظمة الثقة و المساواة، و التعاون، و يكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.

-**ثقافة العمليات:** و ينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة انجاز العمل و ليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر و الحيطة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيما و يهتم بالتفاصيل في عمله.

-**ثقافة المهمة:** و تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف و انجاز العمل و تهتم بالنتائج و تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من اجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

-**ثقافة الدور:** وينصب تركيزها على نوع التخصص و بالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، و تهتم بالقواعد و الأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي و الاستمرارية و ثبات الأداء. (آل حسن، 2001: 5).

5-3-5-**مصادر الثقافة التنظيمية:** يحدد كلا من ولمان، ودي Wolman, Dwell كما جاء في العديلي (1995: 439). أهم مصادر الثقافة التنظيمية في الأمور التالية:

-**العادات و التقاليد و الأعراف:** وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تصبغ الموظف سواء أكان مديرا أو مشرفا، أو موظفا صغيرا، أو عاملا، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد، و تحدد نمطه السلوكي وفق

هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية و البيئية التي تعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة.

-الطقوس و الاحتفالات و المناسبات:وتتمثل بالانتقال بالفيد في بعض المؤسسات و الشركات، ويعد دعوة الموظفين، و العاملين في العمل، و التقائهم ببعض في الاحتفالات بداية العام أو نهايته، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، وتتمثل هذه الطقوس و الاحتفالات كذلك في حفلات جوائز للموظفين المحالين على التقاعد، و المبدعين.

-الأساطير:وهي كحكاية خرافية تستخدم كرموز اجتماعية ولها وجهان، احدهما ايجابي، و الآخر سلبي، ويتجسد الجانب الايجابي في ربط الإنسان بترائه، و ثقافته القديمة و مجتمعة، و تقديم الدروس و العبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر، و المستقبل، و الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق الخيالات، ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع، الإدراك، واختفاء المعلومات الحقيقية، غير ان للأساطير أهمية خاصة في منظمات الأعمال.

-الطرائف و النكت و الألعاب:يجرى استخدامها كأساليب رمزية في التعبير عن المحبة، الآفة وتخفيف بعض الصراعات في العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات أو سوء الضن، أو عدم الثقة ،وتعد الطرائف النكت، و الألعاب بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الحفلات و الاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين الأعضاء في المنظمة، وتساعد الإبداع، و الابتكار، كما تستخدم الألعاب لتوثيق الثقة، و الصراحة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية المنظمات العمل.

-البطولات و الرموز الاجتماعية:وتتمثل في قصص العادة في مجال السياسة و الإدارة و التاريخ و غيره، و تؤخذ كقدوة و مثال يحتذي به في منظمات العمل الحديثة.

-القصص و الحكايات:وتستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة، مثل أن تحكي الموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، و الصعوبات التي واجهت التطور، و نمو هذا الجهاز، أو المنظمة، وكيفية تنظيميه و عدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي.

5-3-6- الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية الآتية:

-تزداد المنظمة و العاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار و القيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

-تقوية الالتزام رسالة 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 منظمتهم هي أهم شيء النسبة لهم.

-دعم و توضيح معايير السلوك: وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا. فالثقافة تقود أقوال و أفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، و بذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة. (جرينج و بارون، 2004: 63).

أما حسيني فيرى أن الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية هي:

-الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية و تحدد الهوية الخاصة بالعاملين.

-تلعب دورا جوهريا في إيجاد الالتزام و الولاء بين العاملين مما يتغلب على الالتزام الشخصي و المصالح الذاتية للعاملين.

-تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، حيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.

-بمثابة إطار مرجعي المعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحا، وفاعلا لنشاط المنظمة. (الحسيني، 2000: 94).

5-3-7- محددات الثقافة التنظيمية:

-التاريخ و الملكية: يعكس تطور المؤسسة و نوعيات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية و هل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

-الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة و الصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة و أنماط الاتصالات و نماذج التصرفات في مواجهة المواقف و التي تتأثر باعتبارات الحجم.

-**التكنولوجيا:** على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في المتقدمة على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغتها ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء و المهارات الشخصية.

-**الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون و العكس صحيح.

-**البيئة:** إن الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين و موردين و عاملين... الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها و أنشطتها و تشكيلها ثقافتها.

-**الغايات و الأهداف:** كما تتأثر الثقافة السائدة في المؤسسة نوعية الغايات و الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. على سبيل المثال، فان المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العمل في التنظيمية. (كردي:15).

5-3-8- مكونات الثقافة التنظيمية: لقد حدد الباحثين مكونات الثقافة التنظيمية في أربع عناصر هي:

-**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، و القيم التنظيمية تمثل في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء و احترام الآخرين.

-**المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل و المهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات، أهمية المشاركة في صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي، و اثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

-**التوقعات التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير بالتزام بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الابن في المنظمة نفسها، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

-التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يجدها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، و المرؤوسين من الرؤساء، المتبادل، و توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاقتصادية. (العوني، 2005: 14).

كما أشار البداينة و العضالية إلى تحديد شاين لثلاث مكونات للثقافة المنظمة وهي:

المكتسبات: تعد المكتسبات أوضح مستويات الثقافة في المنظمة وفي البيئة الاجتماعية للمنظمة، و الابتكارات، و اللغة التي تستخدمها المنظمة في كتاباتها، و انتماء الأفراد و سلوكهم.

الافتراضات: وهي النظريات التي تستخدمها المنظمة، و التي تعمل على توجيه سلوك الأعضاء، و تقودهم للنظر، و التفكير بدقة في أمور، و الأشياء المحيطة. وتعد الافتراضات الأساسية غير قابلة للنقاش أو المجابهة، أما الافتراضات الغير واقعية فإنها تؤدي إلى مواقف و نتائج سلبية تعوق تحقيق أهداف المنظمة.

القيم: يرى شاين أن المتعلم يعكس قيم الفرد و الجماعة العاملة في المنظمة و أن هذه القيم تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنظمة.

الجدول (03) يوضح مكونات (عناصر) الثقافة التنظيمية: (فرحان، 2005: 30)

الكاتب	عناصر مكونات و أبعاد الثقافة
1	شاين
	1- المكتسبات
	2- الافتراضات
	3- القيم المسيطرة
	4- الفلسفة إلى توجه سياسات المنظمة
	5- المناخ النفسي السائد
2	تيرانس و كنيدي
	1- بيئة العمل
	2- القيم
	3- رموز المنظمة
	4- الأعمال اليومية للمنظمة
	5- عمل الثقافة

3	اوت	1- اللغة المستخدمة في المنظمة
		2- أنماط السلوك
		3- المعتقدات و القيم
		4- الافتراضات
		5- الثقافة الفرعية و المناخ التنظيمي.

يتضح من الجدول رقم (03) أن الكتاب الثلاثة يشتركون في إيراد قيم المنظمة باعتبارها أهم عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية مما يجعله حجر الأساس لأي ثقافة تنظيمية، وهي جوهر فلسفة أي منظمة تسعى إلى تحقيق النجاح و تحقيق الأهداف، وتقدم القيم شعورا بالاتجاه العام المنظمة لدى منسوبيها.

5-3-9- مراحل تطور الثقافة التنظيمية:مرت قيم المنظمة بمراحل عدة، نتيجة للتغير، و التطوير، فقد اثر التطور في تشكيل، وإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، لذلك يمكن تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية بالمراحل التالية:

5-3-9-1- المرحلة العقلانية:وفي ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي. بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان تيلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية وفي هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغيير في مراحل تطور الفكر الإداري، حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.

5-3-9-2- مرحلة المواجهة:في هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة فظهور النقابات الجمالية و الاهتمام بالعنصر الإنساني، و محاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، و إعطاؤه حقوقه، وواجباته أدت إلى إفراز قيم الحرية و الاحترام و التقدير.

5-3-9-3- مرحلة الإجماع في الرأي:أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل حيث نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، و في هذه المرحلة عزز ووجلاس ماكر بحار مفهوم و أهمية القيم الإدارية، وتطرفت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات x,y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

5-3-9-4- مرحلة العاطفية: قد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتداد التجارب هور ثون، التي شددت على أهمية المشاعر، و الأحاسيس و إن الإنسان هو كتلة من المشاعر، و الأحاسيس و ليس مجرد آلة ميكانيكية.

5-3-9-5- مرحلة الإدارة بالأهداف:تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة و العاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ القرار و التخطيط، و التنسيق و الإشراف.. الخ. إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة.

5-3-9-6- مرحلة التطوير التنظيمي:ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار، و المعلومات الإدارية، و استخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم، وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، و الجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل، وحالات التوتر، و الانفعال.

5-3-9-7- مرحلة الواقعية:يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القي، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة، وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة و التنافس وظهور مفاهيم و مصطلحات جديدة. (حريم، 1997: 451).

6-الدراسات السابقة:

6-1-الدراسات التي تناولت أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

6-1-1-دراسة فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر:(2008)بعنوان أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى أنماط إدارة الصراع الخمسة) نمط القوة والسيطرة – التعاون –التسوية- التجنب- التنازل). ومدى تطبيقها من قبل الإدارة لحل الصراع في وزارة الصحة. أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغ عدد العينة 475 موظف وتوصلت الدراسة إلى:

تستخدم إدارة الأنماط الأربعة في التعامل مع الصراع وهي مرتبة تنازليا كالآتي، نمط القوة والسيطرة –نمط التسوية –التجنب –التنازل. إلا أن نسبة استخدام أنماط الصراع

ضعيفة فجميع النسب كانت منخفضة ام النمط الخامس وهو التعاون غير واضح الاستخدام فلم يتعرف عليه أفراد العينة وهو يدل على إهماله (أبو عساكر 2008)

6-1-2- دراسة حريم(2003)، عنوان: " إدارة الصراع التنظيمي".

هدفت إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع المستخدمة في المصارف التجارية في الأردن، وتحديد أي الأساليب الأكثر تطبيقاً وما إذا كانت الفروق في مدى تطبيق أساليب الصراع، تعزى لمتغيرات المستوى الوظيفي المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، الجنس، وأشارت نتائج الدراسة الى ميل عينة الدراسة إلى استخدام أساليب إدارة الصراع الآتية بالترتيب التعاون-المساومة-الإلجبار-فالتهرب-فالتنازل. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق في مدى تطبيق الأساليب المذكورة أعلاه تعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية. (طوالية، 2008).

6-1-3- دراسة البليسي (2003) بعنوان: " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مدير والمدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي". (البليسي، 2003).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي، تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية والموزعين على مدارس الثانوية العامة في محافظات عمان التابعة لإقليم الوسط، البالغ عددهم 401 مدرسة ثانوية عامة، أختيرت منها عينة طبقية عشوائية، حيث تشكلت عينة الدراسة من 56 مدرسة ثانوية ومن أبرز نتائج هذه الدراسة: أن جميع استراتيجيات إدارة الصراع تستخدم من قبل المعلمين والمديرات المدارس الثانوية العامة وفق تصور معلمهم.

- إن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية العامة كان مرتفع نسبياً.

- وجود علاقة ارتباطيه إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع (التسوية-التجنب-الهيمنة-الارضاء) التي يستخدمها المديرون ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.

- وجود علاقة ارتباطيه إيجابية بين استراتيجيات إدارة الصراع (التكامل) التي يستخدمها المديرون، ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.

- وجود علاقة ارتباطيه إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع (التجنب-الإرضاء-الهيمنة-التسوية) التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة

ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، كما بينت الدراسة أن العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات التكامل ومستوى الالتزام التنظيمي إيجابية الإتجاه، لكنها ليست ذات دلالة إحصائية.

6-1-4- دراسة عوض (2002): بعنوان: "الأنماط التي يتناولها رؤساء الأقسام في

مديريات التربية والتعليم في فلسطين في إدارة الصراع". هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط التي يتناولها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، حيث بلغ عددهم 176 وقد استخدم الباحث استبانته لتحقيق أغراضه الدراسية، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

- إن أنماط التعاون والتسوية والتجنب، من أنماط إدارة الصراع الشائعة الإستخدام لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط إدارة الصراع تعزى للجنس والمؤهل الوظيفي و الخبرة التعليمية. (طالبة، 2008).

6-1-5- دراسة المعشر (2005) بعنوان 'الصراع التنظيمي': دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب المتبعة لإدارة الصراع التنظيمي المتمثلة بأساليب (التسوية-التنافس-التعاون-المجاملة والتجنب). في الدوائر الحكومية في المحافظات الجنوب في الأردن وهي (الكرك-ومعان-والطفيلة) وقد تم التعامل مع الصراع بخمسة أساليب مشتقة من الشبكة الإدارية التي وضعها بليك وموتون (blake mouton.1974) وقام بتطويرها توماس و كيلمان (thomas-kilmann) 1976. لقياس الصراع، وهذه الأساليب هي أسلوب (التعاون-التنافس-التسوية-التجنب-المعاملة). أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت 498 موظف، طبق عليهم الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات أظهرت الدراسة نتائج من أهمها: أن تقييم المرؤوسين العاملين في الإدارات الحكومية في الأردن لأساليب إدارة الصراع، أظهر أن أسلوب التعاون كان الأسلوب الأكثر استخداماً، ثم يليه أسلوب التسوية، فأسلوب التنافس، ثم التجنب وأخيراً التنازل. (طالبة، 2008).

2-6- الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية:

6-2-1- دراسة العريق: (2009): هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في شركات التأمين اليمنية ومدى تأثير هذه الأنماط في رضا العاملين، شملت الدراسة خمس منظمات تعمل في مجال التأمين، وبلغ حجم العينة 142 مفردة وأوضحت نتائج الدراسة أن ثقافة الرقابة هي التي تأخذ الترتيب الأول في التطبيقات في شركات التأمين، وبعدها ثقافة الاستجابة للبيئة، ثم ثقافة الأداء، أما ثقافة العلاقات فتأتي في المرتبة الأخيرة، كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي أعلى من المتوسط، وأن العوامل الديمغرافية والتنظيمية، باستثناء عامل المستوى الوظيفي، لا تشكل عناصر مهمة في تعديل تأثير النمط الثقافي في رضا الوظيفي، وقد أشارت أهم التوصيات إلى ضرورة التركيز على ثقافة العلاقات، وإعطاءها اهتماما عاليا، وإقامة برامج توعية للعاملين بأهمية الثقافة التنظيمية وابعادها المختلفة. (الحسن، 2001).

6-2-2-دراسة الدولية (2007): هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة في أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على موظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها 23 شركة، وقد بلغ مجتمع الدراسة 1000 موظف، إذ تم أخذ عينة عشوائية من 211 فردا وزعت استبانة الدراسة عليهم تم استرداد 187 استبانة منهم كلها صالحة للتحليل الإحصائي توصل الباحث إلى أن هناك تأثيرا ذا دلالة إحصائية لثقافة المنظمة في أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، وقد تقدم الباحث عدة توصيات منها الاهتمام باشتراك الموظفين بالقرارات التي يتم اتخاذها. وتدريب الموظفين على أحدث الوسائل التي تسهم في رفع مستوى أداءهم. (الحسن، 2001).

6-2-3- دراسة بلجازية عمر و محمد خير سليم أبوزيد 2011: دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير دراسة ميدانية في البنوك الأردنية وهدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة ومستويات الولاء اتجاه التغيير البنوك التجارية الأردنية، من وجهة نظر العاملين فيها بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة المنظمة السائدة في مستوى الولاء اتجاه التغيير، الباحث على العينة الطبقية التناسبية المؤلفة من ثمانية بنوك حيث تم توزيع 352 استبانة وقد توصلت النتائج إلى:

-تسود بيئة عمل البنوك التجارية كافة أبعاد والثقافة التنظيمية من وجهة نظرا العاملين لكن بدرجات متفاوتة، حيث كان البعد الأعلى للثقافة البيروقراطية، يليه بعد الثقافة الإبداعية ثم بعد الثقافة الداعمة بدرجة متوسطة.

-يتوافر الولاء اتجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية بكافة أبعاده من وجهة نظر العاملين فيها بصورة عامة، لكن بمستويات متفاوتة حيث ارتبط على مستوى بالولاء. العاطفي اتجاه التغيير ثم يليه الولاء المعياري .

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ثقافة المنظمة في مستوى الولاء اتجاه التغيير وفقا للمتغيرات (العمر - المؤهل العملي - الخبرة - المستوى الوظيفي، في حين لم يظهر الدراسة وجود فروق دالة وفقا لمتغير النوع الاجتماعي). (بلجازية، 2011).

6-2-4-دراسة الشلوي: (2005): تحت عنوان الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين و العسكريين إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية و تحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية المدنيين و العسكريين و من أبرز نتائج هذه الدراسة مايلي:

-إن مستوى الثقافة التنظيمية لمنسوبي كلية الملك خالد العسكرية سائدة بدرجة مرتفعة نسبيا.

-إن مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفق لاختلاف الخصائص الشخصية و الوظيفية. (الشلوي، 4: 2005)

6-2-5-دراسة عمر: (2012): الثقافة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي، هدفت إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا في شركة مصفاة عدن ، و اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال الدراسة الميدانية و تم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من 199 فرد من المديرين العاملين في شركة مصفاة عدن ،توصلت نتائج الدراسة إلى :

-وجود علاقة تأثير موجبة و ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي .

-مستوى الرضا الوظيفي العام لدى المديرين في شركة مصفاة عدن متوسطا .

-يوجد اختلاف في الثقافة التنظيمية في شركة مصفاة عدن و يعود ذلك إلى تقدير الباحث إلى التغييرات المتلاحقة في طبيعة الملكية و تعاقب الإدارات في فترات قصيرة.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي تعزو لخصائصهم الديمغرافية في شركة مصفاة عدن. (بلجازية، 2011).

6-2-6-دراسة خالد محمود وثابت إحسان: (2008): حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأساليب معالجة الصراعات التنظيمية من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية لأعضاء بعض المنظمات الرياضية (الأندية الرياضية، الاتحادات الرياضية) في محافظة نينوي، ومدى فاعلية معالجة الصراعات التنظيمية من قبل أعضاء هذه المنظمات، وترتيب الأساليب الشائعة في معالجة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هذه المنظمات، وكذلك علاقة الثقافة التنظيمية في أساليب معالجة الصراع التنظيمي (التجنب-الاجبار-التهدئة-المساومة-المواجهة) لأعضاء بعض المنظمات الرياضية في محافظة نينوي وتم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتكونت عينة البحث من 173 فردا موزعين على (86) من الأندية و(87) من الاتحادات ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثون استبيان، و ثم معالجة البيانات احصائيا وتوصلت النتائج الى:

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

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

-وجود تباين في أساليب معالجة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الأندية والاتحادات الرياضية وكالاتي (التجنب-المواجهة-التهدئة-المساومة-الإجبار).

-وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أساليب معالجة الصراع التنظيمي، والثقافة التنظيمية.

-عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب الاجبار في معالجة الصراع والثقافة التنظيمية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية. (إحسان، 2008).

الفصل الثاني

الإجراءات المنهجية

1- الدراسة الاستطلاعية

1-1- إجراءات الدراسة الاستطلاعية

1-2- المنهج المستخدم في الدراسة.

1-3- أهداف الدراسة.

1-4- ظروف إجراء الدراسة.

1-5- مجالات الدراسة.

1-6- أدوات الدراسة.

1-7- الخصائص السيكومترية للأداة.

2- الدراسة الأساسية.

2-1- خصائص عينة الدراسة الأساسية.

2-2- مجالات الدراسة الأساسية.

2-3- أدوات الدراسة

2-4- الأساليب الإحصائية.

1-الدراسة الاستطلاعية:

نتطرق في هذا الفصل إلى كل من الدراسة الاستطلاعية و الدراسة الأساسية، من حيث المنهج و الهدف ، طبيعة المجتمع المقصود ، مكان و زمان الدراسة و أدواتها ،بالإضافة إلى وسائل جمع البيانات التي تم استخدامها للتأكد من الخصائص السيكومترية لوسائل القياس .

1-1-إجراءات الدراسة الاستطلاعية :تعد الدراسة الاستطلاعية من الخطوات الرئيسية

التي يقوم بها الباحث أثناء دراسته لموضوع البحث، حيث تساعده على جمع كل المعلومات والحقائق التي تخص موضوع دراسته، كما تحدد له الطرق العلمية التي يتم بواسطتها دراسة الموضوع،

وفيها يقوم الباحث بتنظيم الزيارات إلى ميدان الدراسة للاطلاع على الجانب الميداني الذي يخص بعض محاور دراسته الميدانية..

1-2- المنهج المستخدم في الدراسة : على كل باحث عند إجراء دراسته أن يستند إلى

طريق يسير عليه هذا ما يعرف بالمنهج الذي يعرف على أنه الطريق المؤدي إلى الغرض المطلوب من خلال دراسة المصاعب و العقبات .

استنادا إلى اختيار المنهج الصحيح لكل مشكلة ،واستجابة لموضوع الدراسة، فالمنهج المناسب لدراستنا هو المنهج الوصفي الارتباطي، لارتباطه بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات والاجتماعية و التنظيمية .

1-3- أهداف الدراسة الاستطلاعية :تعد الدراسة الاستطلاعية من الخطوات الرئيسية

التي يقوم بها الباحث أثناء دراسته لموضوع البحث حيث تتمثل في التعرف على مكان إجراء الدراسة والاحتكاك بالعينة والتقرب منها،تحديد الفرضيات النهائية،تحديد عينة الدراسة الاستطلاعية.

1-4- ظروف إجراء الدراسة الاستطلاعية : تمثلت المرحلة الأولى في الزيارة الأولية

لمؤسسة الجزائرية للمياه. وحده تيسم سيلت. ADE للقيام بطلب إجراء الدراسة الميدانية التي تمت يوم 2015/11/15. حيث تمت الموافقة الشفاهية من طرف رئيس دائرة الموارد البشرية بالمؤسسة ،ثم قمنا بالتعرف على مجتمع الدراسة ومحاولة جمع المعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة.

تمثلت المرحلة الثانية في الزيارة الرسمية للمؤسسة حيث تم توقيع طلب إجراء الدراسة الميدانية من طرف مدير الوحدة.

حيث قمنا بإجراء مقابلة مع بعض العمال، ورئيس المصلحة باعتبار المقابلة إحدى الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات الضرورية، التي يتم على أساسها بناء أداة الدراسة. حيث تمت المقابلة من خلال استجواب العمال حول طرق وأساليب التعامل مع الصراع داخل المنظمة، والأساليب الأكثر استعمالا عند حدوث صراع ما،... وغيرها من الأسئلة بما تتناسب مع موضوع الدراسة.

أما الزيارات الموالية تمثلت في توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة الاستطلاعية وذلك يوم 2015/12/25-24. ودامت هذه المرحلة قرابة 12-15 يوم أي إلى غاية 2016/01/09 حين جمع الاستبيانات.

1-5- مجلات الدراسة :

1-5-1- المجال المكاني :

تمت الدراسة بمؤسسة الجزائرية للمياه –وحدة تيسمسيلت-ADE، وهي مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، نشأت وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 27 محرم 1422، الموافق ل 21 أفريل 2001، توضع المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلف بالموارد المائية، ويوجد مقرها الاجتماعي في مدينة الجزائر. تقع مؤسسة الجزائرية للمياه –وحدة تيسمسيلت-في الجهة الجنوبية الشرقية للولاية بحي 110 سكن طريق حمادية. بجانب الوكالة العقارية تكلف المؤسسة في إطار السياسة الوطنية للتنمية بضمان تنفيذ سياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب والمياه الصناعية ونقلها ومعالجتها وتخزينها.

1-5-2- المجال الزمني:

أجريت هذه الدراسة الاستطلاعية في السداسي الأول من الموسم الجامعي 2015/2016 من 2015/11/15 إلى غاية 2016-01-10.

1-5-3- المجال البشري:

اقتصرت الدراسة على عينة من عمال مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيسمسيلت- ADE حيث بلغ عددهم تسعون (90) عاملا، وقد تمثلت عينة الدراسة الاستطلاعية 30 عاملا، كما هو موضح في الجدول التالي:

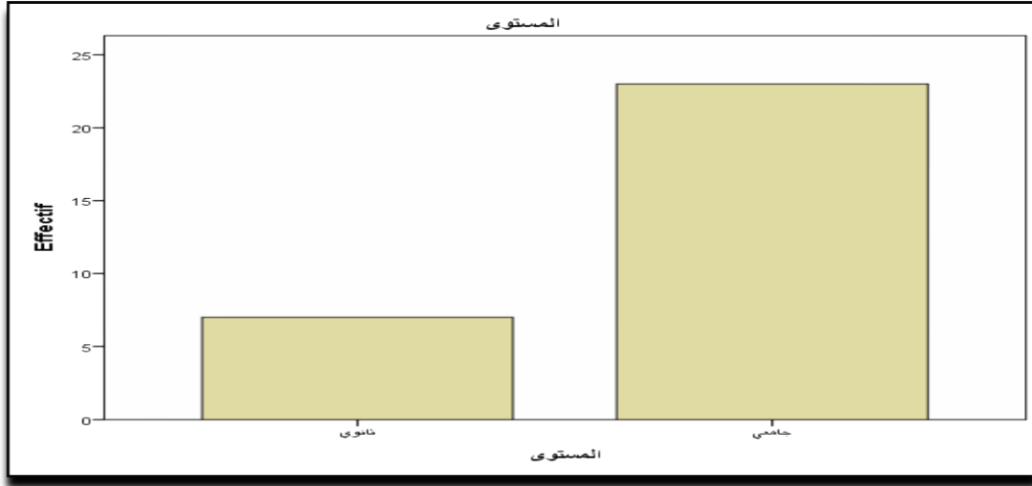
الجدول (04) يوضح عينة الدراسة الاستطلاعية:

عينة الدراسة الاستطلاعية		العدد الإجمالي		
النسبة %	عينة الدراسة الاستطلاعية	النسبة %	العدد الإجمالي	
33%	30	100%	90	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (04) نلاحظ أنه تمثلت عينة الدراسة الاستطلاعية في 30 عاملا بنسبة 33% من مجموع 90 عاملا، أي جميع عمال مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيسمسيلت- ADE

الجدول (05) تمثل توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية متغير المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	المستوى
0	0	متوسط
23.3%	7	ثانوي
76.7%	23	جامعي
100%	30	المجموع

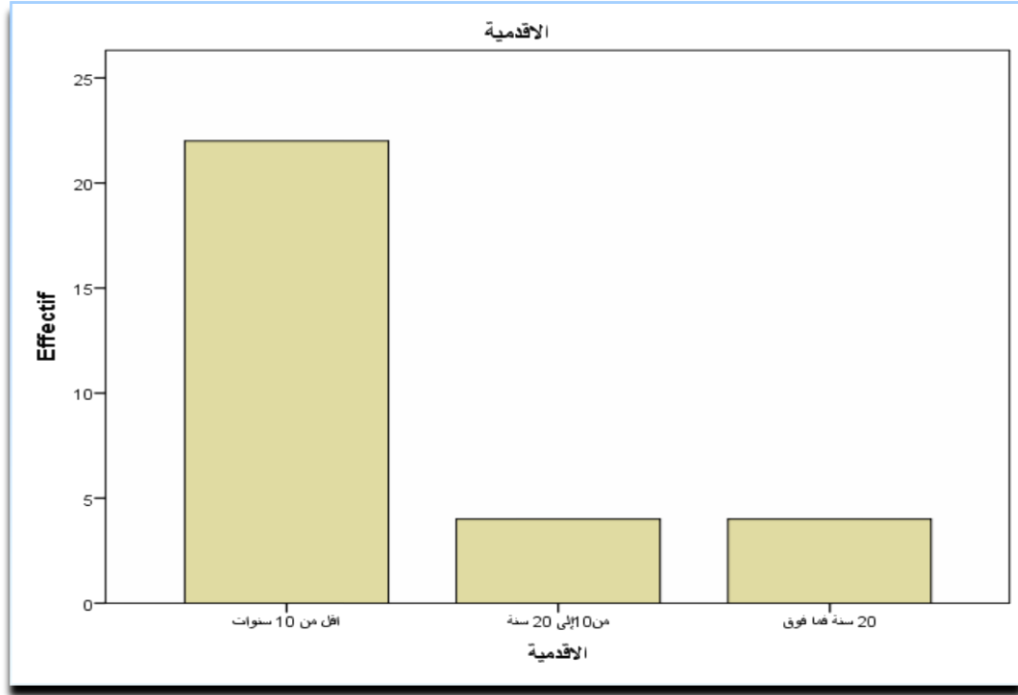


الشكل رقم (05): أعمدة بيانية تمثل عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي

يمثل الشكل رقم (05) عينة الأفراد وفق متغير المستوى التعليمي حيث كانت أكبر نسبة للأفراد الحاصلين على شهادة الليسانس حيث قدرت ب 76.7% وهي نسبة عالية ثم تليها الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة 23.3% أما الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي في طور المتوسط فهي متقدمة

الجدول رقم (06) يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية:

النسبة	التكرار	الاقدمية
73.3%	22	أقل من 10 سنوات
13.3%	4	من 10-20
13.3%	4	أكثر من 20 سنة
100%	30	المجموع



الشكل رقم (06): أعمدة بيانية تمثل عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية

يوضح الشكل رقم (06) أفراد العينة وفق متغير الأقدمية حيث كانت أكبر نسبة للعمال الذين لديهم أقل من 10 سنوات عمل بنسبة 73.3% أي ما يعادل 22 فرد، ثم تليها الأفراد الذين تتراوح فترة عملهم ما بين 10 إلى 20 سنة وما فوق 20 سنة بنسبة 13.3% أي ما يعادل 4 عمال من العدد الإجمالي لعينة الدراسة الاستطلاعية.

6-1: أدوات الدراسة:

1-6-1- وصف أدوات الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة والكشف عن العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيسمسيلت-ADE. قمنا بتصميم استبيان خاص بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، واستبيان خاص بالثقافة التنظيمية، وذلك باعتبار الاستبيان من أكثر أدوات جمع البيانات استخدمها بهدف معرفة اتجاهات أفراد العينة وقيمهم وآراءهم وغيرها من المعارف من خلال إجاباتهم على عبارات الاستبيان.

وذلك عند زيارتنا المؤسسة قمنا بملاحظة ومقابلة مجتمع الدراسة لمحاولة التوصل الى معرفة أنواع الصراعات وطرق إدارتها في المؤسسة إضافة الى ملاحظة عمال المؤسسة حول أنماط الثقافة السائدة في المؤسسة ومن بين أسئلة المقابلة ما يلي:

هل هناك صراع بالمؤسسة؟ ماهي أنواع الصراعات السائدة في المؤسسة، ماهي أساليب واستراتيجيات إدارتها، وما هي الآثار المترتبة عن هذه الصراعات.

بعد الإجابة على معظم أسئلة المقابلة، والتطلع على مختلف الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع. أساليب إدارة الصراع. ومثل دراسة احمد بن محمد بن مهدي الخالدي حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية 2008 تم تصميم الأداة حيث كان:

-استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي، يتضمن هذا الاستبيان على 26 عبارة مقسمة على 3 أبعاد:

البعد الأول: حول أسلوب التجنب: ويتضمن 11 فقرة. من 1 إلى 11

البعد الثاني: حول أسلوب التهدة: ويتضمن 08 عبارات من 12 إلى 19 .

البعد الثالث: حول أسلوب الإجبار: ويتضمن 07 عبارات من 20 إلى 26.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي للإجابة كان متدرج على البدائل التالية (موافق بشدة-موافق -محايد-غير موافق-غير موافق بشدة).

-استبيان الثقافة التنظيمية: يتضمن 23 عبارة.

وبهذا تم إعداد الأداة في صورتها الأولية.

1-7-1- الخصائص السيكومترية للأداة.

1-7-1- صدق الاستبيان:

1-7-1- صدق المحكمين:

تم تطبيق الأداة في شكلها الأولي ثم عرضها على مجموعة من المحكمين عددهم خمسة (05) أساتذة متخصصين في علم النفس، علم الاجتماع لإبداء ملحوظاتهم وآراءهم حول شمولية أبعاد الاستبيان، ومدى مناسبة الفقرات للأبعاد، ومدى تنوع محتوى الفقرات، وتقويم الصياغة اللغوية وإضافة أية اقتراحات أو تعديلات.

الجدول رقم (07) يبين قائمة الأساتذة المحكمين.

التخصص	الأساتذة
- علم الاجتماع - علم النفس العمل والتنظيم - علم النفس العمل والتنظيم والارغونوميا. - علم الاجتماع - علم النفس العمل والتنظيم.	- يحيى عبد المالك - سماتي حاتم. - حمادة ليلي - تيش تيش سليمان - لصفرضا

في ضوء التوجيهات والملاحظات التي أبداها المحكمين تم إجراء تعديلات متفق عليها، وتم حساب نسبة الموافقة كالتالي: (عدد الموافقين*100) / العدد الإجمالي للمحكمين.

فتمت الموافقة على معظم فقرات إستبيان المتغير الأول (أساليب إدارة الصراع التنظيمي) بنسبة 100% ما عدا الفقرات (08) و (10) من بعد التجنب والفقرة رقم (02) و (05) و (08) من إستبيان المتغير الثاني (الثقافة التنظيمية) فتحصلت فقراته على الموافقة بنسبة 100% ما عدا الفقرات رقم (02) و (19) و (23) فتحصلت على الموافقة بنسبة 80%.

الجدول رقم (08) يوضح أهم التعديلات التي أجريت على الاستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

متغير أساليب إدارة الصراع التنظيمي.			
البعد	الفقرة	النص في صورته الأولية	النص بعد التعديل
التجنب	08	أستخدم إجراءات وأساليب سلوكية متنوعة لتجنب الصراع التورط فيه.	-أستخدم إجراءات متنوعة لتجنب الصراع. -أستخدم أساليب متنوعة لتفادي الصراع.
	10	أجل الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالموضوعات الخلافية مهما تكن ملحة او مهمة.	-أجل الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالموضوعات الخلافية.

05	-ابذل جهد كبير في التقريب بين الآراء والتوازن في تحقيق الرغبات بين الأطراف.	-ابذل جهد كبير في تحقيق رغبات الأطراف المتصارعة.
01	-يتبع المسؤول اللوائح التنظيمية والصلاحيات الممنوعة له إدارة الصراع.	-يتبع المسؤول اللوائح التنظيمية في إدارة الصراع. -يتبع المسؤول الصلاحيات في إدارة الصراع.
03	يضع المسؤول مصلحة العمل في سلم الأولويات في سبيل حل الصراع.	يضع المسؤول مصلحة العمل في سلم الأولويات لحل الصراع.

يمثل الجدول رقم (08) أهم التعديلات المتفق عليها من خلال ملاحظات الأساتذة المحكمين لاستبيان متغير أساليب إدارة الصراع التنظيمي , حيث تم التعديل في الفقرة رقم 08 و 10 من البعد الأول (التجنب) و الفقرة رقم 05 من بعد التهدة و الفقرة رقم 01 و 03 من بعد الإجبار و قد تم حذف الفقرة رقم 08 من البعد الثاني (التهدة) التي تنص على: (أسعى لتحقيق بعض رغبات الأطراف المتصارعة قدر الإمكان على أن يكون الحل مرضي للجميع)

الجدول رقم (9) أهم التعديلات التي أجريت على استبيان متغير الثقافة التنظيمية:

متغير الثقافة التنظيمية		
03	-تهتم الإدارة بتحقيق الأداء الجيد في العمل وبلوغ الهدف	-تهتم الإدارة بتحقيق الأداء جيد في العمل. -تهتم الإدارة ببلوغ الهدف.
19	تهتم الإدارة بالموظفين ليشعر كل موظف بأنه جزء من الفريق.	-تشعر الإدارة الموظف بأنه جزء من فريق العمل.
23	يعمل الموظف في القسم او في الإدارة باعتبارها جزء من الفريق.	-يعمل الموظف في الإدارة باعتبارها جزء من الفريق.

يتضح من الجدول رقم (10) أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين 0.39* الى 0.67**، وهذا يعني أن قيم هذا البعد معتبرة، وأغلبها دالة عند 0.01، وعليه يمكن تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية، مع العلم أنه تم حذف الفقرات (04) - (06) - (10) التي حصلت على قيم ضعيف جدا وغير دالة .

الجدول (11) يمثل صدق الاتساق الداخلي لبعد التهدئة:

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع البعد	الفقرة
0.34	*0.43	01
0.32	**0.54	02
**0.5	**0.71	03
0.19	0.28	04
**0.48	**0.60	05
0.22	**0.47	06
0.24	**0.51	07
0.26	**0.49	08

يتضح من الجدول رقم (11) أن معظم معاملات الارتباط تتراوح ما بين 0.43* الى 0.71**، وهذا يعني أن قيم هذا المتغير مرضية ويمكن تطبيقها في الدراسة الأساسية مع العلم أنه تم حذف العبارة (04) التي حصلت على قيم ضعيفة ، مع العلم أن أغلبها دال عند 0.01**.

الجدول يمثل (12) صدق الاتساق الداخلي لبعده الاجبار:

الارتباط مع المتغير الكل	الارتباط مع البعد	الفقرة
*0.44	*0.36	01
*0.45	**0.61	02
**0.47	**0.58	03
*0.44	**0.60	04
**0.50	**0.59	05
**0.59	**0.76	06
0.10	0.34	07

**دال عند 0.01/دال عند 0.05

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن معاملات الارتباط تتراوح بين 0.36* إلى 0.76**، واغلبها دال عند 0.01، وهذا يعني أن دراسة صدق هذا المحور يمكن تطبيقها في الدراسة الأساسية مع حذف العبارة (07).

الجدول (12) يمثل الاتساق الداخلي لفقرات متغير الثقافة التنظيمية:

قيمة الاتساق	الفقرة	قيمة الاتساق	الفقرة
**0.73	12	**0.66	01
**0.69	13	**0.50	02
**0.50	14	**0.48	03
*0.47	15	**0.66	04
**0.69	16	**0.64	05

**0.71	17	**0.59	06
**0.57	18	**0.79	07
**0.54	19	*0.36	08
**0.56	20	**0.71	09
**0.51	21	**0.66	10
**0.50	22	**0.55	11
-0.11	23		

يتضح من الجدول رقم (12) أن قيم تناسق الفقرات تتراوح ما بين 0.36* الى 0.79** أي بدرجة كبيرة من الصدق، أي أنه يمكن تطبيقها في الدراسة الأساسية، مع العلم أنه تم حذف العبارة (23). التي حصلت على قيم ضعيفة لا يمكن استخدامها في الدراسة الأساسية.

1-7-2- ثبات الاستبيان:

لحساب ثبات الاستبيان استعملنا طريقتين ألفا كرومباخ والتجزئة النصفية.

1-2-7-1- ثبات الأداة وفق ألفا كرومباخ

الجدول (13) يمثل ثبات استبيان أساليب إدارة الصراع وفق ألفا كرومباخ:

المتغير	البعد	قيمة ثبات الابعاد	قيمة ثبات المتغير ككل
إدارة الصراع التنظيمي	التجنب	0.65	0.71
	التهدة	0.60	
	الاجبار	0.63	

يتضح من الجدول رقم (13) أن نسبة ثبات البعد الأول لاستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي (التجنب) (0.65) في حين قيمة ثبات البعد الثاني (التهدة) قدرت ب(0.60).

أما قيمة ثبات البعد الثالث (الإجبار) فقدرت ب(0.63). أما قيمة الكلية للثبات المتغير ككل فقدرت ب(0.71) وهذا يدل أن المتغير يمتاز بقيم ثبات جيدة تريح الباحث لتطبيقها في الدراسة الأساسية.

ثبات استبيان الثقافة التنظيمية: تمثل قيمة ثبات استبيان الثقافة التنظيمية هو 0.91 أي أنها تمتاز بدرجة ثبات عالية ويمكن استخدامها في الدراسة الأساسية.

1-7-2-2- ثبات الأداة وفق التجزئة النصفية:

تعتمد هذه الطريقة على تقسيم الاستبيان إلى نصفين متساويين، وأفضل الطرق للتقسيم التي تستخدم فيها الأرقام الفردية مقابل الأرقام الزوجية، أي أن النصف الأول للاستبيان يضم البنود ذات الأرقام الفردية، والنصف الثاني، يضم البنود ذات الأرقام الزوجية.

الجدول رقم (14): يمثل ثبات استبيان الدراسة وفق طريقة التجزئة النصفية:

قيم الثبات	متغيرات البحث
0.68	أساليب إدارة الصراع
0.94	الثقافة التنظيمية

يتضح من الجدول رقم(14) أن قيم ثبات المتغير الأول الذي يخص أساليب إدارة الصراع التنظيمي قدرت ب 0.68، أما درجة ثبات المتغير الثاني الخاص بالثقافة التنظيمية فقدرت ب 0.94، وهذا يدل على أن الأداة تمتاز بقيم ثبات عالية ما يؤدي بالباحث إلى استخدامها و تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية.

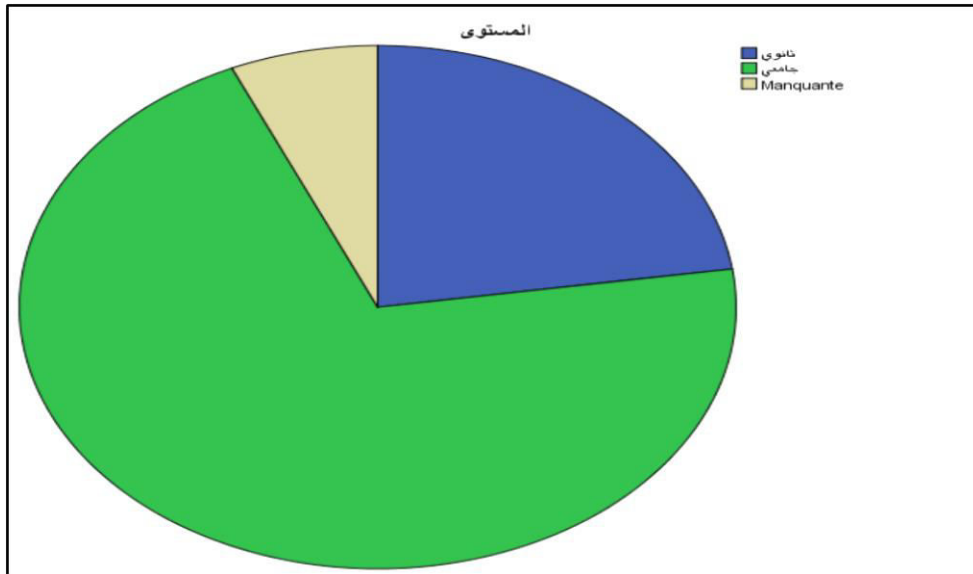
2-الدراسة الأساسية:بعد التأكد من سلامة أدوات القياس الذي أثبتته الدراسة الاستطلاعية، يمكننا القيام بالدراسة الأساسية .

1-2- خصائص عينة الدراسة الأساسية:

الجدول رقم (15): يمثل توزيع افراد عينة الدراسة الأساسية بدلالة المستوى التعليمي:

المستوى	التكرار	النسبة
متوسط	0	%0
ثانوي	17	%24.3
جامعي	53	%75.5
المجموع	70	%100

يتضح من الجدول رقم (15) أن نسبة العمال ذوي المستوى التعليمي المتوسط متقدمة أي أنه لا يوجد عمال في المؤسسة مستواهم التعليمي في الطور المتوسط، في حين أن نسبة عمال الذين لديهم المستوى الثانوي كانت %24.3 أي ما يعادل 17 عمال ثم تليها أعلى نسبة المتمثلة في العمال المتحصلون على مستوى جامعي نسبة %75.7 أي ما يعادل 53 عامل من أصل 70 هذا ما يدل على أن معظم عمال المؤسسة متحصلون على شهادة ليسانس.

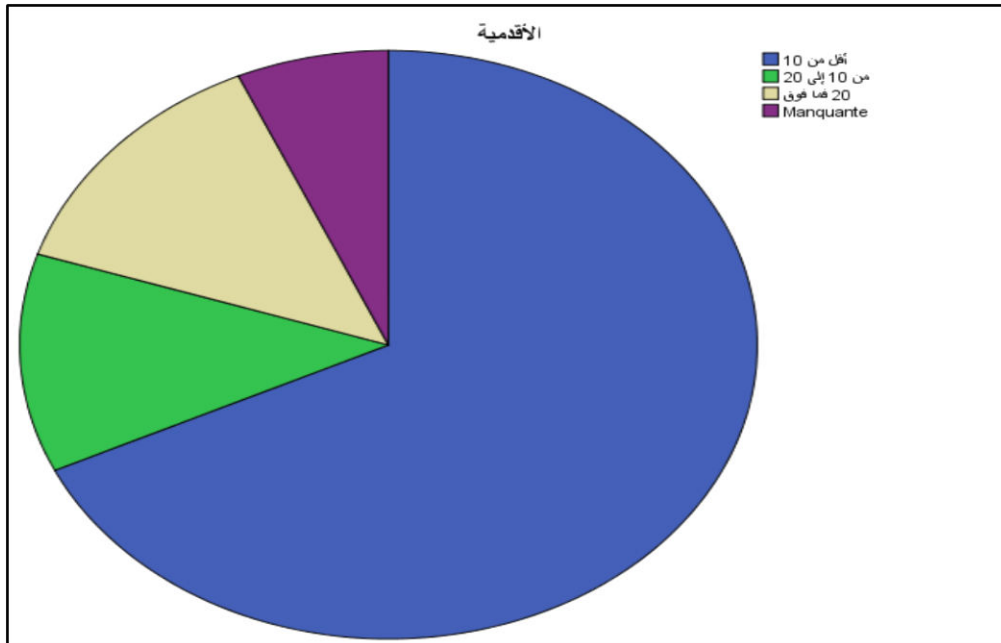


الشكل (07): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة بدلالة المستوى التعليمي

الجدول رقم(16) عينة الدراسة الأساسية بدلالة الأقدمية:

النسبة	التكرار	الأقدمية
72.9%	51	أقل من 10 سنوات
12.9%	9	من 10 الى 20 سنة
14.3%	10	أكثر من 20سنة
100%	70	المجموع

يتضح من الجدول رقم (16) الذي يمثل عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية، فتمثل أعلى نسبة للعمال الذي يتميزون بالأقدمية في العمل في أقل من 10 سنوات بنسبة 72.9% أي ما يعادل 51 عامل، ثم يليها نسبة 14.3% من العمال الذين تتراوح أقدمتهم أكثر من 20سنة أي ما يعادل 10 عمال. ثم تمثلت آخر نسبة في 12.9% أي ما يعادل 09 عمال للذين تتراوح مدة عملهم ما بين 10 الى 20سنة، وهذا يعني أن أغلب العمال في المؤسسة تتراوح مدة عملهم أقل من 10 سنوات في المؤسسة.



الشكل (08): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة بدلالة الأقدمية

2-2-مجالات الدراسة الأساسية:

2-2-1-المجال الزمني: دامت مدة الدراسة حوالي ثلاث أسابيع أي من 2016/03/12

إلى 2016/04/10

2-2-2-المجال المكاني: تمت الدراسة الأساسية في مؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة

تيسمسيلت- ADE.

2-2-3-المجال البشري: اقتصرت الدراسة على عمال مؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة

تيسمسيلت- ADE.

الجدول رقم (17): يمثل عينة الدراسة الأساسية:

عينة الدراسة الأساسية		العدد الإجمالي		
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
77.77%	70	100%	90	المجموع

يتضح من الجدول رقم (17) الذي يمثل عينة الدراسة الأساسية حيث تم أخذ جميع عمال المؤسسة بنسبة 100% و تم توزيع الاستبيانات على جميع عمال المؤسسة و لكن تم جمع 70 استبانة فقط بنسبة 77.77% من مجموع عمال المؤسسة.

2-3-أدوات القياس: لدراسة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي و الثقافة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه –وحدة تيسمسيلت - تم استخدام استبيانين للدراسة، الاستبيان الأول خاص بأساليب إدارة الصراع التنظيمي يتضمن 21 عبارة مقسمة على ثلاث أبعاد (التجنب- التهدة- الإيجاب)، أما الاستبيان الثاني خاص بالثقافة التنظيمية يتضمن 22 عبارة

2-4-الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد تمت معالجة بيانات الدراسة بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف ب(spss) إصدار 20 الذي يعتبر أحد البرامج المهمة التي تساعد الباحث في

المعالجة البيانات باستخدام الحاسوب من حيث ادخال البيانات وحفظها وتحليلها بطريقة تبتسم بالسرعة والدقة (محمد،ع،2011: 339) .

وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

-**الفاكرومباخ:** هو إحدى الطرق لحساب الثبات تم استخدامه من أجل حساب ثبات الأداة

-**التجزئة النصفية:** هي لحساب الثبات بحيث تعتمد هذه الطريقة على تقسيم الاستبيان إلى نصفين متساويين تكون فيه الأرقام الفردية مقابل الزوجية

-**معامل الارتباط بارسون:** لحساب العلاقة بين متغيرين و استخدم في هذه الدراسة لمعرفة علاقة الارتباط بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي و الثقافة التنظيمية.

-**حساب الانحراف المعياري.** من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأحقها ، يتأثر بالقيم الشاذة المتطرفة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد إيجادها على الوسط الحسابي.

- **النسب المئوية و التكرارات:** لوصف أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية و الأساسية.

-**حساب المتوسط الحسابي:** هو المعدل العام للبيانات الإحصائية التي تتعلق بموضوع معين و يعتبر المتوسط الحسابي من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعا وهو أحد مقاييس النزعة المركزية.

الفصل الثالث

عرض و مناقشة نتائج الفرضيات

1- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

2- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

3- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

4- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة

5- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة

6- عرض و مناقشة نتائج الفرضية العامة

خاتمة

اقتراحات و التوصيات

1- نتائج ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

1-1-النتائج:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التجنب إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية لمؤسسة الجزائرية للمياه- وحدة تيسمسيلت- ADE.

الفرض الصفري: H_0 لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية المؤسسة.

الفرض البديل: H_1 توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية المؤسسة.

الجدول رقم (18) يمثل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

المتغير	المتوسط \bar{x}	الانحراف المعياري	N	R	ddl	sig	القرار
التجنب	27.77	9.43	70	0.808**	68	0.0	دالة
الثقافة التنظيمية	61.60	13.30					

يتبين من خلال الجدول رقم (18) الذي يمثل عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى أن المتوسط الحسابي لبعده التجنب في إدارة الصراع هو 27.77 والمتوسط الحسابي لمتغير الثقافة التنظيمية هو 61.60 أما الانحراف المعياري في بعده التجنب قدر ب: 9.43 وكان معامل الارتباط بيرسون بين بعده التجنب في إدارة التنظيمي و الثقافة التنظيمية 0.80 عند درجة حرية 68 ومستوى الدلالة 0.00 فهي دالة إحصائياً عند 0.01 يعني توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التجنب في إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه- وحدة تيسمسيلت-

1-2-المناقشة:

تبين من خلال الجدول رقم (18) أن معامل الارتباط بين أسلوب التجنب في إدارة الصراع والثقافة التنظيمية دال إحصائياً عند 0.0 فان النتيجة أسفرت عن وجود علاقة ارتباطية بين

أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية، فهذا الأسلوب يقوم على التزام الأفراد ضمن شروط وخصائص المنظمة وعدم الخروج عن قوانينها الداخلية الخاصة بها. أي أنه لا يمكن تدخل الأفراد في أمور خارج عن نطاق عملهم، ربما يعود ذلك لأسباب فردية أو شخصية مثلا وعي العمال واتزانهم يجعلهم يتجنبون أو يبتعدون عن الصراعات القائمة داخل المؤسسة على أمل أن يتحسن الموقف تلقائيا بمرور الزمن.

أو لأن الصراع القائم بينهم لا يستحق التدخل فيه وبذل جهد، أو يعود السبب لأسلوب الإدارة في التعامل مع تسيير الصراعات، أو ربما للقوانين الداخلية التي تعاقب من تورط في الصراع، وهذا ما لاحظناه خلال زيارتنا للمؤسسة ومناقشتنا مع بعض العمال حيث وجدنا أن معظم العمال يفضلون التجنب والانسحاب عند حدوث نزاع أو صراع ما.

وهذا ما أكدته دراسة شاكر جار الله الخشالي حول التأثير استراتيجيات التعاون التنافس، التجنب من قبل الإدارة في التعامل مع الصراع التي توصلت نتائجها الى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين إستراتيجية التعاون وإحساس العمال بفعالية الإدارة، وكذلك بالنسبة إلى دراسة عوض (2002) ودراسة حريم(2003) التي تطابقتا نتائجها مع النتائج التي توصلنا إليها والتي أسفرت نتائجها على أن التجنب من بين الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع داخل المنظمة. إضافة إلى دراسة البليسي(2003) التي أسفرت نتائجها على وجود علاقة ارتباطيه بين أسلوب التجنب في إدارة الصراع ومستوى الروح المعنوية المعلمين.

وعلى هذا الأساس تم رفض، الفرض الصفري H_0 وقبول الفرض البديل H_1 أي توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين بعد التجنب في إدارة الصراع التنظيمي و الثقافة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه.

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

2-1- النتائج:

توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التهدة في إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه- وحدة تيسمليت- ADE.

الفرض الصفري: H_0 : لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التهدة في إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيسمليت-

ADE

الفرض البديل H_1 : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التهدة في إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية المؤسسة.

الجدول رقم (19) يمثل عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

القرار	Sig	ddl	R	N	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
دالة	0.0	68	**0.66	70	4.72	19.95	التجنب
					13.30	61.60	الثقافة التنظيمية

دالة عند 0.01^{**}

نلاحظ من الجدول رقم (19) الذي يمثل نتائج الفرضية الثانية ان المتوسط الحسابي لبعده التهدة قدر ب 19.95 قدر الانحراف المعياري لهذا البعد ب 4.72 في حين كان المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية 61.60، وقد قدر معامل الارتباط بين بعد التهدة في إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية ب 0.66 عند درجة حرية 68 ومستوى الدلالة 0.00، وعليه يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا عند 0.01 بين بعد التهدة في إدارة الصراع التنظيمي و الثقافة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيسمسيلت-

2-2- المناقشة:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) يتضح أن النتيجة المتوصل إليها جاءت وفق الفرضية المصاغة حيث كشفت نتائج المعالجة الإحصائية أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التهدة في أساليب إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة الجزائرية للمياه- وحدة تيسمسيلت- ADE تدعم وتشجع أسلوب التهدة في إدارة الصراع، ويرى معظم الباحثين أن استخدام أسلوب التسوية في معالجة الصراع يعتمد على خبرات الفرد من خلال الاتزان في القيم التي تنوع ثقافات المنظمة حسب تمسك والتزام العاملين بها فكلما كانت قيم العمل مشتركة ومقبولة من الجميع كان دليلا على قوة الثقافة (عزيز ، ثابت علاء الدين، 2012: 82).

فتهدة وتسوية الصراع القائم داخل المنظمة يكون بلغة مؤثرة وذلك لإعادة العلاقات السليمة بين الأطراف المتصارعة وتكون فيه إمكانية التواصل والحوار، وهذا ما جاء في

دراسة البليسي (2003) حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وعلاقتها بالروح المعنوية في الأردن التي أسفرت نتائجها عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التسوية ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، و أيضا ما أكدته دراسة عوض (2002) حول أنماط إدارة الصراع التي يتناولها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين حين وصلت نتائجها أن نمط التسوية من أنماط إدارة الصراع الشائعة للاستخدام لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

3-1- النتائج:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاجبار في إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية لمؤسسة الجزائرية المياه- وحدة تيسمسيلت- ADE.

الفرض الصفري: H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التهدة في إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية المؤسسة.

الفرض البديل H_1 : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التهدة في إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية المؤسسة.

الجدول رقم (20) يمثل عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	N	R	ddl	sig	القرار
الإجبار	16.24	3.79	70	0.699**	68	0.0	دالة
	61.60	13.30					
الثقافة التنظيمية							

دالة عند 0.01**

نلاحظ من الجدول رقم (20) الذي يمثل نتائج الفرضية الثالثة ان المتوسط الحسابي لبعده الإجبار قدر ب 16.24 و المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية، 61.60، في حين قدر الانحراف المعياري لهذا الاجبار ب 3.79 ، والانحراف المعياري للثقافة التنظيمية 13.30، وقد معامل الارتباط بين أسلوب الإجبار في إدارة الصراع التنظيمي والثقافة

التنظيمية ب 0.69** عند درجة حرية 68 ومستوى دلالة 0.00 أي دالة احصائيا عند 0.01.

وهذا يعني انه توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين أسلوب الاجبار في إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة تيسمسيلت-

3-2- المناقشة:

تبين من خلال الجدول(20) أن معامل الارتباط بين أسلوب الإيجار في إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية قدر ب 0.69 عند مستوى الدالة 0.00 فان نتيجة الدراسة أسفرت عن وجود علاقة ارتباطيه بين أسلوب الإيجار في إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيسمسيلت- أي أن تبنى هذا النمط من قبل إدارة المؤسسة له علاقة بثقافة المنظمة السائدة في المؤسسة لكون الإدارة تميل إلى فرض الحلول بالقوة والسيطرة في حالات قليلة وذلك لصالح المصلحة العامة. أو ربما إلى نوع الثقافة السائدة في المؤسسة كالثقافة الديمقراطية التي تعتمد على الالتزام والتحكم في الأمور.

كما أنه في بعض المواقف يجب على إدارة المؤسسة التدخل في حل الصراع وذلك بإجبار الطرفين المتنازعين على قبول حل معين يخدم مصلحة المؤسسة حتى وإن كان هذا القرار يعيق أهداف الطرفين، وهذا ما أكده رئيس دائرة الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيسمسيلت- عند مقابلتنا معه حيث قال أنه في كثير من الأحيان عندما ترى الإدارة أن هناك صراع ما داخل المؤسسة و هذا الصراع يعيق مصالح و أهداف المؤسسة فعلى المسؤول اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل إيجاد الحل المناسب لفض هذا النزاع .

هذا ما أكدته دراسة حريم (2003) حول إدارة الصراع التنظيمي في المصارف التجارية في الأردن التي توصلت نتائجها إلى أن أسلوب الإيجار أحد الأساليب المستعملة في إدارة الصراع التنظيمي إلا أن النتيجة التي توصلنا إليها تعارضت مع دراسة خالد محمود ثابت إحسان، حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع الرياضية محافظة من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظات نينوي التي أسفرت نتائجها عن عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب الإيجار في معالجة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية.

وعليه يمكن القول أنه تم رفض الفرض الصفري H_0 وقبول الفرض البديل H_1 أي توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين أسلوب الإجبار في إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيسمسيلت- ADE.

4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

4-1- النتائج:

توجد فروق في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيسمسيلت-.

الفرض الصفري: H_0 : لا توجد فروق في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيسمسيلت- ADE

الفرض البديل H_1 : توجد فروق في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيسمسيلت-.

الجدول رقم (21) يمثل عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

المستوى التعليمي	افراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Tc	sig	ddL	القرار
ثانوي	17	61.764	13.997	0.058	0.95	68	غير دالة
الجامعي	53	61.547	13.212				

يتضح من الجدول رقم (21) الذي يمثل نتائج الفرضية الرابعة أن المتوسط الحسابي لعينة الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي هو 61.76 والأفراد الذين مستواهم التعليمي جامعي 61.54، وبالنسبة للانحراف المعياري فبلغ عند الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي 13.99 و الأفراد الذين مستواهم التعليمي جامعي 13.21 عند مستوى الدلالة 0.95 ودرجة الحرية 68، فهي غير دالة إحصائيا لأن مستوى الدلالة 0.95 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائيا في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيسمسيلت-.

4-2- المناقشة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(21) يتضح أن المستوى التعليمي لأفراد المؤسسة لا يؤثر على الثقافة التنظيمية السائدة، فهي التي توحد سلوكهم بطريقة معينة في بيئة العمل فالعمال داخل المؤسسة تتكون لديهم أفكار ومعتقدات جديدة تنظم أعمالهم وعلاقتهم وانجازاتهم دون تدخل مستوياتهم التعليمية، فمهما كان المؤهل العلمي للعامل ثانوي، أو جامعي، أو متحصل على دراسات عليا فهذا لا يؤثر على ثقافته داخل المؤسسة ففي زيارتنا الميدانية للمؤسسة لاحظنا بعض العمال رغم مستوياتهم التعليمية المحدودة إلا أنهم منسجمون و لديهم نفس أفكار و المبادئ التي يملكها العمال الآخريين ذوي المستويات التعليمية العالية .

وهذا ما جاءت به الدراسة العريق (2009) التي أسفرت نتائجها على أن العوامل الديمغرافية و التنظيمية لا تشكل عناصر مهمة في تأثير النمط الثقافي في الرضا الوظيفي، وأيضا ما أكدته دراسة الشلوي (2008) التي توصلت نتائجها على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفق لاختلاف الخصائص الشخصية و الوظيفية.

5- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

5-1- النتائج:

توجد فروق في الثقافة التنظيمية تعزى لتغير الأقدمية لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة تيسمسيلت- ADE

الفرض الصفري H_0 : لا توجد فروق في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الاقدمية لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة تيسمسيلت- ADE.

الفرض البديل H_1 :توجد فروق في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الاقدمية لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة تيسمسيلت- ADE.

الجدول رقم (22) يمثل عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

مجموع	درجة الحرية	تقدير التباين	قيمة	Sig F	القرار
-------	-------------	---------------	------	-------	--------

		المحسوبة			المربعات	
ب	غير دالة	0.89	0.11	9.99	2	39.990
المجموعات						
داخـل				181.684	67	12172.810
المجموعات						
الكلي					69	12212.800

يتضح من خلال الجدول رقم (22) الذي يوضح نتائج الفرضية الجزئية الخامسة أن مستوى التباين بين المجموعات قدر ب 39.990 ومستوى التباين داخل المجموعات قدر 12172.810 في حين قدرت قيمة F ب 0.11 عند مستوى الدلالة 0.89 ودرجة حرية 69 فهي غير دالة احصائيا لأن مستوى الدلالة 0.89 أكبر من 0.05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية تغزى لمتغير الاقدمية.

5-2- المناقشة: من خلال عرض النتائج يتضح أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تغزى لمتغير الأقدمية لأن اختلاف سنوات العمل لا يؤثر بالدرجة الأولى على الثقافة السائدة في المؤسسة فمجرد ما أن يتوظف عامل جديد في المؤسسة فتتكون لديه قيم و أفكار العاملين بتلك المؤسسة ، كما ذكرنا سابقا أن الثقافة التنظيمية هي القيم والمبادئ المكونة داخل بيئة العمل أي أنها لا تتعلق بمدة العمل، فالعمال وان اختلفت سنوات الخبرة لديهم داخل المؤسسة فهم يكتسبون نفس الثقافة ونفس العادات والقيم المشتركة فهم يتبنون ثقافة روح العمل والتعاون، وعلى هذا الأساس لا يعتبر متغير الاقدمية مؤشر في اختلاف الثقافة داخل المؤسسة، لأن ثقافة المنظمة تتميز بالصدقة داخل بيئة العمل والتعاون بين العاملين فيسود جو من الاحترام .

وهذا ما جاءت به دراسة عمر (2012) حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في شركة مصفاة عدن و قد أسفرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي تغزو لخصائصهم الديمغرافية في شركة مصفاة عدن إلا أن هذه الدراسة جاءت نتائجها عكس نتائج دراسة بلجازية عمر ومحمد خير سليم أبو زيد(2011) حول دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير في البنوك الأردنية التي أسفرت نتائجها من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ثقافة المنظمة في مستوى الولاء اتجاه التغيير وفقا لمتغيرات العمر- المؤهل العلمي- الخبرة، المستوى الوظيفي).

6- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

6-1- النتائج:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه- وحدة تيسمسيلت- ADE.

الفرض الصفري: H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة

الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيسمسيلت- ADE

الفرض البديل H_1 : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع

التنظيمي والثقافة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيسمسيلت- ADE

الجدول رقم (23) يمثل عرض نتائج الفرضية الجزئية السادسة:

أساليب إدارة الصراع التنظيمي	الثقافة التنظيمية	
/	**0.79	أساليب إدارة الصراع التنظيمي
**0.79	/	الثقافة التنظيمية

دال عند 0.01^{**}

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) الذي يمثل نتائج الفرضية العامة أن معامل الارتباط بيرسون بين متغير أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومتغير الثقافة التنظيمية قدر ب 0.79^{**} عند مستوى الدلالة 0.01 أي أن اختيار أساليب إدارة الصراعات داخل المنظمة تتم وفق الثقافة التنظيمية للعمال داخل المؤسسة ، وذلك باعتبار أن الثقافة التنظيمية هي طرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي توجه سلوكهم بطريقة معينة في بيئة العمل، فهي تنظم أعمالهم وعلاقتهم وانجازاتهم وتساعد في إدارة الصراعات التنظيمية. وهذا ما جاءت به دراسة خالد محمود وثابت احسان حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوي التي أسفرت نتائجها عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية.

وبالتالي يتم رفض الفرض الصفري H_0 وقبول الفرض البديل H_1 الذي ينص على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة تيسمسيلت – ADE.

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة موضوع هام في المنظومة الإدارية وهو دراسة العلاقة بين متغيرين هامين في نجاح المؤسسة والرفع من الأداء وهما أساليب إدارة الصراع التنظيمي و الثقافة التنظيمية ، وكان الهدف الرئيسي من الدراسة هو التعرف على العلاقة بين الأساليب المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية و الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة تيسمسيلت - ADE

وبعد التحليل وإثراء متغيرات الدراسة نظريا وتطبيق الاستبيان لجمع البيانات على عينة الدراسة المكونة من تسعون عاملا(90) ثم تطبيق البيانات ومعالجتها إحصائيا وتفسيرها ومناقشتها.

وعلى ضوء ما توفر من الدراسات السابقة والجانب النظري يمكن القول أن هذه الدراسة كشفت أن الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي (التجنب، التهدئة، الإيجار) لها علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بالثقافة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة تيسمسيلت -ADE. واختتمت الدراسة بمجموعة من الاقتراحات و التوصيات منها مايلي:

- إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع إدارة الصراع التنظيمي و علاقته بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة من زوايا أخرى و في قطاعات مختلفة .
- زيادة فهم العاملين ووعيهم لأهمية الصراع التنظيمي و ماله من اثار و نائج إيجابية و سلبية على مستوى الفرد و الجماعة و المنظمة .
- زرع مستوى عالي من الثقافة التنظيمية لعمال مؤسسة الجزائرية للمياه –وحدة تيسمسيلت- بما يحقق علاقات جيدة و متماسكة .
- العمل على إثارة الصراع سواء بالتشجيع على المنافسة ، الإستعانة بالأفراد أو الهيئات من خارج المنظمة .
- عقد اجتماعات مصغرة و متواصلة لعرض المشكلات و مناقشتها .
- إنشاء لجنة خاصة لإدارة الصراع مهمتها تشخيص الصراع و محاولة معالجته بطرائق و أساليب مختلفة.

قائمة المراجع:

- 1- أندرو سيزلافي (1991)، ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة.
- 2- برنوطي سعاد نايف (2004)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- 3- البليسي، سناء جودة (2003)، استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية، للمعلمين والتزامهم التنظيمي رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- 4- بلجازية عمر وأبو زيد (2011)، دور الثقافة المنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة.
- 5- بورغدة حسين (2005)، إدارة الصراعات التنظيمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، (مجلة العلوم الاجتماعية وعلوم التسيير، العدد 05).
- 6- توفيق حامد طوالبه (2008)، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، دراسة ميدانية على المؤسسات العامة، بالأردن، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.
- 7- جرينبج، جيرالد (2004)، بارون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي، اسماعيل بسيوني، الرياض، دار المريخ للنشر.
- 8- جواد شوقي ناجي (2000)، السلوك التنظيمي، الأردن، درا حامد للنشر والتوزيع.
- 9- حريم حسين (1997)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
- 10- حسن، راوية (2000)، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 11- حمد بن فرحان الشلوي، 2005، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي (دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 12- رابح العايب (2004)، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، منشورات جامعة منتوري قسنطينة.
- 13- الرخيمي، ممدوح جلال (2000)، دوبر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز.
- 14- زايد عادل محمد (1995)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية، مجلة الإدارة العامة، العدد الرابع، المجلد الرابع والثلاثون، الرياض.

- 15- زهير بوجمعة شلابي (2010)، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 16- سلطان محمد سعيد (2002)، السلوك الإنساني في المنظمات فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- 17- عاشور أحمد (1990)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 18- العتيبي، بشر محمد زيد (1999)، علاقة الثقافة القيادية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- 19- العطية – ماجدة (2003)، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 20- العميان، محمود بن سليمان (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- 21- عيد، رمضان أحمد (1997)، إدارة الصراع وإحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية، دراسة تحليلية، مجلة الفيصل، العدد 249.
- 22- القحطاني، حسن سعيد (2001)، أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة أداء موظفي جمارك مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- 23- ماجد عبد المهدي مساعدة (2013)، إدارة المنظمات، (منظور كلي)، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- 24- ماهر أحمد (1995)، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية بكلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
- 25- ماهر أحمد (2003)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط8، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 26- محمد بن غالب العوني (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض).
- 27- محمد رضا شنة (2006-2007)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس والتربية، جامعة منتوري قسنطينة.
- 28- محمود سليمان العميان (2002)، السلوك التنظيمي، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
- 29- مصطفى أحمد سيد (2000)، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 30- مصطفى، أحمد السيد (1999)، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، حقوق الطبعة والنشر محفوظة للمؤلف.

- 31- المغربي، كامل محمد (2004)، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم، عمان، دار الفكر.
- 32- ملائكة عبد العزيز محمد (2006)، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة مع قراءات من المنظور الإسلامي، جدة، دار العلم.
- 33- منصور بن ماجد (2003)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، (دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي الرياض ومكة المكرمة)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- 34- المومني، واصل (2006)، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ط1، عمان، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- 35- هيجان عبد الرحمن أحمد (1992)، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين (الهيئة الملكية للجيل وشركة سابك)، مجلة الإدارة العامة، العدد (74)، الرياض، معهد الإدارة العامة.

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: 04/ق ع /ج /2015.

إلى السيد المحترم: مدير مؤسسة الجزائر

للسياحة A.D.E. تيمسليت

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 أسماءهم:

.....

.....

.....

بإجراء بحث ميداني في مؤسستكم المحترمة، يندرج هذا البحث في إطار تحضير مذكرة نهاية الدراسة

في مستوى الماستر للسنة الجامعية 2015/2016، تحت عنوان:

.....

وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

تيارت في:

Adis Javara



عميد الكلية
كلية العلوم الإنسانية
والاجتماعية
أ. حاج عليانجي
مدير الوحدة

.....

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون -تيارت-

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

مسار علم النفس العمل و التنظيم

الإستبيان

الجنس: ذكر () أنثى ()

المستوى التعليمي: متوسط () ثانوي ()
جامعي ()

الأقدمية: أقل من 10 سنوات: () من 10 إلى 20 سنة () 20 سنة فما
فوق ()

التعليمة:

أخي العامل , أختي العاملة:

في إطار قيامنا بدراسة ميدانية لانجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم و الأرغونوميا حول موضوع أساليب إدارة الصراع التنظيمي و علاقتها بالثقافة التنظيمية للمؤسسة , نضع بين أيديكم هذا الاستبيان و نرجو منكم الإجابة على هذه الأسئلة بعناية و المهم أن تعبرو عن رأيكم بصدق , و نعلمكم أنه لا توجد إجابة صحيحة و أخرى خاطئة من خلال وضع علامة () في الخانة المناسبة و نحيطكم علما بأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض علمية و تكون في موضع السرية التامة.

استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أحاول إظهار عدم خلافي مع زملائي					
02	أتفادى الخلاف مع زملائي حتى لا أجرح مشاعرهم					
03	أحاول الابتعاد عن مواضيع الخلاف مع الأطراف المشاركة					
04	أتفادى النقاش المفتوح حول الخلاف مع الأطراف الأخرى					
05	أتجاهل الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائيا					
06	أستخدم إجراءات سلوكية لتجنب الصراع والتورط فيه					
07	أستخدم أساليب متنوعة لتفادي الصراع.					
08	أجل الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالموضوعات الخلافية .					
09	أحاول المحافظة على العلاقة الجيدة مع جميع أطراف الصراع					
10	أظهر تعاطفا وتفهما لموقف كل طرف من أطراف الصراع					
11	أظهر درجة من التقدير لبعض الآراء التي يناقشها أطراف الصراع					
12	أظهر الاهتمام بنقاط الإتفاق متغاضيا عن نقاط الإختلاف.					
13	أبذل جهد كبير في تحقيق رغبات الأطراف المتصارعة.					
14	أحاول التوصل إلى حل مفيد لأطراف الصراع.					
15	أستخدم أسلوب المرونة في المناقشة.					

					16	يتبع المسؤول الصلاحيات الممنوحة له في إدارة الصراع
					17	يتبع المسؤول اللوائح التنظيمية الممنوحة له في إدارة الصراع
					18	يمارس المسؤول بعض الضغوط على أطراف الصراع أثناء جلسات النقاش
					19	يضع المسؤول مصلحة العمل في سلم الأولويات لحل الصراع.
					20	ينذر المسؤول باستخدام الإجراءات القانونية لحسم الصراع إذا لم يوافق أطراف الخصام على حل الصراع .
					21	يمارس المسؤول أشكال مختلفة من الضغوط على المتخاصمين بهدف الحصول على تنازلات تؤدي إلى إنهاء الصراع

إستبيان الثقافة التنظيمية:

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أرى أن الإدارة تمتلك الكفاءة في إنجاز المهام الموكلة لها.					
02	تهتم الإدارة ببلوغ الهدف في العمل.					
03	تهتم الإدارة بتحقيق الأداء الجيد في العمل.					
04	تعمل الإدارة على توفير الاستقرار في العمل					
05	تعمل الإدارة على توطيد الثقة بين العمال.					
06	تولي الإدارة اهتماما لإنجاز الأهداف بكفاءة					
07	يتنافس العمال في المنظمة لتحقيق أداء أفضل.					
08	تبادر الإدارة على فسح المجال لمشاركة العمال في مختلف الأنشطة					
09	توفر المنظمة لعمالها ظروف عمل مناسبة					
10	يتعاون العمال على حماية ممتلكات المؤسسة التي يشتغل بها					
11	تهتم المنظمة بتطوير وسائل الإتصال داخل المؤسسة					
12	تشجع المنظمة أفرادها على العمل الجماعي					
13	تمنح المؤسسة لعمالها فرص الابتكار و التطوير					
14	توفر المنظمة أنشطة الترفيه في العمل					
15	تعمل المؤسسة على خلق علاقات ودية بين العمال					
16	تعطي المؤسسة فرصة للعمال لحل المشاكل بعيدا عن الإجراءات الرسمية.					
17	تصر المؤسسة على تطبيق مبدأ العدالة بين العمال.					
18	تضع المؤسسة مشاكل العمال بالمؤسسة من أبرز أولوياتها					

					19	تشعر الإدارة الموظف بأنه جزء من فريق العمل.
					20	تتعاطف الإدارة مع الموظفين الذين لديهم مشكلات داخل المنظمة و خارجها.
					21	يسود الاحترام المتبادل بين العمال
					22	يعمل الموظف في الإدارة باعتباره جزء من الفريق.

ثبات متغير أساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق ألفاكرومباخ

Statistiques de fiabilité

lpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,718	21

ثبات بعد الاجبار

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,636	6

ثبات بعد التجنب

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,653	8

ثبات بعد التهذئة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,607	7

ثبات استبيان الثقافة التنظيمية وفق التجزئة النصفية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,854
		Nombre d'éléments	11 ^a
	Partie 2	Valeur	,810
		Nombre d'éléments	11 ^b
		Nombre total d'éléments	22
		Corrélation entre les sous-échelles	,894
		Coefficient de Spearman- Brown	,944
		Longueur égale	,944
		Longueur inégale	,944
		Coefficient de Guttman split-half	,941

a. Les éléments sont : 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 19, 21.

b. Les éléments sont : 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20, 22.

ثبات استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق التجزئة النصفية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,585
		Nombre d'éléments	11 ^a
	Partie 2	Valeur	,562
		Nombre d'éléments	10 ^b
		Nombre total d'éléments	21
		Corrélation entre les sous-échelles	,520
		Coefficient de Spearman- Brown	,685
		Longueur égale	,685
		Longueur inégale	,685
		Coefficient de Guttman split-half	,685

a. Les éléments sont : 1, 3, 6, 9, 1, 3, 6, 8, 12, 14, 16.

b. Les éléments sont : 16, 2, 5, 7, 11, 2, 5, 7, 11, 13, 15.

ثبات استبيان الثقافة التنظيمية وفق ألفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,914	22

الدراسة الأساسية:

الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التجنب	70	8,00	40,00	27,7714	9,43040
التهدئة	70	7,00	28,00	19,9571	4,72868
الإجبار	70	8,00	24,00	16,2429	3,79716
الصراع	70	23,00	91,00	63,9714	16,96029
الثقافة	70	28,00	82,00	61,6000	13,30403
N valide (listwise)	70				

نتائج الفرضية الاولى

العلاقة بين التجنب و الثقافة التنظيمية

Corrélations

	التجنب	الثقافة
Corrélacion de Pearson	1	,808**
التجنب Sig. (bilatérale)		,000
N	70	70
Corrélacion de Pearson	,808**	1
الثقافة Sig. (bilatérale)	,000	
N	70	70

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

نتائج الفرضية الثانية

العلاقة بين التهدئة و الثقافة التنظيمية

Corrélations

	التهدئة	الثقافة
Corrélacion de Pearson	1	,667**
التهدئة Sig. (bilatérale)		,000
N	70	70
Corrélacion de Pearson	,667**	1
الثقافة Sig. (bilatérale)	,000	
N	70	70

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

نتائج الفرضية الثالثة

العلاقة بين الاجبار و الثقافة التنظيمية

Corrélations		
	الإجبار	الثقافة
Corrélacion de Pearson	1	,699**
الإجبار Sig. (bilatérale)		,000
N	70	70
الثقافة Corrélacion de Pearson	,699**	1
الثقافة Sig. (bilatérale)	,000	
N	70	70

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

نتائج الفرضية الخامسة

ANOVA à 1 facteur

الثقافة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	39,990	2	19,995	,110	,896
Intra-groupes	12172,810	67	181,684		
Total	12212,800	69			

Comparaisons multiples

Variable dépendante: الثقافة

LSD

الأقدمية (I)	الأقدمية (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
10 من أقل	20 إلى 10 من	1,15033	4,87335	,814	-8,5769	10,8776
	فوق فما 20	2,03922	4,66163	,663	-7,2654	11,3439
20 إلى 10 من	10 من أقل	-1,15033	4,87335	,814	-10,8776	8,5769
	فوق فما 20	,88889	6,19318	,886	-11,4727	13,2505
فوق فما 20	10 من أقل	-2,03922	4,66163	,663	-11,3439	7,2654
	20 إلى 10 من	-,88889	6,19318	,886	-13,2505	11,4727

نتائج الفرضية الرابعة

Statistiques de groupe

	المستوى	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الثقافة	ثانوي	17	61,7647	13,99790	3,39499
	جامعي	53	61,5472	13,21212	1,81482

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	,002	,969	,058	68	,954	,21754	3,73533	-7,23620	7,67127
Hypothèse de variances inégales			,057	25,802	,955	,21754	3,84962	-7,69841	8,13349

نتائج الفرضية العامة

العلاقة بين الصراع و الثقافة التنظيمية

Corrélations

	الصراع	الثقافة
Corrélacion de Pearson	1	,792**
الصراع Sig. (bilatérale)		,000
N	70	70
Corrélacion de Pearson	,792**	1
الثقافة Sig. (bilatérale)	,000	
N	70	70

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).