



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العقيد أكلح محند أولحاج البويرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي
بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة
البويرة"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

إشراف الأستاذة:

جازية غداوية

إعداد الطالبين:

شرقي أمال

صديقي عياش

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وتقدير

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة جازية غداوية ، التي كانت لي خير دليل طيلة إنجاز هذا البحث ولم تبخل علينا بالنصائح والتوجيهات منذ بداية العمل إلى نهايته رغم انشغالاتها فجزاها الله كل الخير.

وأسمى عبارات الشكر الدين ساندونا ووقفوا إلى جانبنا ومنحونا الثقة بكلماتهم الطيبة ودعمهم الكبير جزاهم الله كل خير. وأسمى عبارات الشناء والعرفان لمؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة" على موافقتهم لإجراء الدراسة الميدانية وعلى رأسهم السيد "سعودي علي" رئيس دائرة الموارد البشرية الذي قدم لنا جميع التسهيلات ووفر لنا جميع الإمكانيات للقيام بالعمل الميداني حفظه الله وسدد خطاه.

إهداء

إلى من تبسم عيناى قبل لقاءها ويشلج صدرى لرؤية ابتسامتها "أمى
الغالية"، حبرى وقلمى يعجزان لوصفك، أهدى لك ثمرة نجاحى التى لا طالما
ساندتى ووقفت إلى جانبى لأصل إلى هذه المرحلة، حفظك الله ورزقك
الصحة والعافىة.

إلى من أشعل أصابعه شموعا لينير درى وتعب من أجلى، ها أنا يا
"أبى" أصل إلى المكانة التى أردت أن ترانى فىها لكن شاء القدر أن ترحل
بعىدا رحمك الله وتغمد روحك الطاهرة فى فسىح جناته.

إلى روح أخى الطاهرة رحمه الله.

إلى إخوتى وأخواتى حفظهم الله.

إلى كل زملاء الدراسة وزملاء العمل.

إلى جمىع الأساتذة وطلبة قسم علم الاجتماع.

إلى كل من يعرفنى من قرىب وبعىد أهدى هذا العمل.

شرقى أمال

إهداء

إلى روح " أبي " الطاهرة رحمة الله عليه.

أهدي ثمرة جهدي هدا إلى أعز وأغلى إنسانة في حياتي التي
أثارت دربي وكانت بحرا صافيا يجري بفيض الحب والبسمة، إلى من
زينت حياتي بضياء البدر وشموع الفرح، إلى من منحتني القوة والعزيمة
لمواصلة الدرب وكانت سببا في مواصلة دراستي، إلى من علمتني الصبر
والاجتهاد، إلى الغالية على قلبي "أمي".

إلى أخواني، أختي العزيزة حفظها الله عز وجل، إلى كل العائلة
الكريمة، وزملاء الدراسة متمني لهم التوفيق، إلى صديقي العزيز " بلال"،
وابن عمي "عبدو"، إلى كل الدين أحمل لهم المحبة والتقدير.

صديقي عياش

| الصفحة | فهرس المحتويات |
|--|---|
| | شكر |
| | إهداء |
| | فهرس المحتويات |
| | فهرس الأشكال |
| | فهرس الجداول |
| ب | مقدمة |
| الباب الأول: الإطار المنهجي والنظري للدراسة. | |
| الفصل الأول: الجانب المنهجي للبحث. | |
| 5 | 1. الإشكالية. |
| 8 | 2. الفرضيات. |
| 9 | 3. تحديد المفاهيم. |
| 13 | 4. المنهج المتبع والتقنيات المستعملة في الدراسة. |
| 15 | 5. أهمية الدراسة. |
| 16 | 6. الدراسات السابقة. |
| الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية من المنظور النظري. | |
| 26 | تمهيد. |
| 27 | المبحث الأول: الثقافة التنظيمية ضمن معطيات التنظيمية. |
| 29 | المبحث الثاني: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية. |
| 31 | المطلب الثالث: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية. |
| 35 | المبحث الثاني: مكانة الثقافة التنظيمية في المؤسسة. |

| | |
|--|--|
| 35 | المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية. |
| 38 | المطلب الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية. |
| 39 | المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية. |
| 41 | خلاصة العمل. |
| الفصل الثالث: الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية. | |
| 43 | تمهيد. |
| 44 | المبحث الأول : الصراع التنظيمي ضمن معطاته النظرية. |
| 46 | المطلب الأول : ماهية الصراع التنظيمي. |
| 49 | المطلب الثالث: نظريات الصراع التنظيمي. |
| 55 | المبحث الثاني: أثر الصراع التنظيمي على المؤسسة الاقتصادية. |
| 55 | المطلب الأول: مستويات الصراع التنظيمي. |
| 58 | المطلب الثاني: استراتيجيات الصراع التنظيمي. |
| 61 | المطلب الثالث : آثار الصراع التنظيمي. |
| 63 | خلاصة الفصل . |
| الباب الثاني: الجانب الميداني. | |
| الفصل الرابع : تقديم ميدان البحث. | |
| 72 | المبحث الأول: مجالات الدراسة. |
| 72 | المطلب الأول: تحديد عينة الدراسة. |
| 73 | المطلب الثاني: خصائص ومميزات عينة الدراسة. |
| 78 | المحور الثاني : عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضية الأولى. |
| 89 | استنتاج الفرضية الأولى. |

| | |
|-----|--|
| 90 | المحور الثالث: عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية (تعارض المطالغ) |
| 100 | استنتاج الفرضية الثاني |
| 102 | خاتمة |
| 104 | المصادر و المراجع |
| 113 | الملاحق |

فهرس الأشكال:

| الصفحة | العنوان | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 34 | ديناميكية الثقافة | 01 |
| 57 | مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات المختلفة | 02 |
| 65 | وحدات المياه التابعة لمنطقة تيزي وزو | 03 |

فهرس الجداول:

| رقم الجدول | العنوان | الصفحة |
|------------|--|--------|
| 01 | طريقة اختيار العينة | 72 |
| 02 | توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس | 73 |
| 03 | توزيع مفردات العينة حسب متغير السن | 74 |
| 04 | توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي | 75 |
| 05 | توزيع مفردات العينة حسب التصنيف المهني | 76 |
| 06 | توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية | 77 |
| 07 | علاقة العمال بزملائهم | 78 |
| 08 | تواصل العمال فيما بينهم | 79 |
| 09 | تعاون العمال فيما بينهم | 80 |
| 10 | تفضيل العمل الجماعي عن الفردي | 81 |
| 11 | تبادل المعلومات | 82 |
| 12 | سماح الإدارة للموظفين بالتعبير عن انشغالاتهم | 83 |
| 13 | اهتمام الإدارة في إشراك الموظفين في اتخاذ القرار | 84 |
| 14 | اهتمام المؤسسة باهداف و طموحات العمال | 85 |
| 15 | شعور العمال بالانتماء | 86 |
| 16 | الاحترام والتقدير الذي يحظى به العمال | 88 |
| 17 | حدوث خلافات في محيط العمل | 90 |
| 18 | الصراع بين العامل و زملاءه | 91 |
| 19 | تجاوب العمال فيما بينهم | 92 |
| 20 | تدخل الإدارة في حل النزاع | 93 |
| 21 | سعي العمال لتجسيد اهداف المؤسسة | 94 |
| 22 | اعتقاد العامل ان مصالح الغير تعيق تحقيق مصالحها | 95 |
| 23 | اختلاف الاهداف الشخصية للعاملين واهداف المؤسسة | 96 |
| 24 | ترحيب الإدارة بجميع الاقتراحات لحل الصراع | 96 |

مقدمة

مقدمة:

شهد علم الاجتماع تنظيم وعمل تطورا هائلا في مجال دراسته، فبعدما كان يهتم بدراسة الإدارة والمنظمة وكذا علاقات العمل والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية منها، أصبح اليوم يتغلغل في عمق المؤسسة أو المنظمة فأصبح يدرس المؤسسة كنسق وكيان له وزنه وقيمه في المجتمع، وهذا الاهتمام الذي أولاه للمؤسسة جعلها تبحث عن الوسائل التي تثبت بها نفسها وتودي إلى استمرارها فأصبحت تهتم بالعناصر الثقافية لها من خلال خلق ثقافة تنظيمية خاصة بها تميزها عن باقي المؤسسات وتميزها من خلال الأدوار الكبيرة التي تلعبها فهي تؤثر على حياة الأفراد داخل المؤسسات من خلال أنماط السلوك وكذا غرس قيم خالصة بها مما يجعل الأفراد يدخلون في علاقات تزيد من احتكاكهم وهنا ينشأ الصراع الذي لا بد من إدارته وفق استراتيجيات معينة وتحويله لما يخدم المؤسسة.

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

الباب الأول: الإطار المنهجي والنظري للدراسة.

الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة، وتضمن إشكالية الدراسة، فروضها تحديد المفاهيم وكذا المنهج المتبع والتقنيات المستعملة في الدراسة، ثم أهمية وأهداف الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: وكان بعنوان الثقافة التنظيمية من المنظور النظري وقد تم افتتاحه بتمهيد ثم المبحث الأول بعنوان الثقافة التنظيمية ضمن معطياتها التنظيمية والذي ضم ثلاث مطالب، المطلب الأول ماهية الثقافة التنظيمية، المطلب الثاني: نشأة

وتطور الثقافة التنظيمية،المطلب الثالث:النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية، ثم المبحث الثاني بعنوان:مكانة الثقافة التنظيمية في المؤسسة والذي ضم ثلاث مطالب،المطلب الأول:أنواع الثقافة التنظيمية، المطلب الثاني:وظائف الثقافة التنظيمية، المطلب الثالث:أهمية الثقافة التنظيمية وختاما بخلاصة الفصل.

أما الباب الثاني فكان الجانب الميداني للدراسة وتم تقسيمه إلى فصول.

الفصل الأول مجالات الدراسة والذي قسم إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول:المجال المكاني،المطلب الثاني:المجال البشري،المطلب الثالث:المجال الزمني.ثم المبحث الثاني بعنوان عموميات حول مؤسسة الجزائرية للمياه والذي يحتوي على مطلبين:المطلب الأول:لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة الجزائرية للمياه والمطلب الثاني: الأهداف والمهام العامة للمؤسسة ثم المبحث الثالث:تحديد خصائص عينة البحث.

الفصل الثاني: اعتماد المؤسسة على استراتيجية الاتصال الفعال من خلال أسلوب الاستشارة والحوار في إدارة الصراع التنظيمي القائم بها ويتضمن عنصرين العنصر الأول:عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى والثاني،مناقشة نتائج الفرضية الأولى.

الفصل الثالث: تعارض المصالح أحد أهم أسباب الصراع التنظيمي ويتضمن عنصرين. العنصر الأول: عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية والعنصر الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الثانية ثم خلاصة.

الباب الأول:

الإطار المنهجي

والنظري للدراسة

الجانب المنهجي

1. الإشكالية:

يعتبر المورد البشري الدعامة الأساسية التي تركز عليها المنظمة لتحقيق أهدافها، إذ لا يمكننا تخيل قيام منظمة دون مورد بشري، فالفرد داخل المنظمة من جهة يعمل على تحقيق أهدافه المنظمة ومن جهة أخرى يحقق أهدافه وطموحاته، والتي في كثير من الأحيان تتعارض وتتصادم مع مصالح وأهداف الآخرين، كما قد يتفق الفرد مع الآخرين في موقف ما ويختلف معهم في موقف آخر، هنا ينشأ الصراع التنظيمي، الذي هو من الظواهر الاجتماعية الطبيعية الحدوث إذ لا يمكن أن نجد منظمة دون صراع قائم بها.

ولعل اهتمام الباحثين وعلماء الاجتماع بموضوع الصراع التنظيمي يظهر جليا من خلال الدراسات الكبرى التي أجريت والنظريات التي بنيت خصيصا لمعالجة هذا الموضوع، إذ نجد النظرية الماركسية ترى بأن الصراع مقدر وضروري من أجل الانتقال و التعبير في الوضع الاجتماعي في للطبقة العاملة، كما أن علاقات الصراع في نظر "ماركس" داخل المؤسسة هي علاقات نفوذ ولا يمكن تجاهلها، إذ من المناسب أن نتعرف على نتائج علاقات النفوذ على أبعادها المختلفة، لا كن التركيز على بعد علاقات النفوذ يعني الأخذ بعين الاعتبار مفاعيل هذه العلاقات على الأعضاء المنظمين داخل المؤسسة وتخلق لهم ثقافة خاصة.¹

كما ينظر "لويس كروز" لأحد رواد النظرية الماركسية المحدثه، إلى صراع على أنه المحدد الرئيسي لفهم ومعرفة طبيعة العلاقات القائمة بين العمال والإدارة، وكيف يسهم في تحقيق التكامل، كما يرى أن الصراع داخل الجماعة يساهم في إقامة الوحدة والأنساق عندما تكون الجماعة مهتدة بالمشاعر العدائية والمتعارضة بين أعضائها،

¹ عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، الأردن، دار مجد اللاوي للنشر والتوزيع، 2008، ط1، ص92/90.

وتتوقف فائدة الصراع في تحقيق التكيف الداخلي على نمط لمسائل المتصارع عليها ونمط البناء الاجتماعي الذي يظهر داخله الصراع.²

كما يرى "دار ندورف" أنه حيثما كانت السلطة كانت علاقات السيطرة والخضوع، وبالتالي فإن السلطة والصراع يشكلان عنصرين أساسيين في كافة التنظيمات الاجتماعية، ففي أي تنظيم اجتماعي يتواجد بشكل من أشكال السلطة، وذلك لأن هذا التنظيم يتكون من فئتين أولئك الذين يمتلكون السلطة وأولئك الذين لا يمتلكونها والصراع بين هاتين الفئتين حول السلطة يؤدي إلى تغييرات في بناء العلاقات الاجتماعية القائمة من خلال التغييرات التي في علاقات السيطرة.³

كما أشارت الأبحاث والدراسات الأكاديمية العربية والجزائرية إلى موضوع الصراع التنظيمي، إذ نجد دراسة قامت بها الباحثة "ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي" وهذا بالتطرق إلى استراتيجيات التي تتخذها المنظمات لإدارة الصراع، وقد توصلت إلى إستراتيجية التعاون هي الإستراتيجية الأكثر استعمالاً لإدارة الصراع ثم تليها إستراتيجية التنازل وأخيراً السيطرة.⁴

ولعل إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة تتطلب آليات واستراتيجيات من شأنها أن تتعامل مع الصراع وتحوله وفق ما يخدم أهدافها وبالتالي تعود المنظمة إلى الأسس والقواعد والقيم التي تحكمها لتوظفها كإستراتيجية تدير بها الصراع ، وهنا يكمن دور الثقافة التنظيمية، فعدم تشبع الأفراد بقيم المنظمة وجعلهم لقواعدها يجعلهم يدخلون في صراع مع ذواتهم ومع الآخرين ، وبالتالي تأتي الثقافة التنظيمية كأداة ووسيلة لتدير الصراع من خلال قيمها وأفكارها، فقد أجرى العديد من الباحثين

² السيد عبد العاطي السيد، النظرية في علم الاجتماع، مصر، دار المعرفة الجامعية، ط1، (د.س)، ص 152.

³ أحمد زايد، علم اجتماع النظريات الكلاسيكية والنقدية، نهضة مصر للطباعة والنشر، ط1، مصر، ص169/168.

⁴ ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأصلية الفلسطينية، بقاع غزة، بحث استكمالي للحصول على الماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، غزة، 2017، ص 111.

الدراسات حول هذا الموضوع وأشاروا إلى الدور الكبير الذي تلعبه الثقافة التنظيمية لكنهم أهملوا جانب مهم ستسعى من خلال دراستنا للبحث فيه وعليه نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يمكن خلق ثقافة تنظيمية قادرة على إدارة الصراع القائم بالمؤسسة؟

وكذا الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي أسباب الصراع القائم لمؤسسة الجزائرية للمياه؟
- ما هي الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل إدارة الصراع التنظيمي؟

2. فروض الدراسة :

الفرضية العامة :

- يمكن خلق ثقافة تنظيمية من شأنها إدارة الصراع من خلال تشبع أفرادها بقيم ومبادئ مؤسسته.

الفرضيات الفرعية:

- تعتمد المؤسسة الجزائرية للمياه على إستراتيجية الاتصال الفعال من خلال أسلوب الاستشارة والحوار في إدارة الصراع التنظيمي القائم بها.
- تعارض المصالح أحد أهم أسباب الصراع القائم بمؤسسة الجزائرية للمياه.

3. تحديد المفاهيم:

الثقافة: يعرفها "بارسونز" هي تلك النماذج المتصلة بالسلوك وبمنتجات الفعل الإنساني، التي يمكن أن تورث بمعنى أن تنتقل من جيل إلى جيل آخر بصرف النظر عن الجينات البيولوجية⁵.

تعريف تايلور : هي كل تلك الأبنية العقلية أو الأفكار التي يكتسبها الفرد أو يخلقها بعد مولده، وتشمل الأفكار كل الاتجاهات والعواطف والمشاعر والقيم والأهداف والاهتمامات والعلاقات والارتباطات⁶.

تعريف فورد: هي نهر من الأفكار الذي يمر من فرد إلى فرد آخر بوسائل من الرموز والألفاظ والمحاكاة⁷.

وتعرف إجرائيا : على أنها تلك القيم والمعتقدات والأفكار، الاهتمامات التي تتناقلها الأفراد ويتبنونها لتصبح نموذج من خلاله تنتج الأفعال، كما أنها مجموعة الأفعال والرموز التي يتناولها أفراد الجزائرية للمياه "وحدة البويرة" ويتعاملون وفقها.

الثقافة التنظيمية:

يعرفها "جين" في كتابه الثقافة التنظيمية : بأنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها⁸.

⁵ محمد عبد الرزاق وآخرون، ثقافة الطفل، دار الفكر، عان، ط5، 2012، ص28.

⁶ أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص284.

⁷ محمد عبد الرزاق وآخرون، " مرجع سابق، ص29.

⁸ . Jean François organisation d'entreprise, édition soucheur, paris 2006 p 425 .

يعرفها " داييل ويكينيدي " بأنها : مجموعة المعارف ، المفاهيم والقيم، التي تمكن من يعمل في المنظمة من أن يكون عضوا فيها وبمعنى آخر هي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة⁹.

يعرفها " تيفيني " بأنها : مجموعة الإرشادات المرجعية المقسمة داخل المؤسسة ويكون تاريخها طويلا وتجيب على ما تصادفه من مشاكل¹⁰.

كما تعرف إجرائيا أنها مجموع المعارف والأفكار التي يتبناها أفراد المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وتختلف الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى.

الصراع :

العملية التي من خلالها يدرك أحد الأطراف أن اتخاذ طرف آخر لبعض الخطوات سيؤدي لنتائج سلبية على مصالحه الخاصة¹¹.

تعريف " كيلي KELLY " : حيث ترى أن الصراع هو نتيجة جانبية للتغيير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالاً، بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة¹².

كما يعرفه "ليكارت": بأنه المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة، لو تحققت عن الآخرين الأهداف التي يبتغون تحقيقها ولذا ينشأ العداء بين الجانبين¹³.

وقد عرفه " كوسر " : بأنه كفاح حول القيم، والسعي من أجل المكان والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحديد خصومهم أو القضاء عليهم¹⁴.

⁹ . نجم عبود نجم، المدخل الياباني في الإدارة، دار الوراق، 2004، ص03.

¹⁰ . Manrice Phévenet , La culture d'entreprise, paris 2003 , p22 .

¹¹ . محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجمعة الجديدة، الأزاريطة ، 2002، ص 316.

¹² . محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، ط1، مصر، دار وفاء لنديا للطباعة والنشر، 2006، ص372.

¹³ . حمود خضير، السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص143.

يعرف إجرائياً: حالة الاضطراب والنزاع القائم بين أعضاء المؤسسة الجزائرية للمياه والذي ينشأ بسبب سعي كل عضو لتحقيق أهدافه.

الصراع التنظيمي:

هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل وهو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرار، بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل¹⁵.

ويعرفه "بودينغ" : بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على مراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر¹⁶.

ويعرفه " ويليامز " : بأنه رد فعل نفسي وبدني يصدر عن الفرد نتيجة لحالات داخلية أو بيئية، لا يستطيع مواجهتها والسيطرة عليها أو التأقلم معها¹⁷.

ويعرف إجرائياً : بأنه حالة النزاع التي تحدث على مستوى المنظمات وبين أفراد المنظمة والملاحظ أن مؤسسة الجزائرية للمياه تعين حالة من الصراع التنظيمي نظراً لتصادم أهداف الأعضاء وعدم الاتفاق.

المؤسسة الاقتصادية:

هي شكل من أشكال التنظيم الاجتماعي، تتضمن العناصر الاقتصادية والقانونية والاجتماعية والتي تؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة تساهم في عملية الإنتاج وفق إطار قانوني وتقني محدد¹⁸.

¹⁴ . المومني واصل، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط2، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011، ص42

¹⁵ . بغدادي خيرة، الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية، ع16، 2014، ص332.

¹⁶ سامي العنري، لسلوك التنظيمي، ط1، السعودية، 2009، ص74.

. سعود بن محمد النمر، الصراع التنظيمي عوامل وطرق إدارته، مجلة الإدارة للاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، 1994، ص48¹⁷.

هي كل تنظيم اقتصادي محدد يتفاعل مع العالم الخارجي المحيط به، هذا التفاعل يترجم في تدفق الموارد المختلفة إلى المؤسسة في شكل مدخلات وتدفق المنتجات إلى المحيط في شكل سلع مادية وتقديم خدمات المجتمع كمخرجات للنظام¹⁹.

كما تعرف بأنها: نظام اجتماعي نسبي وإطار تنسيقي عقلاني بين مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظيم علاقاتهم بهيكل محددة، ونظم المؤسسة وتدار لتلبي حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة²⁰.

هي منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني²¹.

وتعرف إجرائيا: بأنها مجموعة الموارد المادية والبشرية والمالية التي تعمل على تحقيق الأهداف والتي تسير وفق قواعد معروفة ومحددة سابقا ، كما أن مؤسسة الجزائرية للمياه تتوفر على كم هائل من الموارد وتعمل على تحقيق مكانتها الاقتصادية.

4. المنهج المتبع والتقنيات المستعملة في الدراسة :

يعتبر المنهج العمود الفقري لأي دراسة علمية كونه يوضح الخطة التي يسير عليها الباحث للوصول بدراسته للأهداف المرجوة منها، ويعرف المنهج على أنه الترتيب الصائب للعمليات العقلية التي نقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة

¹⁸. محمد عبد المولى القدس، علم الاجتماع الصناعي، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، 2005، ص114.

¹⁹. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص24.

²⁰. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، لبنان، دار بن حزم، 2002، ص14.

²¹. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط4، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص28.

عليها²²، ومن أجل اختبار صحة الفرضيات والوصول إلى هدف هذه الدراسة كان لابد من اختيار منهج علمي تقوم عليه دراستنا وكذلك من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، ولهذا قمنا باختيار المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف على أنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كما عن طريق جمع المعلومات مقننة عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة²³. إلى جانب هذا فقد استخدمنا لجمع البيانات كل من تقنية المقابلة التي هي محاولة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مجموعة أفراد بهدف الحصول على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج، وقد قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس دائرة الموارد البشرية من أجل الحصول على معلومات تخدم موضوع الدراسة وهذا عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة تتمثل في:

- في حالة حدوث الصراع من يتدخل في تسويته؟ وكيف يتم التعامل مع وضعيات يشتد فيها الصراع؟
- هل يتبنى الأفراد العاملون الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة؟ وهل هم متشبعون بهذه القيم الثقافية؟
- لماذا يمكن أن يحدث الصراع؟
- ما هي الأساليب والاستراتيجيات التي تتخذها المؤسسة لإدارة الصراع القائم بها؟

وكذا الاستبيان الذي يتضمن جملة من الأسئلة التي قمنا ببنائها للإجابة على تساؤلاتنا المطروحة والذي تضمن المحاور التالية:

²². أحمد عبد الله عبد اللطيف، البحث العلمي، تعريفه، خطواته، مناهجه، المفاهيم الإحصائية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص42.

²³. بلقاسم سلطانية، وحسين جيلالي، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، ط1، الجزائر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2012، ص133.

المحور الأول: ويشمل البيانات الشخصية لمفردات الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، التصنيف المهني).

المحور الثاني: خاص بإستراتيجية الاتصال الفعال من خلال أسلوب الاستشارة والحوار في إدارة الصراع التنظيمي.

المحور الثالث: خاص بتعارض المصالح كأحد أهم أسباب الصراع.

5. أهمية الدراسة:

- ✓ تتطوي دراستنا على أهمية بالغة، بحيث أن ظاهرة الصراع القائم في المؤسسة ظاهرة مستمرة يتوجب دراستها ومعرفة أسبابها وأبعادها.
- ✓ تتجلى أهمية الدراسة في الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع .
- ✓ تضمن الدراسة إيجاد وسائل وأساليب لإدارة الصراع التنظيمي.
- ✓ إضافة الكم المعرفي وإثراء الموضوع بالمعلومات الجديدة.
- ✓ تبرز أهمية الموضوع من خلال التوصل على معرفة العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي.

6. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تصبو إلى معرفة أسس خلق ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة.

- ✓ إبراز العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي.
- ✓ الكشف عن أسباب الصراع التنظيمي.
- ✓ الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي.
- ✓ نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التقليل من حدة الصراع وجعله إيجابيا ومحاولة إيجاد الآلية المناسبة لإدارة الصراع.

✓ نحاول معرفة الأساليب الفعالة التي تعتمد عليها المنظمات لإدارة الصراع القائم بها.

الدراسات السابقة :

• الدراسات الأجنبية :

✓ دراسة "look cranford" :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات وأثر النمط القيادي على درجة الرضا الوظيفي والسلوك التنظيمي والتعرف على التأثيرات المتباينة لأنواع الثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة السائدة في المنظمات على درجة الرضا الوظيفي و خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

تؤثر الثقافة التنظيمية على رضا الموظفين سواء أكان ذلك بشكل إيجابي أم بشكل سلبي، فالثقافة التنظيمية الجامدة، تسبب انخفاض الرضا الوظيفي والقيادة بالمشاركة وتؤدي إلى تشجيع الموظفين على إنجاز العمل كما تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل متوسط على متغيرات الديموغرافية ومتغيرات القيادة²⁴.

✓ دراسة " Agwn " بعنوان إدارة الصراع وأداء الموظفين لدى شركة جوليس

بيرقر نيجيريا، جزيرة بوني:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقات بين استراتيجيات إدارة الصراع والأداء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين والعاملين لدى شركة جوليس بيرقر، وتقتضى الدراسة أن التداخل بين اهتمامات كافة الأطراف المعنية سوف يؤدي إلى

²⁴ .Les peter and crowzord john the effect of organization culture and leadershp style on job satisfation and organizationnal commitment , university of technology sydeney, Australia, 2003.

تقليل الصراع التنظيمي وإلى تحسين أداء العاملين في ذات الشركة وذلك اعتمادا على إستراتيجية إدارة الصراع الديمقراطية ، وقد توصل إلى عدد من النتائج أهمها :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع وأداء الموظفين.
- عدم وجود اختلاف في وجهات نظر العاملين الإداريين وغير الإداريين حول فعالية استراتيجيات إدارة الصراع²⁵ .
- الدراسات الجزائرية :
✓ دراسة رشيد بوخالفة²⁶ " رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل 2016/2015 ، المعنونة بالثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، ميدان الدراسة كان شركة الخزف الصحي بالميلية .
وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على ثقافتها التنظيمية في إدارتها للصراع وهذا من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :
- ما نوع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ؟
- ما هي الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟
- ما هي العناصر الثقافية التي تعتمد عليها مؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟
- هل إهمال الجانب الثقافي للمؤسسة أثناء عملية إدارة الصراع يؤدي إلى فشلها؟

²⁵ . Agwu .okechukwa. conflictmanagement and employées par formance in julius peryer. Nigeria plc. Bony island – international journal of academic rescarch in management 2003 p.p 125/139.

²⁶ رشيدبوخالفة، الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ،جامعة محمد الصديق بن يحيى ،جيجل ، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية 2016/2015 .

وللتوصل لإجابة على هذه التساؤلات وضع الباحث الفرضيات التالية :

- الثقافة المرنة هي التي تسود بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.
- استراتيجية التعاون هي الأكثر استخداما لإدارة الصراع بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.
- تعتبر القيم التنظيمية من أهم العناصر التي تعتمد عليها مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.
- إهمال الجانب الثقافي مؤسسة الخزف الصحي بالميلية أثناء عملية إدارة الصراع سوف يؤدي إلى فشلها.

وقد توصل للنتائج التالية:

- أن الثقافة التنظيمية التي تسود مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تتصف بالجماعية في أداء العمل واتساع نطاق الاستشارة وفعالية الاتصال.
 - أن استراتيجية التعاون هي الأكثر استخداما لإدارة الصراع .
 - أن القيم التنظيمية من أهم العناصر التي تعتمد عليها مؤسسة الخزف الصحي بالميلية لإنجاح عملية إدارة الصراع بها .
- ✓ دراسة نورة عبد الكريم 2018²⁷ مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، تحت عنوان القيم التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيم التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :
- هل لقيم إدارة الإدارة دور في إدارة الصراع التنظيمي ؟

²⁷نورة عبد الكريم، 2018/2017، القيم التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد لخضر الوادي.

- هل لقيم إدارة المهمة دور في إدارة الصراع التنظيمي؟
- هل لقيم إدارة العلاقات دور في إدارة الصراع التنظيمي؟

وللتوصل لإجابة على هذه التساؤلات وضعت الباحثة الفرضيات التالية :

- لقيم إدارة الإدارة دور في إدارة الصراع التنظيمي.
- لقيم إدارة المهمة دور في إدارة الصراع التنظيمي.
- لقيم إدارة العلاقات دور في إدارة الصراع التنظيمي.

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- أن هناك دور تلعبه القيم التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي داخل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- أن هناك اتجاه إيجابي لدى عينة الدراسة نحو القيم التنظيمية، إلا أنه يتعرض لانخفاض قليل بالنسبة لقيمة المكافأة.
- كشفت الدراسة كذلك عن وجود اتجاه إيجابي لأفراد العينة نحو مختلف الأساليب المعتمدة في إدارة الصراع التنظيمي .
- ✓ **دراسة مسيران عبد الله وأولاد الطالب بوبكر²⁸ مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، المعنونة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة ميدانية للصندوق الوطني للتقاعد، وكالة المحلية أدرار، وقد هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :**

هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والإبداع لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد بولاية أدرار ؟

وكذا الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

- هل هناك فروق دالة إحصائية لدى نفس المستخدمين تبعاً لمتغير الجنس؟
- هل هناك فروق دالة إحصائية لدى نفس المستخدمين تبعاً لمتغير الخبرة؟
- هل هناك فروق دالة إحصائية لدى نفس المستخدمين تبعاً لمتغير نوع المنصب؟

وقد افترض الباحثان الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد بولاية أدرار .
- توجد فروق دالة إحصائية في الثقافة التنظيمية حسب الجنس لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد بولاية أدرار.
- توجد فروق دالة إحصائية في الإبداع حسب الخبرة لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد بولاية أدرار.
- توجد فروق دالة إحصائية في الثقافة التنظيمية حسب نوع المنصب لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد بولاية أدرار .

وقد توصلنا للنتائج التالية :

- هناك علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد بولاية أدرار .
- يوجد فروق ذات دالة إحصائية في الثقافة التنظيمية لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد بولاية أدرار .
- توجد فروق دالة إحصائية في الإبداع لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد بولاية أدرار .

✓ دراسة فاطمة دريدي²⁹، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، المعنونة بأنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن ناصر، بسكرة، وتهدف الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما طبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة الإدارية لدى مسؤولي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالثقافة التنظيمية ؟

وكذا الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما علاقة السلطة الديكتاتورية بالثقافة التنظيمية ؟
- ما علاقة السلطة الديمقراطية بالثقافة التنظيمية ؟
- ما علاقة السلطة الفوضوية بالثقافة التنظيمية ؟
- ما هو نمط السلطة الإدارية السائدة بالمؤسسة الاستشفائية بن ناصر؟

وقد افترضت الباحثة الفرضيات التالية :

- كلما زادت أنماط السلطة الإدارية بالمؤسسة الاستشفائية قل مستوى الثقافة التنظيمية.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- العلاقة بين أنماط السلطة الإدارية وعناصر الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر علاقة وظيفية طردية .

²⁹. فاطمة دريدي،

أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم مفعي لاجتماع تنظيم وعمل، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن ناصر، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2017/2018.

- كلما زاد مستوى نمط الديكتاتوري بالمؤسسة زاد مستوى الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من التزام للمواعيد العمل، واحترام النظام الداخلي للمؤسسة.
- كلما زاد مستوى نمط الديمقراطية بالمؤسسة زاد مستوى الثقافة التنظيمية حيث يساعد هذا النمط على تفعيل العملية الاتصالية بين الوحدات التنظيمية، تبادل الخبرات بين جميع الموظفين، فالسلطة الديمقراطية تراعي معاملة جميع الموظفين مهما كانت رتبهم ومستوياتهم بالحسنى فهي تنمي قيم العلاقات الإنسانية بين الموظفين.
- يساهم نمط السلطة الفوضوية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بخلق صراعات تنظيمية لما يجمله هذا النمط من فوضى واللامبالاة في العمل التراجع في القرارات.
- النمط السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر هو النمط الديكتاتوري.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة والإطلاع عليها يتبين لنا دور وأهمية الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، ويبرز لنا الاختلاف من حيث الجوانب التي تطرقت إليها كل دراسة من الدراسات والهدف الذي حاولت الوصول إليه، في حين انه يوجد تقارب وتشابه كبير في كل من المنهجية المتبعة من حيث أدوات جمع البيانات ومناهج البحث وطريقة اختيار العينة والأساليب الإحصائية، كما تتفق دراستنا بشكل عام مع بعض هذه الدراسات من ناحية تركيزها على الثقافة التنظيمية في المؤسسة ودورها الفعال في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمة، أما من الناحية المنهجية نجد العديد من النقاط المتشابهة بين دراستنا والدراسات السابقة وأهم هذه النقاط: المنهج العلمي

المستخدم (المنهج الوصفي) وطريقة اختيار العينة إضافة إلى اعتماد الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

إلا أنه هناك بعض الدراسات التي أهملت دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع فهناك دراسات ركزت على معرفة نوع وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة أو أن هناك دراسات ترى أنه من الممكن أن يكون للثقافة التنظيمية دور في نشأة الصراع التنظيمي في المنظمات.

تمهيد:

لقد اكتسحت الثقافة التنظيمية الساحة العلمية، وقد أصبحت محور اهتمام منظري الإدارة والسلوك التنظيمي وكذا إدارة الموارد البشرية وعلم اجتماع التنظيم، وهذا نظراً لأهميتها البالغة ودورها الفعال في تحديد نجاح المؤسسات وتفوقها، فقد أصبحت مقياس يعتمد عليه لاختبار فعالية المنظمة وقدرتها على تسيير شؤونها، فالمنظمة الناجحة هي التي تخلق ثقافة قوية يتبناها الأفراد العاملون بها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وفي هذا الفصل نستعرض موضوع الثقافة التنظيمية ونتعرف على نشأتها وتطورها التاريخي وكذا النظريات المفسرة لها إلى جانب ذكر أنواعها ووظائفها وأهميتها.

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية ضمن معيقاتها التنظيمية:

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية:

عرف **Quinn and mcgrath** "الثقافة التنظيمية: بأنها ثقافة عقلانية اجتماعية وثقافة تطويرية وثقافة هيكلية"³⁰، كما وصفها (هيجان) بأنها تعبير عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة في المنظمة وفي سلوك الأفراد³¹، وعبر عنها (القيوتي) بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت عبر الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه³².

ووصفها (العطية) على أنها نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء و تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى³³، ويشير (الفرحان) أن Schien عرفها على أنها نموذج من الافتراضات الأساسية تختبر وتكتشف وتطور من قبل مجموعة معينة للتغلب على مشكلات معوقات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي ولها مصداقية معتبرة وتعلم أعضاء الجد لتكون أساسا معتبرا من الوعي والإدراك والتفكير³⁴، و يشير (حريم) أن Kurt lewin وصفها بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة³⁵.

³⁰.Quinn R.E and Mcgrath M.R 1985, *the transformation of organizational cultura in frostp.j. el* (eds) organizational culture Be Verity linlls p 544.

³¹. هيجان عبد الرحمان أحمد (1992)، " أهمية قيمة المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سبائك"، الإدارة العامة، الرياض، ص12

³². القريوتي محمد قاسم، 2000، " السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، عمان، دار الشروق، ص286.

العطية ماجد " سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة"، عمان، دار شروق للنشر والتوزيع، ص332
الفرحان أمل حامد، " الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني"، دراسة تحليلية، المجلة الأردنية للعلوم³⁴

التطبيقية، مجلة علمية محكمة ومفهرسة تصدر عن عمادة البحث العلمي، المجلد السادس، العدد الأول، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة 2004، ص15.

³⁵.حريم حسين، " السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال"، عمان، دار جامد للنشر والتوزيع 2003، ص327/328.

ويرى (عبيسات) أنها مجموعة من القيم والعادات والاعتقادات وقواعد السلوك والمعايير التي تحتكم لها المجموعة، بالإضافة إلى التطورات الذهنية التي بينها الأفراد عن منظماتهم، كما يشير إلى أنها مجموعة خصائص ترتبط بثقافة المنظم³⁶، وهذه الخصائص ليست شاملة ولكنها تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة³⁷.

ووصفها (الهييتي) بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات ومعايير السلوك والتوقعات المشتركة التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة، لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك وما هو صحيح أو خطأ، وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن بعض قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى، وبذلك تعد الثقافة التنظيمية ميزة تفردها المنظمة عن غيرها من المنظمات، أي أنه من الممكن أن تكون لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة دون غيرها³⁸.

ووصفها (عصفور) بأنها بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء.

المطلب الثاني : نشأة وتطور الثقافة التنظيمية :

يعود مصطلح ثقافة المنظمة لسنوات الخمسينات من القرن الماضي وبالتحديد في كندا حيث ظهرت أعمال الباحث (إلتون جاك 1952) والذي اقترح فيها تعريفا للثقافة المؤسسة باعتبارها تمثل نمط للتفكير المشترك في المنظمة تساعد على إرساء

³⁶عبيسات حيدر، " الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية"، دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة في الزرقاء- مديرية الدراسات والمعرفة، عمان، الأردن، 2005ص14.

³⁷ الهييتي خالد، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، عمان، دار وائل للنشر، 2005 ص25.
عصفور أمل مصطفى، "قيم ومعتقدات الأفراد وتأثيرها على فعالية التنظيم"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008 ص27.³⁸

نظام للعلاقات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها، والحقيقة أن وجود كيان اجتماعي داخل المنظمة كان يعود إلى سنوات قبل هذا التاريخ ولعل أبحاث "إلتون مايو" ، "وبيرنارد" في الثلاثينات من القرن العشرين أكبر دليلا على ذلك.

يؤكد تحدث مايو 1933 في منظور العلاقات الإنسانية عن مصطلح النظام الاجتماعي غير العقلاني كتعبير عن العلاقات والروابط التي تسود بين الأفراد أثناء العمل وبهذا فإن كل ثقافة تنظيمية تنمو وتتطور بدافع عدد من الميكانيزمات الاجتماعية التي تضم مختلف الخصوصيات الشخصية والاجتماعية لكل عضو وبالتالي تنشأ وتتأسس الثقافة التنظيمية انطلاقا من ثلاث سيرورات.

- **السيرورة السوسيوحركية :** إن لكل وظيفة معينة لجماعة ما، إلا وتوجد لها مجموعة من العمليات الاجتماعية والتفاعلية التي ترتبط مباشرة بتلك الوظيفة وترغم في بعض الأحيان الأفراد على التخلي ولو جزئيا عن جانب من عاداتهم وذلك في إطار التزامهم بالمساهمة في المراحل تلك الوضعية ويتوجب عليهم إيجاد وسيلة للعيش والعمل جماعيا، ومن بين السيرورات الاجتماعية الحركية نذكر: النزاعات مع المحيط الخارجي، الصراع الداخلي، الأزمات الخارجية.
- **الزعامة أو القيادة :** إذا كانت الثقافة التنظيمية تعتبر كنتاج وتشيد جماعي لبعض الفاعلين ودورا كامنا أكثر أهمية من البعض الآخر، إذ يمتلك المؤسسون والزعماء وسائل ثرية وذات امتيازات عدة لتكوين ثقافة منظمة كونهم الفئة المهنية المعنية باتخاذ القرارات أو بالأحرى تعود إليها في معظم الحالات الكلمة الأخيرة، بالإضافة إلى أنهم يشكلون موضع اهتمام الموظفين ومصدرا لامتنالهم.

وذلك انطلاقاً من سلوكياتهم وتصرفاتهم التي يستخلصها العامل في رموز ومعاني فيصنفها في قواعد ونماذج يتأثر بها ومن هنا تظهر أهمية سلوك القائد أو المسير داخل التنظيم حيث يلعب دور الموجه للثقافة التنظيمية.

- **قدرة التعلم:** خلال السيرورة التطورية للثقافة التنظيمية لا يكفي العامل بتبنيها فحسب بل يعمل باستمرار على استغلال هامش الحرية في تغيير بعض جوانبها، إذ تسمح الثقافة التنظيمية بإثراء التمهّن التقني الذي يولد ما يعرف بثقافة المهنة وفي هذا المنظور يمكننا القول بأن التعلم المهني والتنظيمي يندرج بطريقة مباشرة ضمن الوظائف والأهداف الأساسية التي تصبو نحوها الثقافة التنظيمية³⁹.

المطلب الثالث : النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية :

لقد أجرى الكثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات على بلورة عدد من النظريات، والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم، وهذه النظريات هي :

✓ نظرية القيم :

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويرى: أوبلرا" أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية⁴⁰.

³⁹. تيطراوي خالد، 2012/2011، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الصناعية دراسة حالة بمؤسسة (tidal) للأقمشة الصناعية بالمسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية جامعة الجزائر 2 الجزائر، ص31/30.

⁴⁰. عاطف وصفي، الثقافة والشخصية، بيروت، دار النهضة العربية، 1981.

✓ نظرية الروح الثقافية:

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة⁴¹.

وعليه يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد الجماعة التنظيم، ويحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

✓ نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، التي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف على روح الجماعة وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية وهي كالاتي:

⁴¹. سامية الساعاتي ، الثقافة والشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، ط3، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998، ص240.

1. عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.
2. يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها.
3. العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.

✓ نظرية سجية الثقافة:

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتأثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملاً واقعياً للسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجيين عليه على أنهم منحرفين أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد المجتمع، في حين أوضحت دراسات "باتسون" وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة، إحداهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث وأن هناك تكامل بين سجية الذكور وسجية الإناث، أما دراسات "لينتون" أن شغل الأفراد للمراكز والأدوار الاجتماعية يطبع شخصياً بهم بطابع معين ويرى "لينتون" بأن شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع وإنما تتكامل معه⁴².

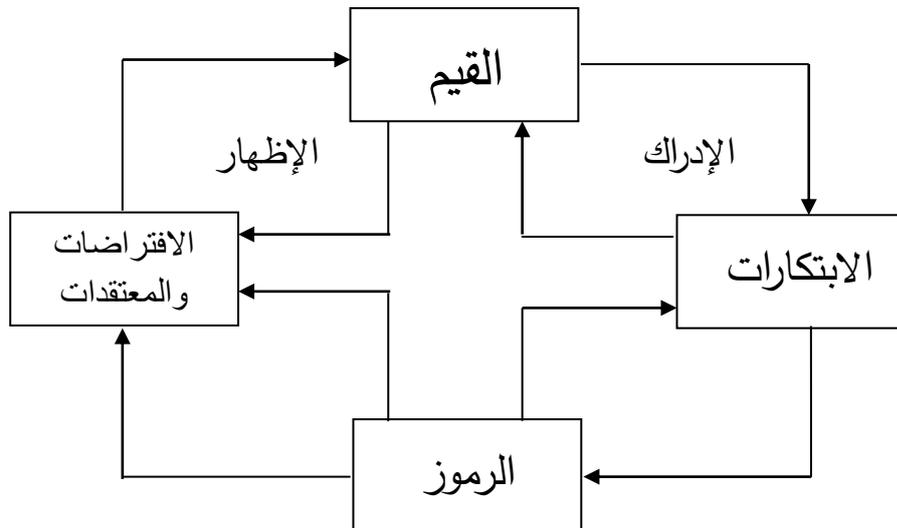
⁴² . Haryjo hatch 1977 organization theory, Modern, Symolicahelleriegetshocure, Woodman 2001
traduit par Michel etruchaansaporta Management des organization university paisBanuscelles,
1^{er}esition _e triage.

✓ نظرية ديناميكية الثقافة:

تعتبر هذه النظرية امتدادا لنظرية "Schein" التي تقوم على الغرض الأساسي " ما هي الثقافة" بينما نظرية ديناميكية الثقافة تقوم على فرض " كيف نشأت الثقافة" وذلك من خلال عناصرها الثلاثة : الابتكارات، القيم، المعتقدات، وتوصلت هذه النظرية إلى أن عناصر الثقافة مستمرة وفي حركة ديناميكية دائمة من خلال الأدوات الديناميكية (العناصر الثقافية) التي تربط بين مكونات الثقافة الأساسية ببعضها وتتضمن العمليات الثقافية أو الأدوات الديناميكية ما يلي :

- الإظهار (الإبداء).
- الإدراك.
- التمييز.
- التفسير.
- الترجمة.

ويمكن توضيح نموذج الثقافة في الشكل التالي:



التفسير

الترميز

الشكل رقم 01: يوضح ديناميكية الثقافة .

إن الثقافة كائن حي في تراكم ونمو وتطور مستمر تبعا لعمق ونطاق التحولات التي تعيش في ظلها⁴³.

المبحث الثاني : مكانة الثقافة التنظيمية في المؤسسة :

المطلب الأول : أنواع الثقافة التنظيمية :

إن ما يميز الثقافة التنظيمية هو كثرة أنواعها فهناك تصنيف يميز بين نوعين من أنواع الثقافة التنظيمية وذلك تبعا لمكوناتها وأثرها وهذين النوعين هما⁴⁴:

1. الثقافة التنظيمية الضعيفة: وهي تلك الثقافة التنظيمية التي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء التنظيم ولا يتم قبولها من قبل جميع أعضاء التنظيم، إذ نجد في هذه الحالة أن المنظمة تفتقر إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات مما يخلق لدى العاملين صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

2. الثقافة التنظيمية القوية: وهي تلك الثقافة التنظيمية التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي

⁴³مرجع سابق ص johatch682.

⁴⁴ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، القاهرة، الدار الجامعية، 2007، ص408.

تحكم سلوكهم داخل المنظمة ونجاح المنظمة في نشر قيمها بشكل موسع دلالة على النجاح في خلق ثقافة تنظيمية قوية، وهذه الأخيرة تعتبر رابطة متدنية تربط أفراد المنظمة وعناصرها بعضها البعض كما تساعد على توجيه طاقاتها لتصرفات منتجة وبالتالي تحقيق أهدافها.

وإضافة إلى هذا التصنيف هناك تصنيفات أخرى مثل تصنيف "شارزهاندي" الذي اقترح أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية هي: ثقافة الدور وثقافة المهمة وثقافة النفوذ ثقافة الفرد⁴⁵.

في حين نجد من حدها في الأنواع التالية:

- **الثقافة البيروقراطية:** وهي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً ويتم التنسيق بين الوحدات وتتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.
- **الثقافة الإبداعية:** وتتميز فيها بيئة العمل بالمساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- **الثقافة المساندة:** تتميز بالمصداقية والمساعدة بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
- **ثقافة العمليات:** يقتصر الاهتمام على طريقة انجاز العمل وليس على النتائج التي تتحقق فينشر الحذر والحيطه بين الأفراد حيث يسعون لحماية أنفسهم.

- **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- **ثقافة الدور:** وهي الثقافة التي تركز على نوع من التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.
- **ثقافة النفوذ:** وفي هذا النوع تركز مصادر السلطة واتخاذ القرار في يد عدد محدود من الأفراد فيكون دورهم إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها والالتزام بها مما يضعف فرص الإبداع والابتكار.
- **الثقافة الوظيفية:** وتشاع في المنظمات الديناميكية التي تهتم بأنشطة البحث والتطوير العلمي والبحث عن التغيير الفعال مما يترتب عنه الحاجة باستمرار لفرق وظيفية مؤقتة لمواجهة الاحتياجات المستقبلية لذلك تحرص هذه المنظمات على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات.
- **الثقافة الملائمة:** وهي استخدام الثقافة الملائمة للمتطلبات الخارجية والوحدات التنظيمية التي تشكل مجموع وحدات المنظمة ككل⁴⁶.

المطلب الثاني : وظائف الثقافة التنظيمية :

- تؤدي الثقافة التنظيمية عددا من الوظائف المختلفة للمنظمة، وهي كما يلي:
- الثقافة التنظيمية تعطي المنظمة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال.
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التزام جميع العاملين بها.

⁴⁶. صالح سعد المربع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص57/55.

- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى استمرار المنظمة من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- تحدد السلوك الذي يتبعه العاملون في المنظمة من خلال الثقافة التي تكون مصدرا للمعاني المشتركة بينهم.
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى ترابط أجزاء المنظمة وأقسامها.
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التأثير على أهداف المنظمة وتؤثر كذلك في عملية رؤية المنظمة ورسالتها⁴⁷.

وقد أشار "روبينز" إلى أن الثقافة التنظيمية تؤدي وظائف عدة وهي:

- تعطي تميزا للمنظمة يميزها عن غيرها من المنظمات.
- تعطي إحساسا بالهوية لأعضاء المنظمة، وتؤثر في سلوك كل فرد فيها.
- تسهم في خلق الالتزام والانتماء لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد وهي في المنظمة⁴⁸.

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية:

إن وجود ثقافة تنظيمية متميزة سوف يساعد على توجيه الأفراد العاملين بالمؤسسة إلى المضي قدما نحو التفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة التنظيمية السائدة كما أنها تساعد على تحقيق مجموعة من المزايا وهي:

- ✓ تحقيق الهوية التنظيمية وتنمية الولاء للمؤسسة.
- ✓ تحقيق الاستقرار التنظيمي وتحديد مجالات الاهتمام المشترك.

⁴⁷. ديري زاهد، 2011، السلوك التنظيمي، الأردن، دار المسيرة.

⁴⁸. Robbins, p1995 organizational Behavior, 6th edition prenticehall, New delhi, india.

- ✓ تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة والتعرف على الأولويات الإدارية.
- ✓ التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات وتعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
- ✓ خلق سمات تنافسية للمؤسسة.
- ✓ ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية.
- ✓ توفير المعايير لما يجب أن يقوله ويفعله العاملون.
- ✓ توفير أداة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة⁴⁹.
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة من المنظمة ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة الابتكار، التميز، الريادة.
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصرا فعالا ومؤيدا ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين، ويرضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- ✓ الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة الآخرين ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة، الالتزام الحرفي بالرسميات.

✓ تعتبر الثقافة المنظمة عاملا هاما في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهيوي المبدعين وتكافؤ التطوير، والتميز ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة اقدر على التغيير والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير⁵⁰.

وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية كما تجمع عليه معظم الكتاب في أننا نجد أن الثقافة تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم تتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة، فالثقافة توحد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء المنظمة وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وأخيرا تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المنظمة⁵¹.

خلاصة الفصل:

كخلاصة الفصل فإن اهتمام الباحثين بموضوع الثقافة التنظيمية راجع لأهميتها البالغة في الساحة العلمية، وقد حاولنا في هذا الفصل الإلمام بمختلف الجوانب النظرية لهذا الموضوع فقد استهلينا الفصل بماهية الثقافة التنظيمية ونشأتها وكذا النظريات المفسرة لها ثم أنواعها ووظائفها مروراً إلى أهميتها.

. يزغش محمد، الثقافة المهنية في الفكر الإداري الحديث، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2007⁵⁰.

⁵¹. جلال الرخيمي ممدوح، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جدة، جدة، 2000.

تمهيد:

لقد اكتسحت الثقافة التنظيمية الساحة العلمية، وقد أصبحت محور اهتمام منطري الإدارة والسلوك التنظيمي وكذا إدارة الموارد البشرية وعلم اجتماع التنظيم، وهذا نظرا لأهميتها البالغة ودورها الفعال في تحديد نجاح المؤسسات وتطورها، فقد أصبحت مقياس يعتمد عليه لاختبار فعالية المنظمة وقدرتها على تسيير شؤونها، فالمنظمة الناجحة هي التي تخلق ثقافة قوية يتبناها الأفراد العاملون بها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وفي هذا الفصل نستعرض موضوع الثقافة التنظيمية ونتعرف على نشأتها وتطورها التاريخي وكذا النظريات المفسرة لها إلى جانب ذكر أنواعها ووظائفها وأهميتها.

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية ضمن معيَّاتها التنظيمية:

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية:

عرف **Quinn and mcgrath** "الثقافة التنظيمية": بأنها ثقافة عقلانية اجتماعية وثقافة تطويرية وثقافة هيكلية³⁵، كما وصفها (هيجان) بأنها تعبير عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة في المنظمة وفي سلوك الأفراد³⁶، وعبر عنها (القيوتي) بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت عبر الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه³⁷.

ووصفها (العطية) على أنها نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء و تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى³⁸، ويشير (الفرحان) أن Schien عرفها على أنها نموذج من الافتراضات الأساسية تخترع وتكتشف وتطور من قبل مجموعة معينة للتغلب على مشكلات معوقات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي ولها مصداقية معتبرة وتعلم أعضاء الجد لتكون أساسا معتبرا من الوعي والإدراك والتفكير³⁹، ويشير (حريم) أن Kurt Lewin وصفها بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة⁴⁰.

³⁵.Quinn R.E and Mcgrath M.R 1985, **the transformation of organizational cultura in frostp.j. el (eds) organizational culture Be Verity linlls p 544.**

³⁶. هيجان عبد الرحمان أحمد (1992)، " أهمية قيمة المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين الملكية للجيل وبنوع وشركة سبائك"، الإدارة العامة، الرياض، ص12

³⁷. القريوتي محمد قاسم، 2000، " السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، عمان، دار الشروق، ص286.

³⁸العطية ماجد " سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة"، عمان، دار شروق للنشر والتوزيع، ص32

³⁹الفرحان أمل حامد، " الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني"، دراسة تحليلية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلة علمية محكمة ومفهرسة تصدر عن عمادة البحث العلمي، المجلد السادس، العدد الأول، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة 2004، ص15.

⁴⁰.حريم حسين ، " السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال"، عمان، دار جامد للنشر والتوزيع 2003، ص327/328.

ويرى (عبيسات) أنها مجموعة من القيم والعادات والاعتقادات وقواعد السلوك والمعايير التي تحكم لها المجموعة، بالإضافة إلى التطورات الذهنية التي يبنها الأفراد عن منظماتهم، كما يشير إلى أنها مجموعة خصائص ترتبط بثقافة المنظم⁴¹، وهذه الخصائص ليست شاملة ولكنها تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة⁴².

ووصفها (الهيبي) بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات ومعايير السلوك والتوقعات المشتركة التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة، لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك وما هو صحيح أو خطأ، وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن بعض قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى، وبذلك تعد الثقافة التنظيمية ميزة تنفرد بها المنظمة عن غيرها من المنظمات، أي أنه من الممكن أن تكون لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة دون غيرها⁴³.

ووصفها (عصفور) بأنها بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء.

⁴¹ عبيسات حيدر، " الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية"، دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة في الزرقاء- مديرية الدراسات والمعرفة، عمان، الأردن، 2005ص14.

⁴² الهيبي خالد، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، عمان، دار وائل للنشر، 2005 ص25.

⁴³ عصفور أمل مصطفى، "قيم ومعتقدات الأفراد وتأثيرها على فعالية التنظيم"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008 ص27.

المطلب الثاني: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية :

يعود مصطلح ثقافة المنظمة لسنوات الخمسينات من القرن الماضي وبالتحديد في كندا حيث ظهرت أعمال الباحث (التون جاك 1952) والذي اقترح فيها تعريفا للثقافة المؤسسة باعتبارها تمثل نمط للتفكير المشترك في المنظمة تساعد على إرساء نظام للعلاقات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها، والحقيقة أن وجود كيان اجتماعي داخل المنظمة كان يعود إلى سنوات قبل هذا التاريخ ولعل أبحاث "إلتون مايو" ، "وبيرنارد" في الثلاثينات من القرن العشرين أكبر دليلا على ذلك.

يؤكد تحدث مايو 1933 في منظور العلاقات الإنسانية عن مصطلح النظام الاجتماعي غير العقلاني كتعبير عن العلاقات والروابط التي تسود بين الأفراد أثناء العمل وبهذا فإن كل ثقافة تنظيمية تنمو وتتطور بدافع عدد من الميكانيزمات الاجتماعية التي تضم مختلف الخصوصيات الشخصية والاجتماعية لكل عضو وبالتالي تنشأ وتتأسس الثقافة التنظيمية انطلاقا من ثلاث سيورورات.

- **السيورورة السوسيوحركية:** إن لكل وظيفة معينة لجماعة ما، إلا وتوجد لها مجموعة من العمليات الاجتماعية والتفاعلية التي ترتبط مباشرة بتلك الوظيفة وترغم في بعض الأحيان الأفراد على التخلي ولو جزئيا عن جانب من عاداتهم وذلك في إطار التزامهم بالمساهمة في المراحل تلك الوضعية ويتوجب عليهم إيجاد وسيلة للعيش والعمل جماعيا، ومن بين السيورورات الاجتماعية الحركية نذكر: النزاعات مع المحيط الخارجي، الصراع الداخلي، الأزمات الخارجية.
- **الزعامة أو القيادة :** إذا كانت الثقافة التنظيمية تعتبر كنتاج وتشيد جماعي لبعض الفاعلين ودورا كامنا أكثر أهمية من البعض الآخر، إذ يمتلك المؤسسون والزعماء وسائل ثرية وذات امتيازات عدة لتكوين ثقافة منظمة كونهم الفئة المهنية المعنية

باتخاذ القرارات أو بالأحرى تعود إليها في معظم الحالات الكلمة الأخيرة، بالإضافة إلى أنهم يشكلون موضع اهتمام الموظفين ومصدرا لامتثالهم. وذلك انطلاقا من سلوكياتهم وتصرفاتهم التي يستخلصها العامل في رموز ومعاني فيصنفها في قواعد ونماذج يتأثر بها ومن هنا تظهر أهمية سلوك القائد أو المسير داخل التنظيم حيث يلعب دور الموجه للثقافة التنظيمية.

- **قدرة التعلم:** خلال السيرورة التطورية للثقافة التنظيمية لا يكفي العامل بتبنيها فحسب بل يعمل باستمرار على استغلال هامش الحرية في تغيير بعض جوانبها، إذ تسمح الثقافة التنظيمية بإثراء التمهّن التقني الذي يولد ما يعرف بثقافة المهنة وفي هذا المنظور يمكننا القول بأن التعلم المهني والتنظيمي يندرج بطريقة مباشرة ضمن الوظائف والأهداف الأساسية التي تصبو نحوها الثقافة التنظيمية⁴⁴.

المطلب الثالث : النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية :

لقد أجرى الكثير من العلماء دراسات مستقيضة حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات على بلورة عدد من النظريات، والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم، وهذه النظريات هي :

✓ نظرية القيم :

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويرى: أوبلرا " أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية⁴⁵.

⁴⁴. تيطراوي خالد، 2012/2011، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الصناعية دراسة حالة بمؤسسة (tidal) للأقمشة الصناعية بالمسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية جامعة الجزائر 2 الجزائر، ص31/30.

⁴⁵. عاطف وصفي، الثقافة والشخصية، بيروت، دار النهضة العربية، 1981.

✓ نظرية الروح الثقافية:

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة⁴⁶.

وعليه يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد الجماعة التنظيم، ويحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

✓ نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، التي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف على روح الجماعة وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية وهي كالاتي:

1. عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.
2. يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها.

⁴⁶. سامية الساعاتي ، الثقافة والشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، ط3، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998، ص240.

3. العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.

✓ نظرية سجية الثقافة:

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعيا للسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجيين عليه على أنهم منحرفين أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد المجتمع، في حين أوضحت دراسات " باتسون " وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة، إحداهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث وأن هناك تكامل بين سجية الذكور وسجية الإناث، أما دراسات " لينتون " أن شغل الأفراد للمراكز والأدوار الاجتماعية يطبع شخصيا تهم بطابع معين ويرى " لينتون " بأن شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع وإنما تتكامل معه⁴⁷.

✓ نظرية ديناميكية الثقافة:

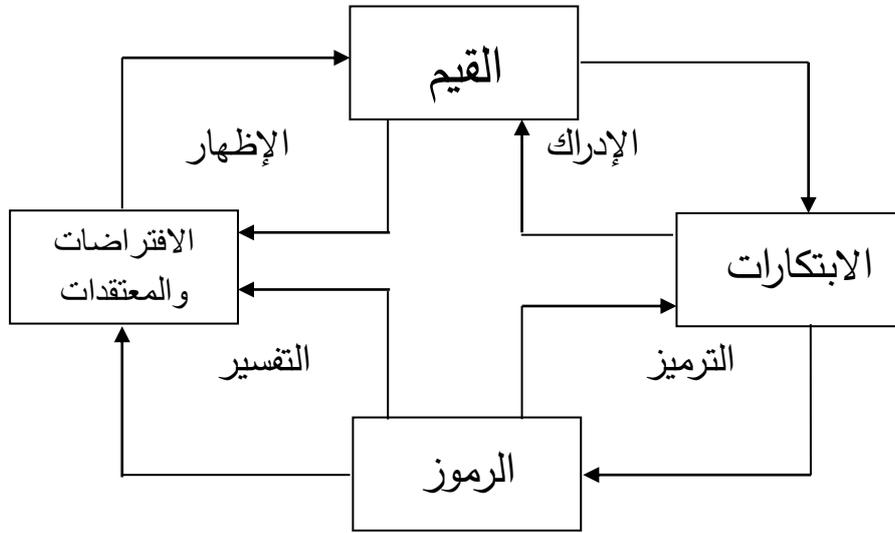
تعتبر هذه النظرية امتدادا لنظرية " Schein " التي تقوم على الغرض الأساسي " ما هي الثقافة " بينما نظرية ديناميكية الثقافة تقوم على فرض " كيف نشأت الثقافة " وذلك من خلال عناصرها الثلاثة : الابتكارات، القيم، المعتقدات، وتوصلت هذه النظرية إلى أن

⁴⁷ . Haryjo hatch 1977 organization pheory, Modern, Symolicahelleriegetshocure, Woodman 2001 traduit par Michel etruchaansaporta Management des organization university paisBanuscnelles, 1^{er}esition _e triage.

عناصر الثقافة مستمرة وفي حركة ديناميكية دائمة من خلال الأدوات الديناميكية (العناصر الثقافية) التي تربط بين مكونات الثقافة الأساسية ببعضها وتتضمن العمليات الثقافية أو الأدوات الديناميكية ما يلي :

- الإظهار (الإبداء).
- الإدراك.
- التمييز.
- التفسير.
- الترجمة.

ويمكن توضيح نموذج الثقافة في الشكل التالي:



الشكل رقم 01: يوضح ديناميكية الثقافة .

إن الثقافة كائن حي في تراكم ونمو وتطور مستمر تبعا لعمق ونطاق التحولات التي تعيش في ظلها⁴⁸.

المبحث الثاني : مكانة الثقافة التنظيمية في المؤسسة :

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية:

إن ما يميز الثقافة التنظيمية هو كثرة أنواعها فهناك تصنيف يميز بين نوعين من أنواع الثقافة التنظيمية وذلك تبعا لمكوناتها وأثرها وهذين النوعين هما ⁴⁹:

1. الثقافة التنظيمية الضعيفة: وهي تلك الثقافة التنظيمية التي لا يتم اعتناقها بقوة من

قبل أعضاء التنظيم ولا يتم قبولها من قبل جميع أعضاء التنظيم، إذ نجد في هذه الحالة أن المنظمة تفتقر إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات مما يخلق لدى العاملين صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

2. الثقافة التنظيمية القوية: وهي تلك الثقافة التنظيمية التي تنتشر عبر المنظمة كلها

وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة ونجاح المنظمة في نشر قيمها بشكل موسع دلالة على النجاح في خلق ثقافة تنظيمية قوية، وهذه الأخيرة تعتبر رابطة متدنية تربط أفراد المنظمة وعناصرها بعضها البعض كما تساعد على توجيه طاقاتها لتصرفات منتجة وبالتالي تحقيق أهدافها.

وإضافة إلى هذا التصنيف هناك تصنيفات أخرى مثل تصنيف "شارزهاندي" الذي اقترح أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية هي: ثقافة الدور وثقافة المهمة وثقافة النفوذ ثقافة الفرد⁵⁰.

في حين نجد من حدها في الأنواع التالية:

• الثقافة البيروقراطية: وهي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل

يكون منظما ويتم التنسيق بين الوحدات وتتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

⁴⁹. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، القاهرة، الدار الجامعية، 2007، ص408.

⁵⁰. مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 412.

- **الثقافة الإبداعية:** وتتميز فيها بيئة العمل بالمساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- **الثقافة المساندة:** تتميز بالمصداقية والمساعدة بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
- **ثقافة العمليات:** يقتصر الاهتمام على طريقة انجاز العمل وليس على النتائج التي تتحقق فينشر الحذر والحيطه بين الأفراد حيث يسعون لحماية أنفسهم.
- **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- **ثقافة الدور:** وهي الثقافة التي تركز على نوع من التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.
- **ثقافة النفوذ:** وفي هذا النوع ترتكز مصادر السلطة واتخاذ القرار في يد عدد محدود من الأفراد فيكون دورهم إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها والالتزام بها مما يضعف فرص الإبداع والابتكار.
- **الثقافة الوظيفية:** وتنتشر في المنظمات الديناميكية التي تهتم بأنشطة البحث والتطوير العلمي والبحث عن التغيير الفعال مما يترتب عنه الحاجة باستمرار لفرق وظيفية مؤقتة لمواجهة الاحتياجات المستقبلية لذلك تحرص هذه المنظمات على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات.

- **الثقافة الملائمة:** وهي استخدام الثقافة الملائمة للمتطلبات الخارجية والوحدات التنظيمية التي تشكل مجموع وحدات المنظمة ككل⁵¹.

المطلب الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية:

- تؤدي الثقافة التنظيمية عددا من الوظائف المختلفة للمنظمة، وهي كما يلي :
- الثقافة التنظيمية تعطي المنظمة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال.
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التزام جميع العاملين بها.
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى استمرار المنظمة من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- تحدد السلوك الذي يتبعه العاملون في المنظمة من خلال الثقافة التي تكون مصدرا للمعاني المشتركة بينهم.
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى ترابط أجزاء المنظمة وأقسامها.
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التأثير على أهداف المنظمة وتؤثر كذلك في عملية رؤية المنظمة ورسالتها⁵².

⁵¹ صالح سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص57/55.

⁵² ديري زاهد، 2011، السلوك التنظيمي، الأردن، دار المسيرة.

وقد أشار "روبينز" إلى أن الثقافة التنظيمية تؤدي وظائف عدة وهي:

- تعطي تميزا للمنظمة يميزها عن غيرها من المنظمات.
- تعطي إحساسا بالهوية لأعضاء المنظمة، وتؤثر في سلوك كل فرد فيها.
- تسهم في خلق الالتزام والانتماء لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد وهي في المنظمة⁵³.

⁵³. Robbins, p1995 organizational Behavior, 6th edition prenticehall, New delhi, india.

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية:

إن وجود ثقافة تنظيمية متميزة سوف يساعد على توجيه الأفراد العاملين بالمؤسسة إلى المضي قدماً نحو التفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة التنظيمية السائدة كما أنها تساعد على تحقيق مجموعة من المزايا وهي:

- ✓ تحقيق الهوية التنظيمية وتنمية الولاء للمؤسسة.
- ✓ تحقيق الاستقرار التنظيمي وتحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- ✓ تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة والتعرف على الأولويات الإدارية.
- ✓ التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات وتعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
- ✓ خلق سمات تنافسية للمؤسسة.
- ✓ ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية.
- ✓ توفير المعايير لما يجب أن يقوله ويفعله العاملون.
- ✓ توفير أداة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة⁵⁴.
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة من المنظمة ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة الابتكار، التميز، الريادة.
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصراً فعالاً ومؤيداً ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين، ويرضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- ✓ الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

⁵⁴. بلال خلف السكرانة، الإبداع الإداري، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص332.

- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة الآخرين ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة، الالتزام الحرفي بالرسميات.
- ✓ تعتبر الثقافة المنظمة عاملا هاما في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهيوي المبدعين وتكافؤ التطوير، والتميز ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة اقدر على التغيير والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير⁵⁵.

وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية كما تجمع عليه معظم الكتاب في أننا نجد أن الثقافة تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم تتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة، فالثقافة توحد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء المنظمة وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وأخيرا تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المنظمة⁵⁶.

⁵⁵الثقافة المهنية في الفكر الإداري الحديث، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2007. . يزغش محمد،
⁵⁶. جلال الرخيمي ممدوح، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جدة، جدة، 2000.

خلاصة الفصل:

كخلاصة الفصل فإن اهتمام الباحثين بموضوع الثقافة التنظيمية راجع لأهميتها البالغة في الساحة العلمية، وقد حاولنا في هذا الفصل الإلمام بمختلف الجوانب النظرية لهذا الموضوع فقد استهلينا الفصل بماهية الثقافة التنظيمية ونشأتها وكذا النظريات المفسرة لها ثم أنواعها ووظائفها مروراً إلى أهميتها.

الفصل الثالث:

الصراع التنظيمي في المؤسسة

الاقتصادية.

تمهيد:

يتفاعل الأفراد العاملون في المنظمة فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف، وأثناء تفاعلهم قد يتفقون في مواقف ويختلفون في مواقف أخرى الأمر الذي يولد صراعا بينهم يتمثل في الصراع التنظيمي الذي يختلف عن الأنواع الأخرى من الصراع ولا يمكن الحكم عليه بأنه مصطلح سلبي أو إيجابي لكن المنظمة وبخلفها لاستراتيجيات إدارته فإنها تستطيع تحويله إلى ما يخدم مصالحها، وفي هذا الفصل نحاول التعرض على ماهية الصراع التنظيمي، أسبابه، النظريات المفسرة له وكذا مستوياته، وما هي الاستراتيجيات والأساليب التي تتخذها المنظمة لإدارته والآثار المترتبة عليه.

المطلب الأول: ماهية الصراع التنظيمي

المبحث الأول: الصراع التنظيمي ضمن معطاته النظرية

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم الفكرية، ولذا وجهت كل مدرسة فكرية النظر إلى النزاع من زاوية تختلف عن الأخرى، فقد اعتبرت المدرسة الكلاسيكية الصراع أمراً خطيراً يعبر عن الظواهر البيئية التي غالباً ما تصيب المنظمات، فهو حالة غير طبيعية لا بد من التخلص من أضرارها وآثارها السلبية على المنظمة.⁵⁷

ونظر الباحثون من المدرسة الحديثة على الصراع على أنه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة سواء ما يتعلق بالأفراد أو الجماعات أو المنظمة ككل، فالصراع هو أحد التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل علني أو ضمني بغية تحقيق هدف معين، ولذلك فإنه ولا بد أن تقوم إدارة المنظمة بمواجهة الصراع قادرة على تكييفه لمصلحة المنظمة وهي تسعى لتحقيق أهدافها، ويمكن تعريفه بأنه النشاط الذي يقوم به الشخص (أ) لإفساد جهود الشخص (ب) بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي على إحباط الشخص (ب) والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه ومصالحه.⁵⁸

ويرى "روبينز" بأن الصراع هو العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر عليه سلباً. أو يوشك أن يؤثر عليه سلباً في شيء ما يهدم به الطرف الآخر.⁵⁹

وبالتالي فالصراع هو موقف تناسبي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة يكون فيها أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف الحصول

57. محمود سلمان العيمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص365.
58. الخيطي محمد فاتح، الصراع التنظيمي، أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، مجلة الدراسات في العلوم الإنسانية، العدد 1، ص36/30.
59. هلال محمد عبد الغني، إدارة الأزمات، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، (ب.ط)، ص14.

على الصلاحيات والقوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر، فالصراع التنظيمي يمكن أن يكون بناءاً أو مدمراً ويمكن أن يكون ذا هدف وظيفي وقد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي⁶⁰.

المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي:

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

حيث أشار " كاتزوكان " على نوعين من الأسباب العقلانية وغير عقلانية، فالأسباب العقلانية تنشأ عن الاختلاف الحاصل في الأهداف، أما الأسباب غير عقلانية للصراع فتنشأ عن العدائية في السلوك وتحريف المعلومات، ويرى كل من " هوج و أنتوني " أن الأسباب التي تؤدي للصراع تكمن في التغيرات التي تحصل في الصلاحيات أو المراكز أو الأدوار وكذلك في الأهداف، كما قد تكون نتيجة للتداخل الحاصل في العمل بينما بين " تومسون " أن مسببات الصراع تكمن في الخلاف حول حقيقة الاعتماد المتبادل بين الوحدات والأفراد أو الوظائف، أو نتيجة للنقص في القيم المشتركة بين إدراك الحقائق المختلفة⁶¹.

وفي ضوء هذا التباين يمكن إنجاز الأسباب المؤدية للصراع فيما يلي :

- **مشكلات الاتصال الإدارية :** معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، فالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب عن نتائج سلبية وعن المعوقات التي قد تواجه عمليات الاتصال الإداري، الفروق بين الأفراد أو فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال وقد

⁶⁰. زهير جمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإرادة المنظمة، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، دار الأردن، ط1، 2013، ص101.

⁶¹. خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000، ص297.

يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم، وهذه الأنماط تتضمن الأشكال التالية: الانطواء، حبس المعلومات، المبالغة في تخطي خطوط السلطة⁶².

• **معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي** : وتتمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة، أو عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة، ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة المعلومات.

• **معوقات أو مشكلات تسببها البيئة** : تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة، أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف⁶³.

• **درجة الاستقلال الوظيفي** : إن شيوع ظاهرة الاعتمادية بين الأقسام المختلفة وحاجة كل منها للآخر في الأداء الفني، غالبا ما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع، بحيث أن اعتماد كل قسم على قسم آخر في المنظمة يعد مصدرا للصراع، وبالعكس كلما زادت درجة استقلال الأقسام عن بعضها البعض فإن احتمال حدوث الصراع يغدو محددًا أو معدوما أحيانا.

• **الاختلاف أو التباين في الأهداف**: يعد الاختلاف أو التباين بين الأهداف أو القيم أحد المصادر الأساسية للصراع فكلما تعرضت المنظمة إلى بروز ظاهرة الصراع بدرجات احتمالية عالية، وقد يزداد الصراع التنافسي بين الأفراد أو الجماعات حسب مستوى درجة الولاء أو القيم التي يؤمن بها أعضاؤها⁶⁴.

• **محور القيم**: إن القيم تصنع تميز الفرد أو المنظمة عن الآخرين وتساهم بقدر كبير في خلق الصراع داخل المنظمات المعاصرة، نظرا لاختلاف القيم العقائدية والإيديولوجية

⁶² محمود عيد الفتاح رضوان، مهارات التكيف مع ظروف العمل، ط1، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2012، 56/55.

⁶³ خيراء المجموعة العربية، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، ط1، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص35.

⁶⁴ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم، مرجع سابق، ص298.

للأفراد والجماعات المكونة لها، ويعتبر الصراع الناجم عن اختلاف القيم الأخطر، لأن القيم تتسم بالإطلاق وترفض النسبية، فهي لا تقبل المساومة، وتزيد حدة الصراع بزيادة تمسك الأفراد بقيمهم⁶⁵.

في حين نجد أن "فيلدمان و أرنولد" يرجع الصراع داخل الجماعات إلى سببين رئيسيين هما:

- **تنسيق العمل بين الجماعات:** حيث يعتبر تنسيق العمل بين الجماعات من أهم المصادر الرئيسية للنزاع والصراع التنظيمي، لأن مهام العمل هي الأسباب في المنظمات العمل، كما يتمثل تنسيق العمل في تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات والسلطات وتوضيح الأدوار، وإذا لم يتم ذلك بشكل واضح ومحدد يحدث النزاع والصراع.
- **أنظمة الرقابة التنظيمية:** تعتبر الرقابة والمتابعة المصدر الثاني للصراع أو النزاع الداخلي لجماعات العمل، وتتمثل مشكلات النزاع في أنظمة الرقابة داخل المنظمات في الجوانب التالية:

أ. **تداخل وتشابك الموارد وقلتها:** حيث تعتمد الإدارات والأقسام والأفراد في منظمات الأعمال على بعضهم البعض غير أن طبيعة العمل أحيانا تختلف من قسم لآخر ومن إدارة إلى أخرى، لذلك فإن تقسيم للموارد المالية بين الأقسام والإدارات قد يؤدي إلى حدوث الصراع.

ب. **تنافس أنظمة الحوافز:** لا شك أن تصميم نظم الحوافز والمكافآت والمنح والترقيات أو غيره من المزايا في الأجهزة قد يؤثر على جماعات العمل.

ت. **استخدام المنافسة كوسيلة لتحفيز أو دفع العاملين:** قد تتجح المنظمة أو تقشل في ذلك فتؤدي إلى الصراع بين الأقسام والإدارات⁶⁶.

⁶⁵ عبد المعطي عساف، السلوك (الإداري) التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، 1999، ص245.
⁶⁶ فاروق عبد فيلة، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.

المطلب الثالث : نظريات الصراع التنظيمي :

✓ نظرية الصراع عند ابن خلدون (العصب الخلدوني للصراع) :

درس ابن خلدون إشكالية الصراع في المستوى الاجتماعي وتحديدًا في مستوى التنظيمات السياسية التي لها من خصائص تشترك به مع التنظيمات الأخرى.

فالعلاقة الاجتماعية داخل التنظيم وحالة التفاعل اليومي، إنما هي تفاعلات بين أنماط الطبائع المتباينة، لذا نجد أشخاصًا بطبعهم مثيرين للصراع لأنفقه الأسباب، وهناك المتسامح لأبعد الحدود، حتى يتنازل عن حقوقه، وهناك من يركز على التقاهم والحوار والمفاوضة.

إن الموظف الذي حرم من التكوين والذي لم يسمح له بالحصول على الشهادة العليا وبالتالي مكانة محترمة بسبب أقدميته وخبرته الطويلة، هذا النوع من الشخصية يحرم هؤلاء الشباب حديثي التخرج من أبسط المعلومات التي اكتسبوها طوال سنوات عملهم، وبذلك يعتبر الحرمان من المعلومات أحد أهم أسباب التفوق على الأطراف الأخرى والإثبات للآخرين بأن هؤلاء الشباب لن تنفعهم شهاداتهم العليا ولم تساعدهم على استيعاب كيفية تسيير شؤون العمل وهذا السلوك يعطي للموظف وإفراغا لما يكتبه وإشباعا داخليا وشعور بالتفوق الذي يحقق التوازن في الرهانات القوة والمكانة داخل التنظيم فهذه الفئة لا تتقاهم إلا مع موظفين أقل منه مستوى وخبرة بسبب سهولة السيطرة عليهم وسبب الشعور بالأمن من جهتهم، وهم لا يشكلون مصدر تهديد له، فالصراع في هذه الحالة يكون أقوى من أي تنظيم آخر لأنها تجسيد الصراع على مصدر القرار الأول الذي هو السلطة⁶⁷.

كما تعتبر الدولة بمختلف مؤسساتها أهم التنظيمات التي ركز عليها ابن خلدون في دراسته خاصة وأنها منطوق مغلق ومفتوح في آن واحد، يتحدث ابن خلدون في المقدمة عن

67. ناصر القسيمي، سوسيولوجيا المنظمات، دراسة نظرية تطبيقية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، ص45.

طبيعة الرؤساء وعن طبيعة نظام الحكم الذي يتراوح بين الاستبداد والقهر والرفق والعدل حيث تؤثر المرؤوسين حسب توجهات الحكم سياستهم، فإذا اشتهر بالرفق والعدل عمل المرؤوسين على إظهار ما في أنفسهم من سلوك على طبيعتهم، أما إذا اتسم الحكم بالقهر وبالإضافة فإن المرؤوسين يتوجهون نحو التكاسل والتراجع وإذا تعامل الرؤساء بمنطق العقوبات المصحوب بعدم الدفاع عن النفس يؤدي إلى إذلال المرؤوسين، فإذا كان سلوكه تسلطياً يتسم بالقهر والضغط ويحدث التراجع والضعف وردود الفعل في مستوى هذه المعاملة مثل التوجه نحو التكاسل الذي لا يعني سوء الضعف أداء المرؤوسين وفعاليتهم في العمل، ولا تؤدي العقوبات المسلطة عليهم سوى إلى ضعف إرادتهم وإحباطهم بل إلى المساس بكرامتهم، ويعمم ابن خلدون هذا الأمر على مختلف التنظيمات البيروقراطية وما تتضمنه من علاقات رئاسية⁶⁸.

✓ النظرية الماركسية :

رغم تعدد من كتبوا في النظرية الصراعية إلا أن "كارل ماركس" يبقى أشهرهم وصاحب النظريات والأفكار الأكثر إثارة للجدل طوال هذه السنوات، منذ كتاباته الأولى حتى تاريخنا الحالي. إن تاريخ كل المجتمعات هو تاريخ الصراع الطبقي. ولعل ذكر الصراع الطبقي هو أهم ما يميز "كارل ماركس"، بل إن هذا التمييز والتأثير قد استمر حتى وقتنا المعاصر رغم سقوط الاشتراكية قبيل نهاية القرن العشرين⁶⁹.

الملاحظ أن أصحاب اتجاه الصراع يقفون موقفاً نقدياً في المجتمع، فالخلاف الجوهرى بين الأنصار الاتجاه الوظيفي "المحافظ" وبين أنصار الاتجاه النقدي في علم الاجتماع يدور حول حتمية الصراع ووظيفته داخل المجتمع، بحيث ينظر أصحاب اتجاه الصراع إلى المجتمع في حالة مستمرة من الصراع بين الجماعات والطبقات الاجتماعية ويتجه نحو التوتر

⁶⁸. ناصر القسيمي، مرجع سابق، ص46.

⁶⁹. محمد علي محمد، تاريخ الفكر الاجتماعي، الاسكندرية، مصر، دار المعرفة الجامعية، 1997، ص105.

والتغير، وأن النسق الاجتماعي في حالة من عدم التوازن في وقت ما نتيجة للتغيرات في توزيع القوة، وتبدو عملية الصراع في الحياة الاجتماعية نتيجة لاختلاف الأهداف، ويمكن تحقيق النظام الاجتماعي العام من خلال استخدام القوة، أي أن منظور الصراع لا يتصور الأنساق الاجتماعية على أنها أنساق تتضمن مواقف صراعية ويتسم موقف الصراع في غالب الأحوال بعدم التوازن في القوى⁷⁰.

إسهامات "كارل ماركس" في نظرية الصراع في المنظمة :

لقد افترض "كارل ماركس" في البدء أن النظام الاقتصادي خاصة النظام الملكية يؤثر في المنظمات الاجتماعية، بحيث هو الذي يحدد النظم الأخرى الثقافية والقيمية والعقدية وهذا ما أدى إلى الافتراض الثاني الذي يقول بوجود قوى ضرورية تولد الصراع وتكشف العلاقات الاجتماعية عن سمات وصور المنظمة داخل الأنساق بالرغم من ارتباطها بالمصانع المتصارعة، وتكشف هذه الحقيقة أن الأنساق الاجتماعية هي المفجرة للصراع باستمرار الذي يتضح من خلال التعارض الثنائي بين المصالح، ويحدث الصراع عادة بسبب سوء توزيع السلطة الذي ينعكس على الصراع داخل الأنساق دائما⁷¹.

وتعني الحتمية الاقتصادية أن العلاقات الاقتصادية هي التي توفر الأسس التي تبنى عليها باقي المنظمات الاجتماعية والسياسية الأخرى في المجتمع⁷².

وقد صاغ ماركس أفكاره عن طبيعة العلم الاجتماعي كما يلي:

- كلما زاد الظلم الاجتماعي في توزيع الموارد النادرة داخل النسق، كلما ازداد صراع المصالح بين القطاعات المسيطرة.

⁷⁰ جون ركس، مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.
⁷¹ جوتان، تبرنر، بناء نظرية علم الاجتماع، ترجمة سعيد فرج محمد، ب ط، دار المعارف، القاهرة، 2000، ص109.
⁷² ليلي بوكميش، إسهامات الاتجاه الماركسي في دراسة المنظمة، قراءة نقدية، جامعة باتنة، الجزائر، عدد 27، 2012، ص101/102.

- كلما ازداد وعي القطاعات الخاضعة بمصالحها الجمعية الحقيقية زاد احتمال تسأولهم عن مدى شرعية بقاء واستمرار النمط السائد الذي يتولى توزيع الموارد النادرة.
- كلما ازدادت الوحدات الإيديولوجية ازداد احتمال بناء الزعامة السياسية .
- كلما ازداد استقطاب الجماعات المسيطرة ازداد عنف الصراع.
- كلما ازداد عنف الصراع ازدادت فرص إحداث التغيير البنائي للنسق وازدادت القدرة على إعادة توزيع الموارد⁷³.

العناصر الأساسية لنظرية الصراع عند ماركس :

لقد اعتقد ماركس :

أولاً : أن الناس يمتلكون مصالح طبيعية ضرورية ومعرفة مسبقة، فإن ذلك يمكن أن يعني فقط أنهم قد ضلوا حول ما تعنيه مصالحهم الحقيقية من قبل النسق الاجتماعي الذي يعمل على تكريس مصالح الآخرين ويسير وفق رغبتهم.

ثانياً : لقد حلل ماركس كلا من المجتمع التاريخي والمعاصر في ضوء الصراعات بين الجماعات المختلفة حول مصالح متباينة.

ثالثاً : شد ماركس على الرابط بين طبيعة الأفكار وإيديولوجيات المصالح أولئك الذين يطورونها وشدد على أن الأفكار السائدة في حقبة زمنية تعكس مصالح الطبقة الحاكمة⁷⁴.

وبالتالي فإن النظرية الماركسية ذات طبيعة ثورية حيث تدعو إلى العمل على تغيير الواقع الاجتماعي وخلق أوضاع جديدة ومتطورة دائماً⁷⁵.

⁷³ ناصر القاسمي، مرجع سابق، ص 55.

⁷⁴ رتوالاس ألسون، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، تمدد آفاق النظرية الكلاسيكية، ترجمة محمد عبد الكريم الحوراني، ط1، عمان، دار مجد اللاوي للنشر والتوزيع، 2010، ص134/135.

⁷⁵ مصطفى بوجلال، علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص87.

✓ الصراع عند "رالف دارندورف" :

يعد دارندورف من أبرز ممثلي اتجاه الصراع الجدلي، وكان اتجاهه يقوم على مراجعة ونقد التوجه الماركسي في تفسير الصراع الاجتماعي حيث يرى أن المفكرين الوظيفيين يقتصرون على جانب واحد من المجتمع أي نواحي الحياة الاجتماعية التي يتجلى فيها التوافق والانسجام، وينبج الصراع كما يرى "دارندورف" بشكل أساسي على الاختلاف والتعارض بين مصالح الأفراد والجماعات على السواء، غير أن دارندورف "نظرته كانت أوسع لتتعدى إلى الاختلاف في السلطة والقوة، فقد ظهرت فكرة الصراع عنده من خلال دراسته للمؤسسات الصناعية الكبيرة ذات البناء المركب والعلاقات الرسمية وليس من خلال دراسة الصراع الطبقي كما فعل "كارل ماركس".

وذلك من خلال تصارع وتنافس الأفراد والجماعات داخل الهيئات والمؤسسات من أجل مراكز السلطة والنفوذ وانطلاقاً من مصالحها وليس من أجل الثروة كالناس من وجهة نظره يتجادلون فيمن سيحدد الأهداف ويرسم اتجاه المستقبل ومن ثم يصبح الصراع ليس مجرد منظور تاريخي كما يتضح في تراث "ماركس"⁷⁶.

✓ نظرية الصراع عند "باريتو" :

يعتقد "باريتو" في نظريته الصراعية بأن الصراع يكون بين النخبة والعوام أنه يعتقد بأن المجتمع ينقسم إلى طبقتين اجتماعيتين متخاصمتين هما: طبقة النخبة وطبقة العوام، كما صنف "باريتو" النخبة إلى صنفين هما: النخبة الحاكمة والنخبة غير الحاكمة، فالنخبة الحاكمة هي التي تتكون من أفراد يحتلون مواقع الحكم والمسؤولية كالوزراء والمدراء العاملين وقادة الجيش ورؤساء الجامعات وهؤلاء الأفراد يؤثرون بطريقة أو بأخرى على عملية سير الحكم ومسيرة الدولة، أما النخبة غير الحاكمة فتتكون من أفراد لا يحتلون مواقع الحكم

⁷⁶. مصطفى بوجلال، مرجع سابق، ص198.

والمسؤولية السياسية بل يحتلون مواقع وأعمال حساسة وبارزة ومهمة لا يستطيع المجتمع الاستغناء عن خدمات أعضائها مهما تكن الظروف.

أما طبقة العوام فتتكون من عامة الناس الذين لا يحتلون مواقع اتخاذ القرار والمسؤولية أن أعمالهم لا تؤثر في أعمال ومصير مستقبل الآخرين كعمال النخبة ويرجع الصراع على رغبة النخبة باحتلال مواقعها الإدارية والقيادية والحفاظ عليها لأطول فترة زمنية ممكنة وعدم إتاحتها العوام بمشاركتها في القوة والمسؤولية، بينما تريد طبقة العوام الوثوب إلى مراكز النخبة واحتلالها للسيطرة على زمام القوة والحكم في المجتمع، وسبب الصراع بين النخبة والعوام يرجع إلى الرغبة في الاستئثار بالحكم واحتلال المواقع الحساسة⁷⁷.

77. إحسان محمد الحسن، النظرية الاجتماعية المتقدمة، دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص132/133.

المبحث الثاني: أثر الصراع التنظيمي على المؤسسة الاقتصادية :

المطلب الأول : مستويات الصراع التنظيمي :

يحدث الصراع في مؤسسات العمل في مستويات أربعة هي: صراع داخل الفرد، الصراع بين الأفراد، الصراع بين الجماعات داخل المنظمة ويمكن أن يحدث صراع بين مؤسسات العمل لكن على مستوى أشمل و أكبر⁷⁸.

➤ **الصراع داخل الفرد :** يتمثل في تناقضات الفرد مع أهدافه أو تناقضات الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل المنظمة والمحيط الذي يعيش فيه، وقد يكون الإحباطات والمثبطات التي تواجه الفرد في حياته وعمله آثار سلبية على حدوث هذا النوع من الصراع الذاتي حيث يكون عائقا بين الفرد وتحقيقه أهدافه وينتج عن ذلك الإحباط ردود فعل دفاعية مثل الانسحاب أو التطرف⁷⁹، حيث ينشأ الصراع بين الأفراد على ثلاث مستويات :

أ. **تعارض الدور:** شعور الفرد بتعارض الدور الذي يلعبه داخل الجماعة وشعوره بعدم إمكانية إشباع حاجاته من خلال الجماعة.

ب. **عدم إشباع الحاجات:** عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو حافز معين، وعندما يتعارض تحقيق الهدف يصاب بالإحباط وهذا ما يؤدي إلى الصراع.

ت. **تعارض الأهداف :** عندما تتعارض الأهداف مع بعضها البعض تتسبب في التفريق بين نوعين من التعارض بين الأهداف :

⁷⁸. رونالدو ريجيو، ترجمة فارس حلمي، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، جامعة الأردنية، عمان، 1999، ص377.
⁷⁹. بوفلجة غيان، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص48.

_ أهداف متعارضة ذات مزايا فقط.

_ أهداف متعارضة ذات عيوب فقط⁸⁰.

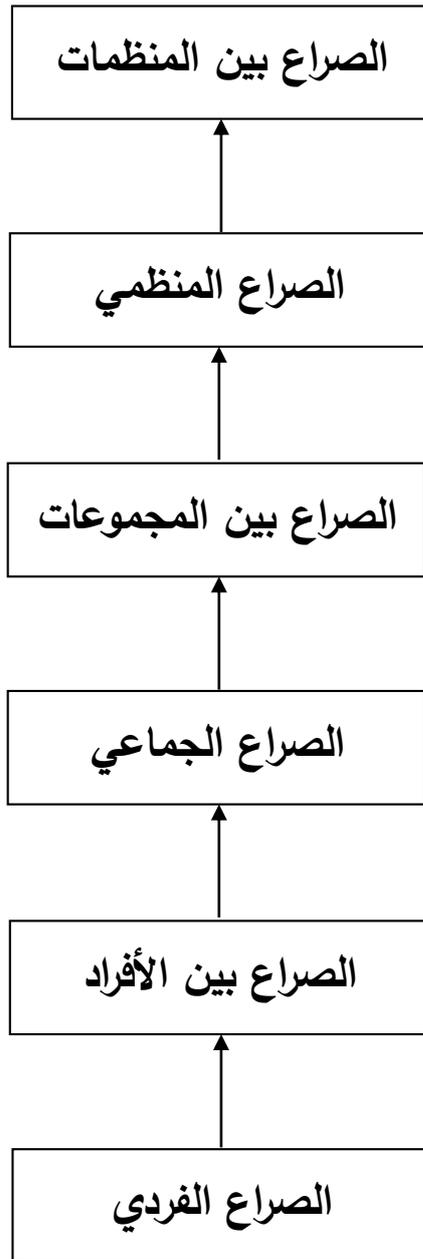
➤ **على المستوى الجماعي** : يظهر عندما يكون هناك اختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء والأهداف، أو في آليات العمل، كما قد ينشأ من اختلاف في إدراك أفراد الجماعات في إشباع حاجاتهم لهذا نجد بعض العمال يعانون من حرمان نسبي لأنهم لا يملكون القدرة على عرض آرائهم فيما يخص العمل، كما أنهم لا يصلون إلى تحقيق أهدافهم⁸¹.

➤ **الصراع على مستوى التنظيم** : ويأخذ الأشكال التالية :

- **الصراع الأفقي**: يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.
- **الصراع العمودي**: يحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذين لا يتفقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف.
- **الصراع بين الموظفين والاستشاريين**: ويحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرار.
- **صراع الدور**: ويحدث نتيجة تأدية الشخص أدوار متعددة في مجال عمله.
- **الصراع بين المنظمات**: يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات بمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق أو الموردين⁸².

⁸⁰ رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، ب ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص286.
⁸¹ فاروق عبدو فليبه، محمد عيد المجيد السليم، " السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005.
⁸² أكرم محمد الباسري وآخرون، "مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (الصراع التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع، الأداء الاستراتيجي)"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

الشكل رقم 02 : يوضح مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات المختلفة :



المصدر: فاروق عبدو فلييه، محمد عبد المجيد السليم، " السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005.

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

من وجهة النظر الحديثة فإن الخطوة الأولى في إدارة الصراعات بشكل يجعل آثارها إيجابية هو تحليل ماهية الصراع من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها والمستوى الذي تحصل فيه فردي أو تنظيمي أو على مستوى التنظيمات المختلفة ومن ثم يجب التعرف على حدة الصراع، ويمكن تلخيص أعم الاستراتيجيات الممكن إتباعها على النحو التالي :

أولا : تخفيف حدة الصراع: يحدد " مارش وسايمون" أربع عمليات أساسية يمكن أن يدار من خلالها الصراع وهي :

- **إقناع الأطراف المختلفة بالوصول لحل وسط:** فالحل هنا يقوم على محاولة حل التناقضات من خلال إقناع الأطراف المعنية بجدوى حل الصراع حيث يتم التوفيق بين المطالب المتعارضة لكل طرف، بحيث لا يكسب كل ما يريد ولا يخسر كل ما يراه، بل يتم الوصول إلى حلول وسط يجد فيها كل طرف من أطراف الصراع فائدة محققة من حل الصراعات.
- **المكاشفة:** يقوم هذا الأسلوب بجمع أطراف النزاع ليقدم كل منهم ما يراه من مشاكل للطرف الآخر، بحيث تتم المكاشفة بشكل صريح يظهر المشاكل للسطح بدل إخفائها، ولا شك أن هذا الأسلوب ليس دافعا دائما، إذ يستلزم وجود مدير جيد يضع شروط واضحة للمناقشة مما يحاول دون استفزاز الطرف الآخر مما قد يؤدي إلى تقادم الأمور بشكل أكبر، من هنا تظهر أهمية المدير .

- **محاولة الوصول إلى حلول نهائية** : ترضي جميع الأطراف وتلاقي الإجماع وهذا الأمر يتطلب الوصول إلى حلول مرضية لكافة الأطراف بحيث يحقق كل طرف مطالبه بشكل كامل.
- **وضع أهداف عليا**: تلزم أطراف النزاع بإعطائها أولوية على أهدافها الخاصة إلى الأهداف العامة⁸³.

ثانيا : ويمكن للرئيس الإداري كأحد السبل التقليدية لحل الصراعات أو على الأقل التقليل منها اتخاذ الخطوات التالية :

1. **تحديد الأدوار بشكل واضح ومحدد**: فتحديد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة إدارية هو عنصر أساسي من عناصر التنظيم من شأنه القضاء على مسببات كثيرة للتناقضات وانعدام الروح التعاونية، إذ من شأن ذلك تقليل التنافس بين الأفراد حيث يعرف كل واحد منهم حقوقه وواجباته.
2. **ممارسة الرئيس سلطة التنسيق الرئاسي**: يتحمل الرئيس من أجل حل الصراعات مسؤولياته وسلطاته التي بموجبها يستطيع حسم الخلافات وإلزام العاملين تحت إمرته باحترام قراراته وتنفيذها.
3. **توضيح الأهداف العامة**: والتي يجب على كافة الأقسام والدوائر داخل التنظيم وإعطائها الأولوية في حل تعارض الأهداف الفرعية معها.
4. **الاستعانة بالجهات الاستشارية**: تمركز الخبرة الاستشارية لحل التناقضات⁸⁴.

تختلف أساليب تسوية وحل الصراعات من نطاق اجتماعي لآخر ومن مجال تنظيمي لآخر، فالصراع في أي مجتمع أو منظمة يعتبر ظاهرة طبيعية، وأن لحدوث هذه الظاهرة جوانب ووظائف إيجابية بناءة، كذلك جوانب ووظائف سلبية هدامة ومدمرة، وهنا يكون لزاما

⁸³. خضير كاظم، حمود فريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، ط1، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص328/329.

⁸⁴. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص171/172.

على أطراف الصراع أو على الأطراف المكونين للتنظيم أن يدركوا أن الصراع في حد ذاته مصطلح قيمى، لا يمكن وضعه على أنه جيد أو سيئ، فهو مصطلح حيادي وأن اثره في التنظيم وعلى سلوكيات الأفراد فيه يعتمد إلى حد كبير على الطريقة التي يتم فيها إدارة الصراع وتناوله⁸⁵.

المطلب الثالث : آثار الصراع التنظيمي :

للصراع التنظيمي آثار إيجابية وأخرى سلبية :

➤ الآثار الإيجابية:

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ويعتبر عنصرا فعالا في التغيير، وعليه فالصراع يفيد في المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة وتطويره الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها، ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي :

- ✓ يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- ✓ يتضمن الصراع التنظيمي عادة بحثا عن حل لمشكلة ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
- ✓ الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال.
- ✓ يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية .
- ✓ قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.

⁸⁵. هاني عبد الرحمان الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 1998، ص303.

➤ الآثار السلبية :

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة، ويخلق استقطابا في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة، أن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر والقلق وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها على التأثير إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة عن طريق اضطرابها زيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع وأن التوتر والقلق إذا استمروا في المنظمة كفيضان بتمزيقها، ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي⁸⁶:

- ✓ يدفع كل طرف من الأطراف إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- ✓ يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
- ✓ يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.
- ✓ يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويج إشاعات كاذبة.
- ✓ يعوق العمل التعاوني.
- ✓ انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.

✓ الشلل في التصرف برفقة التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدن القدرة على الحزم وضعف في الثقة.

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

يتبين أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم، ولكنه ليس بالضرورة مصطلحا سلبيا، بل أن له أحيانا قيمته الإيجابية للنظام⁸⁷.

⁸⁷. محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص383.

خلاصة الفصل :

وخلصنا للفصل يمكننا القول بأن الصراع التنظيمي لا يزال من بين أكثر المواضيع التي أسالت حبر الكثير من الدارسين والباحثين، ومحاولة لدراسته خصصنا هذا الفصل انطلاقاً لمعرفة ماهية الصراع التنظيمي وأسباب حدوثه، وكذا النظريات المفسرة له على جانب المستويات التي يحدث فيها وكذا استراتيجيات إدارته والآثار التي يخلفها بنوعيتها السلبية والإيجابية، كما تظل إدارة الصراع التنظيمي وترويضه على ما يخدم المنظمة ومصالحها راجع لحكمة مديرها.

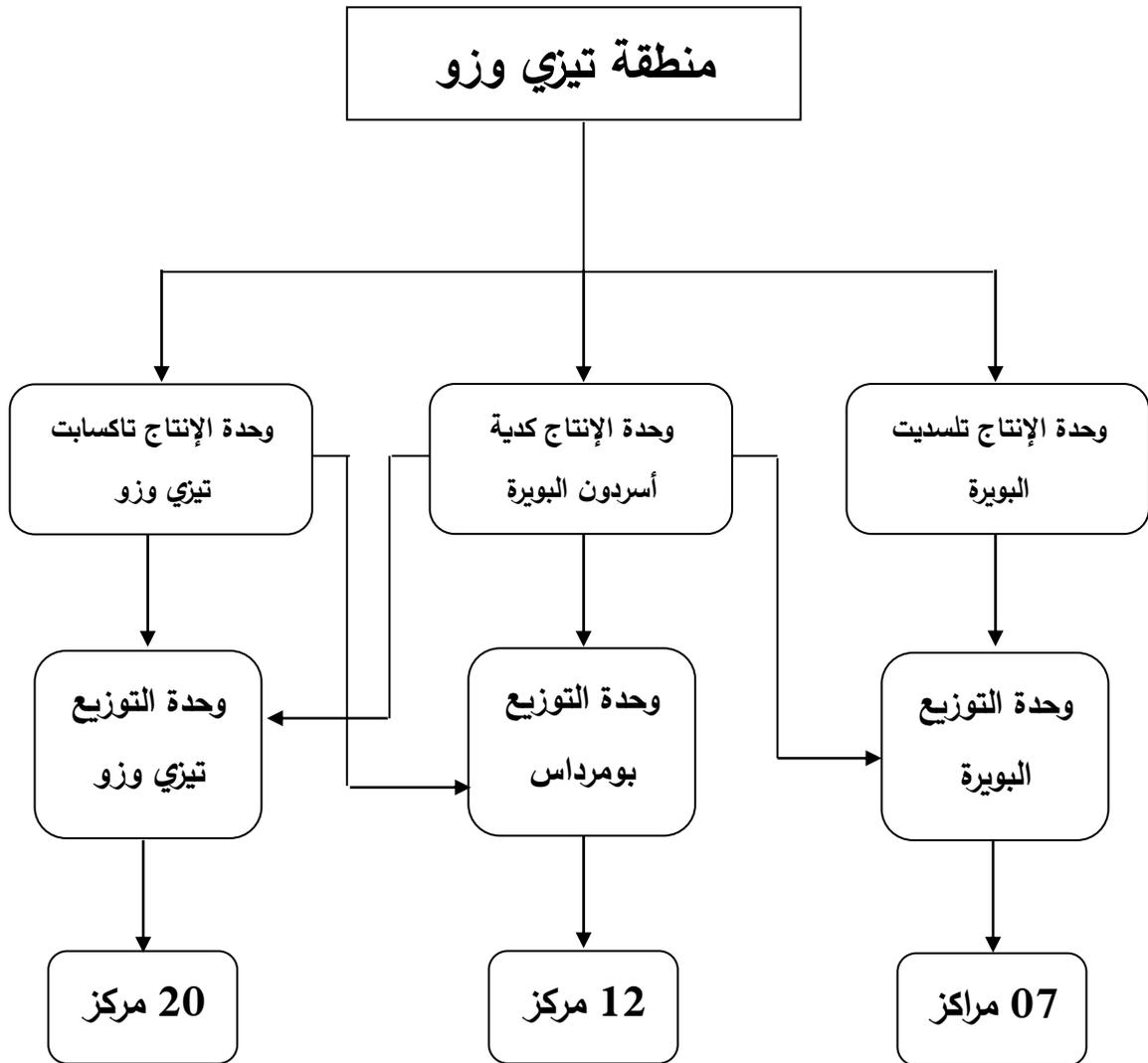
الباب الثاني: الجانب الميداني

المبحث الأول: مجالات الدراسة

المطلب الأول : المجال المكاني

ويقصد به الإطار الجغرافي الذي أجريت به الدراسة الميدانية، والذي كان مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة"، الكائن مقرها بشارع الغربي قماروي شرق ولاية البويرة، وحدة البويرة للمياه تابعة لمنطقة تيزي وزو حسب التقسيم الجغرافي الذي أقرته وزارة الموارد المائية والشكل التالي يوضح موقع وحدة البويرة للمياه في منطقة تيزي وزو .

الشكل رقم : وحدات المياه التابعة لمنطقة تيزي وزو :



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: المجال البشري :

ويقصد به العدد الإجمالي للعاملين بالمؤسسة التي أجريين بها الدراسة الميدانية، وقد بلغ عدد العمال بمؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة" في شهر أفريل 2022، 58 عاملا، والجدول التالي يوضح توزيع العمال في المؤسسة.

جدول رقم 1 : يمثل توزيع مفردات مجتمع الدراسة تبعا للفئات المهنية:

| العدد ك % | الفئات المهنية |
|-----------|----------------|
| 10 | إطارات عليا |
| 39 | إطارات |
| 03 | أعوان التحكم |
| 06 | أعوان التنفيذ |
| 58 | المجموع |

المصدر : مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه بالبويرة.

ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من إحدى عشر قسم ومصلحة تقوم بوظائف وأعمال متكاملة للمحافظة على السير الحسن للمؤسسة والحفاظ على نظامها الداخلي وهذه المصالح هي :

- (1) مدير الوحدة: مكلف بتسيير وحدة المياه.
- (2) رئيس خلية الإعلام الآلي : ملف بترقية وسيلة الإعلام واستغلال التطبيقات في الإعلام الآلي.

- (3) **رئيس خلية الاتصال:** مكلف بوضع الوحدة في مجال الاتصال والإعلام الآلي وترقيتها.
- (4) **مساعد مكلف بالأمن والممتلكات:** يساعد مدير الوحدة في وضع مخطط الأمن الداخلي وحماية تراث الوحدة طبقاً للأحكام المعمولة بها.
- (5) **مسؤول مركز المكالمات الهاتفية:** يعتبر مركز المكالمات الهاتفية من أهم أنشطة الجزائرية للمياه، فهو عبارة عن حلقة الوصل بين المؤسسة وجميع زبائنها ومشتريها، لذا فهي بمثابة الأذن الصاغية لهم، يبدأ هذا المركز عمله من الساعة 08:00 إلى غاية 16:00 مساءً، متيحة الفرصة لجميع المشتركين الاتصال والاستفسار عن طريق رقمين خصصتهما لذلك من أجل الاستماع إلى شكاوي المشتركين والتبليغ عن التسربات أو إنقطاعات المياه، الفواتير، جودة المياه.
- (6) **دائرة الإدارة والوسائل:** يسهر على تنفيذ سياسة المؤسسة في المجال الإداري وسير الوسائل والتراث كما يسهر على تطبيق النصوص والقوانين المعمول بها في هذا المجال.
- (7) **رئيس المالية والمحاسبة:** يسهر على التسيير الدقيق للموارد المالية للوحدة وإعداد التقرير السنوي.
- (8) **رئيس دائرة التجارة:** مسؤول عن إعلام الزبائن، يسهر على فورة المياه الموزعة وكذا تحصيل مستحقات الوحدة، كما يقوم بترقية وتحسين كل ما يتعلق بالنشاطات التي تهدف إلى تحسين علاقة الزبائن بالوحدة وكذا الرفع من مداخل الوحدة.
- (9) **رئيس دائرة الاستغلال:** يسهر على الاستغلال الأمثل لكل المنشآت وهياكل الري لضمان توزيع المياه بكميات كافية ونوعية جيدة.

- 10) رئيس دائرة الموارد البشرية:** مكلف بتسيير الموارد البشرية للوحدة ومسؤول عن تنفيذ مخطط التكوين للمؤسسة، كما يسهر على تطبيق النصوص والتشريعات الخاصة والمعمول بها في مجال علاقات العمل.
- 11) رئيس المخبر:** مكلف بتسيير مخبر الوحدة، مسؤول عن العمال والوسائل والمواد الكيماوية ويراقب عملية تحليل المياه الصالحة للشرب.

المطلب الثالث : المجال الزمني :

ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة وقد انقسم المجال الزمني لدراستنا إلى فترتين، الأولى قمنا فيها بجمع المادة العلمية والإلمام بموضوع الدراسة نظريا ثم الفترة الثانية فكانت للدراسة الميدانية وقد انقسمت إلى ثلاث فترات وهي :

الفترة الأولى :

وكان فيها النزول لميدان الدراسة لأول مرة بغية الحصول على الموافقة من إدارة المؤسسة من أجل إجراء الدراسة الميدانية.

الفترة الثانية:

وتم فيها توزيع الاستبيان على عينة الدراسة وكذا إجراء مقابلة مع رئيس دائرة الموارد البشرية بغية الحصول على معلومات أكثر.

الفترة الثالثة :

تم فيها استرجاع الاستبيان والبدء بتفريغ البيانات المتحصل عليها في جداول مع تحليلها والتعليق عليها.

المبحث الثاني: عموميات حول المؤسسة الجزائرية للمياه :

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن نشأة مؤسسة الجزائرية للمياه:

وحدة البويرة للمياه مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بشخصية قانونية واستقلال مالي، أنشئت وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 101_01 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق لـ 21 أبريل 2001، توضع المؤسسة تحت وصاية مديرية الموارد المائية لولاية البويرة ويوجد مقرها الاجتماعي في الولاية، تكلف المؤسسة في إطار السياسة الوطنية للتنمية، بضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب عبر كامل تراب الولاية من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب والمياه الصناعية ونقلها ومعالجتها وتخزينها وجرها وتوزيعها والتزويد بها، وكذلك تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها¹.

¹. مرسوم تنفيذي رقم 101/01 المؤرخ في 27 محرم الموافق لـ 21 أبريل 2001 المتعلق بإنشاء مؤسسة الجزائرية للمياه.

المطلب الثاني : الأهداف والمهام العامة للمؤسسة :

تهدف الجزائرية للمياه "وحدة البويرة" إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تسعى الجزائرية للمياه وحدة البويرة لضمان هدف استراتيجي وهو ضمان تلبية الاحتياجات الخاصة من الماء للمشاركين، وضمان التسيير الفعال لموارد المياه وحمايته من الضياع والتسرب وإعطائه كل قيمته الاقتصادية.
- لا مركزية التسيير وذلك من أجل جعل الوحدات تتمتع باستقلال ذاتي في تسييرها لإعطائها أكبر قدرة على تحمل القرار والتدخل في الوقت المناسب حسب ما تمليه ظروف كل وحدة، خاصة في تسيير ماليتها وخزيرتها العمومية ونشاطها التجاري.
- مشاركة المتعاملين في تسيير الخدمات العمومية من خلال ترقية عقود التسيير والإيجار والتسيير والبناء والاستغلال والتمويل.
- توفير الحاجيات من المياه بأكبر جودة ممكنة.
- تطوير تقنيات التسيير.
- وضع مخطط للتكوين والتأهيل بوضع سياسة استثمارية تضمن التطور التقني وتطوير كفاءة العمال.
- تحسين نوعية الماء وذلك بالتحكم في تسيير الشبكات ومكافحة تبذير الماء.
- إصلاح نظام التسعيرة والتحصيل لإعطاء الماء قيمته الاقتصادية الحقيقية.
- تسطير التشاور مع الجماعات المحلية بإنشاء مجالس للتنشيط والمراقبة وتخلي الدولة عن التحكم في المنشآت².

². إعداد الطالبين بالاعتماد على المقابلة مع الرئيس قسم المستخدمين ووثائق المؤسسة.

الفصل الخامس:

تحديد خصائص عينة

البحث

المبحث الأول: خصائص عينة البحث

المطلب الأول: تحديد عينة الدراسة:

جدول رقم (1) يوضح طريقة اختيار العينة:

| المتغير | التكرار | النسبة |
|-------------|---------|--------|
| إطارات عليا | 7 | 14% |
| إطارات | 26 | 52% |
| عون تحكم | 6 | 12% |
| عون تنفيذ | 11 | 22% |
| المجموع | 50 | 100% |

وقد تم توزيع 60 استمارة، لم نتمكن من استرجاع سوى 56 كانت 50 فقط صالحة، لذلك انحصرت العينة في 50 مفردة فقط.

المطلب الثاني: خصائص و مميزات عينة الدراسة

الجدول التالية توضح أهم الخصائص التي تميز مفردات عينة الدراسة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

جدول رقم (2) : يبين توزيع مفردات عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس :

| الجنس | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر | 20 | %40 |
| أنثى | 30 | %60 |
| المجموع | 50 | %100 |

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الإناث في المؤسسة أعلى من نسبة الذكور حيث قدرت بـ 60%، في حين أن نسبة الذكور بلغت 40% وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي في معظمه يقتصر على تأدية الأعمال المكتبية وتسيير الشؤون الإدارية بينما أغلبية الذكور يتم عملهم خارج المؤسسة من خلال نقل الفواتير وتركيب العدادات وتصليح التسربات، كما أن نسبة الإناث في المؤسسة الدراسة أو غيرها من المؤسسات راجع إلى ظاهرة خروج المرأة للعمل وولوجها عالم الشغل وكذا السياسة التي انتهجتها الدولة الجزائرية والتي ترحب بالمرأة كعضو جديد في العمل في مختلف المجالات كما أنه لا توجد فروق في الإنتاجية بين الرجل والمرأة حيث أثبتت هذه الأخيرة قدرتها على تسيير مؤسسات كبيرة وهذا النجاح كان بمثابة مكسب لها والذي شجع غيرها من النساء على التوجه إلى العمل.

جدول رقم (3): يبين توزيع مفردات عينة الدراسة تبعا لمتغير السن :

| السن | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| من 20 إلى 25 سنة | 13 | 26% |
| من 26 إلى 35 سنة | 20 | 40% |
| من 36 إلى 45 سنة | 13 | 26% |
| من 26 سنة فما فوق | 4 | 8% |
| المجموع | 50 | 100% |

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية العمل بمؤسسة الجزائرية للمياه شباب تتراوح أعمارهم بين 26 و35 سنة بنسبة 40 % تليها 20 و25 سنة و35 و46 سنة بنسبة 26%، 26%، أما ما فوق 46 سنة فقد بلغت 8% ويرجع سبب ارتفاع نسبة الشباب إلى حاجة المؤسسة للطاقات الشبابية وكذا قدرتهم الفيزيولوجية على أداء المهام، وبالتالي إحالة العمال القدامى للتقاعد من أجل إدخال كفاءات جديدة وطاقات تعطي دفعة ونفس للمؤسسة، كما يمكن تفسير هذا إلى سياسة التشبيب التي تنتهجها أغلب المؤسسات الجزائرية من خلال تقديم عروض عمل مشترطة السن، وبالتالي فالشباب وبعد تخرجه يكون متحمسا وراغبا في تقديم الأفضل لإثبات قدراته.

جدول رقم (4): يبين توزيع مفردات عينة الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي :

| النسبة | التكرار | المستوى التعليمي |
|--------|---------|------------------|
| 6% | 3 | متوسط |
| 22% | 11 | ثانوي |
| 72% | 36 | جامعي |
| 100% | 50 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة تعود للعمال الجامعيين وقدرت بـ 72% تليها نسبة العمال ذوي المستوى الثانوي والمقدرة بـ 11%، في حين أن نسبة العمال ذوي المستوى المتوسط قدرت بـ 6%، ويرجع سبب ارتفاع نسبة العمال الجامعيين إلى قدرتهم على تسيير المؤسسة. كما أن المناصب التي يشغلونها تتطلب مستوى تعليمي عالي، كما أن الكفاءات والمؤهلات العلمية تلعب دورا هاما في عملية تولي المناصب، فالمؤسسات الجزائرية اليوم أصبحت تولي اهتماما كبيرا بأصحاب الشهادات بحيث تجذب هؤلاء لتستثمر قدراتهم في تحقيق أهدافها، كما أن المؤسسات تهدف إلى جلب أصحاب الشهادات الذين سيملكون معارف جديدة وطرق حديثة للتسيير من خلال إتقانهم لوسائل التكنولوجيا والرقمنة.

جدول رقم (5): يبين توزيع مفردات عينة الدراسة تبعا لمتغير التصنيف المهني:

| التصنيف | التكرار | النسبة |
|-------------|---------|--------|
| إطارات عليا | 7 | %14 |
| إطارات | 26 | %52 |
| أعوان تحكم | 6 | %12 |
| أعوان تنفيذ | 11 | %22 |
| المجموع | 50 | %100 |

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة تعود للإطارات والتي قدرت بـ %52 ثم تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة %22، ثم تليها فئة الإطارات العليا %14 وأخيرا أعوان التحكم بنسبة %12 ويرجع سبب ارتفاع نسبة الإطارات إلى العمل الكبير الذي يؤديه وهذا من خلال تسيير المؤسسة وإنجاز الفواتير واستقبال المكالمات والاستماع لشكاوي الزبائن وانشغالاتهم.

جدول رقم (6): يبين توزيع مفردات عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة المهنية:

| الخبرة | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| أقل من 5 سنوات | 12 | 24% |
| من 5 إلى 10 سنوات | 16 | 32% |
| من 10 إلى 15 سنة | 7 | 14% |
| من 15 إلى 20 سنة | 15 | 30% |
| المجموع | 50 | 100% |

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة تخص العمال الذين تتراوح خبرتهم بين 5 و 10 سنوات وقدرت بـ 32%، ثم العمال الذين تتراوح خبرتهم بين 15 و 20 سنة بنسبة 30%، ثم العمال الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 24% وأخيرا العمال الذين تتراوح خبرتهم بين 10 و 15 سنة وقدرت بـ 14%، وما نلاحظه هو استقرار في حركة العمل داخل المؤسسة ما ينتج عنه دراية جيدة بأساليب وطرق العمل، فعامل الخبرة يشكل نقطة قوة مهمة في حياة المؤسسة، فالعامل الذي لديه خبرة طويلة يستطيع أن يكون منضبطا وكذا يخلق جوا متماسكا ومتعاوننا ويوفر رصيد معتبر من المهارة ويستطيع القيام بالمهام على أتم وجه كما تستطيع المؤسسة الاعتماد عليه في التسيير وكذا يكون متشعبا بقيم ومبادئ مؤسسته ومندمج فيها مما يساعد على قدرته في حل الأزمات والمشاكل التي تعترض المؤسسة كما يمد يد العون للوافدين الجدد للمؤسسة ويساعدهم في تأدية المهام.

المحور الثاني: عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

اعتماد المؤسسة على الاتصال الفعال من خلال أسلوب الاستشارة والحوار.

جدول رقم(07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس وجودة علاقة العامل بزملائه في العمل.

| المجموع | | أنثى | | نكر | | علاقة العامل بزملائه جيدة أو لا |
|---------|-------|------|-------|------|-------|------------------------------------|
| % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | |
| 94% | 47 | 58% | 29 | 36% | 18 | نعم |
| 6% | 3 | 2% | 1 | 4% | 2 | لا |
| 100% | 50 | 100% | 30 | 100% | 20 | المجموع |

يمثل الجدول الموضح أعلاه العلاقة بين جودة ونوعية علاقة العامل بزملائه في العمل و متغير الجنس، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ ان الاتجاه العام يشير إلى 94% من المبحوثين يرون بأن علاقتهم مع زملائهم في العمل جيدة بالمقارنة مع 6% فقط.

المبحوثين الذين يرون بأن علاقتهم مع زملائهم ليست جيدة، وعند إدخال المتغير المستقل و المتمثل في الجنس نلاحظ أن 58% من المبحوثين الذين يرون بأن علاقتهم مع زملائهم في العمل جيدة يمثلون فئة الإناث مقارنة مع 36% من نفس الاتجاه وهم من الذكور، وبالمقابل نسجل 4% فقط من أصحاب الردود السلبية الذين يرون بأن علاقتهم مع زملائهم ليست جيدة هم من الذكور بالمقارنة مع 2% فقط من نفس الاتجاه هن من الإناث.

ومن خلال هذه النسب الإحصائية يمكن أن نحلل هذا الجدول من الناحية السوسولوجية بحيث يعتبر عامل الجنس عاملا هاما في معرفة نوعية العلاقة بين العمال فمن خلاله يحترم العامل زملائه خاصة إذا تعلق الأمر بالجنس الآخر فهو يكن لغيره الاحترام و التقدير وهذا أساس نجاح المؤسسة، فالمنظمة التي يسود فيها الاحترام و التفاهم تستطيع تحقيق أهدافها وتتجنب بذلك حدوث المشاكل و الصراعات.

جدول رقم (8) يوضح توزيع المبحوثين حسب مدى تواصلهم مع بعضهم البعض في العمل و متغير الجنس:

| المجموع | | أنثى | | ذكر | | جنس العامل التواصل بين العمال |
|---------|-------|------|-------|-----|-------|----------------------------------|
| % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | |
| 94 | 47 | 58 | 29 | 36 | 18 | نعم |
| 6 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | لا |
| 100 | 50 | 60 | 30 | 40 | 20 | المجموع |

يمثل الجدول الموضح أعلاه تواصل العمال فيما بينهم متغير الجنس، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يشير إلى أن 94% من المبحوثين يرون أن التواصل فيما بينهم كبير بالمقارنة مع 6% فقط من المبحوثين الذين يرون أن التواصل بينهم شبه معدوم.

وعند إدخال المتغير المستقل في الجنس نلاحظ أن 58% من المبحوثين يرون أن التواصل بينهم كبير وهنّ من فئة الاناث بينما نلاحظ أن نسبة 36% من المبحوثين الذين يرون أن التواصل بينهم كبير هم من فئة الذكور، وبالمقابل نسجل نسبة 4% من المبحوثين من أصحاب الردود السلبية الذين يرون بأن التواصل بينهم ضعيف وهم من فئة الذكور بالمقارنة مع 2% فقط من نفس الاتجاه هن من الاناث.

ومن خلال هذه النسب الإحصائية يمكن أن نحلل هذا الجدول من الناحية السوسولوجية بحيث أن عملية التواصل بين العمال من كلا الجنسين جيدة هذا ما يعزز فكرة العلاقة الجيدة بينهم وهذا راجع إلى تمسكهم وتشبعهم بثقافة مؤسستهم وكذا وضوح الدور والمكانة إلى جانب أن التواصل عملية أساسية تحقق التفاعل وسير المؤسسة وقدرتها على إدارة الأزمات.

جدول رقم (9): يوضح تعاون العمال فيما بينهم ومتغير المستوى التعليمي:

| المجموع | | جامعي | | ثانوي | | متوسط | | المستوى التعليمي تعاون العمال فيما بينهم |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---|
| % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | |
| 94 | 47 | 66 | 33 | 22 | 11 | 6 | 3 | نعم |
| 6 | 3 | 6 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | لا |
| 100 | 50 | 72 | 36 | 22 | 11 | 6 | 3 | المجموع |

يمثل الجدول الموضح أعلاه التعاون بين العمال و متغير المستوى التعليمي، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى 94% من المبحوثين يرون أنهم متعاونين فيما بينهم بالمقارنة مع 6% فقط من المبحوثين يرون أنهم غير متعاونين.

وعند إدخال المتغير المستقل و المتمثل في المستوى التعليمي نلاحظ أن 66% من المبحوثين يرون أنهم متعاونين إلى حد كبير وهم ذوي المستوى الجامعي مقارنة ب6% من المبحوثين الذين يرون غياب التعاون و هم ذوي المستوى المتوسط، و بالمقابل نسجل نسبة 6% من الذين يرون أن التعاون بين العمال قليل جدا وهم ذوي المستوى الجامعي، مقارنة بالمبحوثين الذين يرون انعدام التعاون فيما بينهم وهم ذوي المستوى الثانوي و المتوسط.

ومن خلال هذه النسب الإحصائية يمكن أن نحلل هذا الجدول من الناحية السوسيولوجية بحيث أن التعاون من المتغيرات التي تلعب دورا هاما في السير الحسن للمؤسسة واتجاهها نحو تحقيق الأهداف إلى جانب أن التعاون إحدى مبادئ الثقافة التنظيمية التي لا يمكن الاستغناء عنها، فوجود التعاون يسهل أداء المهام و الرعاية في العمل أكثر كما نلاحظ أن فئة الجامعيين هم من يرون أن التعاون بينهم كبير و هذا راجع إلى نضجهم الفكري.

جدول رقم (10) يوضح تفضيل العمل الجماعي أم الفردي و التصنيف المهني للعامل:

| المجموع | | أعوان تنفيذ | | أعوان تحكم | | إطارات | | إطارات عليا | | التصنيف المهني تفضيل العمل الجماعي ام الفردي |
|---------|-------|-------------|-------|------------|-------|--------|-------|-------------|-------|---|
| % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | |
| 10 | 5 | 2 | 1 | 2 | 1 | 6 | 3 | 0 | 0 | العمل الفردي |
| 90 | 45 | 20 | 10 | 10 | 5 | 46 | 23 | 14 | 7 | العمل الجماعي |
| 100 | 50 | 22 | 11 | 12 | 6 | 32 | 26 | 14 | 7 | المجموع |

يمثل الجدول الموضح أعلاه تفضيل العمل الجماعي أم الفردي وعلاقته بالتصنيف المهني، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يشير إلى نسبة 90% من المبحوثين الذين فضلوا العمل الجماعي مقارنة بنسبة 10% من المبحوثين الذين فضلوا العمل الفردي، وعند إدخال المتغير المستقل و المتمثل في التصنيف المهني نلاحظ نسبة 46% من الذين فضلوا العمل الجماعي هم من فئة الإطارات مقارنة بنسبة 10% من الذين فضلوا العمل الجماعي هم من فئة أعوان التحكم، بينما نلاحظ نسبة 6% فقط من الذين فضلوا العمل الفردي وهم من فئة الإطارات مقارنة بنسبة 0% الذين لم يجيبوا.

ومن الناحية هذه النسب الإحصائية يمكن أن نحلل الجدول من الناحية السوسولوجية بحيث أن أغلب العمال يفضلون العمل الجماعي لما له من إيجابية فهو يمنح الفرصة للمشاركة وكذا يساعد على تماسك الافراد في المؤسسة ونمو روح الفريق و التعاون كما سيأهم في نقل و تبادل الخبرات و الأفكار والمهارات كما أن الفرد ضمن الجماعة تعزز ثقته بنفسه و العمل الجماعي يسمح بتقوية العلاقات بين العمال و الاستفادة من الخبرات و المهارات التي يتمتع بها الآخرون

جدول (11) يوضح تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل و المستوى التعليمي للعامل:

| المجموع | | جامعي | | ثانوي | | متوسط | | ابتدائي | | المستوى التعليمي تبادل المعلومات |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|-------------------------------------|
| % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | |
| 92 | 46 | 64 | 32 | 22 | 11 | 6 | 3 | 0 | 0 | نعم |
| 8 | 4 | 8 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | لا |
| 100 | 50 | 72 | 36 | 22 | 11 | 6 | 3 | 0 | 0 | المجموع |

يمثل الجدول الموضح أعلاه العلاقة بين تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل والمستوى التعليمي للعمل، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ ان الاتحاد العام يشير إلى نسبة 92% من المبحوثين يرون أن هناك تبادل للمعلومات المتعلقة بالعمل مقارنة بنسبة 8% من المبحوثين الذين يرون أنه ليس هناك تبادل للمعلومات وعدد ادخال المتغير المستقل و المتمثل في المستوى التعليمي نلاحظ نسبة 64% من المبحوثين يقرون بوجود تبادل للمعلومات المتعلقة بالعمل وهم ذوي المستوى الجامعي، تقابلها نسبة 6% من المبحوثين يقرون بوجود تبادل للمعلومات وهم ذوي المستوى المتوسط، بينما نلاحظ نسبة 8% من المبحوثين ينفذون وجود تبادل للمعلومات وهم ذوي المستوى الجامعي، بينما نلاحظ غياب الإجابة لدى ذوي المستوى المتوسط والثانوي.

ومن خلال هذه النسبة الإحصائية يمكن أن نحلل الجدول من الناحية السوسولوجية بحيث أن هناك توجه أفراد العينة للاشتراك في العمل وتبادل المعلومات خاصة لدى فئة الجامعيين، فيما أن العمال تربط بينهم علاقات جيدة وعملية التواصل بينهم فعالة وواسعة النطاق وكذا متعاونون فيما بينهم فإنهم يتبادلون المعلومات المتعلقة بالعمل خاصة بين ذوي المستوى التعليمي الواحد، فكل هذه المتغيرات تلعب دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة كما أن هذه المتغيرات تشكل ثقافة تنظيمية قوية وفعالة في مواجهة الصراعات.

جدول رقم(12) توضح سماح الإدارة للموظفين بالتعبير عن انشغالاتهم ونقل أفكارهم والخبرة المهنية للعمال:

| المجموع | | من 16 إلى 20 سنة | | من 11 إلى 15 سنة | | من 5 إلى 10 سنوات | | أقل من 5 سنوات | | الخبرة المهنية سماح الإدارة للموظفين ... بالتعبير |
|---------|-------|------------------|-------|------------------|-------|-------------------|-------|----------------|-------|---|
| % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | |
| 70 | 35 | 22 | 11 | 6 | 3 | 26 | 13 | 16 | 8 | نعم |
| 30 | 15 | 8 | 4 | 8 | 4 | 6 | 3 | 8 | 4 | لا |
| 100 | 50 | 30 | 15 | 14 | 7 | 32 | 16 | 24 | 12 | المجموع |

يمثل الجدول الموضح أعلاه سماح الإدارة للموظفين بالتعبير عن انشغالاتهم وخبرتهم المهنية، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى نسبة 70% من المبحوثين الذين يرون أن الإدارة تسمح للموظفين بالتعبير عن انشغالاتهم مقارنة بنسبة 30% من المبحوثين الذين يرون أن الإدارة لا تهتم بانشغالات العمال.

وعند إدخال المتغير المستقل و المتمثل في الخبرة المهنية نلاحظ نسبة 26% من المبحوثين يرون أن الإدارة تسمح للعمال بالتعبير عن انشغالاتهم الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 5 و 10 سنوات بينما نلاحظ نسبة 6% فقط من الذين يقرون باهتمام الإدارة بانشغالاتهم وهم الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و 15 سنة، كما نلاحظ نسبة 8% من المبحوثين الذين يرون أن الإدارة لا تهتم بأفكارهم ولا تسمح لهم بنقل انشغالاتهم وهم الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و 10 سنوات وكذا 16 و 20 سنة وكذا أقل من 5 سنوات خبرة، كما نلاحظ نسبة 6% من المبحوثين الذين يرون أن الإدارة لا تهتم بانشغالاتهم وأفكارهم.

ومن خلال هذه النسبة الإحصائية يمكن أن نحلل الجدول من الناحية السوسولوجية بحيث أن الإدارة في معظم الأحيان تسمح للأفراد بنقل أفكارهم و التعبير عن انشغالاتهم وخاصة وانها تعرف موظفيها جيدا وهذا بفضل خبرتهم الطويلة في العمل فهي مدركة، بأن أفكارهم تخدم المؤسسة وتعطيها دفعة قوية، كما أن هؤلاء الموظفين استطاعوا كسب ثقة الإدارة، كما أن متغير الخبرة المهنية يلعب دورا هاما في تمسك الإدارة بموظفيها فهم يدركون كل صغيرة و كبيرة وأنهم قادرين على إدارة الازمات التي تعترض المؤسسة وتقف عائقا أمام تحقيق الأهداف.

جدول رقم(13) يوضح اهتمام الإدارة بإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار ومستواهم التعليمي

| المجموع | | جامعي | | ثانوي | | متوسط | | إبتدائي | | المستوى التعليمي إشراك الموظف |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|----------------------------------|
| % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | |
| 72 | 36 | 52 | 26 | 16 | 8 | 4 | 2 | 0 | 0 | نعم |
| 28 | 14 | 20 | 10 | 6 | 3 | 2 | 1 | 0 | 0 | لا |
| 100 | 50 | 72 | 36 | 22 | 11 | 6 | 3 | 0 | 0 | المجموع |

يمثل الجدول أعلاه اهتمام الإدارة بإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار ومستواهم التعليمي، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى نسبة 72% من المبحوثين الذين يرون أن الإدارة تهتم بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار مقارنة بنسبة 28% من المبحوثين الذين يرون أن الإدارة غير مهتمة بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، بينما نلاحظ نسبة 52% من المبحوثين الذين يقرون باهتمام الإدارة بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار وهم ذوي المستوى الجامعي. وفي المقابل نسبة 4% من المبحوثين الذين يرون أن الإدارة مهتمة في إشراكهم باتخاذ القرار، وفي المقابل نلاحظ 20% من الذين يرون الإدارة لا تسمح لهم باتخاذ القرار وهم ذوي المستوى المتوسط.

ومن خلال هذه النسب الإحصائية يمكننا أن نحلل الجدول من الناحية السوسولوجية بحيث أن الإدارة تميل لإشراك موظفيها في عملية اتخاذ القرار خاصة الجامعيين منهم نظرا لمستواهم التعليمي الجيد ونضجهم الفكري فهم غالبا ما يأتون بالأفكار والاستراتيجيات الجديدة لاتخاذ القرار فالإدارة تمنحهم الثقة وهذا مايقودنا للقول أن الإدارة ديمقراطية.

جدول رقم (14) يوضح اهتمام المؤسسة بطموحات وأهداف الأفراد التي يرغبون في تحقيقها ومستواهم التعليمي

| المجموع | | جامعي | | ثانوي | | متوسط | | إبتدائي | | المستوى التعليمي |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|------------------|
| % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | الأهداف المرغوبة |
| 68 | 34 | 54 | 27 | 10 | 5 | 4 | 2 | 0 | 0 | نعم |
| 32 | 16 | 18 | 9 | 12 | 6 | 2 | 1 | 0 | 0 | لا |
| 100 | 50 | 72 | 36 | 22 | 11 | 6 | 3 | 0 | 0 | المجموع |

يمثل الجدول أعلاه اهتمام المؤسسة بطموحات وأهداف الأفراد ومستواهم التعليمي. ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يشير إلى نسبة 68% من المبحوثين الذين يرون أن الإدارة تهتم بطموحات وأهداف الأفراد مقارنة بنسبة 32% من المبحوثين يثبتون اهتمام الإدارة بأهدافهم وطموحاتهم وهم ذوي المستوى الجامعي. بينما نلاحظ نسبة 4% من المبحوثين يرون أن الإدارة تهتم بأهدافهم وهم ذوي المستوى المتوسط. بينما نلاحظ 18% من الذين يرون أن الإدارة لا تهتم بطموحاتهم هم ذوي المستوى الجامعي تقابلها نسبة 2% من المبحوثين الذين ينفون اهتمام الإدارة بأهدافهم وهم ذوي المستوى المتوسط.

ومن خلال هذه النسبة الإحصائية يمكننا أن نحلل الجدول من الناحية السوسولوجية بحيث أن المؤسسة يهتم بطموحات وأهداف الأفراد فهي تقر بأن تحقيق أهداف الموظفين يجعل الفرد يشعر بالرضا ويسعى إلى تحقيق أهداف مؤسسته، كما أن الفرد وعند لوجه إلى المؤسسة يكون راغبا في تحقيق أهداف معينة وكذا بحثه عن اثبات نفسه وتعزيز مكانه وحين يحصل هذا تفتح له المؤسسة الباب لتحقيق هذا فإنه حتما يشعر بالرضا وبالتالي يسعى هذا لتحقيق أهداف مؤسسة.

جدول رقم (15) يوضح شعور العمال بالانتماء للمؤسسة من عدمه وتصنيفهم المهني

| التصنيف المهني | | إطارات عليا | | إطارات | | أعوان تحكم | | أعوان تنفيذ | | المجموع |
|-----------------------|--|-------------|-------|--------|-------|------------|-------|-------------|-------|---------|
| شعور العمال بالانتماء | | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % |
| نعم | | 12 | 6 | 36 | 18 | 12 | 6 | 22 | 11 | 82 |
| لا | | 2 | 1 | 16 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 18 |
| المجموع | | 14 | 7 | 52 | 26 | 12 | 6 | 22 | 11 | 100 |

يمثل الجدول الموضح أعلاه شعور العمال بالانتماء للمؤسسة وعلاقته بتصنيفهم المهني. ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى نسبة 82% من المبحوثين يشعرون بالانتماء لمؤسستهم بالمقارنة مع نسبة 18% من المبحوثين يشعرون بعدم انتمائهم لمؤسستهم. وعند إدخال المتغير المستقل و المتمثل في التصنيف المهني نلاحظ نسبة 36% من المبحوثين يشعرون بانتمائهم للمؤسسة وهم من فئة الإطارات بالمقابل نسبة 12% من المبحوثين يشعرون بانتمائهم للمؤسسة وهم من فئتي الإطارات العليا وأعوان التحكم. بينما نلاحظ نسبة 16% من المبحوثين يشعرون بعدم انتمائهم للمؤسسة وهم من فئة الإطارات. كما نلاحظ غياب الإجابة لدى فئتي أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

ومن خلال هذه النسب الإحصائية يمكن تحليل الجدول من الناحية السوسولوجية بحيث أن العمال يشعرون بالانتماء لمؤسستهم وهذا راجع إلى رضاهم من العمل وعن المكانة التي يشغلونها فالإدارة تساعدهم وتهتم بتحقيق أهدافهم وتخلق لهم جوا مساعدا للعمل فهم بذلك يشعرون بالرضا وأيضا بالانتماء نتيجة تشبعهم بالثقافة التنظيمية الخاصة بمؤسستهم فهم يدركون القواعد التي تسير عليها المؤسسة ويدركون استراتيجيات وطرق العمل وأهم من ذلك أنهم يشاركون في عملية اتخاذ القرار وهذا ما يعذر انتمائهم وتمسكهم

بمؤسستهم. كما أن شعور الأفراد بالانتماء يعتبر أكبر دليل على قوة الثقافة التنظيمية للمؤسسة فهي بذلك قد حققت وظائفها.

جدول رقم (16) يوضح الاحترام والتقدير الذي يحظى به العمال في المؤسسة والمستوى التعليمي

| المجموع | | جامعي | | ثانوي | | متوسط | | إبتدائي | | المستوى التعليمي الاحترام و التقدير |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|---|
| % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | |
| 82 | 41 | 58 | 29 | 18 | 9 | 6 | 3 | 0 | 0 | نعم |
| 18 | 9 | 14 | 7 | 4 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | لا |
| 100 | 50 | 72 | 36 | 22 | 11 | 6 | 3 | 0 | 0 | المجموع |

يمثل الجدول الموضح أعلاه العلاقة بين الاحترام والتقدير الذي يحظى به العمال في المؤسسة والمستوى التعليمي. ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يشير إلى نسبة 82% من المبحوثين الذين يرون أنهم يحظون بالاحترام والتقدير من طرف المؤسسة مقارنة بنسبة 18% من المبحوثين الذين يرون أنهم لا يحظون بالاحترام والتقدير. وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في المستوى التعليمي نلاحظ نسبة 58% من المبحوثين يحظون بالاحترام وهم ذوي المستوى الجامعي. بينما نسبة 6% من الذين يحظون بالاحترام وهم ذوي المستوى المتوسط بينما نلاحظ نسبة 14% من المبحوثين ينفون وجود احترام من قبل المؤسسة وهم ذوي المستوى الجامعي كما نلاحظ غياب الإجابة 0% من طرف ذوي المستوى المتوسط ومن خلال هذه النسبة الإحصائية يمكن تحليل الجدول من الناحية السوسولوجية بحيث أن العمال يحظون بالاحترام وهذا راجع إلى مكانتهم في المؤسسة وكذا قيامهم بمهامهم على أكمل وجه وأن الإدارة تمنح الاحترام للعمال لتشعرهم بالرضا وتدفعهم للعمل أكثر.

استنتاج الفرضية الأولى:

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لتحليل النتائج التي أسفرت عليها هذه الدراسة على ضوء مناقشة أسئلة الفرضية الأولى كمؤشرات تم تحليلها وتأويلها اعتماداً على جداول ارتباطية مركبة بغية تفسير العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة، والتي كان الهدف من ورائها معرفة اعتماد المؤسسة على استراتيجية الاتصال الفعال من خلال أسلوب الاستشارة والحوار في إدارة الصراع التنظيمي القائم بها فمن خلال تحليلاتنا النظرية اكتشفنا أن:

94% من العمال على علاقة جيدة فيما بينهم

94% من العمال على تواصل فيما بينهم

94% من العمال متعاونون فيما بينهم

90% من العمال يفضلون العمل الجماعي على العمل الفردي

92% من العمال يتبادلون المعلومات المتعلقة بالعمل فيما بينهم في جل الإجابات تسمح الإدارة للموظفين بالتعبير عن انشغالاتهم ونقل أفكارهم وتهتم أيضاً بأشراكهم في عملية اتخاذ القرار، كما تهتم بطموحات وأهداف الأفراد التي يرغبون في تحقيقها

82% من العمال يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة

82% من العمال يشعرون بالاحترام والتقدير

يتضح من خلال هذه النتائج أن الثقافة التنظيمية التي تسود في المؤسسة تتصف بالجماعية في أداء العمل مع اتساع نطاق الاستشارة وفعالية الاتصال وعمل المؤسسة على إرضاء العمال و إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، و كل هذا يدفعنا للقول ان الفرضية الاولى تحققت بنسبة كبيرة.

المحور الثالث: عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية (تعارض المصالح)

أهم أسباب الصراع التنظيمي

جدول (17) يوضح حدوث خلافات في محيط العمل الجنس

| المجموع | | أنثى | | ذكر | | جنس العامل خلافات في محيط العمل |
|---------|-------|------|-------|-----|-------|------------------------------------|
| % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | |
| 70 | 35 | 36 | 18 | 34 | 17 | نعم |
| 30 | 15 | 24 | 12 | 6 | 3 | لا |
| 100 | 50 | 60 | 30 | 40 | 20 | المجموع |

يوضح الجدول الموضح أعلاه علاقة حدوث خلافات في محيط العمل ومتغير الجنس، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يشير إلى نسبة 70% من المبحوثين يرون أن هناك خلافات في محيط العمل مقارنة بنسبة 30% من المبحوثين يرون عدم وجود خلافات في محيط العمل وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في الجنس نلاحظ نسبة 36% من فئة الإناث بينما نلاحظ نسبة 34% من المبحوثين يرون وجود خلافات في محيط العمل وهم من الذكور. كما نلاحظ نسبة 24% من المبحوثين يرون أنه لا وجود للخلافات في محيط العمل وهن من فئة الإناث ونلاحظ نسبة 6% من المبحوثين يرون أنه لا وجود للخلافات في محيط وهم من فئة الذكور.

ومن خلال هذه النسب الإحصائية يمكن تحليل الجدول من الناحية السوسولوجية بحيث أن معظم الإجابات كانت بنعم لكلا الجنسين أي وجود خلافات في محيط العمل. أما الذين أجابوا بعدم وجود خلافات فهم بنسبة ضئيلة، ومن أهم أسباب حدوث التوترات والمشاكل والصراعات في المؤسسة هو التفاعل والاحتكاك بين العمال وهو شيء حتمي في أي مؤسسة لضمان ديناميكيته واستمرارها.

جدول رقم (18) يوضح الصراع بين العامل وزملائه ومتغير الجنس

| المجموع | | أنثى | | ذكر | | جنس العامل الصراع بين العمال |
|---------|-------|------|-------|-----|-------|---------------------------------|
| % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | |
| 52 | 26 | 24 | 12 | 28 | 14 | نعم |
| 48 | 24 | 36 | 18 | 12 | 6 | لا |
| 100 | 50 | 60 | 30 | 40 | 20 | المجموع |

يمثل الجدول الموضح أعلاه الصراع بين العامل وزملائه و علاقته بمتغير الجنس، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول للجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى نسبة 58% من المبحوثين يقرون بوجود صراع فيما بينهم وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في الجنس نلاحظ 28 من الذين يرون وجود صراع فيما بينهم وهم من فئة الذكور بينما يلاحظ بنسبة 24% من الذين يقرون بوجود الصراع وهن من فئة الإناث. كما نلاحظ نسبة 36% من المبحوثين ينفون وجود الصراع وهن من فئة الإناث، كما نلاحظ نسبة 12% من المبحوثين الذين يقرون بعدم وجود الصراع وهم من فئة الذكور.

ومن خلال هذه النسب الإحصائية يمكن تحليل الجدول من الناحية السوسولوجية بحيث أن هناك صراعات بين العمال بين كلا الجنسين وهذا راجع إلى الاحتكاك وكذا يتبادل المعلومات والعمل الجماعي المشترك، كما أن الصراعات التي تحدث في المؤسسة هي نتائج للتفاعل الحاصل بين الأفراد.

جدول رقم (19) يوضح تجاوب العمال فيما بينهم تبعا لمتغير التصنيف المهني

| المجموع | | أنثى | | ذكر | | جنس العامل الصراع بين العمال |
|---------|-------|------|-------|-----|-------|---------------------------------|
| % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | |
| 52 | 26 | 24 | 12 | 28 | 14 | نعم |
| 48 | 24 | 36 | 18 | 12 | 6 | لا |
| 100 | 50 | 60 | 30 | 40 | 20 | المجموع |

يمثل الجدول الموضح أعلاه تجارب العمال فيما بينهم ومتغير الجنس. ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يشير إلى نسبة 72% من الذين يرون أنهم متجاوبون فيما بينهم، مقارنة بنسبة 28% من المبحوثين يرون أنه لا يوجد تجارب فيما بينهم. وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في التصنيف المهني نلاحظ 42% من الذين يرون تجاوبهم فيما بينهم يرون تجاوبهم فيما بينهم وهم من فئة الإطارات مقارنة بنسبة 8% من الذين يرون أن هناك تجاوب فيما بينهم وهم من فئة أعوان التحكم. كما نلاحظ نسبة 10% من الذين يرون أنه ليس هناك تجاوب للعمال فيما بينهم وهم من فئتي أعوان التنفيذ والإطارات، تقابلها نسبة 0% أي غياب الإجابة بالنسبة لفئة الإطارات العليا.

ومن خلال هذه النسب الإحصائية يمكن أن نحلل هذا الجدول من الناحية السوسولوجية أن معظم الإجابات كانت إيجابية بمعنى هناك تجاوب العمال، هم منطبق يفرضه الواقع في المؤسسة فوجود الخلافات والتوترات في العمل يسعى العمال إلى حلها منطقيا وهذا بالتجارب فيما بينهم وهذا راجع إلى المستوى الثقافي الذي يحظى به العمال في المؤسسة وكذا مشاركتهم في اتخاذ القرار بإضافة إلى القيادة الديمقراطية في التعامل مع العمال من أجل تجنب الصراعات والخلافات وهذا الذي يخلف نوع من القرابة بين العمال والقادة.

جدول رقم(20) يوضح تدخل الادارة في حل النزاع تبعا لمتغير التصنيف المهني

| التصنيف المهني | | إطارات عليا | | إطارات | | أعوان تحكم | | أعوان تنفيذ | | المجموع |
|------------------------|--|-------------|-------|--------|-------|------------|-------|-------------|-------|---------|
| تدخل الإدارة في النزاع | | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % |
| نعم | | 14 | 7 | 42 | 21 | 8 | 4 | 12 | 6 | 76 |
| لا | | 0 | 0 | 10 | 5 | 4 | 2 | 10 | 5 | 24 |
| المجموع | | 14 | 7 | 52 | 26 | 12 | 6 | 22 | 11 | 100 |

يمثل الجدول الموضح اعلاه تدخل الادارة في حل النزاع والتصنيف المهني. ومن خلال القراءة الاحصائية للجدول اعلاه نلاحظ ان الاتجاه العام يشير إلى نسبة 76% من المبحوثين يرون ان الادارة تتدخل في حل النزاع مقارنة بنسبة 24% من المبحوثين يرون أن الادارة لا تتدخل في حل النزاع.

وعند ادخال المتغير المستقل و المتمثل في التصنيف المهني نلاحظ نسبة 42% من الذين لديهم رد ايجابي وهم من فئة الاطارات، تقابلها نسبة 8% من المبحوثين يرون ان الادارة تتدخل في حل النزاع وهم من فئة أعوان التحكم، كما نلاحظ نسبة 10% من أصحاب الردود السلبية وهم من فئتي أعوان التنفيذ و الاطارات، بينما نسبة 0% أي غياب الاجابة لدى فئة الاطارات العليا.

ومن خلال هذه النسب الاحصائية يمكن ان نحلل هذا الجدول من الناحية السوسيولوجية، حيث ان معظم الإجابات كانت بنعم وهذا ما يفسر التفاهم الكبير بين الادارة و العمال لحل النزاع، و اشراك العمال في ادارة المؤسسة عموما، كما ان تدخل الادارة يدل على بحثها عن الاستراتيجيات الكفيلة لحل النزاع ورغبتها في الحفاظ على استقرار المؤسسة.

جدول رقم (21) يوضح سعي العمال لتجسيد اهداف المؤسسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

| المجموع | | جامعي | | ثانوي | | متوسط | | إبتدائي | | المستوى التعليمي |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|---------------------|
| % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | تجسيد أهداف المؤسسة |
| 76 | 38 | 56 | 28 | 16 | 8 | 4 | 2 | 0 | 0 | نعم |
| 24 | 12 | 16 | 8 | 6 | 3 | 2 | 1 | 0 | 0 | لا |
| 100 | 50 | 72 | 36 | 22 | 11 | 6 | 3 | 0 | 0 | المجموع |

يمثل الجدول الموضح اعلاه سعي العمال لتجسيد اهداف المؤسسة و المستوى التعليمي، و من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ ان الاتجاه العام يشير إلى نسبة 76% من المبحوثين يرون أنهم يسعون إلى تجسيد اهداف المؤسسة مقارنة بنسبة 24% من المبحوثين يرون انهم لا يسعون لتجسيد اهداف المؤسسة.

وعند ادخال المتغير المستقل و المتمثل في المستوى التعليمي نلاحظ نسبة 56% من أصحاب الرد الايجابي هم ذوي المستوى الجامعي، تقابلها نسبة 4% من نفس الاتجاه وهم ذوي المستوى المتوسط، كما نلاحظ نسبة 16% من المبحوثين أصحاب الرد السلبي و هم ذوي المستوى الجامعي، بينما نسبة 2% من نفس الاتجاه وهم ذوي المستوى المتوسط.

ومن خلال هذه النسب الاحصائية يمكن ان نحلل هذا الجدول من الناحية السوسيولوجية بحيث ان العمال يسعون لتحقيق أهداف المؤسسة من أجل المحافظة على مكانتها ووجودها و استمرار نشاطها لاستقطاب عمال جدد ذوي كفاءة و خبرة عالية، كما ان الفرد إذا حقق اهدافه في المؤسسة يمكنه ان يعمل على تحقيق اهداف مؤسسته.

جدول رقم(22) يوضح اعتقاد العامل بان مصالح الغير تعيق تحقيق مصالحه تبعا لمتغير المستوى التعليمي

| المجموع | | جامعي | | ثانوي | | متوسط | | إبتدائي | | المستوى التعليمي إعتقاد العامل بأن مصالح الغير تعيق مصالحه |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|---|
| % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | |
| 64 | 32 | 42 | 21 | 16 | 8 | 6 | 3 | 0 | 0 | نعم |
| 36 | 18 | 30 | 15 | 6 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | لا |
| 100 | 50 | 72 | 36 | 22 | 11 | 6 | 3 | 0 | 0 | المجموع |

يمثل الجدول الموضح اعلاه اعتقاد العامل بان مصالح غيره تعيق تحقيق مصالحه تبعا لمتغير المستوى التعليمي، ومن خلال القراءة الاحصائية للجدول نلاحظ ان الاتجاه العام يشير إلى نسبة 64% من المبحوثين يعتقدون بان مصالح غيرهم تعيق تحقيق مصالحهم مقارنة بنسبة 32% من المبحوثين يعتقدون ان مصالح غيرهم لا تعيق تحقيق مصالحهم

وعند ادخال المتغير المستقل و المتمثل في المستوى التعليمي نلاحظ نسبة 42% من المبحوثين يعتقدون ان مصالح غيرهم تعيق تحقيق مصالحهم وهم ذوي المستوى الجامعي، بينما نلاحظ نسبة 6% من نفس الاتجاه وهم ذوي المستوى المتوسط، كما نلاحظ نسبة 30% من الذين يعتقدون ان مصالح غيرهم لا تعيق تحقيق مصالحهم وهم ذوي المستوى الجامعي، بينما نسبة 0% اي غياب الاجابة وهم ذوي المستوى المتوسط.

ومن خلال هذه النسب الاحصائية يمكن ان نحلل الجدول من الناحية السوسولوجية حيث ان معظم العمال يرون ان مصالح الغير تعيق تحقيق مصالحهم الشخصية وهذا مفروغ منه في السوسولوجيات العالمية، بالإضافة إلى ان صراع المصالح وتصادم الاهداف يؤدي إلى حدوث توترات واضطرابات في المؤسسة وذلك نتيجة اولوية المصلحة الجماعية على المصلحة الفردية.

جدول رقم (23) يوضح اختلاف الاهداف الشخصية للعاملين و اهداف المؤسسة تبعا

لمتغير المستوى التعليمي

| المجموع | | جامعي | | ثانوي | | متوسط | | إبتدائي | | المستوى التعليمي إختلاف الأهداف الشخصية للعامل وأهداف المؤسسة |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|--|
| % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | |
| 54 | 27 | 40 | 20 | 10 | 5 | 4 | 2 | 0 | 0 | نعم |
| 46 | 23 | 32 | 16 | 12 | 6 | 2 | 1 | 0 | 0 | لا |
| 100 | 50 | 72 | 36 | 22 | 11 | 6 | 3 | 0 | 0 | المجموع |

يمثل الجدول الموضح اعلاه العلاقة بين الاهداف الشخصية للعاملين و اهداف المؤسسة والمستوى التعليمي، ومن خلال القراءة الاحصائية للجدول نلاحظ ان الاتجاه العام يشير إلى نسبة 54% من المبحوثين يرون ان هناك اختلاف بين اهدافهم الشخصية و اهداف المؤسسة مقارنة بنسبة 46% من المبحوثين يرون انه ليس هناك اختلاف بين اهدافهم الشخصية و اهداف المؤسسة.

وعند ادخال المتغير المستقل والمتمثل في المستوى التعليمي نلاحظ ان نسبة 40% من المبحوثين يقرون بوجود اختلاف بين اهدافهم و اهداف المؤسسة وهم ذوي المستوى الجامعي، بينما نسبة 4% من المبحوثين يرون اختلاف بين اهدافهم و اهداف مؤسستهم وهم ذوي المستوى المتوسط، كما نلاحظ نسبة 32% من المبحوثين يقرون بعدم وجود اختلاف بين اهدافهم و اهداف مؤسستهم و هم ذوي المستوى الجامعي، بينما نلاحظ نيبية 2% فقط من نفس الاتجاه وهم ذوي المستوى المتوسط.

ومن خلال هذه النسب الاحصائية يمكن ان نحلل هذا الجدول من الناحية السوسيولوجية بحيث ان الفرد وعند ولوجه للمؤسسة يكون لديه أهداف يرغب في تحقيقها فيبدأ بالعمل ويتفاعل مع محيطه وفق آليات مختلفة لكنه كثيرا ما ينصدم بالاختلاف

الحاصل بين اهدافه و اهداف مؤسسته، ففي الكثير من الأحيان تقف المؤسسة عائق امام تحقيق الاهداف او انها لا تهتم أصلا باهدافه، وهنا ينشا الصراع ويفقد الفرد الحماس الذي يدفعه للعمل وبهذا يشعر بالاحباط ويمارس استراتيجية الانزواء فيصبح مجرد آلة تعمل على اداء مهامها فقط.

جدول رقم(24) يوضح ترحيب الإدارة بجميع الاقتراحات أثناء حل الصراع وإيجاد الحلول تبعا لمتغير الخبرة المهنية

| المجموع | | من 16 إلى 20 سنة | | من 11 إلى 15 سنة | | من 5 إلى 10 سنوات | | أقل من 5 سنوات | | الخبرة المهنية ترحيب الإدارة بالاقتراحات.... |
|---------|-------|------------------|-------|------------------|-------|-------------------|-------|----------------|-------|--|
| % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | |
| 88 | 39 | 20 | 10 | 8 | 4 | 32 | 16 | 18 | 9 | نعم |
| 22 | 11 | 10 | 5 | 6 | 3 | 0 | 0 | 6 | 3 | لا |
| 100 | 50 | 30 | 15 | 14 | 7 | 32 | 16 | 24 | 12 | المجموع |

يمثل الجدول الموضح اعلاه ترحيب الإدارة بجميع الاقتراحات اثناء حل الصراع تبعا لمتغير الخبرة المهنية، من خلال القراءة الاحصائية للجدول نلاحظ ان الاتجاه العام يشير إلى نسبة 88% من المبحوثين يؤكدون ان الإدارة ترحب بجميع الاقتراحات لحل الصراع مقارنة بنسبة 22% من المبحوثين الذين يقرون بان الإدارة لا ترحب بالاقتراحات،

وعند ادخال المتغير المستقل و المتمثل في الخبرة المهنية نلاحظ نسبة 32%

يؤكدون ان الإدارة ترحب باقتراحاتهم لحل الصراع وهم الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 5 و 10 سنوات، بينما نلاحظ نسبة 8% من المبحوثين الذين يقرون بترحيب الإدارة بالاقتراحات لحل الصراع، وهم الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 11 و 15 سنة، وبالمقابل نلاحظ 10% من المبحوثين الذين ينفون ترحيب الإدارة بالاقتراحات وهم الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 16 و 20 سنة، بينما نلاحظ نسبة 0% اي غياب الاجابة.

ومن خلال هذه النسب الاحصائية يمكن ان نحلل هذا الجدول من الناحية

السوسيولوجية بحيث ان الإدارة مرحبة بالاقتراحات التي يقدمها العمال من اجل حل النزاع وهذا للوصول إلى حل يرضي الجميع كما ان هذا الترحيب يجعل العامل يحس بمكانته وولائه للمؤسسة وبهذا يقدم افكار مختلفة يمكن ان تكون حلا مناسباً للصراع فهي بذلك

تمنح الثقة للعامل ويجعله متمسكا، فهذه الثقة التي وضعت فيه راجعة لخبرته الطويلة وكذا سياسة الادارة الديمقراطية و مبادئ الادارة الممتازة و التي تقتضي مشاركة العمال في اتخاذ القرار.

استنتاج الفرضية الثانية:

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لتحليل النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة على ضوء مناقشة أسئلة الفرضية الثانية كمؤشرات تم تحليلها و تأويلها اعتماداً على جداول ارتباطية مركبة بغية تفسير العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة، و التي كان الهدف من ورائها معرفة ان تعارض المصالح احد اهم اسباب الصراع التنظيمي فمن خلال تحليلاتنا النظرية اكتشفنا ان:

70% من العمال يقرون بحدوث خلافات في محيط العمل.

72% من العمال يقرون بالتجاوب فيما بينهم لحل الصراع

76% من العمال يرون ان الادارة تتدخل لحل النزاع

64% من العمال يرون ان مصالح غيرهم تعيق تحقيق مصالحهم الشخصية

54% من العمال يقرون بوجود اختلاف بين اهدافهم الشخصية و اهداف المؤسسة

88% من العمال يرون ان الادارة ترحب بجميع الاقتراحات لحل النزاع

يتضح من خلال هذه النتائج ان تعارض المصالح من اهم اسباب الصراع التنظيمي فكما تصادمت مصالح واهداف العمال في المؤسسة كلما حدث الصراع و اشتدت حدته وكل هذا يدفعنا للقول ان الفرضية الثانية تحققت بنسبة كبيرة.

خاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا هذه التي جاءت بعنوان الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة البويرة. كانت هناك محاولة لقبول الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي في إطار نظري والامبريقي وقد توصلت الدراسة إلى أن للثقافة دور كبير في إدارة الصراع التنظيمي وذلك من خلال اعتمادها على إستراتيجية الاتصال الفعال من خلال أسلوب الاستشارة والحوار في إدارة الصراع التنظيمي القائم بها وقد تم هذا من خلال التعاون والاحترام القائم بين العمال وكذا التشاركية في اتخاذ القرار وفق عمل جماعي يسوده روح الفريق والسعي وراء تحقيق الأهداف وكذا من خلال التمسك والتشبع بقيم ومبادئ المؤسسة وعلى الرغم من وجود صراعات سببها الرئيسي تعارض المصالح إلى أن المؤسسة ميدان الدراسة تسعى دائما إلى البحث عن استراتيجيات حثيثة لإدارة الصراع وأمام تضافر الجهود يمكن للمؤسسة أن تدير الصراع وتحوله إلى ما يخدم أهدافها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا : باللغة العربية :

أ. الكتب :

1. إحسان محمد الحسن، " النظرية الاجتماعية المتقدمة، دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص132/133.
2. أحمد زايد، "علم اجتماع النظريات الكلاسيكية والنقدية"، نهضة مصر للطباعة والنشر، ط1، مصر، ص168/169.
3. أحمد عبد الله عبد اللطح، " البحث العلمي، تعريفه، خطواته، مناهجه، المفاهيم الإحصائية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص42.
4. أحمد قوراية، " فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والقافي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص284.
5. أحمد ماهر، "كيف تسيطر على صراعات العمل"، دار الجامعية للنشر"، ب ط، مصر، 2006، ص16/17.
6. أكرم محمد الياسري وآخرون، "مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة (الصراع التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع، الأداء الاستراتيجي)"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
7. بلال خلف السكارنة، " الإبداع الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص332.
8. بلقاسم سلطانية، وحسين جيلالي، " المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2012، ص133.

9. بوفلجة غياث، " مقدمة في علم النفس التنظيمي"، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص48.
10. جوتان، تبرنر، " بناء نظرية علم الاجتماع" ترجمة سعيد فرج محمد، ب ط، دار المعارف، القاهرة، 2000، ص109.
11. جون ركس، "مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية"، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.
12. حريم حسين 2004، " السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال"، عمان، دار جامد للنشر والتوزيع، ص327/328.
13. حمود خضير، " السلوك التنظيمي"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص143.
14. خبراء المجموعة العربية، " إدارة النزاعات والصراعات في العمل"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2012، ص35.
15. خضير كاظم، حمود فريحات وآخرون، "السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة"، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص329/328.
16. خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود، " نظرية المنظمة"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص297.
17. ديري زاهد، 2011، " السلوك التنظيمي"، دار المسيرة، عمان، الأردن.
18. رتوالاس ألسون، "النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، تمدد آفاق النظرية الكلاسيكية"، ترجمة محمد عبد الكريم الحوراتي، ط1، دار مجد اللاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص135/134.
19. رافدة الحريري، "مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، ب ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص286.

20. رونالدو ريجيو، ترجمة فارس حلمي، "المخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي"، جامعة الأردنية، عمان، 1999، ص377.
21. زهير جمعة شلابي، "الصراع التنظيمي وإرادة المنظمة"، دار اليزوري العلمية للنشر والتوزيع، دار الأردن، ط1، 2013، ص101.
22. سامر جلدة، "السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص171/172.
23. سامي العنري، "السلوك التنظيمي"، ط1، 2009، السعودية، ص74.
24. السيد عبد العاطي السيد، النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط1. مصر، (د.س)، ص 152.
25. عاطف وصفي، "الثقافة والشخصية"، بيروت، دار النهضة العربية، 1981.
26. عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2009.
27. عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجد اللاوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص92/90.
28. عبد المعطي عساف، "السلوك (الإداري) التنظيمي في المنظمات المعاصرة"، دار زهران، 1999، ص245.
29. عيسات حيدر، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية"، عمان، الأردن، 2005، ص14.
30. عصفور أمل مصطفى، 2008، "قيم ومعتقدات الأفراد وتأثيرها على فعالية التنظيم"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص27.
31. العطية ماجد (2003)، "سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة"، عمان، دار شروق للنشر والتوزيع، ص32.

32. فاروق عبد فيلة، السيد محمد عبد المجيد، ط السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
33. القريوتي محمد قاسم، 2000، " السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة:، عمان، دار الشروق، ص286.
34. محمد أكرم العدلوني، "العمل المؤسسي"، دار بن حزم، ط1، لبنان، 2002، ص14.
35. محمد سعيد سلطان، " السلوك الإنساني في المنظمات" دار الجمعة الجديدة، الأزاريطة، الإسكندرية، 2002، ص 316.
36. محمد الصيرفي، " السلوك الإداري"، العلاقات الإنسانية، ط1، دار وفاء لدنيا للطباعة والنشر، مصر، 2006، ص372.
37. محمد عبد الرزاق وآخرون، : ثقافة الطفل"، دار الفكر، عان، ط5، 2012، ص28.
38. محمد عبد المولى النفس، "علم الاجتماع الصناعي"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص114.
39. محمد علي محمد، "تاريخ الفكر الاجتماعي"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1997، ص105.
40. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط3، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص365.
41. محمود عبد الفتاح رضوان، "مهارات التكيف مع ظروف العمل"، ط1، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة مصر، 2012، 56/55.
42. مصطفى بوجلال، "علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات"، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص87.

43. مصطفى محمود أبو بكر، " التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، القاهرة، 2007، ص408.
44. المومني واصل، " المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية"، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص42.
45. ناصر القسيمي، " سوسيولوجيا المنظمات"، دراسة نظرية تطبيقية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، ص45.
46. نجم عبود نجم، " المدخل الياباني في الإدارة"، دار الوراق، 2004، ص03.
47. هاني عبد الرحمان الطويل، "الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص303.
48. هلال محمد عبد الغاني، " إدارة الأزمات مركز تطويل الأداء والتنمية"، القاهرة، مصر، ب ط، ص14.
49. الهيتي خالد، 2005، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، عمان، دار وائل للنشر، ص25.

ب. المجالات :

1. بغدادي خيرة، "الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة"، مجلة العلوم الإنسانية، ع16، 2014، ص332.
2. الخيطي محمد فاتح، " الصراع التنظيمي، أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن"، مجلة الدراسات في العلوم الإنسانية، العدد 1، ص36/30.
3. الفرحان أمل حمد، "الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني"، دراسة تحليلية، المجلة الأردنية التطبيقية، مجلة علمية محكمة ومفهرسة تصدر عن عمادة البحث العلمي، المجلد السادس، العدد الأول، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، ص15.

4. ليلي بوكميش، "إسهامات الاتجاه الماركسي في دراسة المنظمة"، قراءة نقدية، جامعة باتنة ، الجزائر، عدد 27، 2012، ص101/102.

ج. الرسائل والأطروحات:

1. تيطراوي خالد، 2012/2011، " تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، ص30/31.
2. جلال الرخيمي ممدوح، " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جدة، جدة، 2000.
3. رشيد بوخالفة، "الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية 2016/2015.
4. سحاري وفاء، "إدارة الصراع التنظيمي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع العمل وتسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي، جامعة أم البواقي، 2020/2019.
5. صالح سعد المربع، " القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية"، دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص55/57.
6. فاطمة دريدي، " أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية"، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، دراسة ميدانية

- بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن ناصر، بسكرة، جامعة محمد خيضر،
2018/2017.
7. مسيران عبد الله وأولاد الطالب بوبكر، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري"،
مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، دراسة ميدانية
للسندوق الوطني للتقاعد، وكالة المحلية أدرار، جامعة أحمد دراية، أدرار،
2018/2017.
8. منصور زوليخة وبكري إشراف، " واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة
الجزائرية"، دراسة ميدانية بالسندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
بولاية أدرار، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص
تنظيم وعمل، جامعة أحمد دراية أدرار، 2019/2018.
9. ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على
الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأصلية الفلسطينية"، بقاع غزة، بحث
استكمالي للحصول على الماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،
قسم إدارة أعمال، غزة، 2017.
10. نورة عبد الكريم، 2018/2017، "القيم التنظيمية ودورها في إدارة الصراع
التنظيمي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، دراسة
ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد لخضر
الوادي.
11. يزغش محمد، " الثقافة المهنية في الفكر الإداري الحديث"، رسالة ماجستير
غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2007.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

1. Agwu .okechukwa. conflictmanagement and employées par formance in julius peryer. Nigeria plc. Bony island – international journal of academic rescarch in management 2003 p.p 125/139.
2. crozier. A Quoi sort la sociologie des organizations ? tome 2 Ed Arslan. Paris 2000 p.p. 77. 103
3. Crozier(m) Le monde des employées de twreau op.cit 1965 .
4. Jean François organisation d'entreprise, édition soucheur, paris 2006 p 425 .
5. Hary jo hatch 1977 organization pheory, Modern, Symolica hellerieget shocure, Woodman 2001 traduit par Michel etruchaan saporta Management des organization university pais Banuscelles, 1^{er} esition _8^e triage.
6. Les peter and crowzord john the effect of organization culture and leadershp style on job satisfation and organizationnal commitment , university of technology sydeney, Australia, 2003.
7. Manrice Phévenet , La culture d'entreprise, paris 2003 , p22 .
8. Quinn R.E and Mcgrath M.R 1985, the transformation of organizational cultura in frost p.j. el (eds) organizational culture Be Verity linlls p 544.

9. Robbins, p1995 organizational Behavior, 6th edition
prenticehall, New delhl, india
10. Schien , Edgar, H(2001), organizational culture and
leadrsli p 3^{ed}, edition p10.

ثالثا : القوانين :

1. مرسوم تنفيذي رقم 101/01 المؤرخ في 27 محرم الموافق لـ 21 أبريل 2001
المتعلق بإنشاء مؤسسة الجزائرية للمياه.