



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار الشليجي - الأغواط -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في العلوم الاقتصادية

تخصص : تسيير واقتصاد المؤسسات

تحت عنوان



أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة -مؤسسة
اتصالات الجزائر-المديرية العملية بالأغواط-.

تحت اشراف:

د. لبرق محمد رياض

اعداد الطلبة :

○ صالح خالد

○ لمنور محمد لعيد

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. حلموس لمين	أستاذ محاضر	رئيسا
د. لبرق محمد رياض	أستاذ محاضر	مشرفا ومقررا
د. محجوبي حمزة	أستاذ محاضر	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022-2023

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى "معرفة أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة اتصالات الجزائر بالأغواط-". وقد تم تحديد عناصر الدراسة بمتغير مستقل متمثل في الثقافة التنظيمية ومتغير آخر تابع متمثل في إدارة الصراع التنظيمي أبعاده الخمسة: (التجنب، الوساطة، التعاون، التنازل، المنافسة)؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بالاستبانة لغرض جمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها 61 مفردة، وتم استخدام برنامج Spss بهدف دراسة مختلف العلاقات بين المتغيرات المدروسة، وتحديد الآثار المباشرة وغير المباشرة للمتغير المستقل على لمتغير التابع .

وقد توصلنا في دراستنا الى أنه يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة اتصالات الجزائر بالأغواط- " عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية، الصراع التنظيمي ، إدارة الصراع التنظيمي

Summary:

The aim of this study is to "examine the impact of organizational culture on organizational conflict management in an economic institution - a case study of Algeria Telecom in El Oued". The study identified the study elements with an independent variable represented by organizational culture and another dependent variable represented by the dimensions of organizational conflict management: avoidance, accommodation, cooperation, compromise, and competition. To achieve the study objectives, a questionnaire was used to collect information and data from a sample of 61 individuals. The statistical software SPSS was utilized to analyze the relationships between the studied variables and determine the direct and indirect effects of the independent variable on the dependent variable.

The study findings indicate a statistically significant impact of organizational culture on organizational conflict management in Algeria Telecom in El Oued at a significance level of $\alpha = 0.05$.

Keywords: Organizational culture, organizational conflict, organizational conflict management.

الاهداء والشكر

شكر وعرفان

الحمد لله ربي العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
سيدنا مُحَمَّد وعلى آله وصحبه أجمعين

مصادقا لقوله تعالى: «لئن شكرتم لأزيدنكم»

لله الحمد كله والشكر كله على ان وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي
واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

والشكر موصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه؛ من أولى المراحل الدراسية
حتى هذه اللحظة؛ كما نرفع كلمة شكر إلى الدكتور المشرف «رياض مُحَمَّد
لبرق» الذي ساعدنا على إنجاز بحثنا؛ ونشكر أساتذة اللجنة الدكتور «حمزة
محجوبي» والدكتور «حلموس»

كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب او بعيد؛ ونشكر كل أساتذة
وعمال قسم العلوم الاقتصادية.

وفي الأخير لا يسعنا إلا ان ندعو الله عزوجل أن يرزقنا السداد والرشاد
والعفاف والغنى

الاهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب اليوم تقطف ثمارها والحمد لله أهدي تخرجي:

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى ربحانة حياتي وبهجتها، الصدر الحنون أي الغالية حفظها الله إلى أروع أب أعتر به إلى من سهر الليالي لتربيتي وتعليمي إلى من لا أستطيع رد فضله طول حياتي وكان لي درع أمان مرشدي وسندي في هذه الحياة، والذي حفظه الله وأطال عمره

وإلى إخوتي وأخواتي

كما أتوجه بالشكر في الختام إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين أناروا لنا طريق العلم

الاهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

صلى اللهم وسلم وبارك على من بلغ الرسالة وحمل الأمانة ونصح الأمة نور العالمين ونبي
الرحمة سيدنا وحبيبنا محمد ﷺ.

أما بعد فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد
أولاً وآخرًا.

إلى من شرفني بحمل اسمه؛ والذي حفظه الله تعالى... من بذل الغالي والنفيس في سبيل
وصولي لدرجة علمية عالية

إلى حضن الأمان؛ إلى من تضمني بدعواتها وتحرسني بقلبها أينما ذهبت التي سهرت الليالي
لراحتي أعز من أملك أُمي حفظها الله ورعاها.

إلى من منحوني حلاوة الأيام وأسعد اللحظات إخوتي.

ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي عمن كان لهم الدور الأكبر في مساندتي ومدي بالمعلومات
القيمة.

الفهرس

	الملخص
	شكر وعرفان
	الإهداء
	الفهرس
	قائمة الجداول و الاشكال
	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
الفصل الأول: الاطار النظري لثقافة التنظيمية و إدارة الصراع التنظيمي	
	تمهيد
19-8	المبحث الأول: الخلفية النظرية للثقافة التنظيمية
12-8	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها
15-12	المطلب الثاني: مكونات ووظائف الثقافة التنظيمية
17-15	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية
19-17	المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية
26-20	المبحث الثاني: الجوانب الأساسية للثقافة التنظيمية
23-20	المطلب الأول: خصائص وأنواع الثقافة التنظيمية
25-23	المطلب الثاني: أبعاد ومحددات الثقافة التنظيمية
26-25	المطلب الثالث: طرق نقل الثقافة التنظيمية
37-27	المبحث الثالث: الصراع التنظيمي وآليات إدارته
33-27	المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي ومستوياته
34-33	المطلب الثاني: مراحل تطور الصراع التنظيمي
35-34	المطلب الثالث: أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
36-35	المطلب الرابع: مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي
37	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني: دراسة حالة-مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط-	
39	تمهيد

46-40	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.
43-40	المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر
45-44	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر وفروعها
46-44	المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط
64-47	المبحث الثاني: منهجية أساليب تحليل الدراسة
49-47	المطلب الأول: منهجية الدراسة
53-50	المطلب الثاني: أساليب وأدوات تحليل الدراسة
60-54	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
64-60	المطلب الرابع: عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة
65	خلاصة الفصل الثاني
68-67	الخاتمة
73-70	قائمة المراجع
—	الملاحق

قائمة الجداول والاشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
45	يوضح توزيع الفئات العمالية على المستويات الوظيفية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط	01
50	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	02
51	توزيع عينة الدراسة حسب السن.	03
52	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	04
53	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.	05
54	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات	06
55	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني.	07
56	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول.	08
57	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني.	09
57	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث.	10
58	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع.	11
59	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس.	12
59	تحليل عبارات المحور الثالث.	13
60	فرضيات الدراسة.	14
61	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	15
61	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.	16
62	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.	17
63	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	18
63	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.	01
64	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.	02

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم
18	أهمية الثقافة التنظيمية.	01
46	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط	02
50	تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس	03
51	تركيبة عينة الدراسة حسب السن.	04
52	تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	05
53	تركيبة عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.	06

مقدمة

تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المنظمة وتعطيها خاصية شخصية تميزها عن غيرها كما يوفر الإطار الذي يشرح طريقة أداء العمل والمعايير التي يرتبط بها الأفراد بهذه المؤسسة. كما تعمل على تحفيزهم على أداء عملهم بإتقان ورفع مستوى التزامهم ومستوى رضاهم. مما يؤدي إلى توحيد وتضامن أعضاء المنظمة لتحقيق الأهداف، وهذا يجسد التماسك الاجتماعي من أجل تحقيق الاستقرار والنمو للمؤسسة.

مع ظهور المشاكل المعاصرة المتعلقة بالمؤسسات التي تعيق تحقيق الأهداف، أصبحت نظرية الثقافة التنظيمية، بما في ذلك المعرفة والقيم والأخلاق وأنماط السلوك، من أهم النظريات التنظيمية للمساعدة في التغلب على المشكلات التي تواجهها المؤسسات، وخاصة في عملية صنع القرار لتوجيه سلوك الموظفين وزيادة مستوى امتثالهم للقانون والمعايير المتفق عليها.

كما يتفاعل الأفراد العاملون في المنظمات مع بعضهم البعض بصفة دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، غير أنه قد ينتج عن هذا التفاعل اتفاق العاملين في مواقف معينة، كما قد يتعارضون في مواقف تنظيمية أخرى، فغالبا ما يؤدي هذا الاختلاف والتعارض إلى حدوث ما يسمى بالصراع التنظيمي، فالصراع ظاهرة سلوكية إنسانية تنتج لاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات، أو بغية تحقيق مكاسب مادية أو معنوية، وعادة ما يرافق الصراع التنظيمي تغيرات في العلاقات التنظيمية السائدة فيها، لهذا نجد موضوع الصراع حضي باهتمام واسع النطاق من قبل الباحثين والمفكرين رغم اختلافهم في نظرهم إلى الصراع من حيث نتائجه وتأثيره على المؤسسة أو على المورد البشري.

1- إشكالية الدراسة:

ومما سبق، نطرح الإشكالية الرئيسية التي سنسعى بها لمعالجة موضوع الدراسة المتمثلة في : هل تؤثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط- ؟

من خلال الإشكالية الرئيسية وضمن سياق الإجابة تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تؤثر الثقافة التنظيمية على التجنب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟
- هل تؤثر الثقافة التنظيمية على الوساطة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟

- هل تؤثر الثقافة التنظيمية على التعاون في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ؟
- هل تؤثر الثقافة التنظيمية على التنازل في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ؟
- هل تؤثر الثقافة التنظيمية على المنافسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ؟

2- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية انطلقنا من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الاولى :

- يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

وتنقسم الفرضية الرئيسية الى الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى :

- يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و التجنب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

الفرضية الفرعية الثانية:

- يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الوساطة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

الفرضية الفرعية الثالثة :

- يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والتعاون في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

الفرضية الفرعية الرابعة :

- يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و التنازل في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

الفرضية الفرعية الخامسة :

- يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و المنافسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

3- أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة يتمثل في معرفة الثقافة التنظيمية وأثرها على إدارة الصراعات بالإضافة إلى :

- التعرف على التأثير الموجود بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي وكيفية تأثير وتأثر كل طرف على الآخر؛
- التعرف على الأسباب الحقيقية للصراع وتحديد مصادره؛
- التعرف على مدى شعور العاملين في المؤسسة الخاضعة للدراسة بنجاح أو فشل الأساليب المستخدمة من طرف الإدارة؛
- تقديم اقتراحات للرؤساء بأهمية كل من الثقافة التنظيمية والصراع في تحقيق أهداف المؤسسة.

4- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع نفسه ، من خلال الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمة حيث أنها عامل في تنمية وعي الموظف داخل المنظمة وتعتبر أيضاً أحد الضوابط الوقائية للسلوك والتحيز الإداري، وهذا يعكس بشكل فعال نمو وتطور أنشطة الأفراد والعمل التنظيمي ، مع الحفاظ على تماسكهم من خلال تحديد السلوكيات المرغوبة داخل المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتكمن أهمية هذا الموضوع أيضاً في ارتباط القيم التنظيمية بظاهرة الصراع التنظيمي ، وهو نتيجة حقيقية وحتمية للاختلافات في القيم التي يحتفظ بها الأفراد في مكان العمل ، والتي يمكن ملاحظتها من خلال ظهور يؤثر العداء في سلوك الأفراد ، من ناحية على عمليات وخطط عمل المنظمة ، ومن ناحية أخرى يؤثر على العلاقة بين الإدارة والعاملين وبين العمال.

5- منهجية الدراسة:

استعملنا في الجانب النظري المنهج الوصفي ، وذلك لشرح ومحاولة تحليل بعض الأفكار. أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على دراسة الحالة، من أجل تقريب وإسقاط الجانب النظري على الواقع وبالتحديد بالجامعة.

6- حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة ابتداءً من شهر مارس والدراسة التطبيقية من شهر افريل الى جوان سنة 2023.

- الحدود المكانية: تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

7- أسباب اختيار موضوع الدراسة :

○ الأسباب الذاتية: يوجد العديد من الأسباب الشخصية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، منها:

- طبيعة التخصص العلمي الذي ندرس فيه وصلته بموضوع الدراسة؛

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة.

○ الأسباب الموضوعية: من بين الأسباب الموضوعية التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر منها:

- بروز موضوع الثقافة التنظيمية كإحدى المواضيع الحديثة والتي تمس نجاح المؤسسات؛

- معرفة وطرق إدارة الصراع في المؤسسات الجزائرية.

8- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة شمول عبد العزيز، أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، 2020، وطرح التساؤل التالي: ما مدي تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية التعمير والهندسة المعمارية بولاية بسكرة؟

اعتمد الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الشامل، باعتباره المنهج المناسب لهذا البحث، تم استخدام الاستبانة بغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أغراض الدراسة، ذلك من خلال تصميم استبانة خاصة والتحقق من صدق الأداة وثباتها حسب الأصول، وبعد الدراسة النظرية والميدانية توصل الى نتائج أهمها:

- أن الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات على حد سواء؛
- إنه يفرض أعباء وتكاليف باهضة على المنظمة والأفراد على حد سواء وهو ما يرغمها غالبا في النهاية على حسمه إما بالطرق السلمية أو بالقوة القيصرية؛
- لا يوجد تأثير للصراع التنظيمي على أداء العاملين بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء من وجهة نظر عينة الدراسة؛
- أن الصراع التنظيمي داخل مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء يؤثر على الاستقرار الوظيفي للعاملين أكثر من أدائهم.

الدراسة الثانية:

عابد فايزة، ثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية - جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2017، ص26.

عابد فايزة، ثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية - جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، 2017، ومن أجل معالجة موضوع الدراسة طرحت الإشكالية التالية : هل هناك تأثير للثقافة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي ؟

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي و تم استعمال أسلوب الاستنتاج في المعالجة باستعمال أدوات الوصف الإحصائي و بعض المؤشرات الإحصائية، وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- إن الصراعات التنظيمية لا تكون دائما في مضمونها سلبية و معيقة فحسن إدارتها باستراتيجيات محددة حسب الموقف المراد معالجته، يجعل منها أهم استراتيجية بناءة و محققة لأهداف التنظيم، و نظرا لأهميته أصبح من الضروري على المنظمات و الإدارة إعطاءه أولوية لما يلعبه من دور في خلق الرغبات للأفراد للمنافسة فيما بينهم ، و ذلك بتحقيق القدرة و التفوق على الطرف الآخر وهذا ما يعود بدور بالمنفعة على المؤسسة.

الدراسة الثالثة :

دراسة عثمان قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركز المحارف والرافعات C.P.G بقسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، 2009، ومن أجل معالجة موضوع الدراسة طرح الإشكالية التالية : ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الصراع التنظيمي؟

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي و تم استعمال أسلوب الاستنتاج في المعالجة باستعمال أدوات الوصف الإحصائي و بعض المؤشرات الإحصائية، وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- الثقافة التنظيمية هي مجموعة من العناصر المتمثل في القيم و العادات و التقاليد و الأعراف المشتركة تنتجها المؤسسة و تسعى الإدارة لترسيخها في الأفراد العاملين بها؛
 - الثقافة التنظيمية تسمح للمؤسسة التكيف فهي نظام مرن، له القدرة على التكيف مع مختلف المتغيرات الداخلية و حتى الخارجية.
- 9- تقسيم الدراسة:

قصد معالجة الإشكالية الرئيسية تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين:

الفصل الأول الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع تناولنا في المبحث الأول الخلفية النظرية للثقافة التنظيمية أما المبحث الثاني فقد خصص الجوانب الأساسية للثقافة التنظيمية والمبحث الثالث حول الصراع التنظيمي وآليات إدارته أما الفصل الثاني الذي الفصل الثاني الذي عنوانه دراسة حالة-مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط- حيث المبحث الأول كان حول مدخل لاتصالات الجزائر والمبحث الثاني الذي تضمن منهجية تحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع

التنظيمي

المبحث الأول: الخلفية النظرية للثقافة التنظيمية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها، وإلى كل من مكوناتها ووظائفها وبالأخير إلى نظرياتها وأهميتها.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها

إن الثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم والمدرجات التي تشكل انطباعات، وترسخ اتجاهات، ويترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة، كعناصر تدعم الأداء الجيد إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة تشجع على ذلك، فقد اكتسب مصطلح الثقافة التنظيمية أهميته كعامل مؤثر في توجهات المنظمات وتطور أو تخلف مستوى أدائها.

أولا مفهوم الثقافة التنظيمية

هناك العديد من التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل نظام القيم الأساسية الذي تتبناه المنظمة، والفلسفة التي توجه سياستها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها أداء المهام، والافتراضات والمعتقدات التي توجه المنظمة ويتقاسمها أعضاء المنظمة.

1- تعريف الثقافة:

ليس هناك اتفاق محدد من قبل الباحثين حول مفهوم الثقافة ولذلك تباينت الآراء ووجهات النظر حولها وفي هذا الإطار نجد تعريف:

تعريف مالك بن نبي حيث يعرفها بأنها طريقة سلوك الفرد وتصرفه أمام مشكلات الحياة ويخضع ذلك السلوك إلى العلاقة المتبادلة التي تحدد السلوك الاجتماعي لدى الفرد بأسلوب الحياة في المجتمع، كما تحدد أسلوب الحياة بأسلوب الفرد.¹

¹ شيد درواي، تنمية الثقافة وثقافة التنمية (إشكالية الثقافة في التنمية بالبلدان المختلفة)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2015، ص 52.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

و جاء أيضا في تعريف عبد الكريم بكار حيث يعرفها بأنها مجموع العناصر والمؤثرات التي تطبع سلوك الفرد وتوجهه بطريقة لاشعورية ، ومن العناصر الأساسية التي تكون الثقافة العقائد والأخلاق والفنون والمنطق العملي والصناعة والعادات والتقاليد والأفكار¹.

أما محمد عمارة فيعرف الثقافة بأنها عبارة عن مجموع القيم.²

في حين يعرفها "Linton" بأنها مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار.

كما نلاحظ من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد. الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.
 - القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.³
- مما سبق، نستنتج أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة، بشكل مباشر أو غير مباشر، نتيجة للتفاعلات والاحتكاكات بين الأفراد: أي أن الثقافة هي كل ما يتعلمه الشخص ويشاركه، ويشارك فيه أفراد المجتمع عموماً.

2- تعريف الثقافة التنظيمية:

عرفت أيضاً بأنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتتأصل أي ثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة.

وقد عرفها (Gupta indarajan) بأنها بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد، وتختار أنواع الأفراد الذين سيلائمون المنظمة، كما أنها تشكل حرياتهم في القيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة، بالإضافة إلى أنها تؤثر في كيفية تفاعلهم مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها.⁴

¹ نفس المرجع، ص52.

² محمد عمارة، العطاء الحضاري الإسلامي، ط1، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2004، ص105

³ عثمان قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المحارف والرافعات P.G.C بقسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منثوري -قسنطينة-، 2009، ص86.

⁴ رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلد 1 عدد 1، 2022، ص56.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

عد تعريف شاين (Schein) الذي قدمه في الثقافة التنظيمية من بين التعريفات الأكثر شمولاً حيث عرفها بأنها "مجموعة من الافتراضات والمبادئ الأساسية التي اكتشفتها أو طورتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التكيف مع المحيط الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلّية للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي"¹.

أما (Thévent) فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها ذلك العنصر من عناصر المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات، حيث تعد كمجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة والتي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل، وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل، ركز (Thévent) في تعريفه للثقافة التنظيمية على أنها ذلك العنصر الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.²

ويعرف (E.H.Shien) ثقافة المنظمة على أنها: مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اكتشفتها وأنتجتها وطورتها الجماعة، في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم واعتمدوها وأصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها.³

استناداً إلى التعريفات المقدمة، توصلنا إلى استنتاج مفاده أن الثقافة التنظيمية يمكن تعريفها على أنها "مجموعة من القيم والمعتقدات والأفكار والسلوكيات التي يشاركها الأفراد في المنظمة ويطورونها بمرور الوقت، وتركز على طريقة تفكيرهم وسلوكهم فيما يتعلق للمشاكل التي تواجهها المنظمة للتكيف مع التأثيرات الخارجية وتحقيق التكامل الداخلي.

¹ نورالدين بوعلی، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 15، 2015، ص152.

² Samuel Mercier, une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans la grande entreprise, thèse de doctorat de science des organisations, université Paris IX dauphine, 1997, p24.

³ Edgan Schein, the corporate culture : survival guide, published by Jossey Bass, New and revised edition, San Francisco, United States Of America, 2009 , p27.

3- تطور مصطلح الثقافة التنظيمية:

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المختصة سنة 1980 ، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (business week) وأدرجت مجلة (fortune) ركنا خاصا تحت عنوان (corporate culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم، فيما ذكر هوفستيد أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية وينيل هوفستيد لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة (corporate culture : deal kenedy 1982) وكتاب البحث عن الامتياز لـ: بترز ووترمان (un searche of excellence : petres watermen 1982)

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام العلماء لاسيما علماء السلوك التنظيمي منهم بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم. وزاد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل:

- اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، الاهتمام بالعاملين؛
- تنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية؛
- المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.¹

4- العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

هناك عدة عوامل تؤثر على الثقافة التنظيمية وبدرجات متفاوتة منها:²

- **حجم المنظمة:** تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضائها في العديد من الخيارات والتجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا.

¹ إلهام العلمي، الزهراء هامل، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة -دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني محفوظ عمار-بئر العاتر-، مذكرة ليل شهادة الماستر، جامعة العربي التبسي-تبسة-، 2022، ص40.

² خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد: 09، 2013، ص267.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

- **العمر التنظيمي:** غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.
- **التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام. وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابيا على مستوى الأداء.
- **التنشئة الاجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه. فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.
- **البيئة الخارجية:** استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي. وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.
- **التغيير التنظيمي:** التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلاً، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

المطلب الثاني: مكونات ووظائف الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد، كما أنها تحتوي على مكونات تميزها ووظائف أساسية التي سنتطرق إليها في هذا المطلب.

أولا مكونات الثقافة التنظيمية:

وتتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر وهي كما يلي :¹

- **القيم والمعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء

¹ آت إبراهيم حولة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز دراسة حالة مؤسسة "Prolipos" لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها عن مليلة - أم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2015، ص14.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

واحترام الآخرين، كما تشمل المعتقدات التنظيمية، الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومنها: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

- **المعايير التنظيمية:** وهي عبارة عن إجراءات وقواعد يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة وغالبا ما تكون هذه الإجراءات غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.
 - **أداء العاملين:** ويقتصد به ما يقدمه العاملون من مخرجات عمل وما يضيفونه ونوعية علاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات.
 - **التوقعات التنظيمية:** وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد في المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك: التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، ومن الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة بالتقدير والاحترام، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.¹
- كما أن هناك تصنيف آخر لمكونات الثقافة التنظيمية المتمثلة في:

- **المكونات المادية للثقافة التنظيمية :** التي تنقسم الى :²

- **الطقوس والعادات التنظيمية :** وتمثل في الأحداث و الأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة و التي تعكس القيم و المثلثات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول أو اجتماع غذاء أسبوعي غير رسمي أو فترات استراحة لتناول القهوة أو الشاي ، وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال . كذلك طريقة تحضير و إدارة الاجتماعات وطريقة الكلام و الكتابة ، وكيفية مقاطعة الحديث ، ومناداة الأفراد ، أو إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف ، أو تكريم المتقاعدين ، و بالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة ، وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية .
- **الرموز:** والتي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة، وتظهر في المنظمة في شكل أشياء وأفعال كالأسهم التجارية للمنظمة، وتصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث وغط اللباس، والتي تحمل رموزا ترتبط بقيم المنظمة. وأحسن مثال على ذلك شركة: "دانون" فشعار

¹ إلهام العلمي، الزهراء هامل، مرجع سبق ذكره، ص 68-69.

² يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2015، ص 37.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

الشركة يتمثل في دائرة داخل طفل يرفع رأسه باتجاه النجمة فهو رمز معروف في العالم والتي يحمل معاني الأمل والنمو والتطور، وهذا يعني أن وجود مثل هذه الرموز يؤدي إلى وجود نوع من التجانس والانسجام بين عمال المنظمة.

ثانياً وظائف الثقافة التنظيمية:

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربعة وظائف رئيسية وهي: ¹

- **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** إن مشاركة العاملين المعايير والقيم والمدرجات نفسها يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
 - **تسهيل الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
 - **تعزز استقرار النظام:** تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
 - **تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم:** فتثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- حيث توفر ثقافة المنظمة مصدراً للمعاني المشتركة، التي تفسر لماذا تحدث الأشياء. وبتحقيق هذه الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط الأفراد بعضهم ببعض. ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

ويعدها آخرون مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار والتميز وتغلب على المنافسين، كما يرى فيري أن هناك بعض الوظائف بمثابة فوائد للثقافة التنظيمية من حيث أنها تعمل كالآتي: ²

- إحداث تغيير ودعم التطوير؛

¹ حجاجي بثينة، دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الرخام -قالة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة 8 ماي 1945، قالة، 2021، ص45.

² سعد محمود الكواز، نظرية أحمد الجواف، عض عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها في التخفيف الضغط من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات، عمان، الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، المؤتمر السنوي الرابع عشر، ص34.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

- تحقيق الحوادث الشاملة حيث تعد المعايير السلوكية والقيم والتوقعات بمثابة الأثر الذي ترسل من خلاله الإدارة خططها واستراتيجياتها وأهدافها؛
- تحقيق الدافعية ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقديم القيم المرتبطة بالعمل؛
- دعم وتوضيح معايير السلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة العاملين القدامى، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مثلما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من حالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

نظريات الثقافة التنظيمية: لقد أجرى الكثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة التنظيمية للمنظمة، والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم وفي الفقرات التالية نستعرض أهم النظريات :¹

- 1- **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة التنظيمية للمنظمة وإنما للثقافة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة ولدى كل ثقافة وجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.
- 2- **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة حيث يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصية القادة العاملين في المنظمة وعليه يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد الجماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستدامة أصال من ثقافة المجتمع وهذا يجعل روح الثقافة ألي منظمة تتمثل في جانبي الاستمرار والتطوير .

¹ سلمى لوزيرة، تأثير الثقافة التنظيمية على قدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية E.N.I.C.A.B-، مذكرة مقدمة ليل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2020، ص27.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

3- **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها لكل فرد وصدقه القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها أدواره في التنظيم التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن الأسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة .

4- **نظرية سجية الثقافة:** تتمحور هذه النظرية بأن أفكارها تدور حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعبر هذه الخبرة عن الطبيعة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية ويعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارس الذين يؤديان إلى تراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتناسق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الفرد.

وضمن هذا السياق سوف نعرض أهم المداخل المفسرة للثقافة التنظيمية:¹

1- **نظرية التأثير لثقافة المنظمة (Schein):** تقوم هذه النظرية على أساس مفاده: ماهي الثقافة؟ what is culture ولقد حلت هذه النظرية متغير الثقافة 18 التنظيمية ضمن ثلاثة مستويات هي:

- **مستوى الماديات:** تتمثل في: التكنولوجيا، الفنون الآداب الأنماط السلوكية المرئية والمسموعة.
- **مستوى القيم:** يتم التعرف عليها من البيئة المادية، ويمكن التعرف عليها من خلال اتفاق الجماعة.
- **مستوى الافتراضات الأساسية:** العلاقة مع البيئة طبيعة الواقع والزمان والمكان، طبيعة الطباع البشرية، طبيعة العلاقات الإنسانية.

2- **نظرية ديناميكية الثقافة:** إذا كانت نظرية Schein تبحث عن ماهية الثقافة التنظيمية؛ فإن نظرية ديناميكية الثقافة تبحث عن كيف نشأت الثقافة وذلك من خلال الاعتماد على المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية، إذ أسفرت نتائج هذه النظرية إلى أن مكونات الثقافة التنظيمية (الماديات، القيم،

¹ يحيى عبد المالك، الثقافة التنظيمية: الدلالات والابعاد، مجلة افاق العلوم، العدد 6، الجلفة، 2017، ص304.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

الافتراضات) تتميز بالديناميكية والتغير؛ أي أنها في حركية مستمرة ولا تتوقف وتتم هذه الحركة من خلال الأدوار الديناميكية التي تربط بين مكونات الثقافة التنظيمية.

3- **نظرية المجالات jones** : ركزت هذه النظرية في معالجتها للثقافة التنظيمية على العوامل البيئية الداخلية والخارجية، إذ يركز البعد الداخلي على تبني المنظمة ثقافة تميل إلى الاستقرار واتجاهها نحو الانجاز والشعور بتطوير المهنة والانجازية، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل الدائم والمستمر مع البيئة الخارجية والانسجام بالمرونة والإبداع والقدرة على المخاطرة، كل هذه العناصر تعمل مجتمعة لتكون عامل ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة ومن خلال التفاعل يتم تبني التحديد أو تغير النسيج الثقافي للمؤسسة.

المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية

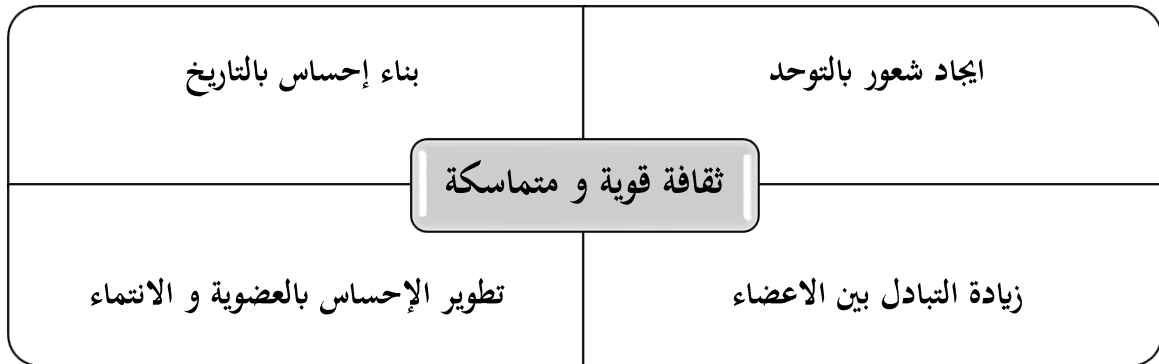
تتلخص أهمية الثقافة التنظيمية في العناصر الآتية:¹

- 1- **بناء إحساس بالتاريخ**: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
- 2- **ايجاد شعور بالتوحد**: حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
- 3- **تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء**: وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- 4- **زيادة التبادل بين الأعضاء**.

¹ عابد فايزة، ثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية - جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2017، ص26.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

شكل رقم (01) : أهمية الثقافة التنظيمية.



المصدر: من اعداد الطالبين

إن الثقافة التنظيمية القوية تتسم بالوضوح والتعريف المحدد ويتقاسم مفرداتها أعضاء التنظيم كذلك تشجع السلوك الايجابي والمثابر في العمل والإبداع والالتزام بالمصالح العليا الرئيسية للمنظمة.

كما تتجلى الثقافة التنظيمية بالأهمية التالية :¹

- تخلق الثقافة التنظيمية الحدود التي لا يُسمح للموظفين بتجاوزها، بحيث يلاحظون تلقائياً المعايير التنظيمية وقواعد السلوك.
- كل منظمة معترف بها جيداً من خلال ثقافتها، توفر ثقافة المنظمة استقرارها. يفضل الناس الاستمرار في المنظمة ويفضل الموظفون العملاء والممولين وغيرهم من الأشخاص ذوي الصلة البقاء مع المنظمة.
- إن الاعتراف الاجتماعي بالثقافة التنظيمية يجعل المنظمة تنمو وتتطور في جميع الأبعاد.
- تعمل الثقافة التنظيمية كمحفز يوجه الموظفين ويسيطر عليهم، ويشعر الموظفون الراضون بمزيد من الروح والحماس لأداء وظائفهم.
- توجه سلوك وسلوك الموظفين نحو تحقيق الأهداف من خلال ثقافة سليمة. الموظفون المنضبطون يجعلون الموظفين الآخرين منضبطين وحسن السلوك.
- تثير الثقافة موقفاً إيجابياً وسلوكياً إيجابيين يعدان مرة أخرى إضافة للثقافة. هذا الموقف يشير إلى الدورات المختلفة للسلوك الإيجابي، أي أن الثقافة تؤدي إلى السلوك الجيد والسلوك الجيد يصنع ثقافة جيدة تساعد في سلوك أفضل، وتستمر هذه الدورة.

¹ محمد مراد، الثقافة التنظيمية مقال شامل عن ثقافة المؤسسة، رائد الاعمال العربي، المركز الجامعي عبد الله مرسل، ص03.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

— القواعد الضمنية الموضوعية في ظل الثقافة التنظيمية تجعل الناس موجهين نحو التنمية، هذه القواعد أكثر فعالية من القواعد الصريحة أو التعليمات المكتوبة والامتثال للقواعد الضمنية يجعل الموظفين منضبطين.

المبحث الثاني: الجوانب الأساسية للثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم والمدرجات التي تشكل انطباعات، وترسخ اتجاهات، ويترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة، كعناصر تدعم الأداء الجيد إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة تشجع على ذلك، فقد اكتسب مصطلح الثقافة التنظيمية أهميته كعامل مؤثر في توجهات المنظمات وتطور أو تخلف مستوى أدائها .

المطلب الأول: خصائص وأنواع الثقافة التنظيمية

سنطرق لكل من خصائص وأنواع الثقافة التنظيمية

أولا خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف ثقافة المنظمة بعدد من الخصائص أهمها:¹

- 1- **الإنسانية:** تشير الدراسات إلى أن الإنسان بقدرته العقلية على الإبداع واختراع الأفكار وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح قادراً على صنع الثقافة ورسم محتواها (إسماعيل 1986: 185)، وبذلك فإن الثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، لأنها تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى منظماتهم، أو التي تتكون لديهم من خلال تفاعلهم داخل هذه المنظمات.
- 2- **الاكتساب والتعلم:** يكتسب الفرد الثقافة من المجتمع المحيط به عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، أو من خلال الخبرة والتجربة، أو من خلال علاقاته وتفاعله مع الآخرين، وبذلك فإن الفرد يكتسب الثقافة التنظيمية من المنظمة بصورة عامة أو من القسم الذي يعمل فيه بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه وفادته أسلوب العمل والمهارات اللازمة للعمل والطريقة التي يتعامل ويتعاون بها مع زملائه، كما إنه يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك التي يُشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المنظمة.

¹ خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة العراقية، 2015، ص 159.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

- 3- **الاستمرارية:** تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال بالرغم مما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات من تغيرات، وعليه فإن الثقافة في المنظمات الإدارية تستمر في تأثيراتها على إدارة هذه المنظمات حتى بعد زوال جيل من العاملين، وخاصة متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين وتزويدهم بالحد الأدنى من التوازن الذي يدعم استمرار القيم والأنماط السلوكية والخبرات والمهارات التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.
- 4- **التراكمية:** يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية، وتشابك العناصر المكونة لها وتعهدها، وبذلك فإن الخبرات التي تمر بها المنظمات تشكل تراكما ثقافياً، وإن الطبيعة التراكمية للثقافة التنظيمية تلاحظ بوضوح في العناصر المادية للثقافة أكثر من العناصر المعنوية.
- 5- **الانتقائية:** تراكم الخبرات الإنسانية أدى إلى تزايد السمات الثقافية، مما قرص على كل جيل انتقاء العناصر الثقافية التي تحقق له بقدر ما إشباع حاجاته وتجعله قادراً على التكيف مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة به، وبذلك فإن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكما ثقافياً يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي تتأثر بها القادة والعاملون، وبالشكل الذي يجعلهم قادرين على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بهم.
- 6- **القابلية على الانتشار:** يتم انتقال العناصر الثقافية وانتشارها عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض. وبذلك تنتشر الثقافة التنظيمية في داخل الوحدات الإدارية للمنظمة، وخاصة إذا كانت قادرة على حل بعض المشكلات أو إشباع بعض حاجات العاملين، لكن العناصر المادية للثقافة تنتشر بسرعة أكبر من العناصر المعنوية لها.¹
- 7- **التكامل:** تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكيل سطا متوازنا ومتكاملا، وبذلك تتكامل السمات الثقافية في المنظمات الإدارية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تشكيل مدارك العاملين والمديرين وتزويدهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم واتجاهاتهم وتجعلهم قادرين على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بهم.
- 8- **التغيير:** تتميز الثقافة بخاصية التغير بفصل ما تصيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية الساعاتي، وبذلك يحدث التغيير في المنظمات الإدارية لجميع العناصر الثقافية والمعنوية لكن الأفراد العاملون يتقبلون التغيير في الأجهزة والتقنيات ويقاومون التغيير في العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية

¹ نفس المرجع، ص 160.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

وبذلك فإن التغيير في العناصر المادية يحدث بسرعة أكبر من العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.

ثانياً أنواع الثقافة التنظيمية

اتفق الكتاب على تقسيم الثقافة التنظيمية لعدة أنواع تختلف من مكان إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، ويمكن حصر أهم هذه الأنواع كما يلي¹:

- 1- **ثقافة النفوذ أو القوة:** إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدود من الأفراد البارزين وتكون القوة والنفوذ بيد من يتحكم بالمنظمة ويشبهه لحد كبير نسيج العنكبوت .
- 2- **ثقافة المشروع (المهمة):** وتتسم بأنها موجهة نحو العمل والإنجاز والحكم يتم من خلال النتائج، وقوتها تعتمد على خبرة أفرادها ولا تحتاج لقواعد وإجراءات كثيرة، وهناك صلة وثيقة بين أقسامها، لذا فهي تشبه الشبكة .
- 3- **ثقافة عضوية:** يكون فيها إدراك العاملين للقيم والمعتقدات والاتجاهات الإدارية مرتفع، ومن خصائصها التوجه نحو العلاقات العاطفية والائتلافية، واحترام الفردية، وتحمل المخاطرة والولاء الداخلي .
- 4- **ثقافة إبداعية:** تتركز في المنظمات التي يبعث العمل فيها على الإنجاز والمخاطرة وفي حالة زيادة الضغوط المستمرة تؤدي إلى توتر وإرهاق العاملين وتكون مجازفة كونها خلاقية ومتحدية .
- 5- **ثقافة داعمة:** حيث تتسم بالتفاعل والتماسك كالمعمل بروح الفريق، والتوجه نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية ومراعاة المبادئ الإنسانية والعمل.
- 6- **ثقافة بيروقراطية:** تعتمد على التمسك بالروتين، وانعدام الثقة بين القائد ومروسيه لوجود الشك وعدم الاستقرار في العمل، إذ تتسم هذه الثقافة بالجمود والرقابة الشديدة، أما قادتها فهم يحتاجون للسيطرة والرقابة والهيمنة بدون مبررات موضوعية، ويميلون إلى العلاقات الاجتماعية وتتسم قراراتها بأنها غير حاسمة.

¹ الثقافة التنظيمية Organizational Culture ، <https://www.starshams.com/> ، تاريخ ووقت الزيارة: 2023/04/26-53:20.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

7- **ثقافة العمليات:** وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيمية، ويهتم بالتفاصيل في عمله .

8- **ثقافة الدور:** وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء .

9- **ثقافة مساندة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.¹

المطلب الثاني: أبعاد ومحددات الثقافة التنظيمية

سنستطرق لكل من أبعاد ومحددات الثقافة التنظيمية

أولا أبعاد الثقافة التنظيمية

بالرجوع إلى التراث النظري حول موضوع الثقافة التنظيمية تجد أن الباحثين والمهتمين هذا الموضوع اختلفت وجهات نظرهم في أبعاد الثقافة التنظيمية من حيث ماهيتها وأعدادها، إذ يرى (Enckson) أن أبعادها تتمثل في²:

الهيكل التنظيمي، وأهمية أمن المنظمة والاتصالات والسلوك الإداري، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فضلاً عن استجابة العاملين وتصرفهم، إلا ما يهم في هذا المجال هو الآلية التي تتم بها إنتاج الثقافة وإعادة إنتاجها علاوة عن تثقيف العاملين الجدد، وهناك رموز موجودة في المنظمة تعكس نماذج ودلائل تعمل على الحفاظ على

ثقافة المنظمة عبر أشكال مترسة من أنماط التفكير.

في المقابل حدد أسامة خيرى في كتابه التميز التنظيمي أبعاد الثقافة التنظيمية في العناصر التالية:

¹ الثقافة التنظيمية Organizational Culture ، <https://www.starshams.com/> ، تاريخ الزيارة: 26/04/2023: 53-20.

² أسامة خيرى التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية، الأردن، ص 71-72.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

- 1- **ثقافة المنظمة المتميزة والتي تشجع على الابتكار:** إذ نصف المؤسسات حسب ثقافة المنظمة إلى مؤسسات ذات ثقافة غير ابتكارية ومؤسسات ذات ثقافة ابتكارية إذ تتسم الأولى (ذات ثقافة غير ابتكارية) بتعزيز الأبعاد الصلبة التي تركز على الهيكل التنظيمي، الخصائص الرسمية والتخصص الوظيفي الدقيق، وتقديس القواعد والإجراءات أما الثانية (ذات ثقافة ابتكارية) والتي تعمل في بيئات تتسم بالتغيير، فإن العناصر التي تعتم عليها في غرس مختلف القيم و المعتقدات تتمحور في مجملها حول قيم المبادرة واعتماد أساليب العمل القائمة ع الفريق والاستجابة .
- 2- **ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام وتقديم الفرد:** إذ يعود حاج كثير من المؤسسات لاهتمامها بالعنصر البشري وذلك حرصها على تحقيق الرعاية والعناية الدائمة لهم وتسهيل عملية تبادل المعلومات مع الرؤوسين السريعة للتغيرات في البيئة.
- 3- **ثقافة المنظمة التي تشجع على فرق العمل:** في هذه الحالة يتم تحقيق الأهداف، وإنجازها بواسطة الفرق من خلال التفاعل الجماعي وليس الفردي، إذ تعمل الجماعة على إشباع حاجات الفرد، وهي مصدر معلوماته كما يمكنه تحقيق أهدافه التي يصعب عليه تحقيقها مفردة.
- 4- **ثقافة المنظمة التي تشجع على المنافسة الموضوعية بين العاملين:** يمكن حصر أهم محددات المنافسة الموضوعية في (تكافؤ فرص الترقية والتقدم الوظيفي، تحدي الدور، توافر بيئة إيجابية تنافسية، إدراك العدالة التنظيمية ...الخ).

ثانيا محددات الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالآتي:¹

- 1- **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.
- 2- **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص.302

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

3- التكنولوجيا: على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

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

5- البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين. الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيلها ثقافتها.

6- الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

المطلب الثالث: طرق نقل الثقافة التنظيمية

تختلف أساليب نقل الثقافة التنظيمية ومن أهمها:¹

1- القصص: هي الحكايات التي يحكيها من أجل خلق المؤسسة أو أنجاحها مثل الأساطير التي تلعب دوراً في حفظ ونقل القيم الهامة والمجهزة وهي وسيلة لإبراز نجاحات وعظمة للمؤسسة ونقاط تفوقها ونهوضها خلال مسيرتها؛

2- الرموز: تعتمد المنظمة على الرموز وهي الأشياء التي تتضمن المعنى وأكبر بكثير من المعنى الظاهري لها على سبيل المثال : بعض الشركات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب، لتوحي للملأ وغيرهم بأنها شركة ضخمة ومستقرة.

3- الأبطال : سواء كانوا حقيقيين أم من صنع الخيال، أحياء أم موتى فهم رموز الأساطير الذين بأفعالهم و أعمالهم ومواقفهم نجحت المؤسسة .

¹ مسيران عبد الهلال، سماني مراد أولاد الطالب بوبكر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة ميدانية للصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية أدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة أحمد دراية أدرار، 2018، صص 25-26

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

4- العادات و الطقوس والتقاليد : وتتمثل في مجموعة أنشطة ذات صفة متكررة تهدف الى المحافظة على قيم المؤسسة وترسيخ مبادئها، وتعزيز ثقافتها كذلك في ما يتعلق بتحقيق الأهداف والأهمية السببية للمراكز والأفراد كما تمثل ممارسات اليومية التي تخضع لقواعد واجراءات رسمية، وغير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد وعوامهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع منفعة المؤسسة من ضوابط وأنظمة تشكل الأفكار العامة لحركة الأفراد وتفاعلاته .

المبحث الثالث: الصراع التنظيمي وآليات إدارته

يعتبر الصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمراً طبيعياً، سواء كانت تلي التنظيمات سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية، بل إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي أيضاً وذلي لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية، الداخلية والخارجية عليه، ال تخلق أي منظمة من وجود اختلاف في وجهات النظر خاصة فيما يخص الامور المتعلقة بالإدارة مما قد يؤدي إلى حدوث الصراع، ولقد كان أغلب الباحثين ينظرون إلى الصراع التنظيمي بأنه ظاهرة سلبية باعتبار الانسان مجرد آلة دون مراعاة الجوانب الانسانية له، واعتباره كذلي ظاهرة خطيرة تؤثر على استمرار و استقرار المنظمة وبالتالي يخدم المصلحة العامة للمنظمة ولم يكن الصراع معترف به كظاهرة موجودة أساس داخل التنظيم، باعتباره ظاهرة عكسية يجب القضاء عليها.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي ومستوياته

سنستطرق في هذا المطلب بمفهوم الصراع التنظيمي ومستوياته

أولاً مفهوم الصراع التنظيمي

لا تخلو المنظمات من ظاهرة الصراع التنظيمي، والذي ينشأ من الاختلافات في المعتقدات والمواقف والميول، وأحياناً عدم قبول الآخرين، مما يخلق اختلافات وقد يصل إلى حد خلق الصراع، وهو موجود في جميع المنظمات.

1-تعريف الصراع التنظيمي:

ذهب العديد من الكتاب والباحثين إلى تعريف الصراع التنظيمي كل حسب منظوره الخاص، وقبل أن نستعرض جملة من هذه التعاريف لابد من التطرق إلى التعريف اللغوي لكلمة الصراع، فكما جاء في لسان العرب لابن منظور فإن الصراع هو الطرح بالأرض وخصه في التهذيب بالإنسان، صارعه فصرعه يصصره

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

صرعا، والصراع معالجتهم أيهما يصرح صاحبه ويعرف كذلك الصراع لغة بأنه " الخصومة والمنافسة، التراع، المشادة. و الصراع يعني " الزراع و الخصام أو الخلاف والشقاق.¹

أما اصطلاحا فقد تعددت وتنوعت التعاريف التي خص بها الباحثون هذا المصطلح، وفيما يلي مجموعة من التعريفات لظاهرة الصراع التنظيمي:

- **تعريف (كوسر):** "الصراع التنظيمي هو كفاح حول القيم والسعي من أجل الترقية المهنية، الأجر والحوافز حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم، أو القضاء عليهم.²
- **تعريف (بولدنج):** " الصراع التنظيمي هو وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.³
- **تعريف (كيللي):** الصراع التنظيمي " هو نتيجة جانبية للتغير، وأنه من الممكن الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة، ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة.⁴
- **تعريف (غرينبرغ وبارون):** الصراع بأنه " إجراءات يتحدها أحد الأطراف أو بسبيله إلى اتحادها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضررا بمصالحه الأساسية.⁵
- **تعريف (كروزيه):** فيرى أن الصراع " هو عبارة عن حالة من الكفاح حول القيم والمبادئ من أجل تحقيق المكانة و القوة أو الموارد النادرة فكل جماعة أو أفراد يسعون إلى تحييد الآخرين رغبة في تحقيق ذلك المطلوب" أما ويليام فيعرفه بأنه تلك الوضعية الدينامية الناتجة عن عملية التفاعل الاجتماعي الضروري في التنظيم و التي تكون بين فردين أو أكثر أو بين جماعتين أو أكثر في المستوى الرسمي أو غير الرسمي، و لكل صراع تنظيمي أطرافه و دوافعه و وسائله و نتائجه على التنظيم، ويعني أيضا حالة التوتر بين شخصين أو أكثر أو جماعة أو أكثر أو حتى التنظيم ذاته. بسبب رغبة كل طرف في الوصول إلى مصادر السلطة

¹ جمال الدين أبي الفضل ابن منظور: لسان العرب، دار الكتب الجامعية، 2003، ص 234.

² عبد المجيد لبصير، موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم السياسة والاقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى، الجزائر، 2010، ص 220.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عطاء دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 363.

⁴ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني محمد إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار حامد الأردن، 2008، ص 18.

⁵ محمود سلمان، مرجع سبق ذكره، ص 363.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

والامتيازات المادية والمعنوية، وهو سلوك تنظيمي طبيعي ينشأ المنافسة الشديدة على المصادر النادرة، أو بسبب الاختلاف حول طرق التسيير.¹

— **تعريف (محمد الصيرفي)** "هو ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالسلوك الإنساني و هي تظهر عند إصابة الإنسان بنوع من الإحباط أو عدم التوازن".²

من التعاريف السابقة يمكن تعريف الصراع التنظيمي على انه هو التوترات التي يشهدها النسق التنظيمي على مستوى الأقسام و الوحدات الإدارية و الأعضاء و البناء الطبقي، و يستخدم الباحثون مؤشرات مختلفة لدراسة الصراع التنظيمي، و عموما هناك اتجاهان في دراسة الصراع التنظيمي هما دراسة الصراع داخل المنظمة، و هو الصراع بين الأقسام أو الصراع على المستوى الشخصي و الجماعي، و الصراع بين المنظمات ".³

2-أسباب الصراع التنظيمي :

للصراع التنظيمي أسباب عديدة من الصعب حصرها، ومعرفة هذه الأسباب يفيد كثيرا في البحث عن طرق علاجه، ومن أهم أسباب إثارة الصراع داخل المنظمة هو:³

— **التنافس على الموارد المحدودة:** فلا يوجد منظمة لديها موارد غير محدودة و الصراع يحدث غالبا على توزيع أو تخصيص الموارد المالية أو المعدات للأفراد .

— **الرقابة الإدارية:** تعتبر الرقابة أحد المهام والسلوكيات التنظيمية الرسمية والتي تشكل حساسية بالغة لدى الخاضعين لها فهي تعني الكشف عن الأخطاء والحد من حرية التصرف لذلك تثير الصراع وتؤثر في العلاقات بين العمال وتدعم طرفا من الأطراف الأخرى.

— **تقسيم العمل :** يعتبر تقسيم العمل أحد عوامل إثارة الصراع إذ نجد أن بعض الأفراد داخل التنظيم يقوم أحيانا بجزء من المهام التي كانت لغيره وقد يعمد الرئيس إلى تكثيف العمل على طرف ما و يخفف على الطرف الآخر أو إسناد مهام لموظف ما إلى غيره أو أنه يعمل على ضبط توقيت الدخول إلى العمل مما يثير غضب العمال و اتخاذ مواقف مناقضة للتنظيم.

— **الاتصالات 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 من نتائج سلبية

¹ محمد الصوفي الموسوعة العلمية للسلوك التعليمي، التحليل على مستوى الجماعات، عطاء المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص.58

² سعود بن محمد النمر، الصراع التنظيمي (عوامله وطرف إدارته)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد7، 1994، من 48.

³ غياث بوفلحة، مبادئ التسيير البشري، ط3، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2008، ص 78

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال، وقد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم وتتضمن الاتجاهات الأشكال التالية :
الانطواء، وحبس المعلومات والمبالغة في تخطي خطوط السلطة .

- **المعوقات التنظيمية أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي :** تمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه 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 للمعلومات .
- **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 .
- **الاعتماد المتبادل في العمل:** ويعتبر من الأسباب الرئيسية في الصراع بين المجموعات، والمقصود بذلك المدى الذي تعتمد فيه مجموعتان وتحتاج كل منهما إلى الأخرى لتنجز عملها وتحقق أهدافها، وهذا الموقف يحتاج إلى التعاون المتبادل بين المجموعتين إلا أنه ينشأ عنه صراعات قد تكون حادة تؤدي إلى التوتر والقلق والإحباط، وبالتالي يمكن استنتاج كلما زادت العلاقات الاعتمادية زادت حدة الصراع.
- **غموض الوسائل والأهداف أو تعارضهما:** اختلاف الأهداف والقيم والأساليب من شخص لآخر، فكلما ازداد غموض الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ينشأ الصراع وتزداد حدته، من المعلوم إن كل مؤسسة تمارس نشاطاتها في إطار هدف عام للمؤسسة، إلا إن ذلك لا يمنع من وجود نوع أو أكثر من أنواع التعارض بين الأهداف الخاصة حيث تستغل بعض المجموعات هذا الغموض أو التعارض في زيادة حجمها أو مكانتها على حساب المجموعات الأخرى.¹

ومن أسباب الصراع أيضا ما يلي:²

- الانتماءات والولاءات الوظيفية والمهنية؛
- التباين في الصفات والأنماط الشخصية؛

¹ نفس المرجع، ص 78.

² منصور بن صالح اليوسف، إدارة الصراع في بيئة العمل، منتديات طلاب ماجستير الإدارة التربوية، الأقسام العامة، المنتدى العام، 2010.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

- سعي الأفراد في الحصول على مكانة بارزة بدلا من التركيز على مصلحة الفريق؛
- شهوة السيطرة على فريق العمل؛

الإحباط الذي قد يصيب أعضاء الفريق لبقاء الصراع دون حل، وتراخي المسؤولين. إضافة إلى ذلك نجد من أسباب إثارة الصراع ذلك التعارض بين مطالب كل من العمل والأسرة من حيث الوقت و التفكير، وكذلك تباين شخصيات الأفراد و قيمهم و أخلاقهم الأمر الذي يثير المشاحنات وتصادم وجهات النظر ، كما يوجد هناك أسباب خفية لا تجرا أطراف الصراع على إعلانها منها العوامل النفسية مثل الغيرة و كراهية الجنس الآخر وأسباب متعلقة بالتاريخ الشخصي لفرد ما و لأسباب إيديولوجية و حزبية أو لأسباب ترجع إلى علاقات عاطفية داخل (إلا أنه لا يمكن في كثير من الأحيان حصر جميع أسباب الصراع داخل المنظمة وإنما تتوقف أسبابه على حسب التنظيم) طبيعة المنظمة و طبيعة الأفراد التي تنتمي إليها يعني ذلك أن الأسباب المذكورة سابقا ليست الأسباب الوحيدة لظهور بؤادر الصراع التنظيمي داخل النسق التنظيمي.

3- نماذج الصراع التنظيمي:

هناك العديد من النماذج التي حاولت تفسير ظاهرة الصراع، ولكننا سنعرض ثلاثة نماذج رئيسية أوردتها أدبيات الدراسة وهي:¹

- **نموذج عملية الصراع** :يحاول هذا النموذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع، ومتابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها، ويعتبر هذا النموذج مفيدا عندما تكون هناك رغبة في فهم أحداث ومراحل الصراع والتدخل مباشرة في هذه الأحداث
- **النموذج الهيكلي للصراع** :ويركز هذا النموذج على الضغوط والقيود التي تشكل موقف الصراع، حيث يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع بمثابة استجابة لهذه الضغوط، وهناك أربع مجموعات من العوامل أو القيود التي تشكل مواقف الصراع: التفاعلات والميول السلوكي لطرفي الصراع، وهي تعكس شخصية كل منها؛

- الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع وهي تنشأ من البيئة المحيطة؛
- هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع، ودرجة التعارض بينهما؛
- القواعد و الاجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع.

¹ العتيبي، طارق بن موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 15-16-17.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

ويطلق على هذا النموذج - النموذج الهيكلي - نظراً لأن هذه الضغوط والقيود تقسم بالثبات النسبي والتغير البطيء، ويعتبر هذا النموذج مفيداً في حالة الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعى لتسهيل أنماط سلوكية معينة .

- نموذج النظم: ويقوم هذا النموذج على أن للصراع نتائج إيجابية وأخرى سلبية، ويتوقف ذلك على كيفية التعامل معه، ويتكون نظام الصراع من ثلاثة عناصر وهي:
- مدخلات النظام: وتمثل مصادر الصراع، ومن بينها التناقض على الموارد النادرة وتعارض الأهداف؛
 - الأساليب والطرق: المختلفة المستخدمة في التعامل مع الصراع؛
 - مخرجات النظام: وتتمثل في نتائج الصراع سواء أكانت إيجابية أم سلبية .
- ويفيد هذا النموذج في اختيار الأسلوب المناسب للتعامل مع الصراع .

ثانياً مستويات الصراع التنظيمي :

ينقسم الصراع طبقاً لنوع الأطراف المتنازعة إلى :

- الصراع داخل الفرد : وينشأ هذا الصراع عندما يكون هناك حالة من عدم معرفة الفرد لما ينبغي عليه القيام به بالتحدي د أي ما يسمى بـ (صراع الدور) وينتج من تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد وتعارضها أو عندما ينحذب الفرد إلى عدة أهداف تحتم عليه اختيار أحدها فقط حيث لا يمكن تحقيقها معاً وهو ما يسمى بصراع الهدف . هنا يلجأ الفرد إلى محاولة المقارنة بين ما سيكسبه وما سيخسره في حالة اختيار دون آخر كأن يختار الهدف ذا الأهمية الأكبر له في حالة الدورين أو الهدفين الإيجابيين أو الاتجاه نحو الاختيار الأقل ضرر في حالة وجد نفسه أمام دورين أو هدفين سلبيين .¹
- الصراع بين الأفراد: وهو الصراع الذي ينشأ بين العامل وزملائه العمال أو مع رؤوسه نتيجة للفروق في الأنماط الشخصية والادراكات المعرفية أو سوء الفهم أو نظراً لتداخل الأدوار وسوء العلاقات وتصادم المصالح، كما قد يكون الأساس في نشوئها سوء الأخلاق أو التنشئة غير السليمة.
- الصراع بين الجماعات داخل المنظمة: ويتمثل في الصراع بين الإدارة والأقسام المختلفة داخل المنظمة كالصراع بين المالية والتسويق أو الصراع بين قسم الإنتاج والتسويق وهكذا حيث يمكن أن

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص367.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

تكون نزاعات بسيطة وثنائية كما قد تكون جوهرية وبالغة الأهمية وقد تكون سلبية كما قد تكون إيجابية أيضا شأنها شأن الصراع القائم بين الأفراد.

— **الصراع بين المنظمة وغيرها من المنظمات:** تتعامل المنظمة غالبا مع جهات حكومية ومنتسبون ومستهلكون وممولين بالإضافة إلى تعاملها مع منظمات أخرى قد تتعاون أو تتنافس معها لذلك قد يحصل الصراع أحيانا فيما بينها نظرا لتضارب المصالح أو لتحقيق مطالب معينة أو لتغيير بعض الأمور بما يتلاءم مع متطلبات كل طرف. حيث يسهم هذا النوع من الصراع أحيانا في تحقيق المنافسة بين المنظمة وغيرها من المنظمات مما يترتب عليه دفع المنظمة لتطوير منتجاتها وتحسين خدماتها.¹

المطلب الثاني: مراحل تطور الصراع التنظيمي

عند النظر الى الصراع كعملية ديناميكية، او النظر اليه كسلسلة من الاحداث المتعاقبة، ولذلك فالصراع يمر بمراحل نذكرها كالآتي:²

— **مرحلة الصراع الضمني:** يكون هناك مصدر أو سبب للصراع ويحتمل أن يتطور منه الصراع، ولكنه لم يحدث بعد، وانما لا يزال مدفونا. حيث تنتج توترات عن طريق التواصل في النظام وبنائه، او في متغيرات شخصية تتعلق بالأفراد العاملين. وفي هذه المرحلة لا يدرك فيها الفرد وجود صراع، وذلك بعد الرضا عن الوضع الراهن، وتختلف الفرص المناسبة لظهور الصراع مثل: الاعتماد المتبادل في العمل والاساسيات التنظيمية غير المحددة، وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد، والاختلاف حول الاهداف، وصعوبات الاتصال، والقيم للأفراد التنظيم.

— **مرحلة إدراك الصراع:** يتولد الاحساس لدى مجموعة واحدة على الاقل بأن هناك أحداث ما أو ظروف معينة تقود الى خلق الصراع، وفي هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك ملاحظة وجود الصراع، حيث ان المعلومات تلعب دورا هاما بين الافراد والجماعات، وذلك بسبب خلل في الاتصالات أو سوء الفهم بين الافراد أو الجماعات حول موقف ما.

— **مرحلة الشعور بالصراع:** في هذه المرحلة يكبر الصراع حتى يقل التعاون بين الوحدات التنظيمية الامر الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية سلبا. وتمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة وغالبا ما

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص243.

² سارة زويبي، الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحل، آثاره وكيفية التعامل معه، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 7، 2014، ص ص89-90

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

يصعب الفصل بينهما، وتتولد فيها اشكال القلق، المشجعة على الصراع، وهكذا يتبلور الصراع بشكل اوضح وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي اليه، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه.

– **مرحلة الصراع العلني:** يمارس الفرد ومجموعة العمل هنا الصراع بشكل ظاهري ويتضح في عدة صور كالجابهة والعدوات والمشاحنات العلنية التي تحرمها القواعد التنظيمية، وتعتبر مرحلة قصيرة، فالملاحظ هنا أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها، وهنا يتم الصراع وتكون فيها مطالب متباينة .حيث يقوم كل طرف بالرد علنياً على الطرف الاخر، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة، المشاحنات العلنية، العدوان، ووسائل دفاعية أخرى.

المطلب الثالث: أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

هناك الكثير من الأساليب و الاستراتيجيات المستخدمة في ادارة الصراع والتقليل من نتائجه السلبية على كل من الفرد والمنظمة نذكر منها ما يلي: ¹

- 1- **أسلوب المجاملة:** وفيه يتصرف الشخص وكأن الصراع سيزول بمرور الوقت، محاولاً تقليل أهمية الصراع، وتشجيعهم على إخفاء مشاعر الصراع، وعادة ما تكون فاعلية هذا الأسلوب قليلة، حيث يقلل الفرد من شأن نقاط الاختلاف، ويركز على أوجه الاتفاق المشتركة بين أطراف الصراع؛
- 2- **أسلوب المنافسة:** وفيه يلجأ المدير إلى استخدام قوة السلطة والمركز ويكون الحل الذي يتوصل إليه في صالح أحد الأطراف، ويقلل هذا الأسلوب من الدافعية للعمل، ويمكن استخدامه في القضايا الطارئة التي تحتاج إلى تصرف سريع؛
- 3- **أسلوب التعاون:** يتسم بالحزم والتعاون واللجوء إلى القوة والعلاقات الإنسانية بشكل كبير، فيدرس المدير أسباب الصراع مع كافة أطرافه، وي طرح الحلول المناسبة ويتم مناقشتها مع الجميع ليتم علاجها بشكل فعال ومقبول هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه دائماً لأنه يحتاج إلى وقت طويل ودراسة متعمقة، ويمكن استعماله في قضايا جوهرية تؤثر في انجاز الأهداف؛
- 4- **أسلوب الاجبار:** وفيه يتم اللجوء إلى القوة لإنهاء الصراع، ويتم ذلك بإقحام شخص مسؤول من مركز أعلى للتدخل مع أطراف الصراع لعلاج الموقف ببساطة من خلال الأمر بإنهاء الصراع؛

¹ أسية بورس، على لفقير، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي الدائرة، مجلة الابراهيمية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 11، 2022، ص 110-111.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

- 5- أسلوب المواجهة: يتم هنا تحديد ومناقشة مصادر الصراع، حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها؛
- 6- أسلوب الاسترضاء: يتصف باهتمام متدن بالنفس واهتمام كبير بالآخرين، حيث يتابع الفرد اهتمامات الآخرين على حساب اهتماماته هو، ويمثل أعلى درجات منحنى التعاون؛
- 7- أسلوب التسوية: يشير إلى الاهتمام المتوسط بالنفس وبالآخرين، وهو مقرون بمبدأ "الأخذ والعطاء" والتشارك في تخلي كلا الطرفين عن شيء ما للوصول إلى قرار مقبول، ويقترن أيضا بالتفاوض على افتراض وجود مورد ثابت محدد ينبغي اقتسامه بالتسوية للوصول إلى حل وسط يرضي طرفي الصراع فكل منهم.
- 8- أسلوب التجنب: يقوم على تجاهل الصراع وإهمال أسبابه ومن ثم الانسحاب أمام الطرف الثاني والتنازل عن المصالح، إلا أن الصراع يستمر تحت ظروف معينة ومحكمة.

وعرض كيلى أساليب إدارة الصراع التالية:¹

- **التفاوض** : وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل يتفق عليه الطرفان.
 - **التوسط** : وهي العملية التي يدعي بموجبها شخص ثالث للمساعدة في حل الصراع ويقوم بدور الوسيط بين الطرفين.
 - **التحكيم** : ويتم اللجوء إليه حين يفشل التوسط في إيجاد حل عندها يرفع موضوع الصراع إلى جهة ثالثة تعطى السلطة من قبل طرفي الصراع لإيجاد حل يلزم الطرفين.
- وهناك نوعان من التحكيم : التحكيم الاختياري والتحكيم الإجباري فالتحكيم الاختياري يتم اللجوء إليه عن طريق موافقة أطراف الصراع . في حين أن التحكيم الإجباري يفرض بموجب القانون على أطراف الصراع.

المطلب الرابع: مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي

¹ شمول عبد العزيز، أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 2020، ص28

خلاصة الفصل الأول :

ان الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل اختلافا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا لآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق، وفقدان احترام الذات، وضعف المقدرة على اتخاذ القرار، التي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة، وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة. وعلى الرغم من هذه الآثار السلبية نجد من جهة أخرى أن جهاز العلاقات العامة يعمل على التخفيف من حدتها من خلال الاستراتيجيات والأساليب التي يعتمد عليها في تسوية مختلف الصراعات ، كما أن الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، و التي لها تأثير و علاقة واضحة على خلق الصراعات بالمنظمة و إدارتها وفق أساليب و فلسفة إدارية عقلية بحيث يتم استغلال هذه الأخيرة من أجل تشكيلها كدافع للإنجاز، والتي لها علاقة بمدى تماسك هذه الأخيرة في البيئة الداخلية وذلك من خلال ترسيخ الثقافة التي تحملها المؤسسة للأفراد العاملين بها كالتقدير والاحترام المتبادل بين الأفراد نتاج قيم و عادات و أعراف و توقعات تنظيمية تحملها هذه الثقافة وتؤثر على سلوك العاملين.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة

اتصالات الجزائر الاغواط

تمهيد :

تناولنا في الفصل السابقة الإطار النظري للدراسة، قصد تحديد مفاهيم الثقافة التنظيمية هذا من جهة إدارة الصراع التنظيمي من جهة أخرى وبهدف التعرف على أبعاد هذه العلاقة في مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة اتصالات الجزائر، ومن خلال هذا الفصل سنحاول تطبيق واسقاط عملنا على أرض الواقع من اجل معرفة مدى أثر الثقافة التنظيمية لإدارة الصراع التنظيمي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، وذلك باستخدام برنامج "SPSS" وترجمتها الى احصائيات.

المبحث الأول: مدخل حول اتصالات الجزائر -الاغواط-

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من مؤسسات التي سارت عن النهج التطوري من خلال انتهاجها لاستراتيجيات جعلت منها مؤسسة متطورة في مجال الاتصالات والتكنولوجيا السلكية واللاسلكية الحديثة، مقارنة بالمدة الزمنية التي استغرقتها من اجل الوصول إلى ماهي عليه الآن، وعملت في سنوات الأخيرة على إعادة هيكلة في مختلف مجالات وخاصة منها، هيكلية داخلية فيما يخص موارد المادية والبشرية.

المطلب الأول: تعريف اتصالات الجزائر

وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى نشأة الصالات الجزائر وتعريفها ومهامها وأهم أنشطتها وفروعها.

أولا نبذة تاريخية عن اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، وهي مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة النسبة 100%، الخط في سوق الهاتف الثابت والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، ووعيا منها بالتحديات التي يعرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال لقد مرت مؤسسة اتصالات الجزائر لتصل إلى شكلها الحالي بعدة مراحل وتميزت كل مرحلة خصائص معينة لوجزها فيما يلي:

1- المرحلة الأولى من 1962 إلى 1974:

تغير بمثابة الانطلاقة الرسمية للمؤسسة بعد الاستعمار اطلق عليها اسم مؤسسة البريد والاتصالات وتغيرت هذه الفترة بحملة من الصعوبات نظرا للظروف السياسية والاقتصادية التي كانت سائدة، حيث ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي هياكل وأنظمة في مجال الخدمات مؤسسة البريد والمواصلات، فقد كان تصميم هيكلها وإدارتها وتسييرها على النمط الأوربي أو الفرنسي بصفة خاصة،¹ ونظرا لنقص الخبرة والتأهيل للإطارات الجزائرية، وانعدام الحرية في التسيير أدى ذلك إلى ضعف فعالية الأداء، وانخفاض المردودية مما اقتضى إصلاحات هيكلية شاملة في المؤسسة بما يتماشى مع التوجه الاقتصادي والإمكانيات والظروف العامة.

2- المرحلة الثانية: من 1975 إلى 1990:

¹ خيرة عويسي، إدارة توقيت العمل للمؤسسة الجزائرية في ظل تحولات السوسيو ثقافية للتنظيم، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع ولاية الاغواط، نموذجاً، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع. الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017/2018، ص289-288.

عرفت هذه الفترة إصدار مرسوم رقم 75-89 المؤرخ بتاريخ 12 / 30 / 1975، ويشغل تبعاً لقرارات هذا الأمر الذي يمدد ويغير تخصصاته وصلاحياته في ميدان الإدارة وممارسة احتكار خدمة البريد والاتصال، لكن هذه المرحلة لم تخلو من بعض السلبيات في عدم كفاية مؤسسة البريد والاتصالات في تنفيذ مهام الوكالة لها.

3- المرحلة الثالثة من 1991 إلى 1999:

نظراً للنتائج المرحلة السابقة تم إدخال بعض التغييرات والإصلاحات التي تتماشى نوعاً وكماً مع التغييرات الداخلية والخارجية للاقتصاد الجزائري حيث شهدت هذه المرحلة إعادة هيكلة القطاع، وتم تقسيم المديرات الولائية إلى ثلاث مجموعات وذلك حسب المنطقة، حيث عين لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص وهذا طبقاً للمرسوم 92/192 المؤرخ في 28 مارس 1992.

4- المرحلة الرابعة ما بعد سنة 2000:

أهم ما يميز هذه المرحلة هو بروز إصلاحات اقتصادية في ظل التعامل مع الاقتصاد الحر والمنافسة، واستعداداً للدخول في المنظمة العالمية للتجارة ومواكبة التطورات العالمية المتجهة نحو تحرير الأسواق، وفتح الحال أمام الاستثمار الأجنبي المباشر في جميع الميادين، وبناء على ما تقدم يمكن القول إن قانون 2018-04 المؤرخ ب 13/05/2018 له الفضل الكامل في إعادة تحديد القواعد العامة للبريد والاتصالات.¹

ثانياً التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر:

مؤسسة "الجزائر للاتصالات" أو "اتصالات الجزائر" مؤسسة عمومية جزائرية تأسست عام 2003 تنشيط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الإنترنت جواب والاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات الفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 1 يناير 2003، وقد بلغت الحصة المالية الإجمالية المعدة التطوير وهيئة الاستثمارات في 203976 مليون دينار جزائري، وهي مؤسسة ذات طابع تجاري في المجال الخدماتي بالأخص في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وهي تنشيط على المستوى الوطني، ويقدر رأسمالها الافتتاحي ب 100

¹ أخيرة عويسي، مرجع سبق ذكره، ص 289-288.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

مليون دينار جزائرية إلى غاية 2005 تم رفع إلى 50 مليون دينار جزائري والمقيدة في السجل التجاري رقم B00180830502، ومقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس المحمدية 16211 الجزائر، ويبلغ عدد عماله حوالي 23 ألف عامل مهم 45 % تقنيين، كما بلغ رقم أعمالا خلال سنة 2010 ب 60 مليار دينار أي حوالي 40% منها مداخل الهاتف الثابت و15 % أنترنت.

وتفرع من المديرية العامة بالجزائر مفوضات جهوية القلبية وتنقسم هذه الأخيرة إلى مديريات ولائية كما تنقسم المديريات إلى وكالات تجارية وتسعى المؤسسة إلى تحقيق الاستراتيجيات التالية:

- تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات السلكية واللاسلكية وضمان توصيل مادة الخدمات الجودة والسرعة الفائقة؛
- إنشاء وتشغيل قاعة الاتصالات وإدارة جميع أوجه الترابط الشبكي بين البنوك والمؤسسات المالية والإدارية عبر الوطن؛
- رفع نوعية ونطاق الخدمات المقدمة للوصول الثقة العميل وخدمته بشكل متميز سمح للمؤسسة من رفع قدرها ومكانتها التنافسية؛
- الرفع قيمة المبيعات.

ثالثا الإطار القانوني لمؤسسة اتصالات الجزائر:

تاريخ الأول من شهر جانفي 2003 كان الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر وإطارها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن بطرق مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم الاتصال، فيه المنافسة الشرسة، النقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة (2020 www.algeriatelecom.dz) اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في شبكة وخدمة الاتصالات الإلكترونية بالجزائر، حيث جاء في المادة الأولى وفق القانون 04/2018 والمؤرخ في 2018/05/13 (تحديد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية). يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية: على الخصوص، إلى ما يأتي:

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

- تحديد الشروط التي من شأنها تطوير وتقديم خدمات البريد والاتصالات الإلكترونية ذات نوعية مضمونة في ظروف موضوعية وشفافة وغير تمييزية في مناح تنافسي مع ضمان المصلحة العامة؛
- ترقية تطوير الاتصالات الإلكترونية واستعمالها؛
- تحديد الشروط العامة لاستغلال نشاطات البريد والاتصالات الإلكترونية من طرف المتعاملين تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات صلة بالبريد والاتصالات الإلكترونية؛
- تحديد الإطار المؤسسي لسلطة ضبط مستقلة؛
- ضمان توفري خدمة شاملة.

المطلب الثاني : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر وفروعها

اتصالات الجزائر تعمل في عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال ذلك بأربع أهداف هي:

- زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، وتسهيل الولوج لخدمات الاتصالات وذلك للوصول لعدد أقرب من المستعملين، وبالأخص المناطق الريفية؛
 - زيادة وتنمية في جودة الخدمات المعروضة، وسلسلة أو مجموعة التشكيلات المقدمة، وجعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصالات؛
 - تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات مرنة وموصولة بطرق الإعلام؛
 - المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الإعلام والاتصال في الجزائر.
- وتتمحور نشاطات المؤسسة حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

ثانيا فروع مؤسسة اتصالات الجزائر:

- 1- فرع اتصالات الجزائر (موبيليس): مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس اهم متعاملي النقل في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98% وكذا عدد زبائنهم الذي تعدى 10 ملايين مشترك.
- 2- فرع اتصالات الجزائر الأتترنيت جواب (ATI): مختص في تكنولوجيا الأتترنيت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الأتترنيت ذو السرعة الفائقة، ولالإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

(التعليم العالي، البحث التربوية الوطنية التكوين المهني، الصحة الإدارة محروقات المالية... الخ) مربوطة حاليا بشبكات الأنترنت.

3- فرع اتصالات الجزائر الفضائية (ATS) : المختصة في تكنولوجيا السائل والأقمار الصناعية، وهو مختص في تكنولوجيا السائل والأقمار الصناعية، بالإضافة إلى كونها متعامل رائد في مجال الاتصالات في الجزائر، وتعد اتصالات الجزائر من أكبر المنظمات الوطنية توجد غير كافة مناطق الوطن، فهي تشمل كل شبر من الجزائر، خلال هيكلتها التي تعتمد على منطق الشمولية بإيصال منتوجها إلى ابعد نقطة. من هذه البلاد، حيث نسيها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية، بكل من جزائر، وهران قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديرتين إضافيتين للعاصمة بمجموع (مديرية عبر تراب الوطني من جهتها هذه المديريات الولائية على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

4- نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر:

- خدمة الفاتورة؛
- خدمة الفوترة؛
- خدمة الهاتف اللاسلكي؛
- خدمة الاشتراك؛
- خدمة الإنترنت؛
- خدمة الهواتف العمومية؛
- مكتب خدمات المؤسسة

المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

هي عبارة عن مؤسسة (وحدة) عملية للاتصالات خاصة بولاية الأغواط، بدأت نشاطها سنة 2003 مباشرة بعد تأسيسها وتغير الحاصل لها في كل فترات التي مرت بها المؤسسة، نظرا للأهمية الاقتصادية والاجتماعية التي تتمتع بها الولاية، أنشئت المديرية الولائية للاتصالات الجزائر بالأغواط عام 2003، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى منطمتين بريد الجزائر واتصالات الجزائر) كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات الجزائر إلى غاية جوان 2010، أين تم تغيير الاسم إلى المديرية العملية وهي تابعة إلى المديرية الإقليمية للاتصالات بولاية الأغواط والتي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في الجزائر العاصمة، هذا بالإضافة إلى تسييرها المباشر لما يسمى بالمراكز الجهوية للاتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الاتصالات، مثلا:

- المركز الجهوي لصيانة أجهزة المراسلات؛
- المركز الجهوي لصيانة الراديو الريفي؛
- المركز الجهوي لصيانة الشبكات.

1-الموارد البشرية بالمديرية العملية:

وهي تشغل (287 عاملا) حيث يقسمون إلى أربع فئات وهي:

- الإطارات السامية؛
- الإطارات؛
- أعوان التحكم؛
- أعوان التنفيذ.

وهم موزعون حسب الجدول التالي:

جدول رقم (01): يوضح توزيع الفئات العمالية على المستويات الوظيفية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

الصفة	العدد	النسبة المئوية
إطار سامي	12	4.52%
إطار	165	62.2%
عامل تحكم	34	12.8%
عامل تنفيذ	54	20.48%
المجموع	265	100

المصدر: دائرة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

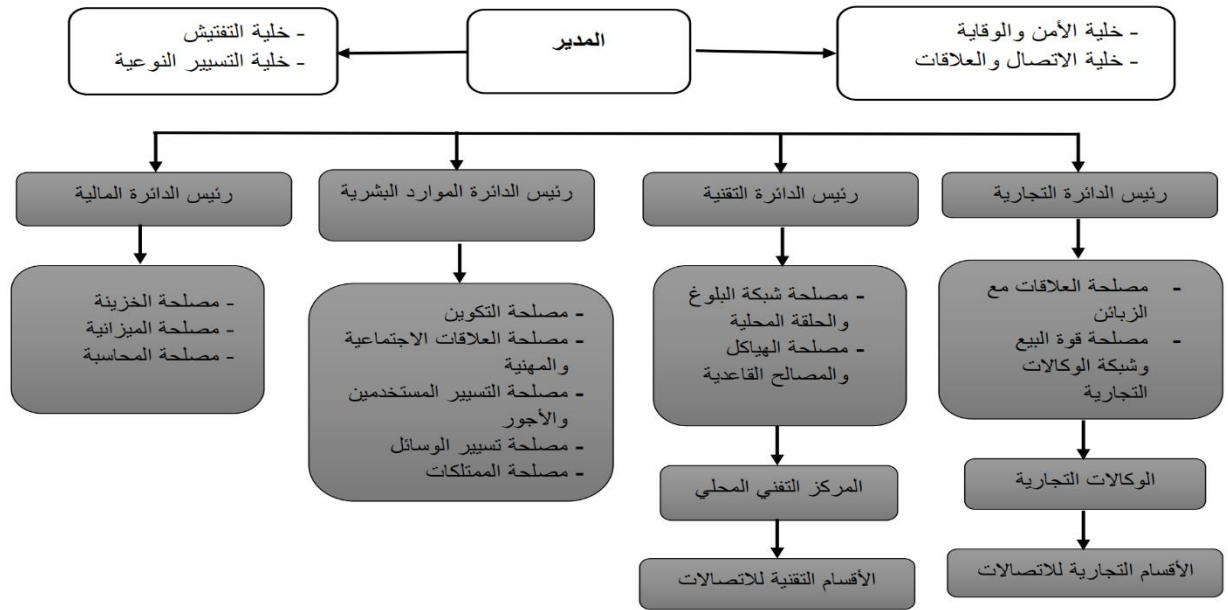
مؤشرات المواصلات السلكية واللاسلكية لاتصالات الجزائر بالأغواط:

- عدد الوكالات التجارية لمؤسسة "اتصالات الجزائر: 03 Dictel + Actel
- عدد مشتركى الهاتف الثابت: 50647
- عدد مشتركى الأنترنت الثابت: 40364
- عدد مشتركى الهاتف المحمول: 794512
- عدد مشتركى الجيل الثانى: 119177
- عدد مشتركى الجيل الثالث: 357530
- عدد مشتركى الجيل الرابع: 317805
- عدد الوكالات التجارية لموبيليس: 02

الهيكل التنظيمي ومهام المصالح اتصالات الجزائر بالأغواط

ضعت وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة هيكل تنظيمي موحد لجميع فروعها الإقليمية والجهوية والولائية حسب نشاطها، حيث نجدها وضعت هيكل تنظيمي لمديريات الولائية والوكالات التجارية لاتصالات الجزائر لكل ولاية، يحتوي هيكل تنظيمي على الوظائف التالية:

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط



شكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط

المصدر: رئيس دائرة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

المبحث الثاني: منهجية أساليب تحليل الدراسة

نهدف من خلال هذا المبحث إلى توضيح الجوانب التنظيمية للبحث ، حيث نناقش كيفية تخطيط وتصميم أدوات البحث ، ويتحقق ذلك من خلال إبراز الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمحاور التي تغطيها. سنقوم بتحليل استخدام Spss26.0 الإحصائي و Excel 2016 والأدوات الإحصائية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولا منهجية الدراسة :

لا يمكننا إجراء بحث علمي بدون منهجية واضحة تساعدنا في تشخيص المشكلات مع موضوعاتنا ، لأن البحث العلمي له مجموعة من الأسس التي يبنى عليها الباحثون أسسهم الخاصة لتنفيذ عملياتهم البحثية. منهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها و يحدد أبعاده في البحث بشكل كامل بما في ذلك الطرق الوصفية المستخدمة في الدراسة الميدانية. المنهج الوصفي هو دراسة الظاهرة الموجودة في الواقع ووصفها بدقة والتعبير عنها بشكل كامل ، وذلك بقياس مدى تكرار إجابات الباحثين وترتيبها وقراءتها الإحصائية.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

وهو الذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، وأشكالها وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك ، وهذا يعني أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث بعكس المنهج التاريخي الذي يدرس الماضي، مع ملاحظة أن المنهج الوصفي يشمل في كثير من الأحيان عمليات تنبؤ لمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها، أما هدفه الأساسي فهو فهم الحاضر التوجيه المستقبل، وذلك من خلال وصف الحاضر بتوفير بيانات كافية لتوضيحه وفهم إجراءات المقارنة، وتحديد العوامل وتطوير الاستنتاجات من خلال ما تشير إليه البيانات.¹

وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** حيث اتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب ذات العلاقة والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذا البحث في مواقع الإنترنت.
- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اتجهت إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصا لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عمال اتصالات الجزائر بالأغواط، وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss ذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعة للدراسة.

ويمكن تعريف الاستبيان على أنه : يعد الاستبيان وسيلة من وسائل جمع المعلومات وقد يستخدم على إطار واسع ليشمل الأمة أو في إطار ضيق على نطاق المدرسة وبطبيعة الحال فهو يختلف في طوله ودرجة تعقيده أن الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جديدة والحصول على استجابات كاملة ومن الأهمية بمكان أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعرفة كي يكون بالإمكان بناء الفقرات بشكل جيد²، و يحتوي الاستبيان على مجموعة من الأسئلة تمت صياغتها لاختبار صحة فروض هذه الدراسة وأهداف البحث، وقد تم تصميمه وتحديد عناصره استنادا إلى آراء وتوجيهات عدد من الأساتذة ، بما يتماشى ويتفق مع موضوع البحث وإشكاليته وفروضه.

ثانيا مجتمعة الدراسة :

¹ إسماعيل سبيوكر، نجلاء جناحي، أهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الإنسانية، مخبر اللسانيات النصية وتحليل الخطاب، 2019، ص46

² الظامن، أساسيات البحث العلمي، ط1، دار الميسرة، عمان، 2007، ص43

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

مجتمع البحث هو جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث. وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث الى ان يعمم عليها نتائج الدراسة. لذا فان الباحث يسعى الى اشتراك جميع أفراد المجتمع، لكن الصعوبة تكمن في أن عدد افراد المجتمع قد يكون كبيرا، بحيث لا يستطيع الباحث إشراكهم جميعا¹. وعليه يتكون مجتمع دراستنا هذه من جميع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عددهم 265 (أنظر جدول رقم 01)

ثالثا عينة الدراسة

هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث، ومثلة لعناصر المجتمع افضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع، لذا فان عينة البحث يجب ان تحتفظ بجميع خصائص المجتمع الاصلي حتى تكون ممثلة لذلك، يجب أن تكون العينة ممثلة لجميع خصائص المجتمع الاصلي². ولقد حاولنا أن نحدد عينة لهذه الدراسة تكون أكثر تمثيلا للمجتمع الأصلي، هذا ما يخول له الحصول على نتائج يمكن تعميمها ولو بصورة نسبية، و من ثمة الخروج بنتائج تلازم الحقيقة وتعطي صورة واقعية للميدان المدروس، وعليه فقد شملت عينة هذا البحث عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، واحتراما للأسس المنهجية عند إجراء البحوث العلمية وحتى تكون النتائج أكثر صدقا وموضوعية، فقد تم أخذ نسبة أكثر من 10/100 من المجموع الكلي لأفراد مجتمع البحث لنحصل في الأخير على عينة حجمها 61 عامل.

المطلب الثاني: أساليب وأدوات تحليل الدراسة

وسنقوم بذكر أهم أساليب وأدوات تحليل الدراسة

أولا أساليب تحليل البيانات:

من أجل دراسة وتحليل نتائج الاستبيان تم إدخال البيانات بواسطة برنامج spss لاستخراج الأدوات الإحصائية قصد تحليلها ومن ثم التعليق عليها واستخلاص النتائج حيث تم الاعتماد في التحليل على:

¹ الأملی، محمد عبد مشطر، محاضرات المنهج التجريبي، جامعة الجزائر، 2005، ص 33

² نفس المرجع، ص 33

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

- التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات مفردات عينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة المشتركين على أسئلة الاستبيان؛
- الانحراف المعياري ؛
- معامل الارتباط.

ثانيا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

- 1-الاستبيان: يعد الاستبيان وسيلة من وسائل جمع المعلومات وقد يستخدم على إطار واسع ليشمل الأمة أو في إطار ضيق على نطاق المدرسة وبطبيعة الحال فهو يختلف في طوله ودرجة تعقيده أن الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جديدة والحصول على استجابات كاملة ومن الأهمية بمكان أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعرفة كي يكون بالإمكان بناء الفقرات بشكل جيد
- 2- قياس ليكارت : قمنا باستخدام مقياس ليكارت و هو أكثر المقاييس شيوعا حيث يتطلب فيه تحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة على خيارات محددة ، و هذا المقياس مكون غالبا من 5 خيارات متدرجة ، يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها على النحو التالي :

- لا أوافق تماما؛

- أوافق؛

- محايد ؛

- لا أوافق ؛

- لا أوافق تماما .

المطلب الثاني : عرض خصائص عينة الدراسة

سنقوم بعرض وتحليل خصائص العينة المدروسة

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

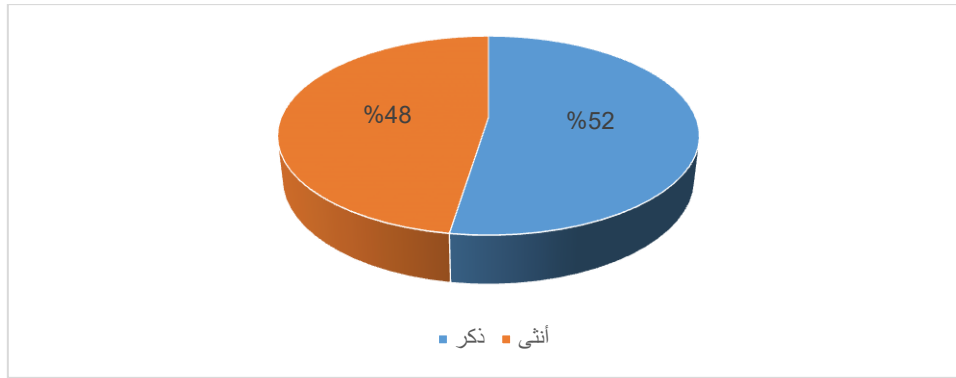
1- الجنس: من مجموع 61 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

جدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الفئة
52.5%	32	ذكر
47.5%	29	أنثى
100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss26.0.

شكل رقم (03): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات Excel 2016 على ضوء نتائج الاستبيان .

من الجدول و الشكل السابقين نرى أن أقل نسبة للإناث بنسبة 47.5% وأكبر نسبة للذكور بنسبة 52.5%.

1- السن: من مجموع 61 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

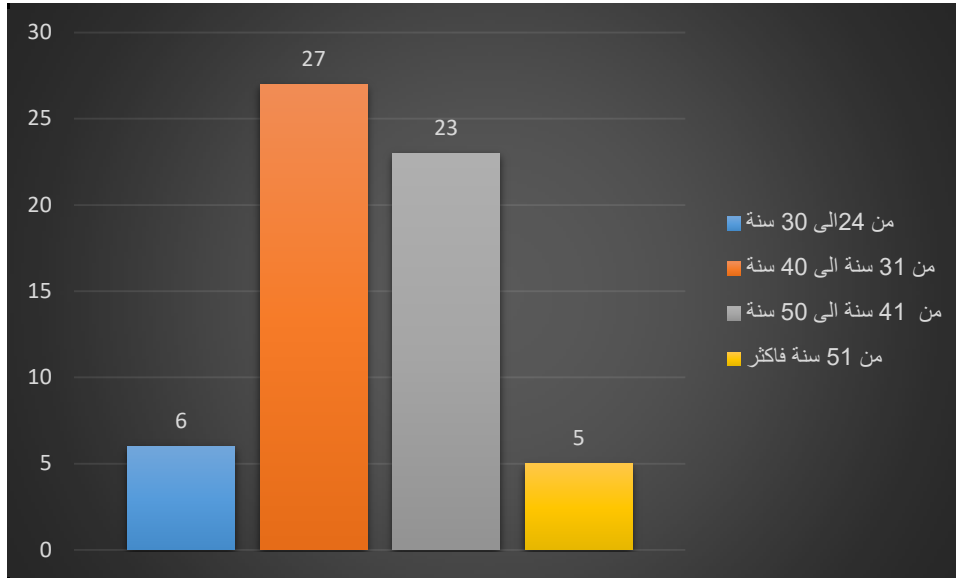
جدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب السن.

النسبة	التكرار	الفئة
9.8%	6	من 24 الى 30 سنة
44.3%	27	من 31 سنة الى 40 سنة
37.7%	23	من 41 سنة الى 50 سنة
8.2%	5	من 51 سنة فاكتر
100%	61	المجموع

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss26.0 .

شكل رقم(04): تركيبة عينة الدراسة حسب السن.



المصدر: من مخرجات Excel 2016 على ضوء نتائج الاستبيان .

من الجدول و الشكل السابقين نرى أن الفئة الغالبة هم الأشخاص الذين يتراوح سنهم من 31 سنة الى 40 سنة حيث تقدر ب 44.3% ثم تليها فئة من 41 سنة الى 50 سنة بنسبة 37.7% وأثل النسبة كانت ل من 24 سنة الى 30 سنة ثم من 51 سنة فأكثر بنسب : 9.8% و 8.2% على التوالي.

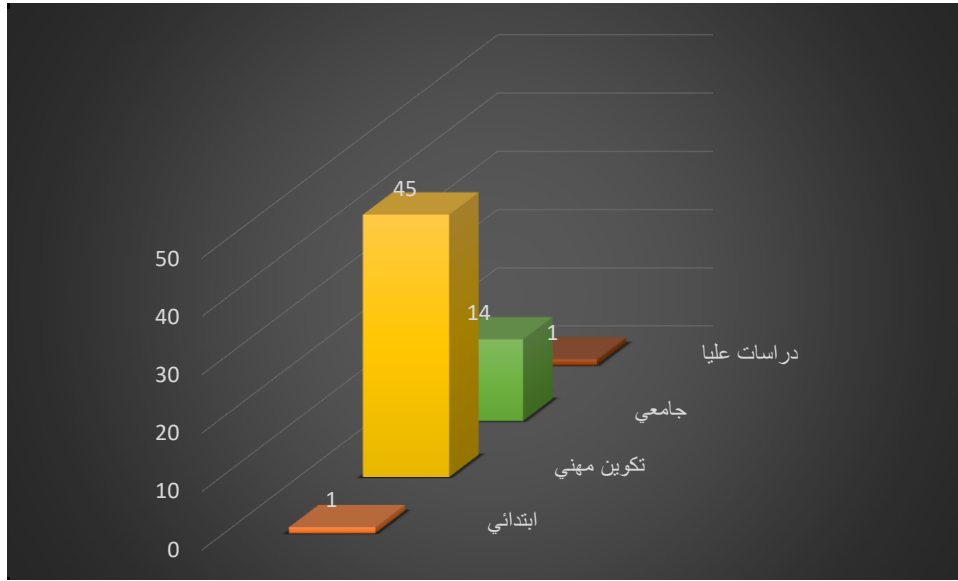
2- المستوى التعليمي: من مجموع 61 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي .

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
1.6%	1	ابتدائي
73.8%	45	تكوين مهني
23%	14	جامعي
1.6%	1	دراسات عليا
100%	61	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss26.0 .

شكل رقم(05): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من مخرجات Excel 2016 على ضوء نتائج الاستبيان .

من الجدول و الشكل السابقين نرى أن أقل نسبة كانت لكل من ابتدائي و دراسات عليا بنسبة متساوية 1.6% وأكبر نسبة كانت لتكوين المهني بنسبة 73.8% والنسبة الباقية كانت للجامعي.

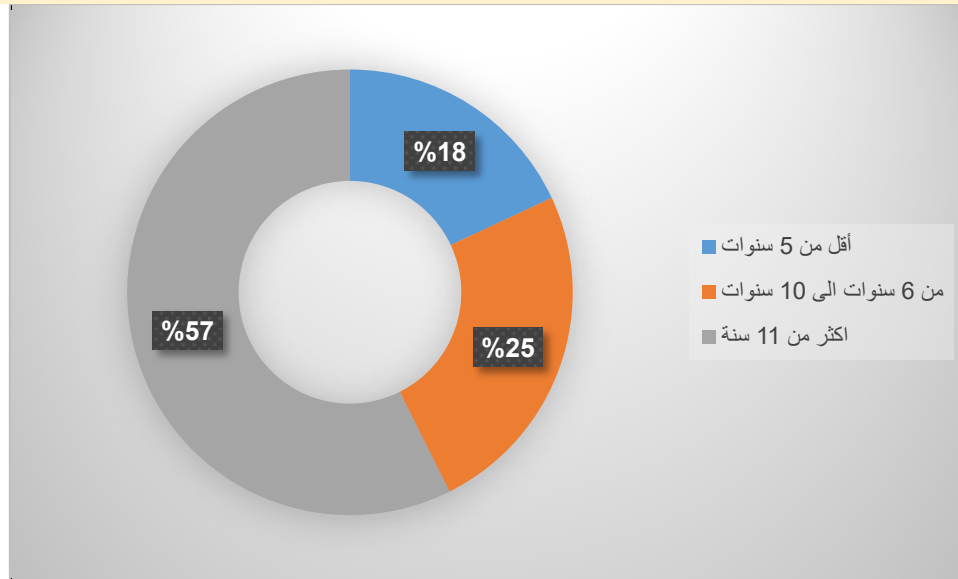
3- الخبرة المهنية : من مجموع 61 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(05): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
18%	11	أقل من 5 سنوات
24.6%	15	من 6 سنوات الى 10 سنوات
57.4 %	35	اكثر من 11 سنة
%100	61	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss26.0 .

شكل رقم(06): تركيبة عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من مخرجات Excel 2016 على ضوء نتائج الاستبيان .

من الجدول و الشكل السابقين نرى أن العمال ذو خبر أكثر من 11 سنة هم الفئة الغالية ب 57.4% ثم تليها من 6 سنوات الى 10 سنوات و آخر نسبة هي لأقل من 5 سنوات.

المطلب الثالث: الاتجاهات العامة لعبارات المحاور

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس ($4=1-5$) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ($0.80=5/4$) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (06): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات

طول الخلية	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	لا أوافق تماما
أكبر من 1.80 إلى 2.60	لا أوافق
أكبر من 2.60 إلى 3.40	محايد
أكبر من 3.40 إلى 4.20	أوافق
أكبر من 4.20 إلى 5	أوافق تماما

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نموذج ليكارت الخماسي.

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددنا اتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة.

أولا تحليل اتجاهات عبارات (المحور الثاني الثقافة التنظيمية) :

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية و التكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

جدول رقم (07): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني .

العبارة	لا أوافق تماما		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق تماما		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1	3.3%	2	0%	0	3.3%	2	60.7%	37	32.8%	20	0.792	4.20	أوافق تماما
2	1.6%	1	1.6%	1	3.3%	2	60.7%	37	32.8%	20	0.733	4.21	أوافق تماما
3	1.6%	1	0%	0	4.9%	3	63.9%	39	29.5%	18	0.679	4.20	أوافق تماما
4	4.9%	3	3.3%	2	13.1%	8	62.3%	38	16.4%	10	0.922	3.82	أوافق
5	1.6%	1	1.6%	1	14.8%	9	54.1%	33	27.9%	17	0.805	4.05	أوافق
6	4.9%	3	6.6%	4	16.4%	10	54.1%	33	18%	11	0.998	3.74	أوافق
7	3.3%	2	4.9%	3	13.1%	8	57.4%	35	21.3%	13	0.915	3.89	أوافق
8	1.6%	1	1.6%	1	4.9%	3	60.7%	37	31.1%	19	0.742	4.18	أوافق
9	1.6%	1	1.6%	1	6.6%	4	55.7%	34	36.1%	22	0.722	4.25	أوافق تماما
10	1.6%	1	1.6%	1	6.6%	4	78.7%	48	11.5%	7	0.632	3.97	أوافق
11	1.6%	1	1.6%	1	3.3%	2	70.5%	43	23%	14	0.686	4.11	أوافق
12	4.9%	3	6.6%	4	39.3%	24	41%	25	8.2%	5	0.920	3.41	أوافق
متوسط عبارات المحور الثاني													
											0.610	4.00	أوافق

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثاني (الثقافة التنظيمية) هو 4.00 والذي يتجه إلى درجة أوافق وأن العبارة السادسة هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما العاشرة هي الأكثر تجانسا وتحتل العبارة الرابعة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.12 بدرجة محايد ، والعبارات أعلى درجة (أوافق تماما) هم العبارة الثلاثة الأولى مع العبارة التاسعة ومنه نرى أن أغلبية الإجابات تتراوح بين أوافق و أوافق تماما وهذا يعني على أن المؤسسة لديها تطبيق الثقافة التنظيمية بشكل جيد.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

ثانيا تحليل اتجاهات عبارات المحور الثالث (إدارة الصراع التنظيمي) :

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماما		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد	0.936	3.39	9.8%	6	39.3%	24	32.8%	20	16.4%	10	1.6%	1	13
محايد	1.059	2.75	4.9%	3	21.3%	13	27.9%	17	36.1%	22	9.8%	6	14
محايد	1.148	3.18	14.8%	9	23%	14	36.1%	22	18%	11	8.2%	5	15
محايد	0.930	2.97	8.2%	5	14.8%	9	44.3%	27	31.1%	19	1.6%	1	16
محايد	1.171	2.72	11.5%	7	13.1%	8	21.3%	13	44.3%	27	9.8%	6	17
محايد	0.811	3.00	متوسط عبارات بعد التجنب										

والذي ينقسم الى عدة أبعاد متمثلة في :

1- تحليل اتجاهات عبارات البعد الأول (التجنب):

جدول رقم (08): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الاول .

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الثاني (التجنب) هو 3.00 والذي يتجه إلى درجة محايد وأن إجابات أفراد العينة كانت تتراوح كلها بدرجة محايد حيث أن هذا يبين أن العمال يستعملون أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي بدرجة قليلة أي فئات فقط من يستعملون هذا الاسلوب.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

2- تحليل اتجاهات عبارات البعد الأول (الوساطة):

جدول رقم (08): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني .

العبارة	لا أوافق تماما		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
18	3	4.9%	4	6.6%	7	11.5%	42	68.9%	5	8.2%	3.69	0.904	أوافق
19	1	1.6%	3	4.9%	10	16.4%	43	70.5%	4	6.6%	3.75	0.722	أوافق
20	1	1.6%	3	4.9%	26	42.6%	26	42.6%	5	8.2%	3.51	0.788	أوافق
21	1	1.6%	3	4.9%	21	34.4%	30	49.2%	6	9.8%	3.61	0.802	أوافق
22	1	1.6%	3	4.9%	14	23%	36	59%	7	11.5%	3.74	0.794	أوافق
متوسط عبارات بعد الوساطة													
											3,65	0,605	أوافق

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الثاني (الوساطة) هو 3.65 والذي يتجه إلى درجة أوافق وأن إجابات أفراد العينة كانت تتراوح كلها بدرجة أوافق حيث أن هذا يبين أن العمال يستعملون أسلوب الوساطة لإدارة الصراع التنظيمي.

3- تحليل اتجاهات عبارات البعد الثالث (التعاون):

جدول رقم (09): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث .

العبارة	لا أوافق تماما		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
23	2	3.3%	3	4.9%	2	3.3%	34	55.7%	20	32.8%	4.10	0.926	أوافق
24	1	1.6%	5	8.2%	26	42.6%	21	34.4%	8	13.1%	3.49	0.887	أوافق
25	1	1.6%	4	6.6%	11	18%	41	67.2%	4	6.6%	3.70	0.760	أوافق
26	1	1.6%	5	8.2%	9	14.8%	35	57.4%	11	18%	3.82	0.885	أوافق
متوسط عبارات بعد التعاون													
											3.77	0,658	أوافق

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الثالث (التعاون) هو 3.77 والذي يتجه إلى درجة أوافق وأن إجابات أفراد العينة كانت تتراوح كلها بدرجة أوافق حيث أن هذا يبين أن العمال يستعملون أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي.

4- تحليل اتجاهات عبارات البعد الرابع (التنازل):

العبارة	لا أوافق تماما		لا أوافق		أوافق بدرجة أقل		أوافق		أوافق تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
27	11.5%	7	39.3%	24	37.7%	23	9.8%	6	1.6%	1	2.51	0.887	محايد
28	6.6%	4	23%	14	34.4%	21	32.8%	20	3.3%	2	3.03	0.983	محايد
29	9.8%	6	14.8%	9	34.4%	21	32.8%	20	8.2%	5	3.15	1.093	محايد
30	6.6%	4	37.7%	23	37.7%	23	13.1%	8	4.9%	3	2.72	0.951	محايد
31	16.4%	10	41%	25	18%	11	14.8%	9	9.8%	6	2.61	1.215	محايد
32	13.1%	8	26.2%	16	34.4%	21	21.3%	13	4.9%	3	2.79	1.082	محايد
متوسط عبارات بعد التنازل													
											2,80	0,691	محايد

جدول رقم (10): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع .

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الثالث (التنازل) هو 2.80 والذي يتجه إلى درجة محايد وأن إجابات أفراد العينة كانت تتراوح كلها بدرجة محايد حيث أن هذا يبين أن العمال لا يستعملون أسلوب التنازل لإدارة الصراع التنظيمي فئات فقط من يستعملون هذا الأسلوب.

5- تحليل اتجاهات عبارات البعد الخامس (المنافسة):

جدول رقم (11): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس .

العبرة	لا أوافق تماما		لا أوافق		أوافق بدرجة أقل		أوافق		أوافق تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
33	4.9%	3	8.2%	5	24.5%	15	54.1%	33	8.2%	5	3.52	0.942	أوافق
34	21.3%	13	29.5%	18	34.4%	21	9.8%	6	4.9%	3	2.48	1.089	محايد
35	11.5%	7	36.1%	22	27.9%	17	16.4%	10	8.2%	5	2.74	1.124	محايد
36	11.5%	7	31.1%	19	36.1%	22	9.8%	6	11.5%	7	2.79	1.142	محايد
متوسط عبارات بعد المنافسة													
											2,88	0,734	محايد

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الثالث (المنافسة) هو 2.88 والذي ينتجه إلى درجة محايد وأن إجابات أفراد العينة كانت تتراوح كلها بدرجة محايد ماعدا عبارة واحدة بموافق لكن متوسط العبارات هو محايد حيث أن هذا يبين أن العمال لا يستعملون أسلوب المنافسة لإدارة الصراع التنظيمي.

6- تحليل عبارات المحور كله :

جدول رقم (12) : تحليل عبارات المحور الثالث

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
محايد	0,811	3.00	التجنب
أوافق	0,605	3,65	الوساطة
أوافق	0,658	3,77	التعاون
محايد	0,691	2,80	التنازل
محايد	0,734	2,88	المنافسة
محايد	0,5138	3,19	مجموع

المصدر : من اعداد الطلبة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

من الجدول نرى أن الأساليب المعتمدة لإدارة الصراع التنظيمي ان أسلوبيين (التعاون-التنازل) معتمد عليهم في المؤسسة بدرجة جيدة أما باقي الأساليب معتمد عليها بدرجة قليلة لان درجة الموافقة كانت محايدة.

المطلب الثالث: عرض نتائج الفرضيات

سنطرق أولا لعرض فرضيات الدراسة ثم نتائجها

أولا عرض فرضيات الدراسة

قبل التطرق الى نتائج الفرضيات يجب عرض فرضيات الدراسة الملخصة في الجدول التالي :

جدول رقم (13): فرضيات الدراسة

الفرضيات الفرعية	الفرضية الرئيسية
H0 : لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و التحنب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ H1 : يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و التحنب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$	H0 : لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ H1 : يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$
H0 : لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الوساطة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ H1 : يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الوساطة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$	
H0 : لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و التعاون في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ H1 : يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و التعاون في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$	
H0 : لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و التنازل في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ H1 : يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و التنازل في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$	
H0 : لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و المنافسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ H1 : يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و المنافسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$	

المصدر : من اعداد الطالبتان

ثانيا اختبار فرضيات الدراسة :

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

سنختبر الفرضية الرئيسية الأولى ثم الفرضيات الفرعية كل واحدة على حدى

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة

اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

H_1 : يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة

اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

جدول رقم(14): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

المتغيرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	القرار
الثقافة التنظيمية إدارة الصراع التنظيمي	0.410	0.001	يوجد أثر

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط في النموذج يساوي (0.410) وحسب القيمة الاحتمالية نقبل الفرضية البديلة التي تتمثل في انه يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ولكن بدرجة تحت المتوسط.

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

H_0 : لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و التجنب في مؤسسة اتصالات الجزائر

بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

H_1 : يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و التجنب في مؤسسة اتصالات الجزائر

بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

جدول رقم(15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

المتغيرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	القرار
الثقافة التنظيمية التجنب	0.208	0.108	لا يوجد أثر

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 24.0

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (0.108) وهي أكبر من 0.05 و معامل الارتباط (0.208) ومنه نقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و التجنب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

- H_0 : لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الوساطة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

- H_1 : يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الوساطة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

جدول رقم(16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	القرار
الثقافة التنظيمية الوساطة	0.558	0.000	يوجد أثر

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أصغر من 0.05 و معامل الارتباط (0.558) وهذا يدل على اثر فوق المتوسط ومنه نقبل الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الوساطة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

- H_0 : لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و التعاون في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

- H_1 : يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و التعاون في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

جدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	القرار
الثقافة التنظيمية التعاون	0.515	0.000	يوجد أثر

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أصغر من 0.05 و معامل الارتباط (0.515) وهذا يدل على أثر فوق المتوسط ومنه نقبل الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و التعاون في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

H_0 - لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و التنازل في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

H_1 - يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والتنازل في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

جدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	القرار
الثقافة التنظيمية التنازل	0.159	0.220	لا يوجد أثر

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (0.220) وهي أصغر من 0.05 و معامل الارتباط (0.159) ومنه نقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و التنازل في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

H_0 - لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و المنافسة في مؤسسة اتصالات الجزائر

بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

H_1 - يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و المنافسة في مؤسسة اتصالات الجزائر

بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

جدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المتغيرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	القرار
الثقافة التنظيمية المنافسة	0.170	0.190	يوجد أثر

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (0.190) وهي أصغر من 0.05 و معامل الارتباط (0.170)

ومنه نقبل الفرضية الصفرية اي أنه لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و المنافسة في

مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

خلاصة الفصل الثاني:

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي، حيث اهتم بالدراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ، فكان المبحث الاول يتمحور تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة ثم بالأغواط ، أما الباقي فقمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال استمارة تم توزيعها قسمت على أفراد العينة، وقد تضمنت استمارة الاستبيان على القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية أما القسم الثاني فهو لمحاور الاستبيان، بحيث تضمن المحور الأول على الثقافة التنظيمية أما المحور الثاني فقد اشتمل على إدارة الصراع التنظيمي بأبعاده، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية للدراسة، وقد قمنا بتحليل عبارات الاستبيان بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss، وبرنامج معالج الجداول Excel .

خاتمة

إن المؤسسات تواجه في الوقت الراهن مجموعة من التغيرات الداخلية و ذلك بسبب بعض التغيرات الخارجية مثل العولمة و التكنولوجيا... إلخ، لذا لا بد على المؤسسات البحث على مختلف الوسائل الملائمة للتكيف مع هذه المتغيرات وتوجيهها لتحقيق الأهداف المسطرة والنمو، والاعتماد على القيم التنظيمية أي المورد البشري لأنه أهم الركائز الذي تعتمد عليه المؤسسات لنجاحها مثل الصرامة والاحترام والتعاون وهذا ما يمثل الثقافة التنظيمية، كما أن الصراع التنظيمي أصبح أمراً لا مفر منه باعتباره ظاهرة اجتماعية و نفسية تحدث داخل الفرد نفسه مما يؤثر على أداء و استمرارية المؤسسة.

فقد حاولنا خلال دراستنا لموضوع أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي و الذي تمحور حول إشكالية ما هل تؤثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية —دراسة حالة اتصالات الجزائر بالأغواط؟ ، تمكنا إلى التطرق إلى الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي، فالثقافة التنظيمية تتمثل في مجموع المفاهيم و الاتجاهات و القيم الاجتماعية الموجودة لدى أفراد المؤسسة و التي تعطي هوية للمؤسسة كما تقوم هذه الثقافة بخفض الصراعات التي تمثل حالة من الاختلال تتعرض لها المؤسسة بسبب نقص الموارد أو تعارض الأهداف و يمكن اعتبار أن الثقافة التنظيمية وسيلة تأثير على الصراع و تخفيفه.

1- نتائج الدراسة :

تتمثل نتائج الدراسة في كل من النتائج النظرية و التطبيقية المتمثلة في :

○ نتائج الجانب النظري :

- الثقافة التنظيمية هي مجموعة من العناصر المتمثل في القيم والعادات والتقاليد الأعراف المشتركة تنتجها المؤسسة و تسعى الإدارة لترسيخها في الأفراد العاملين بها؛
- الثقافة التنظيمية تسمح للمؤسسة التكيف فهي نظام، مرن له القدرة على التكيف مع مختلف المتغيرات الداخلية و حتى الخارجية؛
- الصراع حالة منافسة بين الأفراد و الجماعات؛
- الصراع عملية تفاعل بين طرفين يحدث نتيجة تعارض الأهداف.

○ نتائج الجانب التطبيقي :

مما سبق يمكن أن نستنتج النتائج التالية :

- رفض الفرضية الفرعية الأولى و المتمثلة في أنه يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و التجنب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ؛
- قبول الفرضية الفرعية الثانية و المتمثلة في أنه يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين بين الثقافة التنظيمية و الوساطة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ؛
- قبول الفرضية الفرعية الثالثة و المتمثلة في أنه يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و التعاون في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ؛
- رفض الفرضية الفرعية الرابعة و المتمثلة في أنه يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و التنازل في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ؛
- رفض الفرضية الفرعية الرابعة و المتمثلة في أنه يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و المنافسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ؛
- وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية المتمثلة في أنه يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين بين الثقافة التنظيمية و إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- بالتالي يمكننا القول أنه يوجد أثر بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) و بين المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي) ببعديه (الوساطة والتعاون) فقط

ثانيا الاقتراحات :

- إتباع استراتيجيات إدارة الصراع حسب المواقف المناسبة لكل منها؛
- السعي للحفاظ على الاحترام المتبادل في العمل؛
- انتهاج رؤية و فلسفة إدارية, و مهارات قيادية لضبط و توجيه هذه الضغوط و الصراعات على مستوى الوظيفة و المنظمة معا.

قائمة المراجع

المراجع العربية :

الكتب :

- 1- أسامة خيرى التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية، الأردن، ص 71-72.
- 2- الالمى، محمد عبد مطشر، محاضرات المنهج التحريبي، جامعة الجزائر، 2005.
- 3- إساعيل سيبوكر، نجلاء جناحي، أهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الإنسانية، مخبر اللسانيات النصية وتحليل الخطاب، 2019.
- 4- جمال الدين أبي الفضل ابن منظور: لسان العرب، دار الكتب الجامعية، 2003.
- 5- حسين حريم، السلوك التنظيمي، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
- 6- شيد زرواتي، تنمية الثقافة وثقافة التنمية (إشكالية الثقافة في التنمية بالبلدان المختلفة)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2015.
- 7- الزاظم، أساسيات البحث العلمي، ط1، دار الميسرة، عمان، 2007.
- 8- عبد المجيد لبصير، موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم السياسة والاقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى، الجزائر، 2010.
- 9- غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، ط3، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2008، ص 78
- 10- محمد الصوفي الموسوعة العلمية للسلوك التعليمي، التحليل على مستوى الجماعات، عطاء المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
- 11- محمد عمارة، العطاء الحضاري الإسلامي، ط1، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، .
- 12- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
- 13- محمد مراد، الثقافة التنظيمية مقال شامل عن ثقافة المؤسسة، رائد الاعمال العربي، المركز الجامعي عبد الله مرسلبي..
- 14- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
- 15- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني محمد إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار حامد الأردن، 2008.

مذكرات :

- 16- آت إبراهيم خولة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز دراسة حالة مؤسسة "Prolipos" لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها عىن مليلة - أم البواقي-، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكادىمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2015.
- 17- إلهام العلمي، الزهراء هامل، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة -دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني محفوظ عمار-بئر العاتر-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي التبسي- تبسة-، 2022.
- 18- حجاجي بثينة، دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الرخام -قالة -، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة 8 ماي 1945 قالة، 2021.
- 19- خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد توجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، قسم إدارة الاعمال -كلية الادارة والاقتصاد -الجامعة العراقية، 2015.
- 20- خيرة عويسي، إدارة توقيت العمل للمؤسسة الجزائرية في ظل تحولات السوسيو ثقافية للتنظيم، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع ولاية الاغواط، نموذجاً، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع. الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017/2018.
- 21- سعد محمود الكواز، نظيمة أحمد الجاف، عض عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها في التخفيف الضغط من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات، عمان، الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، المؤتمر السنوي الرابع عشر.
- 22- سلمى لويظة، تأثير الثقافة التنظيمية على قدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية-E.N.I.C.A.B، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2020.
- 23- شمول عبد العزيز، أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعت محمد خيضر - بسكرة -، 2020.

- 24- عابد فايذة، ثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية - جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي، 2017.
- 25- عباس فيصل، الثقافة التنظيمية و أثرها على إدارة الصراع التنظيمي دراسة حــــــــــــــالة شركة ذات مسؤولية محدودة عبد الله إدحانن بالشرفة البويرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة البويرة، 2018.
- 26- العتيبي، طارق بن موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 27- عثمان قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات C.P.G بقسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منشوري قسنطينة-، 2009.
- 28- مسيران عبد الهلال، سماني مراد أولاد الطالب بوبكر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة ميدانية للصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية أدرار، مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة أحمد دراية أدرار، 2018.
- 29- يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2015.

مداخلات :

- 30- أسية بوراس، على لفقير، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي الدائرة، مجلة الابراهيمية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 11، 2022.
- 31- خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد: 09، 2013.

- 32- رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، مجلد 1 عدد 1، 2022.
- 33- سارة زويبي، الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحل، آثاره وكيفية التعامل معه، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 7، 2014.
- 34- سعود بن محمد النمر، الصراع التنظيمي (عوامله وطرف إدارته)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد 7، 1994.
- 35- نورالدين بوعلي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 15، 2015.
- 36- يحي عبد المالك، الثقافة التنظيمية: الدلالات والابعاد، مجلة افاق العلوم، العدد 6، الجلفة، 2017.

المواقع الالكترونية :

- 37- الثقافة التنظيمية Organizational Culture، <https://www.starshams.com>.
- 38- منصور بن صالح اليوسف، إدارة الصراع في بيئة العمل، منتديات طلاب ماجستير الإدارة التربوية، الأقسام العامة، المنتدى العام، 2010.

المراجع الأجنبية :

- 39- Edgan Schein, the corporate culture : survival guide, published by Jossey Bass, New and revised edition, San Francisco, United States Of America, 2009 .
- 40- Samuel mercier, une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans la grande entreprise, thèse de doctorat de science des organisations, université paris IX dauphine. 1997.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار الثليجي - الأغواط -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تخصص تسيير و اقتصاد مؤسسات

قسم علوم اقتصادية

استبانة البحث

يسرنا أن نطلب من سيادتكم أن تفضلوا بتحكيم هذه الدراسة والتي ستكون في إطار إعداد مذكرة
تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم اقتصادية تخصص تسيير و اقتصاد مؤسسات تحت عنوان
"أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة اتصالات
الجزائر بالأغواط -".

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير والشكر.

تحت اشراف :

لبرق محمد رياض

من اعداد :

○ صالح خالد

○ محمد العيد لمنور

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس : ذكر ☐ انثى ☐
- السن : من 24 الى 30 سنة ☐ من 31 الى 40 سنة ☐ من 41 الى 50 ☐
- سنة من 51 سن ☐ فوق ☐
- المستوى التعليمي : ابتدائي ☐ ثانوي ☐ تكوين مهني ☐ جامعي ☐
- دراسات العليا ☐
- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات ☐ من 6 الى 10 سنوات ☐ أكثر من 11 سنة ☐

المحور الثاني : الثقافة التنظيمية

س	العبارة	لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
1	أحافظ على الوقت المخصص للقيام بالعمل.					
2	أهتم بجودة الخدمات تماشيا مع التوقيت المخصص					
3	أتحدث عن إجراءات العمل في وقت العمل.					
4	أرى أن هناك ضوابط إدارية لتقييم الاداء.					
5	أتأثر بالتعاليم الصارمة أثناء تأدية العمل.					
6	أشعر بالمساندة المعنوية التي تدفعني للعمل.					
7	روح الفريق هو الجو السائد في المؤسسة.					
8	أتبادل التحية مع أقراني حين اللقاء يوميا.					
9	أطبق الأوامر التي يملئها المسؤول المباشر في المؤسسة.					
10	أراعي الظروف الصعبة التي تواجه فريق عملي					
11	أسعى لخدمة أهداف المؤسسة بعيدا على المصلحة الشخصية.					
12	أرى أن الظروف مواتية لتحقيق أهدافي.					

المحور الثالث: إدارة الصراع التنظيمي						
س	العبارة	لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
البعد الأول : التجنب						
13	أترك كل المشاكل جانبا حفاظا على سير العمل					
14	أتجنب الاستمرار في العمل إذا وقعت مشكلة.					
15	أتجنب الأشخاص الغامضين في فريق العمل.					
16	أبتعد عن اقتراح حلول للمشكلات تفاديا لوقوع الصراع.					
17	أتجنب المشكلات بالغياب عن العمل					
البعد الثاني : الوساطة						
18	أتعاون مع أفراد خارج المؤسسة لحل صراعات العمل					
19	أبادر باقتراح الحلول حين وقوع الصراع.					
20	أطالب بحقوق الزملاء إذا وقعت مشكلة					
21	أتواصل مع الجميع ضمانا لحل الصراعات بينهم.					
22	أحاول إيجاد نقاط اتفاق مع الزملاء لحل الصراع					
البعد الثالث : التعاون						
23	أساعد الجميع من أجل زرع الثقة.					
24	أحرص على وجودي وقت حدوث الصراع ضمانا لاستمرار العمل.					
25	أجتمع مع الجميع لإيجاد حلولاً للصراع تناسب الجميع وتخدمهم					
26	أعمل على تلطيف جو العمل في كل فرصة أجدها مناسبة.					
البعد الرابع : التنازل						
27	عندما لا أجد حل وسطي أستسلم.					
28	أواجه مشكلات العمل بكل بساطة.					
29	أقبل الحلول لمشاكلي مهما كانت طبيعتها.					
30	أتخلى عن حقوقك إذا وقع سوء تفاهم.					
31	أبتعد عن فريق العمل كلما وقعت مشكلة.					
32	أترك المهام التي تسبب لي المشاكل					
البعد الخامس : المنافسة						
33	تسود روح المنافسة الايجابية بيني وبين زملاء العمل.					

					34	في جميع الأحوال تنتهي العلاقة بيني وبين رفاق العمل بمشكلات في العمل
					35	هناك تسابق في مكان العمل للوصول إلى أعلى المناصب.
					36	أشعر بأن هناك منافسين يحاولون عرقلة مهماتي.

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	32	52,5	52,5	52,5
	انثى	29	47,5	47,5	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 24 الى 30 سنة	6	9,8	9,8	9,8
	من 31 الى 40 سنة	27	44,3	44,3	54,1
	41-50 سنة	23	37,7	37,7	91,8
	من 51 فأكثر	5	8,2	8,2	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابتدائي	1	1,6	1,6	1,6
	تكوين مهني	45	73,8	73,8	75,4
	جامعي	14	23,0	23,0	98,4
	دراسات عليا	1	1,6	1,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

الخبرة_المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	11	18,0	18,0	18,0
	من 6 الى 10 سنوات	14	23,0	23,0	41,0
	اكثر من 11 سنوات	32	52,5	52,5	93,4
	4	4	6,6	6,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Correlations

		X	Y
X	Pearson Correlation	1	,410**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	61	61
Y	Pearson Correlation	,410**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	61	61

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X	Y1
X	Pearson Correlation	1	,208
	Sig. (2-tailed)		,108
	N	61	61
Y1	Pearson Correlation	,208	1
	Sig. (2-tailed)	,108	
	N	61	61

Correlations

		X	Y2
X	Pearson Correlation	1	,558**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	61	61
Y2	Pearson Correlation	,558**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	61	61

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X	Y3
X	Pearson Correlation	1	,515**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	61	61
Y3	Pearson Correlation	,515**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	61	61

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X	Y4
X	Pearson Correlation	1	,159
	Sig. (2-tailed)		,220
	N	61	61
Y4	Pearson Correlation	,159	1
	Sig. (2-tailed)	,220	
	N	61	61

Correlations

		X	Y5
X	Pearson Correlation	1	,170
	Sig. (2-tailed)		,190
	N	61	61
Y5	Pearson Correlation	,170	1
	Sig. (2-tailed)	,190	
	N	61	61