

جامعة عمار ثليجي بالأغواط  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



الموضوع

# الثقافة التنظيمية وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الاغواط

مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية

تخصص: ادارة موارد بشرية

إشراف الدكتور:

- حماد مختار

من إعداد الطالبين:

- خرشة رياض

- زيتوني مصطفى

لجنة المناقشة:

رئيسا

الدكتور : .....قرزو بغداد.....

مشرفا ومقررا

الدكتور: .....حماد مختار.....

عضوا و مناقشا

الدكتور : ..... محبوي محمد.....

السنة الجامعية 2018-2019

# كلمة شكر

الحمد لله الذي بيده مفاتيح غيبه واليه المنتهى كل  
عمل وغاية الذي منحنا العلم وأجراه على يد علماء  
أجلاء

على إثر إنهاء هذه المذكرة نتوجه بالشكر الجزيل  
إلى "الله عز و جل" أولاً والى كل من قدم لنا يد  
العون والمساعدة من قريب أو من بعيد ونخص  
بالذكر الدكتور حماد مختار

والى كل موظفي وأساتذة كلية الحقوق والعلوم  
السياسية.

ولله الحمد من قبل ومن بعد على نعمته علينا.

خرشة رياض

زيتوني مصطفى

# إهداء

الحمد لله الذي يسر لي ما كان عسيرا وسهل لي  
سبل العبور لأصل إلى هذه المكانة وأنال بذاك رضاه  
و رضى كل من يحبون لي الخير

وأهدي اعتزازي وحببي وكل إحساس جميل يملا  
قلبي إلى من هما وليا نعمتي ولهما فضل تعلمي  
والى من أعطيانى الكثير ولم يبخلا عليا .

أقدم هذا العمل الى أخوتي وأخواتي والى أفراد  
عائلي كبيرا و صغيرا

إلى جميع الأهل والأقارب وكل من يحتمل لقب  
"خرشة".

إلى أساتذتي الأفاضل والى كل طالب علم

اهدي هذا العمل المتواضع.

خرشة رياض

# إهداء

نحمد الله على نعمة الإسلام ونشكره على إتمام عملنا فإليه يرجع  
الأمر كله والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلي اله صحبه  
وسلم تسليما كثيرا

اهدي هذا العمل المتواضع إلى من أوصى الله بهما خيرا في كتابه  
العزير فقال " وبالوالدين إحسانا " أكرمنا الله ببرهما

امي رحمها الله واسكنها فسيح جنانه

نور عيني وروح ابي ادام الله وجوده بيننا

وثاني

كل اخوتي

والى كل الاقارب والاحباب من قريب او بعيد

زيتوني مصطفى

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة

المحتوى

شكر

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

### مقدمة

- 1/ إشكالية البحث ..... ب
- 2/ فرضيات الدراسة ..... ج
- 3/ أهمية الدراسة ..... ج
- 4/ أهداف الدراسة ..... ج
- 5/ أسباب الدراسة ..... ج
- 6/ مفاهيم الدراسة ..... د
- 7/ الدراسات السابقة ..... هـ
- 8/ منهج الدراسة ..... ح

### الفصل الاول: الثقافة التنظيمية

- تمهيد ..... 10
- المبحث الأول: تعريف وعناصر الثقافة التنظيمية ..... 11
- المطلب الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية ..... 11
- المطلب الثاني: مكونات وعناصر وأنواع الثقافة التنظيمية ..... 19
- المبحث الثاني: أبعاد وأهمية الثقافة التنظيمية ..... 24
- المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية ..... 25
- المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية ..... 32
- خلاصة الفصل ..... 35

### الفصل الثاني: الصراع التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

- تمهيد ..... 37

## فهرس المحتويات

38	المبحث الأول : ماهية الصراع التنظيمي.....
38	المطلب الأول : مفهوم الصراع التنظيمي .....
39	المطلب الثاني : اسباب الصراع التنظيمي.....
39	المطلب الثالث: ادارة الصراع التنظيمي.....
46	المبحث الثاني: ادارة الصراع التنظيمي بالثقافة التنظيمية .....
46	المطلب الاول: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعملية الاتصال داخل المنظمة....
48	المطلب الثاني: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأسلوب الاشراف.....
52	المطلب الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفروقات الثقافية والوظيفية.....
54	الخلاصة .....

### الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية)

56	تمهيد.....
57	المبحث الاول: الإطار المنهجي للدراسة.....
57	المطلب الاول: مجالات الدراسة .....
58	المطلب الثاني: منهج الدراسة .....
61	المبحث الثاني: تحليل البيانات.....
77	المطلب الأول : عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.....
77	المطلب الثاني: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.....
82	الخلاصة.....
84	خاتمة.....

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

ملخص الدراسة

# فهرس الجداول

# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
61	يوضح التخصصات	01
61	يوضح أقسام العلوم الإنسانية والإجتماعية	02
62	يوضح الرتب العلمية للأساتذة	03
62	يوضح الجنس	04
63	يوضح السن	05
63	يوضح صفة الأستاذ داخل الجامعة	06
64	يوضح أقدمية الأستاذ داخل الجامعة	07
64	يوضح شعور الأساتذة بالإنتماء داخل الجامعة	08
65	يوضح التواصل الجيد بين الأستاذ وزملاءه	09
65	يوضح عمل الأستاذ ضمن فريق تسوده روح التفاهم والتعاون	10
66	يوضح العلاقة الاجتماعية بين الأساتذة والمدراء	11
66	يوضح طبيعة الإتصال داخل الجامعة	12
67	يوضح دور نظام الإتصال في خلق الصراع	13
67	يوضح كيفية معالجة الصراع داخل الجامعة	14
68	يوضح تقليل الأستاذ من شأن الخلافات وتجنبها	15
68	يوضح علاقة الأستاذ برئيسه في العمل	16
69	يوضح محاولات المشرف الإدارة الصراع	17
69	يوضح دور أسلوب الإشراف في إدارة الصراعات	18
70	يوضح إشراك الإدارة للموظفين في الأعمال الإدارية	19
70	يوضح مساعدة الرئيس المباشر للموظفين عند مواجهتهم لصعوبات في العمل	20
71	يوضح التعاون بين المشرف والموظفين لوصول إلى قرارات مقبولة للجميع	21
71	يوضح كيفية مواجهة الصراعات داخل الجامعة	22

## فهرس الجداول

72	يوضح إن كانت الصراعات داخل الجامعة تتم بشكل موضوعي أم تتدخل فيها الذاتية	23
72	يوضح علاقة الأساتذة بالإدارة	24
73	يوضح علاقة الأستاذ بالزملاء في العمل	25
73	يوضح تدخلات الزملاء عند حاجة الأستاذ المساعدة	26
74	يوضح دور الدرجة العلمية في خلق الصراعات	27
74	يوضح قيام الجامعة بتحفيز العاملين المجتهدين في العمل فقط	28
75	يوضح الملائمة بين قيم الأستاذ وقيم الجامعة التي يعمل بها	29
75	يوضح تشجيع الإدارة العليا للآراء والمقترحات	30
76	يوضح الإحترام الذي يحظى به الأستاذ من قبل الرئيس والزملاء	31
76	يوضح أهمية البعد الأخلاقي في الإطار الثقافي للتنظيم	32
77	يوضح دور الفروق الثقافية والوظيفية في خلق الصراعات	33

مقدمة

## مقدمة عامة

إن أغلبية ما يطمح إليه عالم الأعمال المعاصر هو سرعة التحول والتغيير في بيئة الأعمال، نتاج ما تولده حدة المنافسة بين المنظمات.

ومنه فالمنظمات تسعى إلى إنجاز تغييرات داخلية قبل الخارجية وذلك للأهمية البالغة التي يحتلها المورد البشري في العملية الإنتاجية. فلكي تضمن ولاء أفرادها وجب وجود التقاء بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد، حيث وجب عليها إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على تحقيق ذلك الولاء باعتبار أن هذه الأخيرة الثقافة التنظيمية حضت بإهتمام كبير على إعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها.

على إفتراض وجود علاقة إرتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الإلتزام والعمل الجاد والإبتكار والتحديث والمشاركة والعمل على تحسين الخدمة والحفاظ على الجودة بحيث تلعب دورا هاما في التأثير على مخرجاتها سواء بالسلب أو الإيجاب من ناحية ومن ناحية أخرى على الفرد العامل بإعتبارها ظاهرة خاصة بالإنسان في المقام الأول.

فالثقافة التنظيمية لها أهمية كبيرة في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، حيث يكسبها الإنسان بالتعلم من المجتمع الذي يعيش فيه، وتسهم بدورها في تزويدهم بالقدرة على تحقيق الإتصال بينهم وتعطي لهم الدور الذي يمكنهم القيام به داخل المنظمات.

فهذه الأخيرة ماهي إلا امتداد وإنعكاس للثقافة السائدة في المجتمع والتي ينعكس تأثيرها على جميع العاملين في المنظمة. كما يصدر للعاملين تصرفات هي في الواقع نتاج وإفراز للبيئة الإجتماعية والثقافية التي جاء منها هؤلاء العاملين.

فتحدث بينهم مجموعة من الإتصالات والتفاعل داخل بناء ثقافي وأحد. فالمنظمات لا تستطيع أن تعمل بكفاءة وفعالية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة بحيث يعتمد الأفراد على بعضهم البعض لأغراض متعددة مثل تبادل المعلومات والتعاون والتشاور وغيرها.

وهذه الإعتمادية والترابط يمكن أن يؤدي إلى التعاون والتماس أو إلى الصراع والتعارض بحيث تكون محكومة بشبكة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية والتي تؤدي بشكل أو بآخر إلى وجود تناقضات التي تتطور من مرحلة الصراع بين أفراد التنظيم إلى مرحلة الصراع التنظيمي والذي يؤثر مباشرة في جو العمل السائد. ويعود إهتمام الإداريين إلى

## مقدمة عامة

ضرورة فض هذه الصراعات التي تضر بأهداف المنظمة وذلك بالتعرف على أسبابها والسعي إلى الطريقة المناسبة للتعامل معها.

ونظرا لأهمية المتغيرين السابقين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي" نسعي للإحاطة بجميع نواحي الموضوع، وذلك بتقسيم الدراسة إلى 3 فصول جانت كالاتي :

الفصل الأول: خاص بالثقافة التنظيمية أما الفصل الثاني خاص بالصراع التنظيمي وفي الأخير الفصل الثالث الدراسة الميدانية .

### 1/ إشكالية البحث:

يطلق البعض على عصرنا "عصر المنظمات" لكونها تهيمن على مختلف مناحي حياة الإنسان، وهي كيان إجتماعي يمثل فيها الإنسان أهم العناصر، فعليه يتوقف نجاحها بتحقيق أهدافها بكفاية وفعالية، وهذا لا يعني أن المكونات الأخرى للمنظمة ليست مهمة ولكنها هي الأخرى تعتمد كذلك على الإنسان، وقد بدأ الإهتمام الجاد بالعنصر الإنساني في المنظمات في العشرينيات، حيث أصبحت تعتبره العامل الحاسم في نجاحها وتقدمها وإزدهارها، ما جعل الكثير من الدراسات والأبحاث تركز على سلوك الأفراد في المنظمات من أجل توجيهه الخدمة أهداف المنظمة ومن بين هذه العلوم المهتمة بالعنصر البشري في المنظمات السلوك التنظيمي الذي يرى أنه لا يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية بدون فهم واضح ومتعمق لسلوك العاملين في المنظمات. فقد أولى العلماء إهتماما خاصا بالجماعات وأنواعها وأسس وأسباب تكوينها، والمعايير والقواعد التي تملي قيودا إجتماعية على الأفراد المنتسبين لهذه الجماعات المختلفة من حيث التعاون والنزاع بينها وطرق حل النزاع في إطار البناء التنظيمي.

وإدراكا لما سبق وفي إطار محاولة فهم العلاقة التأثيرية والنتائج المترتبة عنها بين متغيري الدراسة في مجال البناء التنظيمي او في ضوء هذا فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيسي التالي:

هل يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصراع؟

التساؤلات الفرعية :

1/هل للإتصال دخل في تولد الصراعات داخل الكلية أو إدارتها بما يخدمها ؟.

2/ هل لأسلوب الإشراف دور في خلق الصراعات وإدارتها داخل الكلية ؟

## مقدمة عامة

3/هل تشكل الفروق الثقافية والوظيفية للأساتذة عاملا في خلق الصراعات بالكلية ؟.

2/فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :هناك تأثير للثقافة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي .

الفرضيات الفرعية:

1/ عملية الإتصال بين الأساتذة لها تأثير في تولد الصراعات داخل الكلية.

2/ أسلوب الإشراف له دور في خلق الصراعات وإدارتها داخل الكلية .

3/الفروق الثقافية والوظيفية للأساتذة داخل الكلية تؤدي إلى خلق الصراعات.

3/أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على طبيعة العلاقات الإجتماعية بين الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة عمار تليجي بالاغواط، وفهم نوع الثقافة التنظيمية التي تحكم العلاقات بين الأساتذة بالإضافة إلى إستنتاج طبيعة الصراعات الموجودة في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، كذلك محاولة فهم وإستيعاب الأسباب التي تؤدي لخلق الصراعات وإدارتها، وأخيرا التعرف على التأثير الذي تحدثه الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية على المعتقدات والقيم والثقافات الفردية للموظفين.

4/أهداف الدراسة:

أ) التعرف على أسباب الصراع بين الاساتذة داخل الكلية وطرق إدارتها.

ب) تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر الصراع التنظيمي (الإشراف، الإتصال، الفروق الثقافية والوظيفية والثقافة الخاصة بالتنظيم.

ج) إلقاء نظرة عن طبيعة العلاقات الإجتماعية السائدة بالمؤسسة الجزائرية في خضم ثقافة تنظيمية تتميز بالكثير من الخصوصية والتعقيد.

5/ أسباب الدراسة:

الأسباب الذاتية: الإهتمام والميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع. تطابق ميدان وموضوع البحث مع تخصص الدراسة.

الرغبة في فهم نوع العلاقات التي تربط بين العاملين في إطار الفروق الثقافية والوظيفية والمعتقدات الشخصية داخل البناء التنظيمي.

## مقدمة عامة

الأسباب الموضوعية: مناقشة موضوع ملح وحيوي وهو موضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية وذلك من خلال إهتمامات المفكرين وعلماء الاجتماع، لأنه موضوع متعدد الخصوصيات.

الميل المعرفي والعلمي نحو دراسة هذا الموضوع خصوصا أنه يتمتع بالكثير من الدينامكية وفي بعض الأحيان المرونة.

6/ مفاهيم الدراسة:

أ/ المفاهيم الأساسية:

الثقافة:

لغة : من الفعل ثقف وهي في اللغة بمعنى أسرع في أخذ الشيء وأدركه.

إصطلاحا : هي المعرفة المكتبة التي يستخدمها الناس لتفسير الخبرة وتوليد السلوك الاجتماعي

إن أي ثقافة في أي مجتمع تملئ على الفرد ماذا يتعلم وماذا يكتسب وكيف يتصرفوا تحدد للفرد أسلوب حياته وقد عبر أحد الكتاب على العلاقة الوثيقة بين الفرد والثقافة بقوله أنت ثقافتك وثقافتك أنت<sup>1</sup>.

أما بالنسبة ل (ويليام أوشى) وبنظرة أكثر راديكالية يرى بأن الثقافة يمكن أن تعوض البنية، حتى تتماشى سلوكيات الأفراد نحو الأهداف الكلية للمؤسسة وبهذا يمكن إستخدام الثقافة كأداة تكامل أو مكمل لبنية المؤسسة<sup>2</sup>.

الثقافة التنظيمية : - تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها إتجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والإفتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم ويمكن القول بأنها تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت وإستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة بالتنظيم

<sup>1</sup> حريم حسون ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في أعمال منظمات، (01)، دار الحامد للنشر والتوزيع،

عمان : الأردن ، 2009، ص 31

<sup>2</sup>. معاوية سامية، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة المينائية السيكيدة، مذكرة تخرج لنيل درجة

الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، ( 2009 / 2008 ) ، ص 10

## مقدمة عامة

بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول أهمية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.<sup>1</sup>

- عرف الكاتب (غيبسون) وزملاؤه ثقافة المنظمة بأنها "تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع. إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وإعتقادات ومدرجات وإفتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة.

أين ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفيز الأفراد.

تعبر إلى مجموعة من القيم والمعاني المشتركة والمفاهيم السائدة داخل التنظيم والتي تحدد بدرجة كبيرة سلوك أفرادها.<sup>2</sup>

هي تلك الأنساق من المعاني التي يشترك فيها أعضاء التنظيم التي تحدد ما هو صالح وما هو طالح وماهي الطرق المناسبة لأعضاء التنظيم في التفكير والسلوك ويمكن أن تكون ثقافة اي تنظيم واضحة ومتماسكة. غامضة ومشوشة وغير مقيدة واما موجهة نحو اغراض رسمية مسيطرة لأولئك الذين يقدمونها، او تعمل كروح معارضة تشجع على الصدام بين توقعات واهداف الأعضاء في المستوى الاعلى وبين بقية المشاركين.<sup>3</sup>

### 7/ الدراسات السابقة :

تعرف الدراسات السابقة بأنها كل الدراسات المتصلة بالموضوع ما تم نشرها بأي شكل من الاشكال بشرط أن تكون مساهمة ذات قيمة علمية. و قد يكون النشر بواسطة المحاضرات أو الأحاديث المذاعة صوت وصورة أو تقديمها المؤسسة علمية للحصول على درجة علمية أو على مقابل مادي أو لمجرد الرغبة في المساهمة العلمية ( قنديلجي، 2017، ص 66). وباعتبار أن دراستي المعنونة ب أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي لم أجد لها دراسات مطابقة وإنما دراسات مشابهة . اما تحتوي على المتغير الأول ( الثقافة التنظيمية) أو المتغير الثاني (الصراع التنظيمي) وإنطلاقا من أن

<sup>1</sup> القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، (01)، دار وائل للنشر والتوزيع عمان : الأردن، 2000، ص 286

<sup>2</sup> طه طارق ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، (د.ط) دار الجامعة الجديدة ، الأزاريطة : الاسكندرية ، 2007 ، ص 80

<sup>3</sup> معاوي سامية ، المرجع السابق، ص 10

## مقدمة عامة

الدراسات السابقة تعتبر منطلق البحوث الأكاديمية قمت بالإستعانة بمجموعة من الدراسات المتمثلة في الآتي : أي الدراسات المشابهة لمتغير الثقافة التنظيمية :

الدراسة الأولى:

تناولت هذه الدراسة موضوع " الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية" دراسة منشورة. هي عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل من طرف الباحثة عاشوري إيتسام بكلية العلوم الانسانية والعلوم الإجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة سنة ( 2015 / 2014 ) وإنطلقت من التساؤل الرئيسي المتمثل ماهي علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟

حيث تمثلت الأسئلة الفرعية المتعلقة بالدراسة في : اما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟ د اما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟

3/ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الرغبة في العمل والإستمرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) ؟ وتدرج ضمن هذه التساؤلات مجموعة من الفرضيات كالتالي: الفرضية الرئيسية: هناك علاقة للثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة).

### الفرضيات الفرعية:

- 1/ هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي
- 2/ هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية .
- 3/هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار . ويتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين من إطارات. تحكم. تنفيذ يزاولون مهامهم على مستوى مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة والبالغ عددهم 70 عامل وتمت الدراسة على أساس المسح الشامل وإعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة، حيث يركز على دراسة الظواهر الموجودة في الواقع ويصفها وصفا دقيقا.

## مقدمة عامة

أما بالنسبة لأداة البحث فقد قامت الباحثة بتصميم إستمارة مقياس حسب طريقة ليكرت الثقة وتوصلت نتائج الدراسات إلى مجموعة من النتائج وهي كالآتي : الوجود ثقافة تنظيمية قوية ومرنة يؤدي الى ولاء العاملين لمؤسستهم وبالتالي التزامهم لها.

يأخذ العمال بالمسؤوليات مأخذ الجد. بالإضافة إلى انهم يقومون نوعا ما بتحمل العقاب على مخالفة أوامر تعليمات العمل. تفسر هذه النتيجة بأن هناك درجة من الإهتمام والإستيعاب للعاملين، أهمية تحمل المسؤولية إتجاه المؤسسة. 3/ الثقافة التنظيمية لها علاقة بتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في المؤسسة . فيقبل العاملون أي وظيفة يكلفون بها مقابل استمرارهم في العمل.

أما بالنسبة إلى الفرضية الرئيسية فكانت النتيجة المتوصل إليها :

هناك علاقة لثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ( المديرية العامة)

الدراسة الثانية :

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي " دراسة غير منشورة. مكملة لنيل شهادة الماجستير في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير تلمسان. جامعة أبو بكر بلقايد من طرف الباحثة "عيساوي وهيبة " سنة ( 2011/2012 ) .وقد انطلقت من التساؤل الرئيسي المتمثل في :

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه الطبيي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بيشار ؟  
حيث تمثلت الأسئلة الفرعية في :

1/كيف يؤثر كل من الجانب السلوكي والمعنوي والمادي للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للأفراد؟

2/ما هو جانب الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي للأفراد ؟. وقد استعانة الباحثة بأهداف البحث المتمثلة في :

التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج والسعي لتوسيع إستخدام هذه المفاهيم وترسيخها.

## مقدمة عامة

3/ التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة الجزائرية على إختيار أننا مجتمع مسلم يجب أن يتمتع منظماته بثقافة التنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وقيمه. أما العينة المختارة فتمثلت في 60 فردا.

### 8/ منهج الدراسة:

أما بنسبة للمنهج الذي إستعان به الباحث هو المنهج الاحصائي الوصفي .  
- أما بالنسبة لأدائي البحث فقد استعانت بالملاحظة والاستبانة.  
و في الأخير إستقر الباحث على مجموعة من النتائج مفادها :

1/ الثقافة التنظيمية لها دور فعال في نجاح أو فشل المنظمة ودورها يستمد من الوظائف التي تؤديها .

2/ يعتبر إرتفاع الأداء والولاء التنظيمي نتائج ايجابية تؤكد على أهمية الثقافة التنظيمية في حين يعتبر دوران العمل الغياب وحوادث العمل نتائج سلبية لعدم الرضا.

3/ تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي من خلال تأثير الجانب المعنوي من خلال تأثير الجانب المعنوي والجانب السلوكي والجانب المادي .

4/ ومن جانب النتائج الميدانية وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد.  
5/ درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه الطبيعيين شبه منخفضة.

6/ الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى إرتباط بالرضا الوظيفي .

التعليق على الدراسة : تم التركيز في البحث هذا على متغير الثقافة التنظيمية وأثرها على متغير الرضا الوظيفي وذلك من خلال الاستعانة بعينة قدرها 60 فرد والتي كانت كافية لإثبات صحة الفرضيات وقد استعانت بأدائين للبحث المتمثلة في الملاحظة والإستبانة.  
وفي الأخير توصلت إلى مجموعة من النتائج التي تجيب على تساؤلاتها .

# الفصل الأول:

## الثقافة التنظيمية

## الفصل الاول: الثقافة التنظيمية

### تمهيد

لقد تجاوز علم النفس الإطار الضيق الذي جعل منه ولفترة طويلة يحلل الظواهر العقلية بوصفها بناءات تتألف من الأحاسيس، والأفكار، والتداعيات، والمنعكسات، والمخططات الحسية الحركية، ليصل إلى مستوى اشمل وأعمق في ذات الوقت في دراسة السلوك البشري، وذلك بمحاولات الباحثين وصف الظواهر العقلية العليا على أنها كيانات تخلقها اللغة، والأساطير، والممارسات الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد الأمر الذي يجعل من هذا الاتجاه الثاني في علم النفس لا يتوقع من أن يحقق نتائج لها صفة التعميم على كافة الأفراد فكون العمليات النفسية، والعقلية العليا هي من نتائج الثقافة، كونها تختلف بالضرورة باختلاف المجتمع، والوسط الثقافي الذي تنمو، أو تتفاعل فيه.

ومرد ذلك في حقيقة الأمر هو ما توصلت إليه نتائج الدراسات في الوقوف على الفروق بين المؤسسات في بعض الأبعاد، أو المؤشرات الثقافية؛ وبالتالي بروز ما يسمى بالهوية التنظيمية، وميدان علم النفس العمل الذي يتناول في الأساس دراسة السلوك الإنساني في محيط العمل، أو داخل المنظمات بصفة عامة. (السلوك التنظيمي) تأثر بدوره بهذا الفهم الجديد للسلوك الإنساني باعتباره مركبا نفسيا- ثقافيا، ومنه وضع الباحثون مفاهيم جديدة مثل : الثقافة التنظيمية-القيم التنظيمية-المناخ التنظيمي.

## الفصل الاول: الثقافة التنظيمية

### المبحث الأول: تعريف وعناصر الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي. وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملا مستقلا. والنظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم، واللغة المشتركة، والرموز والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت. وتؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع والاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئياتها المختلفة من قبل المديرين والعاملين. فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنبا إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية. ووفقا لهذه النظرة فان من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات .<sup>1</sup>

### المطلب الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية.

يعد مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم التي حظيت بالعديد من التعريفات التي اختلفت فيما بينها وذلك وفقا لاختلاف توجهات العلماء والباحثين الذين انكبوا على دراسة ومفهوم الثقافة، فبالرغم من شيوع استعمال لفظ الثقافة في وما يحتله من مساحة عريضة في وسائل الإعلام فضلا عن استعماله في اللغة الأكاديمية، فإنه قد جرت معالجة هذا المفهوم بسطحية شديدة في الفهم، فمجموعة المعارف والعلوم هي أول ما يتبادر إلى ذهن القارئ أو المستمع عند ذكر كلمة "الثقافة"<sup>2</sup>

### الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية

يعد مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم التي حظيت بالعديد من التعريفات التي اختلفت فيما بينها وذلك وفقا لاختلاف توجهات العلماء والباحثين الذين انكبوا على دراسة ومفهوم الثقافة، فبالرغم من شيوع استعمال لفظ الثقافة في وما يحتله من مساحة عريضة في وسائل الإعلام فضلا عن استعماله في اللغة الأكاديمية، فإنه قد جرت معالجة هذا المفهوم بسطحية شديدة في الفهم، فمجموعة المعارف والعلوم هي أول ما يتبادر إلى ذهن القارئ أو المستمع عند ذكر كلمة "الثقافة".

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2000، ص292

<sup>2</sup> جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص41، 40.

## الفصل الاول: الثقافة التنظيمية

كما ساد الاعتقاد بأن الثقافة ما هي إلا حكر على جماعة من الناس دون غيرهم حيث يطلق عليهم لفظ (الطبقة المثقفة) بينما في واقع الأمر تمثل المعارف والعلوم جزءاً هاماً من ثقافة الناس والمجتمع.<sup>1</sup>

أولاً: مفهوم الثقافة:

يصعب وجود تعريف موحد وشامل لمعنى الثقافة وكل جوانبها فسوف نتعرف عن مفهوم الثقافة من خلال جانبين مهمين لها وفق في بحثنا هذا.

**1. المفهوم اللغوي للثقافة:** يرى ديمورغون أن مصطلح الثقافة (culture) اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض، وفي اللغة تعني كلمة الثقافة رعاية العقل والاعتناء بتهذيب الإنسان.

أما تعريف تايلور للثقافة (أنها ذاك الكل المعقد الذي يشمل المعارف والفن والأخلاق والقانون...).

**2. المفهوم التنظيمي للثقافة:** يمكن تعريفه بأنه وسائل الحياة المختلفة الذي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر التاريخ السافر منها والمتضمن العقلي واللاعقلي والتي توجد في وقت معين، حيث تعمل بإرشاد وتوعية الأفراد في المنظمات. ويعرفها هوفستيد بأنها: "الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى في المنظمة."<sup>2</sup>

**3. مستويات الثقافة:** ينتمي كل منا لعدد من الشرائح في المجتمع، أو الناس يحملون صفات عديدة ومختلفة تمثل ثقافة كل جماعة معينة في المجتمع تمثل الوطنية، وثقافة النشاط تمثل (الصناعية) وثقافة الجماعات المهنية تمثل فرق العمل داخل المنظمات.

**أ. ثقافة المجتمع:** تشمل القيم والاتجاهات والعادات السائدة في المجتمع الموجودة به المنظمة، يتم نقلها من المجتمع إلى المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من المتغيرات الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة.

<sup>1</sup> مالك ابن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفك، ط12، دمشق، سوريا، 2006، ص 13.

<sup>2</sup> غبات بوتلجة، القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر، 1998، ص 07.

## الفصل الاول: الثقافة التنظيمية

حيث يؤثر كل هذا على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها ومما رساتها ولكي تحظى المنظمة بالقبول والتشريعية عليها أن تكون استراتيجياتها متوافقة مع ثقافة المجتمع.

**ب. ثقافة النشاط:** إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي أن هناك تشابه في الثقافات الممتلة للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل المنظمة حيث يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا: نمط حياة الأفراد نوع لباسهم .

**ج. ثقافة المنظمة:** ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنها أن تخلق نمطا تفكيري وثقافي متجانس لدى الأفراد مما يمكن أفراد المنظمة في تنفيذ قراراتها وتحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

إن مصطلح "الثقافة التنظيمية" مصطلح واسع يضم ويجسد جوانب عديدة في المنظمة.

وهناك عدة تعاريف قد ذكرها الباحثون في نظرية التنظيم للثقافة التنظيمية ونستعرض هنا تلك التعاريف.

في تعريف "روجر هاريسون" للثقافة التنظيمية بأنها: "الأيدلوجيات والمعتقدات والقيم المغروسة في كل المنظمات وأيضاً العادات الراسخة للطرق التي يجب على الأفراد العمل بموجبها في تلك المنظمات".<sup>2</sup>

أما أحمد سيد مصطفى أشار بأنها: "شعور تنظيمي غير مكتوب يشيع بين أعضاء المنظمة سواء كانت شركة أو مصلحة أو هيئة حكومية أو مستشفى أو نادي... الخ". كما أنه يعرفها بأنها: "مجموعة من المقيم والمعتقدات الحاكمة ينتشارك بها أعضاء التنظيم أو المنظمة. وتنتقل إليهم من خلال وقائع احتفالات أو من قصص ورموز وشعارات".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> غبات بوتلجة، القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر، 1998، ص 07.

<sup>2</sup> حريم حسين، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد في المنظمات"، ط1،: دار زهران، عمان، 1999م، ص445

<sup>3</sup> حريم حسين، المرجع السابق، ص414

## الفصل الاول: الثقافة التنظيمية

وأشار سعيد محمد المصري إلى أن الثقافة التنظيمية هي : "ذلك النمط العام للتصرفات، والمعتقدات المشتركة، والقيم، وقواعد السلوك التي يتقبلها أعضاء التنظيم ويلتزمون بتطبيقها"<sup>1</sup>.

ويعرفها (الهيجان، 1992م) وبأنها: "تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما<sup>2</sup> حيث الاعتقاد أن هذه القيم تؤثر في القرارات ونمط الإدارة للمديرين وعلى علاقاتهم وتفاعلاتهم مع مرؤسيهم"<sup>3</sup>.

وتعرف بأنها "مجموعة المعتقدات والقيم والتوقعات المشتركة التي تتفاعل مع بناء المنظمة فنتج قواعد السلوك"<sup>4</sup>.

وتعرف كذلك بأنها: "محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تشكل بالتالي أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي"<sup>5</sup>

كذلك الثقافة التنظيمية: "تعني ما تعلمه أفراد المنظمة خلال فترة زمنية معينة من خلال محاولاتهم للتعامل مع مشاكل بيئتهم الخارجية التي تهدد بقاء التنظيم ومنسوبيه، إضافة إلى المشكلات الداخلية للتنظيم. وعملية التعلم هذه تشتمل على الجوانب السلوكية والإدراكية"<sup>6</sup>

ويعرفها كل من استونز وفرييمان، وجي آر بأنها: "مجموعة من المفاهيم مثل القيم، والاتجاهات والمعتقدات والتقاليد المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة".

وتعرفها باتريشا بوهلر بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والمشاعر والافتراضات المشتركة بين العاملين في المنظمة والتي تعكس سلوكياتهم داخل المنظمة"

<sup>1</sup> المصري سعيد محمد، التنظيم والإدارة "مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة"،: الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999م، ص183

<sup>2</sup> البداينة ذياب، وعلي محمد العضايبة، قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، مج (8)، ع (1)، الرياض: جامعة الملك سعود، 1416هـ - 1996م، ص6

<sup>3</sup> هيجان عبدالرحمن أحمد، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين : الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك، مجلة الإدارة العامة، 1412هـ / 1992م، ص13

<sup>4</sup> السواط طلق، وسعود العتيبي، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، مج (12)، ع (1)، مطابع الجامعة، جدة، السعودية 1419هـ / 1998م، ص58

<sup>5</sup> الصباب أحمد عبدالله، وآخرون، ط1، أساسيات الإدارة الحديثة، جدة، السعودية، 2002م، 1423هـ، ص359

<sup>6</sup> السواط والشريف، مرجع سابق، ص294

## الفصل الاول: الثقافة التنظيمية

ويشير معنى الثقافة التنظيمية إلى التأثير على بيئة المنظمة والناجم عن مجموعة قواعد السلوك والقيم والفلسفة والأنشطة غير الرسمية داخل المنظمة. .  
كذلك هي مجموعة القيم والافتراضات والتوقعات والمعتقدات وقواعد السلوك المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة. .

### الفرع الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية:

لقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة وتعمق أكثر هذا الاهتمام بعد ظهور نظرية (Z) حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية Z للثقافة التنظيمية، وتشير لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة. وبالإضافة إلى العديد من النظريات الأخرى منها:

نظرية روح الثقافة، التي تنطلق على مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص حيث تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المنظمة وهي تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع.<sup>1</sup>

ونظرية التفاعل مع الحياة وتنحور أفكار هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم.

بالإضافة إلى نظرية سجية الثقافة حيث تعتمد هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي، وتؤدي الخبرة والممارسة إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، ونتيجة هذا التراكم تتشكل المهارة، وتتجه عناصر الثقافة في ظل هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة عن الشخصيات الأفراد.<sup>2</sup>

1 علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام، 20-21 ماي، الجزائر، 2002، ص 9.

2 علي عبد الله، المرجع السابق، ص 9.

## الفصل الاول: الثقافة التنظيمية

أولاً: تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية وأدرجت اخرى ركنا خاصا تحت عنوان corporate culture إلى أن جاء الباحثان T.E. Deal، بكتاب تحت عنوان corporate culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.<sup>1</sup>

فيما يذكر أن في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية (الثقافة التنظيمية) باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم.<sup>2</sup>

ثانياً: تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية

لقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والنفاهم بين أعضاء المنظمة وتعمق أكثر هذا الاهتمام بعد ظهور نظرية (Z).

حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية Z للثقافة التنظيمية، وتشير لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة. وبالإضافة إلى العديد من النظريات الأخرى منها:

نظرية روح الثقافة، التي تنطلق على مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص حيث تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المنظمة وهي تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع ونظرية التفاعل مع الحياة وتتمحور أفكار هذه النظرية على الطريقة

<sup>1</sup> زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005، الجزائر، ص 06.

<sup>2</sup> عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، السعودية، 2004، ص 01.

## الفصل الاول: الثقافة التنظيمية

التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، بالإضافة إلى نظرية سجية الثقافة حيث تعتمد هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي، وتؤدي الخبرة والممارسة إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، ونتيجة هذا التراكم تتشكل المهارة، وتنتج عناصر الثقافة في ظل هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة عن الشخصيات الأفراد.<sup>1</sup>

تؤطر الثقافة التنظيمية أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة إذ تلعب دورا بارزا ومهما لدى منظمات الأعمال وبالتالي لابد من التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي.

إذ يعرفها البعض على أنها مجموعة من الافتراضات الضرورية التي يشترك أعضاء المنظمة في وضعها وهي مشابهة لشخصية الفرد من حيث امتلاكها لتوجهات ومعاني تعتمد أساسا في العمل وغالبا ما يتأثر الأفراد بافتراضات المشتركة (القيم والمعتقدات) الموجودة بين أعضاء المنظمة.

إذ يعرفها البعض فيري بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنويع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام.<sup>2</sup>

كما يعرفها آخرون الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحياتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبل صحيحة للإدراك وإحساس فيما يتعلق بالمشكلات.<sup>3</sup>

1 علي عبد الله، المرجع السابق، ص 9.

2 مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2000، ص 131.

3 مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر، ص 272.

## الفصل الاول: الثقافة التنظيمية

ويعرفها البعض الآخر "بأنها مجموعة من الافتراضات ومعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة.<sup>1</sup>

كما يعرفها باحثوا الإدارة الإستراتيجية "بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافا سلوكية وأن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات. **نحو تعريف شامل للثقافة التنظيمية:** ومن التعاريف السابقة تتمكن من جمع وجهات النظر بأخذ تعريف التي تتفق عليه الطالبين في تحديد الثقافة التنظيمية.

"هي ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم وتنشأ متأثرة بالقيم ومعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين. **الفرع الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية:**

يجب إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع. وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة:

- ✓ **الانتظام في السلوك والتقيد به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- ✓ **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (مثلا: لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).
- ✓ **القيم المتحكمة:** توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.
- ✓ **الفلسفة:** لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين بها والعملاء.
- ✓ **القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.

<sup>1</sup> مصطفى محمد أبو بكر، مرجع سابق، ص 136.

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

✓ **المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: مكونات وعناصر وأنواع الثقافة التنظيمية**

**الفرع الأول: مكونات الثقافة التنظيمية**

تعتبر الثقافة نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.

ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين:

**أولاً: الإشارات الثقافية**

وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

**1. القيم:** وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بأداء واحترام الآخرين.

**2. الأعراف والتوقعات:** يقصد بأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.

أما التوقعات التنظيمية تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، الأردن، 2004 صص: 314-

## الفصل الاول: الثقافة التنظيمية

الزملاء الآخرين والتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.<sup>1</sup>

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

**4.الرموز:**هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتهيئتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.

**5.الطابوهات:** وهي ما تود المنظمة إخفائه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.

**6.الأساطير:**تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشونها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني".<sup>2</sup>

**7.الطقوس الجماعية والاحتفالات:** الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية

---

<sup>1</sup> أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 03.

<sup>2</sup> كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، الجزائر، تحت إشراف زين العابدين بروش، 2003، ص 19.

## الفصل الاول: الثقافة التنظيمية

بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة " وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة.
- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد.
- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي **الإشاعات**: من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

**ثانيا**: **الموروث الثقافي للمنظمة** يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

**1. المؤسسون**: إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.<sup>1</sup>

**2. سلوك قادة المنظمة**: يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

**3. تاريخ المنظمة**: يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون تاريخ المنظمة - من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري 2003، ص 312.

## الفصل الاول: الثقافة التنظيمية

الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذ مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها وتكرارها.

4. الأبطال: وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميزا وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

5. مهنة المنظمة (النشاط): تعرف مهنة المنظمة -النشاط الرئيسي لها- بأنها "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين. ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية، الإشارات والرموز تغذي وتصور الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة.

### الفرع الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيحها كما يلي:<sup>1</sup>

✓ القيم التنظيمية: القيم التنظيمية تتمثل في القيم التي تنعكس وتظهر في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة كأمثلة على القيم التنظيمية المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء... الخ.

✓ المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية مشاركة الموظفين في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي.

<sup>1</sup> أسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص: 13-15

## الفصل الاول: الثقافة التنظيمية

✓ **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد البيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

✓ **الأعراف التنظيمية:** عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، على سبيل المثال التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

### الفرع الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية:

تميز أدبيات الفكر الإداري المعاصر بين نوعين من الثقافة التنظيمية هما: <sup>1</sup>

✓ **الثقافة القوية والثقافة الضعيفة:** هي التي يهتم فيها المديرون والقادة بالعملاء وأصحاب الأسهم وبالموظفين اهتماما ملحوظا.

✓ **الثقافة الضعيفة:** فهي التي لا يهتم فيها المديرون إلا بأنفسهم أو بالعمل المباشر أو بالتكنولوجيا، ويعطون اهتماما قليلا بالناس والعملاء والملاك والموظفين.

✓ وإلى جانب هذا التقسيم العام للثقافة يميز العديد من الباحثين بين عدة أنماط من الثقافة باعتبار الطابع العام لها على النحو التالي:

✓ **الثقافة البيروقراطية:** في هذا النوع يتم تحديد المسؤوليات والسلطات، فيكون العمل منظما ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

✓ **ثقافة القوة:** وهي قريبة من نمط الثقافة الأول ومن أهم سمات هذا النوع من الثقافة النظام والاستقرار حيث أن القيادة عادلة وتوحد الجهود خلف القائد، كما يقوم القائد بحماية التابعين، المخلصين، بالإضافة لذلك يتم تحفيز الأفراد عن طريق أسلوب الثواب والعقاب.

<sup>1</sup> عبد الله جاد فودة، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، بصائر المعرفة، مصر، 2007، ص ص: 63-

## الفصل الاول: الثقافة التنظيمية

- ✓ **الثقافة الإبداعية:** هي الثقافة التي تقوم بتوفير بيئة العمل المشجعة والمساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- ✓ **الثقافة المساندة:** من أهم سمات هذا النوع أن الإدارة تعامل العاملين معها بصفتهن الإنسانية وليس باعتبارهم آلات.
- ✓ **ثقافة العمليات:** ينحصر اهتمام ثقافة العمليات في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد.
- ✓ **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- ✓ **ثقافة الانجاز:** وتقترب سماتها من سمات النوع السابق من الثقافة حيث يتم التركيز على الأهداف، إذ للعاملين التزام مشترك وحماس قوي للوصول إلى الأهداف.
- ✓ **ثقافة الدور:** وينصب تركيزها على نوع التخصيص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة.
- المبحث الثاني: ابعاد وأهمية الثقافة التنظيمية**
- حظيت الثقافة في العقود الاخيرة باهتمام فكري متميز لم يشهد في العقود السابقة، وهذا ما نلمسه من خلال الدراسات بشأن طبيعتها، وتحديد دورها في بناء الحياة المعاصرة والمقبلة، وتعود بدايات الاهتمام بها الى بداية نشوء الانسان ووجوده وتطور مراحل حياته، اذ استخدمت في العصر الحجري لمعرفة كيفية صنع الادوات الحجرية اللازمة لبقائه من ادوات صيد وطهي وفي إشعال النار..، واستخدمت في المرحلة الزراعية للتعرف على طرائق الزراعة. وتم استخدامها في المرحلة الصناعية في انتاج السلع والخدمات وتطوير المكائن والالات وتكوين المهارات والخبرات. وانتقلت لتشكل عصب الحياة من عصر الثورة الصناعية، اذ اصبحت تدخل في كل مجالات الحياة. لذلك دار التفكير حول السعي لتأطير مفهومها، وتحديد مسارات مداخلها، وصياغة ابعادها.

## الفصل الاول: الثقافة التنظيمية

### المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية :

تناول العديد من العلماء أبعاد الثقافة التنظيمية وقيامها من خلال بعض الأدوات أو النماذج الذين أعدوا نموذجاً لقياس البيئة المتحضرة والمتخلفة . لقياس قيم أفراد المجتمع، ونماذج لدراسة القيم الثقافية للبيئات المختلفة، والتي قسمت هذه القيم إلى قيم علمية، وعلمية متقدمة وغير علمية، ومن خلال هذا التقسيم أمكن قياس تأثير هذه القيم على كفاءة المنظمة.<sup>1</sup>

ومن أهم الدراسات في مجال الثقافة التنظيمية وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة وتحقيق الإنجاز هي دراسة (Schwartz H. & Davis) التي صممت مصفوفة مقترحة لقياس الثقافة التنظيمية حيث تتكون هذه المصفوفة من بعدين، يمثل البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافة للمنظمة والذي يشمل عمليات الابتكار، واتخاذ القرارات والاتصالات، والتنظيم الداخلي، والرقابة على كافة المستويات، وتقييم الأداء والمكافآت، كما يمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرءوسين.

وتعتبر هذه المصفوفة المؤهل العلمي لقياس الثقافة التنظيمية وتحديد أبعادها على محورين لمصفوفة إدارية. وتوصيف وقياس الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها المختلفة يمكن الاعتماد على قائمة الاستقصاء المعدة من قبل (Arab Maritime) لخدمة هدف أشمل وأعم من حيث تفسير الأسباب وراء وجهات النظر في أبعاد الثقافة التنظيمية ولتتلاءم مع البيئة التنظيمية السعودية، حيث تضمن المقياس ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية يشتمل كل بُعد منها على سبعة عناصر حيث يتم تقييم الثقافة التنظيمية بعدد من النقاط التي تمثل معياراً للحكم على إيجابية الثقافة التنظيمية وعناصر كل بُعد فيها كدليل للوقوف على أبعاد عناصر هذه الثقافة.

### الفرع الاول: البعد الخاص بالقيادة

يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها. وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المنظمة،

<sup>1</sup> أحسن رواية، السلوك في المنظمات، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2000 م، ص 135

## الفصل الاول: الثقافة التنظيمية

ومنهجية قيادة التغيير والتطوير . ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليها، وفيما يلي عرضاً موجزاً للعناصر السبعة المكونة للبعد الخاص بالقيادة :

أ - إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه : هل تدرك الإدارة دورها على أنه حارس وموجه ومتداخل في كل عملية وكل نشاط، أم تدرك العكس أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم، وأن لديهم الحافز والدافع للعمل دون تدخل منها، ففي الحالة الأولى تكون الثقافة سلبية، وفي الثانية تكون إيجابية.<sup>1</sup>

ب - دور الإدارة وأسلوبها: ويتمثل في مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع تتصرف بردود الأفعال، ولا تتحرك إلا إذا كان هناك سبب أم أن دورها سباق ومبادئ ومخطط مسبقاً، تضع الأهداف الاستراتيجية، وتستعد للمواقف قبل الأزمات تستشعر الإشارات والإنذارات وتستعد لها. هل دورها متغير تابع متأثر أم مستقل مؤثر وفعال؟ ولا شك أن الدور الأول (التابع) يعبر عن ثقافة تنظيمية متخلفة وتقليدية ومتواكدة، والدور الثاني (المستقل) يعبر عن ثقافة تنظيمية إيجابية .

ج - إدراك المسؤولية: تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معاً. فهل يدرك العاملون أنهم غير مسئولين عن شيء؟ وهل تدرك الإدارة أن العاملين مسئولون عن كل شيء؟ إذا كان ذلك هو إدراك مسئوليتها عن كل شيء في المنظمة، وأن النظام العام للمنظمة يمثل مسؤولية الإدارة، وأن السلبات ليست مرجعها فقط للعاملين، فهذا الإدراك للمسؤولية ينم عن ثقافة تنظيمية إيجابية مشاركة..

د - أسلوب التحول والتطور : إذا كانت الثقافة التنظيمية تبنى على استخدام الأساليب التقليدية سواء من خلال الندوات أو المحاضرات أو الملصقات، وأن تلك الأساليب لا يمكن الاستغناء عنها، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية سلبية ومتخلفة، وإذا كان الأسلوب متطوراً حديثاً شاملاً جميع أوجه أنشطة المنظمة، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية إيجابية ومستعدة لمواجهة الأزمات.

<sup>1</sup> المصري، سعيد محمد (1999م)، التنظيم والإدارة 'مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص12

## الفصل الاول: الثقافة التنظيمية

هـ - الدافعية والسلوك البشري : قد تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظم الأجور والحوافز واستبعاد روح الفريق ودوافع المتعة في العمل. وأن سلوكهم ينم عن ثقافة تنظيمية تفرز الولاء وإثبات الذات وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة. ففي الحالة الأولى تصبح الثقافة التنظيمية ذات تأثير سلبي على العاملين، ومن ثم مستوى أدائهم وطريقة الإشراف والتعامل معهم، عكس النظرة الثانية التي تتم عن ثقافة إيجابية دافعة محفزة

و - قيادة التغيير بالمنظمة : قد تبني ثقافة المنظمة على مفهوم التغيير بالسلطة والأوامر والممارسات التنظيمية، ومن ثم فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير ومن ثم التطوير أمر مفروض عليهم، ولم يشاركوا فيه ولم يتحمسوا له، فهنا يكون التغيير من جانب واحد ذو تأثير سلبي، عكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة تبني على أن التغيير سلوك يبدأه الرؤساء ويشتركون فيه بفاعلية مع المرؤوسين من مراحل التخطيط له حتى إتمام آخر مراحلها، وهنا تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية.<sup>1</sup>

ز - المشاركة والملكية والمخاطرة: إذا كانت الثقافة التنظيمية تأسست على الاتصالات الهابطة فقط وتفصل تماماً بين التخطيط والتنفيذ والممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين بحجة أنهم يتهربون أصلاً من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، فهنا نكون بصدد ثقافة سلبية واعتقاد بهروب من قبل المرؤوسين، ومن ثم تزيد مخصصات الرقابة ولا يتحقق الإنجاز، وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة ونشر المعلومات والثقة المتبادلة والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر التي تواجه العمل، فسوف تسود روح المشاركة والتعاون وتتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.

### الفرع الثاني: البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية :

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم

<sup>1</sup> حريم حسين، رشاد الساعد (2005م)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية : دراسة ميدانية للقطاع المصرفي في الأردن، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان: مطابع الجامعة، ص38

## الفصل الاول: الثقافة التنظيمية

بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، ويشمل هذا البعد العناصر السبعة التالية: <sup>1</sup>

أ - **طبيعة الاتصالات** : تمثل الاتصالات جزءاً من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط ومن أعلى لأسفل وفي شكل تعليمات وتكليفات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة، وغير سريعة، ويكون الناس متوجسون من بعضهم، ويخشى كل واحد أن يعمل شيئاً فيخطئ أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة والزمالة والتعاون وحسن النية، والدافع لإنجاز الأعمال وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، فهنا تكون هذه الثقافة ايجابية وحافزة ومشجعة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أولاً بأول.

ب - **إقبال الأفراد على العمل الجماعي**: قد تؤيد الإدارة العليا بالشركة وتساند الثقافة المبنية على المنافسة غير الهادفة، وتشجع الصراعات بين العاملين التي تولد الأحقاد والاتجاهات السلبية الهدامة والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة أو ايجابية، من ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام والإدارات، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات داخل المنظمة، وعلى النقيض من ذلك قد تذكي الإدارة روح التعاون والتفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف ويحصل الجميع على المكافآت. ومن ثم تسود علاقات الحب والاحترام والإيثار بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف.

ج - **توزيع المهام والأدوار ومعرفتها** : قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق بتوزيع ونشر وتعريف وتوضيح مهام الأفراد بها ثقافة سلبية تنبع من تكتم وإخفاء تلك الخطط التي تتضمن مهام وأدوار الأفراد، والإدارة لا تقف تماماً على الفرق بين الحاجة إلى الثقة والحاجة إلى القوى، وذلك فيما يتعلق بالمعلومات، وقد تكون تلك الثقافة ايجابية تنبع من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والعاملين بها، بحيث تكون هذه المهام تحت يد الجميع، بحيث تخلق هذه الثقافة الطموح لدى الأفراد، وتحفزهم على المشاركة

<sup>1</sup>النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة : الأسس والوظائف، ط6، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية، 2006م، ص 49-51

## الفصل الاول: الثقافة التنظيمية

الإيجابية والفعالة في تحقيقها، حيث أن كل فرد يعرف ما عليه وما دوره، وبالتالي تكون ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها.<sup>1</sup>

**د - الإيمان بأهمية التدريب :** إذا كانت الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالنشاط التدريبي أنه نشاط قصير الأجل ينتظر منه عائد سريع وأن ميزانيته محدودة وينظر إليه على أنه نشاط إداري عادي، فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بالنظر إليه بعدم الجدية، والمصادقية، أما إذا كانت هذه الثقافة تبنى على أن التدريب استثمار، وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل، وليست العبرة بالعائد قصير الأجل، وتوضع موازنة التدريب بحيث تتيح لكل فرد فرصة تدريب ولو مرة سنوياً مثل هذه الثقافة سوف تجعل الإدارة يضعون التدريب كنشاط في أولوياتهم وأنه طريقهم للتقدم والنمو والريادة والتغلب على مشكلات انخفاض مستويات الأداء وهو المدخل للتطوير والتنمية.

**هـ - مواصلة التعليم:** قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق باستمرار العاملين بها في مواصلة تعليمهم ثقافة سلبية لا تشجعهم على ذلك، وأن التطوير الذاتي لا يدعم من قبل الإدارة إلا لعدد محدود من العاملين، وأن هذا المطالب يسعى إليه العاملون ولكنهم لا يحصلون عليه إلا بصعوبة، مثل هذه الثقافة تكون ذات تأثير سلبي على المنظمة والعاملين في الأجل الطويل، إذ أن مستوى تعليم العاملين جزء هام من الثقافة التنظيمية ويمكن أن يكون عائقاً في سبيل تطويرها . وقد تكون الثقافة التنظيمية في هذا المجال ثقافة مشجعة تدرك بموجبها المنظمة وتعرف أهمية وقيمة مساندة ومؤازرة مواصلة التعليم لعمالها، وتوظيف الإدارة للمهارات وللقدرات الخاصة بموظفيها وعمالها إلى حدها الأقصى. ونتيح لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم التعليمية والتدريبية وتلبية هذه الاحتياجات.<sup>2</sup>

**و - مدى استقرار الأهداف :** إذا كانت الثقافة التنظيمية للمنظمة تأسست على أنه لا توجد أهداف طويلة تتجزأ إلى أهداف قصيرة تتحول إلى أعمال وإجراءات، وأن فلسفة المنظمة هي التغيير المستمر في الأهداف طبقاً لظروف كل مرحلة، فإن هذه الثقافة من شأنها أن

<sup>1</sup> ظاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن -، 2005، ص 182

<sup>2</sup> النمر، سعود بن محمد وآخرون، المرجع السابق، ص 51

## الفصل الاول: الثقافة التنظيمية

تولد حالة من اللامبالاة عند الأفراد، ولا تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف، ومن ثم لا يؤمن العاملون بهدف عام، ولا يوجه له كل جهودهم. أما إذا كانت المنظمة تضع أهدافاً طويلة الأجل تتفرع عنها أهداف قصيرة، وأن المنظمة كلها تسير في اتجاه واحد فإن هذه الثقافة من شأنها توحيد صفوف العاملين وتكريس جهودهم باتجاه الهدف.

**ز - متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ:** قد تكون ثقافة المنظمة لا تشجع على متابعة التقدم بالنسبة للاستعداد للطوارئ ولا توجد بها أية نظم متاحة عن الكيفية التي يتم بها تغيير ثقافتها في هذا الاتجاه من ثقافة التواكل والتكامل واللامبالاة وانتظار حدوث الأزمات إلى ثقافة الاستعداد والتحسب والترقب، بل ويصل بها الحال إلى إعداد سيناريوهات للأزمات التي يمكن أن تحدث بالمنظمة، فهي ثقافة المبادأة وليست ثقافة رد الفعل، ثقافة الاستعداد وليست ثقافة التعامل مع الموقف المفاجئ.

**الفرع الثالث: البُعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه :**

يشمل هذا البُعد العناصر السبعة التالية<sup>1</sup>:

**أ - قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم:** قد يكون الراتب الشهري بعناصره أحد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان من عدمه، وخاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيراً للخصم نتيجة انخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهنا يكون الراتب السبب المباشر لعدم الرضا عن العمل والشعور بالجور والتهديد من قبل الأفراد، وقد يحدث العكس تماماً حيث تسود المنظمة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الاستقرار والاطمئنان على ثبات مصدر الدخل الشهري للأفراد .

**ب - عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين:** إذا شعر الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم أدائهم لأن المنظمة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد أن تقييم الأداء يتم بمعايير مختلفة، فهم يشعرون بعدم الرضا عن العمل، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بخصوص عدالة هذه الطريقة واستقرارها، فإن الأفراد يشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سبباً لإثارة المشكلات.

**ج - حجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية للفرد:** إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فإنه تسود المنظمة ثقافة تنم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من

<sup>1</sup> الحوطي، تجربة صنع المدير العربي"، الزقازيق، جامعة الزقازيق. الطبعة الأولى، 1999م، ص ص 14-17

## الفصل الاول: الثقافة التنظيمية

قدراتهم، مما يجعلهم يسخطون على المنظمة، وهنا يكونون مستعدين لإثارة المشكلات، أما إذا سادت المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود طاقاتهم، فإنهم يشعرون بالراحة والرضا عن العمل.

**د - الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي:** إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي شعور جميع العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي وأنه لا يوجد تهديد بالفعل من العمل، أو توقف المنظمة، فإن هذه الثقافة تنعكس عليهم بالرضا والقبول والتوافق والتعاطف مع المنظمة، ومن ثم المشاركة الإيجابية والفعالة مع الإدارة .

**هـ - عدد ساعات العمل ومواعيده:** قد يسود المنظمة شعور عام بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة والمقررة، وكانت مواعيده غير مناسبة لظروف الأفراد فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلباً على الرضا عن العمل، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استعداداً للقلق وإثارة المشكلات وتكرارها، والعكس صحيح إذا سادت المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة وساعات العمل المقررة، وإن المنظمة لا تستغل العاملين، فإن هذه الثقافة مدعاة للاستقرار وعدم التفكير في المشكلات.<sup>1</sup>

**و - العدالة والمساواة في معاملة العاملين :** إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على مفاهيم عدم العدالة والمساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدراً للاضطرابات والتذمرات داخل المنظمة، وتكثر الشكاوي والتصرفات السلبية، وتظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة وأهداف المنظمة، أما إذا كانت هذه الثقافة مبنية على مفاهيم العدالة والمساواة فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة، ولن يقع في غبن وينفرغ لعمله الأساسي.

**ز - المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز:** إذا كانت ثقافة المشاركة في صنع القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المنظمة، وأن لكل موظف فيها مهما كان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية، فإن هذه الثقافة تشبع روح التعاون والمبادأة والدافعية لدى العاملين بها، عكس ذلك إذا ساد المنظمة ثقافة الإدارة الاتوقراطية وتسلسل الأوامر والتعليمات، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العامة للمنظمة.

<sup>1</sup> الحوطي، المرجع السابق، ص ص 14-17

## الفصل الاول: الثقافة التنظيمية

وكذلك فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل، والتعاون الهادف والمستمر، أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات والمشاحنات والتربص بين الزملاء فإنها تكون ثقافة سلبية، ومن ناحية أخرى أيضا فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة الإنجاز وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل وتوليد الدافع على الإنجاز وتصبح المنظمة هي المكان الذي تتحقق فيه الرغبات والطموحات بل وتتحقق به الذات، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية لا تشجع على الإنجاز أو وضع مستويات للطموح وتحقيقها فإنها تصبح ثقافة سلبية مثبطة وبموجبها تصبح المنظمة مجرد مكان للضغوط النفسية والعلاقات السلبية.

### المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية.

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدرا لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية.<sup>1</sup>

وقد تكون الثقافة مصدرا لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة.<sup>2</sup> لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، فالكثير من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام. ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أثير للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009، ص 265.

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود الفريجات، المرجع السابق، ص 265.

<sup>3</sup> محمد بن علي بن حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص: 16-19.

## الفصل الاول: الثقافة التنظيمية

- ✓ الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والموارد البشرية، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها فهي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم؛
  - ✓ تعبر الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للموظفين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين؛
  - ✓ الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. كما تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب؛
  - ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية كالتفاني في العمل، وخدمة العميل؛
  - ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا هاما في جذب الموارد البشرية الملائمة فالمنظمات الرائدة تجذب الموظفين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار التفوق تستهوي الموظفين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها الموظفون المجتهدون؛
  - ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا هاما يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها؛
  - ✓ الثقافة التنظيمية كأى عنصر آخر من عناصر المنظمة تحتاج إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها، وتضمن لها الاستقرار النسبي ورسوخها في أذهان الموظفين وإتباعهم لتعليماتها والذي ينعكس جليا على سلوكهم وعلاقاتهم.
- الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة**
- بما أن الفرد (العامل) جزء أساسي في المنظمة يؤثر ويتأثر بها يضع ويحمل سلوكيات وعادات قد تعود عليه بالإيجاب أو السلب وبهذا يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تعكس على الفرد داخل المنظمة:
1. تزويد العاملين بالإحساس بالهوية.

## الفصل الاول: الثقافة التنظيمية

2. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها يواجه الرفض.
3. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
4. تسهل العمل في المنظمات وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها:

1. تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات .
2. تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام.
3. تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم .
4. تحديد مجالات الاهتمام المشترك .
5. التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.
6. تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها .
7. تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .
8. تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأحرص على الاستفادة.
9. الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجأون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة .
10. كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد بن علي بن حسن الليثي، المرجع، ص 267.

<sup>2</sup> محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 23.

### خلاصة الفصل

بعد عرض وتحليل مختلف العناصر المتعلقة بمفهوم الثقافة التنظيمية اتضح بشكل جلي إلى أي مدى يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية مفهوما مظلما يشمل جميع جوانب حياة المؤسسة، بل ويغطي باتساعه، وشموليته جميع العناصر المادية والمعنوية، العلائقية والتنظيمية، وحتى دلالاتها الرمزية.

هذه الشمولية التي تميز مفهوم الثقافة التنظيمية تجعلنا كمشتغلين في حقل البحث العلمي، نصل إلى قناعة بأنه لا يمكن تفسير أي جانب من جوانب حياة المنظمة بعيدا عن فهم عميق لأبعاد الثقافة التنظيمية لهذه المنظمة؛ لأن الثقافة التنظيمية هي ببساطة حياة هذه المنظمة، أو هويتها التي تجعلها تختلف عن باقي المنظمات الأخرى. كما تجدر الإشارة إلى أن الهوية الثقافية للمنظمة تجعل من مسألة معالجة مختلف مشكلات المؤسسات تنسم بالخصوصية في الحل والمعالجة، تبعا لخصوصية العناصر الثقافية لكل تنظيم.

**الفصل الثاني**

**الصراع التنظيمي**

**وعلاقته بالثقافة**

**التنظيمية**

## **الفصل الثاني: الصراع التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية**

### **تمهيد**

بما أن المجتمعات تتألف من مجموعة كبيرة من النظم الاجتماعية ولكل نظام أسسه ومفاهيمه وأساليب التفاعل فيه وهو مما يؤثر على الأفراد المكونين لهذا المجتمع الذي تختلف اتجاهاتهم وميولهم واستعداداتهم مما يوجد الخلافات التي تصل إلى درجة الصراع

ومما يجدر الإشارة إليه أيضاً أن هذا الصراع قد يكون داخل الفرد نفسه وخذ مثلاً على ذلك عند الرغبة في الحصول على المال ومدى القلق والتوتر في اختيار البدائل بين طريقتي الخير والشر لذا جاء الإسلام بهدية الحنيف ليوجه النفس البشرية إلى طريق الخير ويباعدها عن طريق الشر .

## الفصل الثاني: الصراع التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

### المبحث الأول : ماهية الصراع التنظيمي

أصبح الصراع حالة قائمة وضرورة لابد منها بين المنظمات وخاصة في مجال المؤسسات الخدمية، وبفعل شدة المنافسة وخصائصه وندرة الموارد المتاحة للعاملين تبلوره مفهوم الصراع وأهميته حول المنافسة وأساليب المنافسة، وان أي منظمة خدمية لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار الدائم حتى وان كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومتعارف عليها، وأكدت الدراسات أن إدارة حل الصراع التنظيمي بفاعلية تؤدي إلى تحفيز الصراع النافع وقمع الصراع الضار، كما تؤدي إلى تحقيق الأمن النفسي للعاملين وزيادة الإنتاجية.

### المطلب الأول : مفهوم الصراع التنظيمي

الصراع في اللغة العربية هو النزاع أو الخصام أو الخلاف، أما كلمة conflict فهي كلمة من أصل لاتيني وتعني عملية الضرب أو الطرق وقد استخدمت في اللغة الإنكليزية لتعني الصراع أو الخصام<sup>1</sup>

أما الصراع اصطلاحاً فله عدة مفاهيم منها العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما إلى تحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى، أو عملية بذل جهود مقصودة من قبل الفرد أو الجماعة لإعاقة فرد أو جماعة أخرى عن بلوغ أهدافهم أو تحقيق مصالحهم، وهو وضع تنافسي تكون فيه أطراف الصراع مدركةً للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> موسى صافي إمام ، ظاهرة النزاعات في المنظمات، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد (19)، جانفي، 1976، ص 33

<sup>2</sup> العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص

## الفصل الثاني: الصراع التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

المطلب الثاني : اسباب الصراع التنظيمي

### 1- الأسباب التنظيمية للصراع :

\* التنافس للحصول على الموارد المحدودة ولذلك يدور الصراع حول تقسيم هذه الموارد.  
\* غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة . بمعنى أنه كلما كانت المسؤولية محددة بوضوح في المنظمة إما من خلال السياسات الرسمية أو عن طريق غير رسمي أو الثقافة التنظيمية المستقرة كلما قل وجود الصراع.<sup>1</sup>

### 2- الأسباب المرتبطة بالعلاقات الشخصية بين العاملين :

\* أن التفسيرات الخاطئة لأسباب النتائج السلبية يمكن أن تلعب دوراً قوياً في خلق الصراع بل غالباً ما تلعب هذا الدور . وفي بعض الأحيان تؤدي هذه التفسيرات إلى وجود الصراع في الحالات التي يكون من الممكن تجنبه فيها .  
\* الاتصالات الخاطئة بمعنى الاتصالات مع الآخرين بطريقة تغضبهم .  
\* الواقعية الساذجة بمعنى غموض المسؤولية ومجال السلطة الوظيفية .

### المطلب الثالث: ادارة الصراع التنظيمي

#### الفرع الاول: مفهوم ادارة الصراع التنظيمي

يمكن تلخيص الطرق المختلفة في النظر للصراع بأشكال ثلاثة هي :

**النظرة التقليدية :** ينظر للصراع من وجهة النظر التقليدية على انه مرض يمكن أن يحدث للتنظيم، ومن هنا فالمرض بحكم التعريف سلبي يجب علاجه، والعلاج هنا هو التخلص من مسببيه الذين هم في اغلب الأحيان الطرف الآخر المقابل للإدارة .  
**النظرة السلوكية :** تعتبر النظرة السلوكية تطويراً للنظرة التقليدية، حيث ينظر للصراع انه أمر حتمي ومتكرر وهو أمر سيئ بالضرورة ولا بد من حله أو تخفيفه وضبط حجمه.

**النظرة الحديثة :** تتميز النظرة الحديثة للصراعات بأنها واقعية وإيجابية. إذ ترى في الصراعات أمر حتمياً لا يمكن تجنبه، ولكن الاختلاف هو في النظر إليها على أنها حيادية ويمكن أن تكون سلبية أو إيجابية وفقاً لنمط التعامل معها إدارتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> العميان محمود سلمان ، المرجع السابق ، ص 384

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 1999، ص 99

## الفصل الثاني: الصراع التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

الفرع الثاني: استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي

يمكن القول ان هناك عدد كبير من الوسائل والاساليب التي يمكن استخدامها لادارة الصراع التنظيمي، الا اننا سنركز هنا على (7) اساليب في هذا الصدد وهم :

- 1- استخدام السلطة الرسمية .
- 2- الاتصالات .
- 3- ادوات التكامل .
- 4- استخدام طرف ثالث .
- 5- تدوير الافراد .
- 6- الرسالة المشتركة والاهداف .
- 7- تدريب الافراد .

### 1- استخدام السلطة الرسمية

ويقصد بها قيام المديرين باستخدام القواعد والنظم والسلطة الشرعية لحل ومعالجة الصراع .

مثال: قد تختلف ادارة المبيعات مع ادارة الاعلان على استراتيجية الاعلان، حيث تريد قوى البيع الاعتماد على اسلوب البريد المباشر، وتفضل ادارة الاعلان استخدام التلفزيون والراديو كوسيلة للاعلان .

وبالتالي فان الصراع يمكن معالجته وفقا لهذا الاسلوب عن طريق ارسال الامر برمته الى مدير التسويق والذي يستخدم القواعد والسلطة الرسمية الشرعية لحل هذا الصراع .

والعيب الأساسي لهذا السلوب هو عدم تغيير اتجاهات الصراع نحو التعاون وايضا يركز على المشكلة الحالية فقط ولا ينفادى المشاكل المستقبلية .

اما الميزة الاساسية وهي يعتبر وسيلة فعالة لمعالجة الصراع في الاجل القصير وذلك عندما يفشل الاطراف المتصارعة في التوصل الى حل الصراع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> موسى اللوزي، مرجع سابق ، ص 100

## الفصل الثاني: الصراع التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

### 2- الاتصالات

يمكن للمنظمة ان تقوم بتشجيع الاتصالات بين الوحدات المتصارعة حيث تقوم المنظمة بإدارة هذه الاتصالات والتفاعل بين الوحدات من خلال التركيز على الاهداف المشتركة بين الوحدات واهمية التعاون بين الوحدات لتحقيقها .  
فعلى سبيل المثال، سيحدث في احدى الشركات صراع متكرر بين ادارة البحوث والتطوير وادارة الانتاج، ثم نجحت المنظمة في التوصل الى طريقة ادت الى حل والقضاء على هذا الصراع وهو تكوين حلقات نقاش بين المديرين في هاتين الادارتين المتصارعتين اطلق عليها لقاء القمة Summit Meeting حيث يجتمع المديرين في هذا اللقاء لبحث جميع نقاط الاختلاف بين الادارتين وطرق حلها .

### 3- ادوات التكامل

يمكن ان تستخدم المنظمة فرق العمل والمشروعات والتي تقدم اعمالها للادارات وذلك كادوات تكامل، فتكوين فرق عمل من ممثلين لكل الوحدات المتصارعة من الممكن ان تكون اسلوب فعال لتقليل الصراع لانها تسمح بتبادل وجهات النظر بين ممثلي الوحدات وفي بعض الاحيان، تقوم المنظمة بتعيين فرد يسمى INTERGRATOR مهمته هي تحقيق التعاون بين الادارات من خلال اجراء المقابلات مع المديرين وتبادل المعلومات معهم وبالتالي يصبح لديه تصور واضح لمشاكل الادارات مع بعضها البعض مما يساعد على حل هذه المشكلات .<sup>1</sup>

### 4- استخدام طرف ثالث :

يستخدم هذا الاسلوب عندما تبلغ حدة الصراع حدتها الاقصى ويصبح التعاون بين الادارات منعدم فمعنى استخدام طرف ثالث الاستعانة ببعض الخبراء في السلوك الانساني لحل موضوع الصراع .

ويلاحظ ان نصائح وارشادات واقتراحات الخبراء لا بد ان تكون موضوع تقدير واحترام من جانب جميع الادارات . فهذا الاسلوب يمكن ان يقلل من الصراع وفي نفس الوقت بناء اتجاهات تعاونية بين الادارات .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> موسى اللوزي، مرجع سابق ، ص 101

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 102

## الفصل الثاني: الصراع التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

### 5- تدوير اعضاء الادارات

ويقصد بهذا الاسلوب تكليف بعض الافراد من ادارة معينة بالعمل في ادارة اخرى سواء على اساس مؤقت او دائم وميزة هذا الاسلوب هو انغماس الافراد في قيم واتجاهات اهداف ومشاكل الادارة الاخرى، وفي نفس الوقت يمكن ان يقوم هؤلاء الافراد بشرح اهداف، اتجاهات ومشاكل ادارتهم الى الادارة الجديدة مما قد يسهل من عملية تبادل المعلومات بين الادارات .

وعلى الرغم من ان هذا الاسلوب يعتبر بطيء نسبيا لتخفيض الصراع، الا انه يعتبر فعال جدا في تغيير الاتجاهات والادراكات التي تؤدي الى الصراع .

### 6- الرسالة المشتركة والاهداف العالية

ويقصد بها ان تقوم الادارة بخلق رسالة مشتركة واهداف عالية تتطلب التعاون بين الادارات . فالدراسات الحديثة اثبتت انه عندما يدرك العاملين في الادارات المختلفة ان اهدافهم مرتبطة ببعضها فان ذلك سيزيد من درجة التعاون بين الادارات ويقلل من الصراع .

ويلاحظ انه لكي يصبح هذا الاسلوب فعال، فان الاهداف لا بد ان تكون واقعية وقابلة للتحقيق وان يمنح العاملين الوقت اللازم لتحقيق هذه الاهداف من خلال التعاون وان يعمهم نظام للحوافز يشجع الافراد على تحقيق هذه الاهداف<sup>1</sup> .

### 7- التدريب

يعتمد هذا الاسلوب على علم النفس، حيث يمكن استخدامه في حالة الاساليب الاخرى في تخفيض الصراع . ويقوم هذا الاسلوب على اكساب الافراد في الادارات المختلفة اتجاهات التعاون من خلال التركيز على اهمية التعاون في تحقيق اهداف الادارة والمنظمة واهمية العمل كفريق واحد، ويلاحظ ان هذا التدريب يفضل ان يوزع خارج نظام العمل وبعيدا عن مشاكله ويستغرق عدة ايام .

وعلى الرغم من ارتفاع تكلفة هذا الاسلوب، الا انه يعتبر اسلوب فعال في تنمية اتجاهات تعاونية بين الادارات في المنظمة .

<sup>1</sup> القريوتي محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 102

## الفصل الثاني: الصراع التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

أثار الصراع التنظيمي وطرق علاجه

### أثار الصراع التنظيمي

من اللافت للنظر أن هناك كثيرا من المعتقدات الخاطئة عن الصراع، فمثلا هناك من يتصور أن تجاهل الصراع (عندما تظهر بوادره) سيؤدي إلى إضعافه شيئا فشيئا، ومع أن التجاهل قد يفيد أحيانا إلا أنه قد يؤدي إلى عواقب وخيمة في أحيان أخرى .

لذا يجب علينا أن نتفهم أسس الصراع حتى نستطيع توظيف استراتيجيات التعامل معه في الموضع الصحيح والوقت المناسب .

هناك أيضا من يعتقد أن "المواجهة" هي دائما أبدا عملا غير محبب والأفضل أن لا نعبر عن مشاعر الغضب التي بداخلنا .

مع أن المواجهة أو الصراحة إذا تم توظيفها في قالب الصحيح ستكون مفيدة جدا في حل كثير من الصراعات .

هذا عن الصراع، أما الغضب فهو متعادل، قد يكون إيجابيا إذا تعلمنا كيف نتعامل معه، وقد يكون سلبيا إذا أسأنا التعامل معه..<sup>1</sup>

و بوجه عام يمكن تلخيص اهم الجوانب السلبية للصراع فيما يلي :

- ☒ شعور بعض الموظفين بالانهزام وعدم الرضا.
  - ☒ تباعد المسافات بين العاملين والمنظمة.
  - ☒ سيادة روح الشك وعدم الثقة بين العاملين.
  - ☒ تركيز الافراد على الانجازات الفردية أكثر من الانجازات الجماعية.
  - ☒ انخفاض روح الفريق وتدهور الاداء التنظيمي.
  - ☒ ارتفاع معدل دوران العمل.
- كما يمكن تلخيص اهم النواحي الايجابية للصراع التنظيمي فيما يلي:
- ☒ تطوير الافكار.
  - ☒ الاتجاه نحو البحث عن افكار جديدة.
  - ☒ اعطاء الفرد فرصة للتعبير عن رأيه.
  - ☒ دفع عملية الابداع والتطوير.

<sup>1</sup> القريوتي محمد قاسم ، المرجع السابق ، ص 104

## الفصل الثاني: الصراع التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

☒ تحسين مستوى جودة القرار.

☒ تحسين مستوى الالتزام التنظيمي.

### طرق علاج الصراع التنظيمي

تعمل المنظمات الناجحة على توفير بيئة عمل ملائمة تسهم في إضفاء أجواء من الود بين العاملين، وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي، وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة، وخاصة ما يتعلق بإدارة الصراعات المتوقعة بين العاملين، واحتواء خلافاتهم. وتشير Lisa Woods الرئيس التنفيذي لشركة الإدارة الأمريكية إلى أن الصراع هو الجانب غير المريح في أي علاقة، وخاصة ذلك الصراع التنظيمي الذي يحدث بين فرق العمل، ويجب معالجته، وترسيخ ثقافة دائمة تمنع تكرار هذه الصراعات.

ونجد ان التنمية الإدارية صعوبة إدارة الصراع التنظيمي ضمن فرق العمل، وشيوع أساليب تقليدية لدى بعض المديرين لمواجهة صراعات العاملين، أو الاستعانة بخبراء محترفين للتعامل معها، أو علاجها بتغيير أدوار العاملين ومسؤولياتهم<sup>1</sup>. وكل هذه الأساليب قد تقدم حلولاً مؤقتة للصراعات، لكنها لن تقضي عليها، وهو ما يتطلب إدارة صراع فرق العمل بأساليب حديثة ومختلفة، لعل من أهمها:

- تحديد وفهم جوانب الصراع ومسبباته، وذلك بالاستماع إلى آراء العاملين الذين يخشى بعضهم الحديث عن احتياجاتهم وتطلعاتهم، وتقبل أفكارهم، مما يساعد في مناقشة الأفكار، بدلاً من إضاعة الوقت في مناقشة الألفاظ، وبالتالي التوصل إلى حلول دائمة تمنع الخلافات بين أعضاء فريق العمل.

- تحديد الأهداف المشتركة، والمسؤوليات التي يمكن لكل عضو في الفريق القيام بها مسبقاً، وتوضيحها لهم بشكل جلي، وتحديد قائد لكل فريق يختاره العاملون ويرجعون إليه عند الحاجة، وهو ما يخلق قدراً كبيراً من التفاهم.

- الحديث بشفافية مع أطراف النزاع كل على حدة، وتوضيح أهمية الدور الذي يقوم به كل فرد منهم، وتأثير التعاون والجماعية على الإنجاز، والحرص على عدم الانحياز لأي طرف لأن في ذلك إضراراً بمصداقية رئيس الفريق.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 105

## **الفصل الثاني: الصراع التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية**

-تجنب تضارب المصالح مع فرق العمل الأخرى التي تعمل داخل المنظمة، والعمل على مد جسور التعاون معهم بما يخدم أهداف ومصالح المنظمة.

-تحديد مؤشرات للتحقق من مستويات الإنجاز الأسبوعي، والشهري، ومناقشتها مع فريق العمل، ومقارنتها بالأهداف المتوقعة.

لقد أثبتت هذه الأساليب نجاحها في العديد من المنظمات العالمية، لكنه نجاح لم يكن ليتحقق لولا وجود قادة وظفوا الصراعات لخدمة أهداف المنظمة والعاملين بها.

\*كلمة أخيرة:

يرتبط النجاح في إدارة الصراع التنظيمي بمدى القدرة على إدارته بعيدا عن المصالح الشخصية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> الحياي عبد القادر محمود قادر علي، أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والتدريبي في المنظمات الرياضية العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل، 2005، ص 107

## الفصل الثاني: الصراع التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: ادارة الصراع التنظيمي بالثقافة التنظيمية

المطلب الاول: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعملية الاتصال داخل المنظمة

الفرع الاول: مفهوم الاتصال

كلمة اتصال تقابلها في اللغة الفرنسية و communication تعني التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين وتتطوي على عنصر القصد والتعبير كما ورد مفهوم الاتصال من الكلمة اللاتينية communis التي تعني باللغة الانجليزية commun أي مشترك أو اشتراك<sup>1</sup>.

ولقد عرفه العديد من العلماء نذكر منهم :

عرفه عبد الرحمن عزي " عملية إرسال واستقبال الرسائل سواءا كانت شفوية أو كتابية لفظية كما هو أساس التفاعل الاجتماعي الذي يؤدي إلى نشوء علاقات متنوعة ومختلفة المواقف سواء كان ذلك بين شخصين أو أكثر<sup>2</sup>.

كما عرفه مصطفى العشوي بأنه عبارة عن عملية إرسال واستقبال رموز أو رسائل سواء كانت رموز شفوية أو كتابية أو لفظية ويعتبر الاتصال أساس التفاعل الاجتماعي الذي يؤدي الى نشوء علاقات متنوعة ومتعددة في مختلف المواقف سواء كان ذلك بين شخصين او اكثر<sup>3</sup>.

أما المنظور السيكولوجي أو النفسي فيرى بالية الاتصال ماهي عملية نفسية يتفاعل فيها أحاسيس وتقوم على دافع، فلا يوجد سلوك بلا دافع .

كما يعرفه سكيتر: أن الاتصال هو استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات<sup>4</sup>.

تعرف جمعية الإدارة الأمريكية الاتصال على انه سلوك ينتج عنه تبادل المعني ويعرفه كارل هوفلاند انه العملية التي يقوم بها الفرد بنقل المثير وغالبا ما تكون رموز شفوية لتعديل سلوك الأفراد الآخرين .

<sup>1</sup> منال طلعت، مدخل الى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 2002، ص20.

<sup>2</sup> فتح الباب عبد الحليم، وسائل التعليم والاعلام ، القاهرة ، عالم الكتب، 1976، ص69.

<sup>3</sup> عبد الرحمن عزي، عالم الاتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات، ص27.

<sup>4</sup> صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار البيضاء، مصر، 2001، ص230 .

## الفصل الثاني: الصراع التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

التعريف الإجرائي للاتصال : هو عملية إنتاج أو توفير أو تجميع المعلومات الضرورية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها (بثها)، بحيث يتمكن الفرد من إحاطة غيره بالأفكار أو الحقائق أو الأخبار أو المعلومات الجديدة التي تؤثر في سلوكهم أو توجيههم في اتجاه معين ويعني الاتصال أيضا ذلك السلوك أو تلك العملية التي يتم بواسطتها نقل المعلومات أو الأفكار أو المشاعر من شخص ما (المرسل) ، إلى شخص آخر أو أكثر (المستقبل) من خلال وسيلة معينة (قناة)، وذلك حتى تصبح هذه المعلومات أو المشاعر مشتركة بين الطرفين<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: الاتصال والثقافة التنظيمية

إن عملية الإتصال تبرز في العلاقات التبادلية والتفاعلية بين الموظفين بشكل مستمر وبومي، سواء من المسار الرسمي المقرون بالقوانين والأوامر والتي قد تشكل في بعض الأحيان خناقا بالنسبة لهم (للعاملين) ما يشعرهم بالضغوط المحاطة بهم، وهنا نجد أن النمط القيادي للرؤساء يلعب دورا مهما وبارزا في طرق توعية الموظفين بالواجبات المفروضة عليهم، فردود الفعل بالنسبة للنمط القيادي المستبد ليست نفسها ردود الفعل بالنسبة لنمط القيادي الذي يتصف بالسلامة والمرونة، وقد تعتمد المنظمة على نظام الحوافز كطريقة لأداة الصراعات التنظيمية، حيث يخلق هذا النظام رغبة للعاملين وأخص بالذكر الحوافز المعنوية كالترقيات والشهادات الشريفة والتشجيعية، التي تشكل عاملا مهما في توليد وتنمية الولاء والإلتزام التنظيمي وخلق إحساس للعاملين بالإنتماء للمنظمة وهذا بدوره ما يخلق لها فرص كبرى في النمو والتطور.

المعروف عن الإتصال غير الرسمي أنه مجموع العلاقات الإجتماعية بين الموظفين، حيث ينتج هنا فاعل من نوع آخر بعيد عن الرسمية والقوانين وهنا قد يبرز هناك نوع من العلاقات النافرة القائمة على التنافس غير العادل، والذي يكون حسب البيئة الوظيفية أي إذا كان هناك موظفين طموحين ذو ثقافة مهنية يكون هناك تنافس ايجابي وبيناء، أما إذا كان العكس يصبح هداما أكثر من كونه بناء كما نجد في النوع الثاني الذي يقوم على العلاقات الاجتماعية التعاونية، حيث يعتبر نمط التعاون برغم كونه غير واضح الإستخدام إلا أنه من أكثر الأنماط فعالية وإيجابية في إدارة الصراعات التنظيمية، فمحاولة خلق جو من التنافس الشريف بين العاملين عن طريق المسابقات كنوع من الحوافز يخلق قدرة

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق الذكر، ص30.

## **الفصل الثاني: الصراع التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية**

للإدارة على إدارة تلك الصراعات وكما قلنا سابقا عن موضوع التنافس والمنافسة أنها تشكل حافز أساسي لتطوير العمل من خلال وجود قدوة، فهناك الكثير من يفهمونها إلغاء للآخر ولتوعيتهم وجب بث رسائل إيجابية من خلال الإشارة إلى قدرات الزملاء وإيجابيتهم في العمل وإستشارتهم وتقديم المعلومات لهم وتمتين التعاون معهم وعدم التعالي، حينها نحصل على نتائج مميزة يشار إليها .

### **المطلب الثاني: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأسلوب الاشراف**

الإشراف: الخصائص عملية الإشراف: تتلخص مجموع خصائص الإشراف في العناصر الآتية:

1 موضوع علاقة بين الأفراد توضح العمل

2/ أن هناك هدف من التعليم والخبر وتحمل المسؤولية المبنية على مؤهلات خاصة من جانب المشرف.

3/ أن الغرض من الاشراف هو السير بالعمل في المؤسسة عن طريق العلاقة الإشرافية والأسلوب الذي وضعته المؤسسة في العمل حتى نصل إلى تحقيق الغرض الأساسي الذي تنشده .

4/ يعتبر كأهم جزء حيوي في الإدارة ومكمل وهو مسؤولية إدارية .

5/ هو فن بناء العلاقات الإنسانية.<sup>1</sup>

### **العلاقة بين متغيرات الدراسة**

#### **2/ واجبات المشرف**

و تتمثل واجبات المشرف في :

1/ يتعرف على شعوره بالنسبة للعملية الاشرافية

2/ يتعرف على مدى تقبله لتحمل مهام ومسؤولية وظيفته

3/ يجب أن يتقبل المشرف عليهم كما هم لا كما يجب أن يكونوا عليه، ويفهمهم كأفراد

لكل منهم شخصيته المستقلة وله إحساساته ودوافعه الانسانية

<sup>1</sup> خليل موسى ، الإدارة المعاصرة الميادي، الوظائف، الممارسة، (ط01)، مجد المؤسسة الجامعية الدراسات و النشر

والتوزيع، بيروت : لبنان، 2005، ص 271، 272

## الفصل الثاني: الصراع التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

4/ يجب أن يكون واعيا ومنقهما لأهداف المؤسسة وإدارتها وأن يكون واثقا من نفسه راضيا عن عمله متأكدا من أنواع المعارف التي يقدمها للمشرف عليهم حتى يحقق لهم النمو الفني والمهني، وأن يتقبل التعليم على أنه جزء هام ومتم للوظيفة الإشرافية التي يتحمل مسؤوليتها.<sup>1</sup>

### 3/المبادئ العامة للإشراف :

و هذه المبادئ هي :

1/ إن الغاية من الإشراف هي نمو الأفراد والإسهام في تقدم المجتمع، حتى يتمكن من تحقيق مثله العليا في الحياة في أقصى مدى ممكن

2/ الإشراف الفعال يهتم بكافة العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على نمو ورفاهية الأفراد المنظمين إلى جماعات ترعاها المؤسسة

3/ يجب على المشرفين أن يعملوا على تنمية المهارات التي إكتسبت، حتى يستطيعوا مساعدة المشرف عليهم

4/ الإشراف يؤدي ثلاثة وظائف أساسية متكاملة هي (الدراسة. التقييم المساعدة على النمو، وهو بذلك يساعد الأفراد والجماعات على النمو الدائم والمستمر).

5/ يستخدم الإشراف الطريقة العلمية في القيام بوظائفه والتزاماته

6/ الإشراف الناجح هو القائم على فلسفة ديمقراطية، فطالما أن الأشراف يتضمن بعض السلطة فيجب على المشرف أن يتوخى عدم استخدام تلك السلطة كوسيلة للسيطرة والتسلط

7/ يجب أن يتم الإشراف بالإبتكار.

8/ يجب أن يكون الإشراف خطة مرسومة، و يجب أن يكون الإشراف تنظيما وضع حسب مبادي سليمة.<sup>2</sup>

### في الوسائل المستخدمة في عملية الإشراف:

1/الخطط العمل

2/الإجتماعات

<sup>1</sup> سلوى شاكر احمد ، الثقافة التنظيمية الرياضية وعلاقتها بالكفاءة التنظيمية في المنظمات الرياضية في إقليم كردستان، دار العراب ودار نور للدراسات والنشر والترجمة، ط1، دمشق، سوريا، 2011، ص 77

<sup>2</sup> الشماع خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم ، نظرية المنظمة، دار السيرة، عمان، 2000، ص 276، 274

## الفصل الثاني: الصراع التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

3/ الزيارات المنتظمة التقارير

4/ إنشاء كتب تتضمن شرح الاجراءات والسياسات والمستويات والوسائل<sup>1</sup>.

5/ أساليب الاشراف: وتتلخص هذه الأساليب في اربعة عناصر كالآتي : |

الإختيار والمقابلة التمهيدية بالملاحظة (زيارة المشرف للمشرف عليهم أثناء عملهم)

ج التقارير الاثرائية الاجتماعات الإشرافية وتتضمن :

1) الاجتماع الأشرافي الفردي

2) الاجتماع الاشراف الجماعي

د) الاجتماع الاشرافي التقييمي.<sup>2</sup>

المراحل النمو المهني التي يمر بها المشرف عليهم: أي مرحلة التخوف والحساسية  
بمرحلة الاسترضاء ج مرحلة القهم مع صعوبة التطبيق د مرحلة التفوق النسبي في الفهم  
التطبيق ها مرحلة القدرة على تعليم الغير .

7/ الأسس التي تقوم عليها العلاقة الإشرافية (المهنية):

تقوم العلاقة الإشرافية على (6) أسس جاءت كالآتي:

الإحترام والمحافظة على أسرار المشرف عليه (السرية) الثقة المتبادلة بين المشرف  
والمشرف عليه الموضوعية وإتاحة الفرصة للمشرف عليه للتعبير الحر.<sup>3</sup>

8/ العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأسلوب الاشراف :

المعروف عن عملية الإشراف أنها تتم بطريقة مباشرة بين المشرف والعاملين أو فرق  
العمل، وتكون هذه العلاقة التبادلية أو التفاعلية في إطار رسمي أي ضمن توجيهات .  
إستشارات .قوانين، قواعد، أوامر (...)، ولكن قد يكون هناك ردود فعل وتصرفات بعيدة  
عن الرسمية والتي قد تكون من قبل الضغوط الممارسة من قبل المشرف أو القيادة  
الاستبدادية أو عدم تقدير للجهود... ونحن نجد أن كلا طرفي العلاقة المشرف، المشرف

<sup>1</sup> العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004 ، ص

<sup>2</sup> الخشالي شاكِر جار الله والتميمي، أياد فاضل محمد ،الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار  
لمواجهة التحديات المعاصرة دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

## الفصل الثاني: الصراع التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

عليهم له ثقافة خاصة به، أي معتقداته- ميوله - إتجاهات وأفكاره ... محكومة في إطار أكبر منها داخل المنظمة (ثقافة تنظيمية) التي بدورها تفرض على العاملين الالتزام في حدود تلك الثقافة، والتي تتولد عن طريق العلاقات الإجتماعية بين الأفراد داخل التنظيم ومنه يكون التصادم بين ما تفرضه بيئة المنظمة أو الثقافة المنظمة وبين ما يحمله الأفراد من ميول ورغبات وإتجاهات وأراء خاصة بهم، هو ما يولد لنا الصراعات التنظيمية، وهنا يأتي دور فعالية أسلوب الاشراف والذي يرجع بالدرجة الأولى الشخصية المشرف وخلفيته الثقافية وأحكامه الموضوعية البعيدة عن الذاتية . فمثلا نجد أن المشرفين ذوي الخبرة يعترفون بعدم وجود طرق أكيدة ومحددة للعمل والتعامل مع الناس عامة ولكن يعرفون بحكمتهم التي نتجت عن خبرتهم أن البشر لهم سمات فريدة، وهذه الفردية هي التي تكون دائما في الإعتبار عند تنمية علاقات العمل حيث أن الاشراف هو عملية فنية قبل كونها إدارية، ويظهر ذلك من خلال الأسلوب الذي يكون يفهم الناس وتوفير الإرشاد لهم وتقدير جهودهم وتشجيعهم على تنمية أنفسهم، ومنه لا بد أن يتمتع المشرف بالذكاء والمهارة وكذلك

باليقظة إلى ضرورة مساعدة المجموعة التي يشرف عليها في إستخدام أسهل الأساليب المعروفة والأكثر فعالية وكفاءة، خاصة في إدارة الصراعات التنظيمية بطريقة سلسة وإيجابية لصالح المنظمة وأهدافها .<sup>1</sup>

فالنظرة الإيجابية للصراع هي التي تدفع بالمدرء والمشرفين إلى التعامل مع الصراع من منظور آخر، ومحاولة إدارته لصالح المنظمة والتحكم به، وذلك عن طريق عدة إستراتيجيات وأنماط إدارية. إما تكون بالسيطرة والقوة أو التعاون والتسوية أو التجنب والتنازل، ومدى تطبيقها من قبل الإدارة لحل تلك الصراعات الإختلاف نتائج كل منها بما يتوافق مع الوضع القائم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الخشالي شاكرا جار الله والتميمي، أياد فاضل محمد، المرجع السابق، ص 106

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 106

## الفصل الثاني: الصراع التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفروقات الثقافية والوظيفية

إن العلاقات داخل المنظمات الحديثة متشابكة ومتداخلة، وهذه العلاقات عادة لا تستمر طويلا ضمن مناخ دائم من الوفاق والوئام، لأن تعدد الأطراف في المنظمة يفرز كثيرا من التناقضات في وجهات النظر، وقد يؤدي إلى ما يعرف بالصراع التنظيمي حيث تتولد هذه الظاهرة وتكرر يوميا بين الأفراد أو الجماعات الإختلاف المفاهيم والإهتمامات والمصالح والدوافع ونحوهما من البناء الثقافي الخاص بكل فرد، فمن البديهي أن نجد عدم التوافق بين فردين أو جماعتين وذلك يرجع إلى إختلاف البيئة الثقافية التي أنشأ فيها كل فرد، ومن ناحية المعتقدات والإتجاهات والميول والأفكار المنتشع بها. فحين نجد أن هذه البيئات الثقافية المتنوعة تلنقي وتجتمع في بناء ثقافي واحد مفروض ويجمعها كلها، هنا تتولد لدينا صراعات حتمية نتيجة لتصادمات الموجودة بين تعصب الفرد للقيم الخاصة به، وعدم الرغبة في الخضوع والإنصياع أو التجرد من تلك الثقافة التي أنشأ فيها، هذا من ناحية الصراعات المتولدة عن الفروقات الثقافية الخاصة بكل فرد.

كما نجد أن ظاهرة الصراعات قد تتولد من ناحية أخرى بسبب الصراعات حول الفروقات الوظيفية فمثلا نجد أن الصراعات تتولد بسبب غير متولدة من قبل أفراد في مستويات أدنى لأفراد في مستويات أعلى، حيث أن العامل القديم أو الكبير في السن لا تتوقعه يتقبل بسهولة وبصدر رحب أن يشرف عليه أو أن يكتب من هم أقل نسبا وخبرة منه مناصب أعلى من منصبه، بغض النظر عن المستوى العلمي أو قدرة العامل الجديد على تحمل مسؤولية ذلك المنصب وإثبات جدارته، نجد نوعا من التمرد والصراعات بين هؤلاء الأفراد ليس إختلاف المستويات والأنشطة الموزعة، كذلك كان يأخذ عامل مجموعة من الطلبات والوظائف، والمسؤوليات المفروضة عليه بكمية أكبر من زميله هنا يحدث نوع من المقارنة السالبة، أو حتى من ناحية الترقيات التي تعطي وفقا لتوفر مجموعة من الشروط. ومن هنا نجد أنه واجب على الإدارة خلق وعي أكثر لدى موظفيها في جميع المستويات سواء في الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا الفنية، بمجموع الشروط

## **الفصل الثاني: الصراع التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية**

المستوفاة التي من خلالها يتم تحديد الخصائص المطلوب من قبل الأفراد التي تلائم متطلبات الوظيفة سواء كان العامل ذو خبرة أو لم يكن كما يجب عليها أن تزيد من وعيهم وتضع بين نصب أعينهم أنه يسعون جميعا إلى تحقيق أهداف مشتركة وواحدة أو هي أهداف المنظمة، من أجل التمكن من إدارة تلك الصراعات<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> حمود، خضير كاظم ، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر، عمان الأردن، 2002، ص33

## **الفصل الثاني: الصراع التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية**

الخلاصة :

و منه نستنتج أن هناك علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية ومجموع مؤشرات الدراسة المتمثلة في الإتصال، أسلوب الإشراف، وأخيرا الفروقات الثقافية والوظيفية)، فمعتقدات وقيم وميول ورغبات كل من المشرف والموظفين لها ردود أو انعكاسات دائمة سواء ايجابية كانت أو سلبية، وذلك من خلال التفاعلات اليومية من خلال عملية الإتصال، أو من ناحية العلاقة الإشرافية، أو التعامل مع زملاء عمل ذوي مناصب عمل أعلى أو أدنى، بالإضافة إلى أفراد ذوي ثقافات ومعتقدات مختلفة.

# الفصل الثالث

## (الدراسة الميدانية)

## الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية)

### تمهيد:

إن الغاية وراء الدراسات الميدانية هو الربط بين المعالجة النظرية للبحث والمعالجة التطبيقية له، فالأساليب والأدوات المنهجية هي الطريق المساعد للباحث للوصول إلى الوقائع من أجل زيادة فعالية البحث العلمي، ومنه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مجموع العناصر المساعدة في الإجابة على التساؤلات المطروحة والمتمثلة في مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، عينة الدراسة، أدوات الدراسة، عرض وتحليل وتفسير النتائج، مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، وأخيرا النتيجة العامة للبحث.

## الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية)

المبحث الاول : الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الاول : مجالات الدراسة

اولا: المجال المكاني

انطلق التعليم العالي بالأغواط في سنة 1986 بإنشاء المدرسة العليا للأساتذة التعليم التقني بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86-165 المؤرخ في 06/08/1986 وفي سنة 1997 تمت ترقية المدرسة العليا الى مركز جامعي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97-157 المؤرخ في 10/5/1997، ومنذ ذلك الوقت أصبحت تحمل اسم عمار ثليجي، وفي سنة 2001 تمت هيكلة المركز الجامعي الى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18/09/2001، شملت آنذاك ثلاث نيابات مديرية وثلاث كليات، في أوت 2010 أعيدت هيكلة الجامعة بالمرسوم التنفيذي رقم 10-198 المؤرخ في 15 رمضان 1431 الموافق لـ 25/08/2010 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق لـ 18/09/2001، المتضمن إنشاء جامعة الأغواط ، بهذا المرسوم أصبحت الجامعة مهيكلة بـ 04 نيابات مديرية و06 كليات ومعهد.

تقديم كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

تم إنشاء كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في مطلع السنة الجامعية 2010/ 2011 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10 - 198 المؤرخ في 15 رمضان عام 1431 الموافق 25 غشت سنة 2010، وذلك في إطار الهيكلة الجديدة التي يعرفها إصلاح التعليم العالي. وهي بذلك كلية مستحدثة، لكنها تزخر بخبرات واسعة من خلال طاقمها الإداري المميز وأساتذتها الأكفاء الذين كانوا منطوين تحت مظلة كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية سابقا. وتعمل الكلية على ضمان الجودة في الأقسام العلمية التابعة لها، على كافة المستويات، الإدارية، والبيداغوجية، والبحثية والاجتماعية

ثانيا: المجال الزماني

بالنسبة للجانب النظري فقد كانت بداية الدراسة من شهر جانفي 2019 إلى غاية ماي 2019 والذي ضم أربعة فصول نظرية. أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد دام شهرين بدءا من مارس 2019 إلى غاية أفريل 2019 بالإضافة إلى دفع ترخيص إلى مصلحة

## الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية)

المستخدمين للحصول على إحصائيات الجامعة ، والذي أخذ بدوره فترة زمنية لعدم تواجد المسؤولة عن المصلحة بصفة دائمة بالمكتب. وقدتم في الفترة الممتدة من 12 مارس 2019 إلى غاية 15 مارس 2019 تحكيم الإستثمارات من طرف مختصين في علم الاجتماع، ومن هنا تم التحضير للإستثمارات بشكل نهائي والنزول إلى الميدان في 2 أبريل 2019 إلى غاية 10 أبريل حيث ظهرت هناك صعوبات حيث رفضت الإستثمار من قبل العديد من الأساتذة أو عدم معرفة أوقات تواجد الأساتذة بالجامعة ما دفعني إلى نسخ 11 إستثمار إضافية ودفعها لكلية العلوم الإنسانية حيث كان هناك تعاون من طرفهم أكثر من أساتذة العلوم الإجتماعية ومن ثم الإنطلاق في تحليل البيانات ومناقشتها.

### ج/ المجال البشري :

- إشتملت الدراسة على أساتذة العلوم الإجتماعية وأساتذة العلوم الإنسانية والذي يبلغ عددهم 105 أستاذ.

### المطلب الثاني: منهج الدراسة

إن طبيعة الموضوع هي التي توضح نوع المنهج المستخدم في دراساتنا للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمية والمنهج يركز على توضيح العلاقة بين مجموعة نوايا المنظمة التي يتضمنها بمعنى آخر توضيح العلاقة بين مكوناته المختلفة كالأهداف والمحتوى والتقييم ويتضح من هذه العلاقة مدى تدخل هذه الأجزاء في كل واحد متكامل أي أن المنهج في جملته هو نظام.<sup>1</sup>

- بعد أن يقوم الباحث بإختيار المشكلة وتحديدها ووضع الفروض وطرح التساؤلات وعليه أن يختبر هذه الفروض بالوسائل الملائمة ليستبعد غير الصحيح منها وليصل إلى الفروض الصحيحة والذي تؤديه البيانات والشواهد والذي يصبح بعد ذلك قانونا أو نظرية، وهذا ما يتطلب من الباحث أن يختار منها ما يقوم بإتباعه ويختبر صحة الفروض. وغالبا ما تملي طبيعة البحث وطبيعة مجاله إختيار منهج يتفق وطبيعة المشكلة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد المجيد، إبراهيم مروان، أسس البحث العلمي لإعداد الوسائل الجامعية، (ط01) دار الورق للنشر و التوزيع، عمان : الأردن. 19/ عبوي، زيد منير (دس)، فن الإدارة بالإتصال، (د)، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان : الأردن، 2014، ص 179

<sup>2</sup> عبد المجيد إبراهيم مروان، المرجع السابق، ص33

## الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية)

أما المنهج المستخدم فقد تم الإستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي " لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة. حيث يركز على دراسة الظواهر الموجودة في الواقع ويصفها وصفا دقيقا وتحليلها، إذ يعرف بأنه وصف دقيق ومنظم وأسلوب تحليلي للظاهرة أو المشكلة المراد بحثها من خلال منهجية علمية للحصول على نتائج علمية وتقصيرها بطريقة موضوعية وحيادية بما يحقق أهداف البحث.<sup>1</sup>

**03/ عينة الدراسة :** تم تطبيق الدراسة على أساتذة العلوم الإنسانية والإجتماعية، والذي بلغ عددهم 105 أستاذ وقد تم إختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي حيث بلغ عددها 40 أستاذ. بطريقة عشوائية

### 04/ أدوات الدراسة:

المقابلة : تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهم وهو القائم بالمقابلة أن يستشير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث التي تدور حول آرائه<sup>2</sup> وقد تمت المقابلة مع مجموع أساتذة العلوم الإجتماعية في فترة تحكيم الإستمارات وذلك من أجل مناقشة الموضوع ومحاولة التعرف على العلاقات الإجتماعية السائدة بالجامعة بين الأساتذة.

الملاحظة: هي نقطة البدء في أي دراسة علمية ذلك لأنها تساعد على التعرف على طرق العمل وظروفه إلى آخره وتفيد في جمع البيانات ميدانيا والتي تتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية وإتجاهاتهم ومشاعرهم وتعتمد على مدى خبرة ومهارة الباحث.<sup>3</sup>

وقد تمت ملاحظة نوع العلاقات السائدة بالجامعة وبين الأساتذة، بحيث برز هناك علاقات قائمة على الإحترام، كما برز هناك مجموع علاقات قائمة على العداوة أو بمعنى آخر علاقات منافرة وإنعدام الإحتكاك بين مجموعة من الأساتذة.

<sup>1</sup>الجبوري حسين محمد جواد، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، (ط01)، دار صفاء للنشر، عمان، 2013ص 179

<sup>2</sup> جمعة النجار فايز، جمعة النجار، نبيل راضي الزغبى، ماجد، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، (02)، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص 81

<sup>3</sup> بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحث، (د.ط)، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 44

## الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية)

الإستبيان: هو أحد أدوات البحث العلمي المعروفة ويسميه البعض "الإستقصاء وهو أداة ملائمة لجمع البيانات والمعلومات عن الظواهر النفسية والاجتماعية أو التربوية وغيرها، وذلك بهدف الحصول على معلومات وبيانات وحقائق ترتبط بالظاهرة وموضوع الدراسة والبحث في مجتمع معين، كما تساعد في جمع معلومات عن تفكير وسلوك عدد كبير من الأفراد أو بطريقة سريعة وإقتصادية، وعادة ما يكون الاستبيان من مجموعة اسئلة معدة التي يتطلب الاجابة عليها عن طريق مجموعة من الأفراد تمثل عينة البحث و منه بعد المقابلة والملاحظة التي أجريت، تم الإستعانة بأداة الإستبيان من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة والتوصل إلى نتائج الدراسة،

## الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية)

### المبحث الثاني: تحليل البيانات

كما تعرف بأنها أداة من أدوات البحث العلمي، تتضمن أسئلة يعدها الباحث ويجيبها الأفراد المبحوثين بشكل مكتوب وتستخدم في الدراسات الوظيفية من أجل الحصول على بيانات حول ظاهرة معينة بحيث يتم تفريغ الاستبيانات المعينة وتحليلها في العادة باستخدام الأساليب الإحصائية.

المطلب الأول : عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة:

المحور الأول : البيانات الشخصية  
الجدول رقم 01 يوضح التخصصات

الرتبة	التكرار	النسبة
اعلام واتصال	26	65
علم الاجتماع	8	20
علم النفس	6	15
المجموع	40	100

نلاحظ أن أساتذة الإعلام والإتصال شكلوا أكبر نسبة حيث قدرت ب 65%، يليها أساتذة علم الاجتماع بنسبة 20% وأخيرا أساتذة علم النفس بنسبة 15%. ومنه نستنتج أن أساتذة تخصص إعلام وإتصال يشكلون النسبة الأكبر

الجدول 02 يوضح أقسام العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرتبة	التكرار	النسبة
العلوم الإنسانية	24	60
العلوم الاجتماعية	16	40
المجموع	40	100

- نلاحظ أن أكبر نسبة كانت القسم العلوم الإنسانية حيث قدرت ب 60%. ويلها قسم علم الاجتماع بنسبة 40%. وهذا يرجع إلى أن التعاون الأكبر كان من طرف أساتذة العلوم الإنسانية والاجتماعية.

## الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية)

الجدول 03: يوضح الرتب العلمية للأساتذة

الرتبة	التكرار	النسبة
أستاذ مساعد أ	15	37.5
أستاذ مساعد ب	10	25
أستاذ محاضر أ	13	32.5
أستاذ محاضر ب	02	5
أستاذ التعليم العالي	0	0
المجموع	40	100

الجدول الخاص بالرتب العلمية لأساتذة العلوم الانسانية والاجتماعية نلاحظ أن النسبة الأكبر الرتبة أستاذ مساعد أ بنسبة 37.5 . 5 % . وتليها رتبة أستاذ محاضر أ بنسبة 32.5%، لتليها رتبة أستاذ مساعد ب بنسبة 25%، أما أستاذ محاضر ب كانت النسبة ب 5% . وأخيرا رتبة أستاذ التعليم العالي بنسبة 0% . ومنه نستنتج أن أساتذة الرتبة أستاذ مساعد أ شكل والنسبة الأكبر.

الجدول 04: يوضح الجنس

الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	26	65
إناث	14	35
المجموع	40	100

- نلاحظ من خلاله أن نسبة الذكور قدرت ب 65%، أما بالنسبة للإناث فكانت بنسبة 35% فنلاحظ أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث لأساتذة العلوم الإنسانية والاجتماعية

## الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية)

الجدول 05 يوضح السن

السن

النسبة	التكرار	السن
32.5.%	13	من 25 إلى 29
52.5.%	17	من 30 إلى 40
17.5%	7	من 40 إلى 50
7.5%	3	من 50 فاكثراً
100	40	المجموع

- نلاحظ أن النسبة الأكبر كانت للأعمار ما بين 30 إلى 40 بنسبة 42.5%، وتليها الأعمار من {25 إلى 29 بنسبة 32.5%}. أما بالنسبة للأعمار ما بين 40 إلى 50 بنسبة 17.55%.. وأخيراً نسبة الأعمار من {50 فاكثراً قدرت بـ 7.5% فنلاحظ أن الأساتذة الذين يتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 هم الذين يشكلون النسبة الأكبر في الجامعة

الجدول 06 يوضح صفة الأستاذ داخل الجامعة

الصفة:

النسبة	التكرار	الصفة
67.5.%	27	دائم
5.%	02	من 30 إلى 40
27.5%	11	من 40 إلى 50
100	40	المجموع

- نلاحظ أن الأساتذة الذين يشتغلون بصفة دائمة كانت النسبة الأكبر لهم بنسبة 67.5%. ويليها الأساتذة المؤقتين بنسبة 27.5%. أما بالنسبة للأساتذة المتعاقدين فكانت النسبة بـ 5%. فنلاحظ أن السائدة الدائمين هم الذين يشكلون أكبر نسبة / الأقدمية:

## الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية)

الجدول 07 يوضح أقدمية الأستاذ داخل الجامعة

النسبة	التكرار	الأقدمية
45.%	28	أقل من 5 سنوات
42.5.%	17	من 05 الى 10 سنوات
12.5%	5	أكثر من 10 سنوات
100	40	المجموع

- نلاحظ أن النسبة الأكبر كانت لفترة أقل من 5 سنوات بـ45%، ويليهما لمن 5 إلى 10 سنوات بنسبة 42% . أما بالنسبة لفترة أكثر من 10 سنوات بنسبة 12.5% ومنه الأساتذة الذين أقدميتهم داخل الجامعة من 5 إلى 10 سنوات هم الذين يشكلون النسبة الأكبر.

المحور الثاني: عملية الإتصال بين الموظفين تساهم في خلق الصراعات

1/ الشعور بالإنتماء داخل الجامعة :

الجدول 08 يوضح شعور الأساتذة بالإنتماء داخل الجامعة

النسبة	التكرار	الإجابة
70.%	28	نعم
2.5.%	1	لا
27.5%	11	أجيانا
100	40	المجموع

- نلاحظ أن النسبة الأكبر كانت للأساتذة الموافقين على شعورهم بالانتماء للكلية بنسبة 70% وتليها النسبة الثانية التي كانت الإجابة بأحياناً التي قدرت بـ27.5%، أما الإجابة بلا فكانت من قبل 2.5%. ومنه نستنتج أن النسبة الأكبر من الأساتذة راضون عن المحيط الذين يعملون بهو ذلك ما يعكسه إحساسهم بالانتماء داخل الجامعة .

## الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية)

2/ التواصل الجيد بين زملاء

الجدول 09 يوضح التواصل الجيد بين الأستاذ وزملاءه

النسبة	التكرار	الإجابة
75.%	30	نعم
0.%	0	لا
25%	10	أحيانا
100	40	المجموع

- نلاحظ أن 75% وافقوا على أن هناك تواصل جيد بينهم وبين زملاءهم، وتليها نسبة 25% للإجابة بأحيانا أما الإجابة بلا فكانت ب 0% أي لا توجد إجابة، نستنتج هنا أن التواصل بين الأساتذة داخل كلية العلوم الانسانية والاجتماعية يسير بشكل حسن وهذا ما نلاحظه من نسبة الموافقة على السؤال. 3/العمل ضمن فريق تسوده روح التفاهم والتعاون

الجدول 10 يوضح عمل الأستاذ ضمن فريق تسوده روح التفاهم والتعاون

النسبة	التكرار	الإجابة
27.5.%	11	نعم
5.%	2	لا
67.5%	27	أحيانا
100	40	المجموع

- نلاحظ أن النسبة الأكبر كانت الإجابة بأحيانا حيث قدرت ب 5,67%، وتليها نسبة 27.5% الذين وافقوا على عملهم ضمن فريق تسوده روح التفاهم والتعاون ، أما بالنسبة للإجابة بلا فكانت النسبة ب 5%، فنستنتج هنا أن عمل الأساتذة ضمن فريق تسوده روح التفاهم والتعاون ليس بالأمر الشائع أو المتداول بنسبة أكبر. هذا ما تم ملاحظته من قبل الإجابات المقدمة من قبل الأساتذة حيث النسبة الأكبر منهم وافقوا على الإجابة بأحيانا. 4/ العلاقات إجتماعية مع المدراء:

## الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية)

الجدول 11 يوضح العلاقة الاجتماعية بين الأساتذة والمدراء

النسبة	التكرار	الإجابة
30.0%	12	نعم
27.5%	11	لا
42.5%	17	أحيانا
100	40	المجموع

- نلاحظ أن النسبة الأكبر كانت الإجابة بأحيانا حيث قدرت ب 42.5%، وتليها نسبة 30% الذين يوافقون على أن هناك علاقات إجتماعية مع مدراءهم، أما الإجابة بلا فكانت النسبة ب 27.5%.

نستنتج من خلال إجاباتهم أن العلاقات الإجتماعية أي خارج إطار العمل والرسميات بين الأساتذة والمدراء ليس بالأمر الشائع بينهم.

3/ طبيعة الإتصال داخل الجامعة :

الجدول 12 يوضح طبيعة الإتصال داخل الجامعة

النسبة	التكرار	الإجابة
92.0%	37	حسنة
7.5%	3	سيئة
100	40	المجموع

نلاحظ من خلاله أن النسبة الأكبر كانت الإجابة بحسنة حيث قدرت ب 92.5%، أما الإجابة بسيئة فكانت بنسبة 7.5%. هنا نستنتج أن طبيعة الاتصال في المؤسسة حسنة وأن أغلبية الأساتذة وليس كلهم وهذا الملاحظ في الإجابة راضون على طبيعته.

## الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية)

4/ نظام الإتصال في الجامعة من أسباب خلق الصراع:

الجدول 13 يوضح دور نظام الإتصال في خلق الصراع

النسبة	التكرار	الإجابة
67.5.%	27	نعم
32.5.%	3	لا
100	40	المجموع

نلاحظ أن الأشخاص الذين يوافقون على أن نظام الإتصال داخل المؤسسة من أسباب خلق الصراع كانت نسبتهم 67.5% أما 32.5% لا يوافقون على هذا الأمر هو منه نستنتج أن نظام الإتصالات داخل الجامعة عامل من العوامل الدافعة للصراع، بحيث قد يرجع ذلك إلى طبيعة الأطراف المتفاعلة أو الآراء المقترحة أو إلى الموضوع نفسه. فمن غير الممكن أن تكون هناك بيئة إتصالية تتميز بالهدوء الدائم.

5/ معالجة فكرة الصراع:

الجدول 14 يوضح كيفية معالجة الصراع داخل الجامعة

النسبة	التكرار	الإجابة
40.%	16	تدخل الإدارة
17.5.%	07	تدخل الموظفين
42.5%	17	لا يوجد تدخل
100	40	المجموع

- نلاحظ أن النسبة الأكبر كانت الإجابة بلا يوجد تدخل ب 42.5%. وتليها نسبة 40% للإجابة بتدخل الإدارة. أما بالنسبة للإجابة بتدخل الموظفين كانت ب 17.5%. هنا نستنتج أن معظم الصراعات لا يتدخل في حلها الإدارة أو الأساتذة. قد يرجع ذلك إلى محاولة تجنبها .

## الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية)

6/ التقليل من شأن الخلافات وتجنبها:

الجدول 15 يوضح تقليل الأستاذ من شأن الخلافات وتجنبها

النسبة	التكرار	الإجابة
70.%	28	نعم
0.%	0	لا
30%	12	أحيانا
100	40	المجموع

نلاحظ أن نسبة 70% يقولون أنهم يقللون من شأن الخلافات ويتجنبونها. وتليها نسبة 30% للإجابة بأحيانا. أما إجابة بلا فكانت النسبة 0% أي لا توجد إجابة. ومنه نستنتج أن الأساتذة يتجنبون الخلافات ويقللون من شأنها وذلك للتركيز على المهمة الرئيسية لهم وهي التعليم ونفاديا لدخول في دوامة من الصراعات التي تضر بالمسار المهني لهم.

المحور الثالث: يلعب أسلوب الإشراف دورا مهما في خلق الصراعات وإدارتها

1/العلاقة بالرئيس في العمل:

الجدول 16 يوضح علاقة الأستاذ برئيسه في العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
87.5.%	35	حسنة
12.5.%	5	جيدة
0%	0	سيئة
100	40	المجموع

بالنسبة للسؤال الأول في المحور الثالث الخاص بالإشراف نلاحظ أن نسبة 87.5% قالوا أن علاقتهم حسنة برئيسهم. و تليها نسبة 12.5% الذين قالو أن علاقتهم برئيسهم في العمل جيدة، أما بالنسبة للإجابة بسيئة كانت النسبة 0% ومنه نستنتج أن علاقة الأساتذة بمشرفيهم في الجامعة أو برئيسهم المباشر لا بأس بها

## الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية)

### 2/محاولات المشرف الإدارة الصراع

الجدول 17 يوضح محاولات المشرف الإدارة الصراع

النسبة	التكرار	الإجابة
30.%	12	نعم
17.5.%	7	لا
52.5%	21	احيانا
100	40	المجموع

نلاحظ أن النسبة الأكبر كانت الإجابة ب 52.5 % وتليها نسبة 30% للأساتذة الذين قالوا أن هناك محاولات من قبل المشرفين الإدارة الصراع ،أما الاجابة بلا فكانت بنسبة 17.5%.

و منه سنتتج أن محاولات المشرف الإدارة الصراع لا يتم بصفة دائمة ، بل في أغلب الأحيان وقد يرجع ذلك إلى تفادي المشكلات حتى لا يتم تضخيمها.

### 3/أسلوب الإشراف يلعب دورا فعالا في إدارة الصراعات:

الجدول 18 يوضح دور أسلوب الإشراف في إدارة الصراعات

النسبة	التكرار	الإجابة
67.5.%	12	نعم
32.5.%	7	لا
100	40	المجموع

نلاحظ من خلاله أن النسبة الأكبر كانت للأساتذة الذين وافقوا على أن أسلوب الإشراف يلعب نورا فعالا في إدارة الصراعات حيث قدرت النسبة ب 67.5 %، أما الإجابة بالنفي فكانت بنسبة 32.5% .

فستنتج أن الأسلوب الإشراف دور مهم في إدارة الصراعات ، بحيث أن مواقف الصراع ليست كلها بنفس الحدة أو بنفس الدرجة ولا يتم حلها بنفس الطرق. فهناك مواقف، تستدعي القوة وهناك مواقف تستدعي المرونة.

## الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية)

4/ إشراك الإدارة للموظفين في الأعمال الإدارية:

الجدول 19 يوضح إشراك الإدارة للموظفين في الأعمال الإدارية

النسبة	التكرار	الإجابة
55.0%	22	نعم
27.5.0%	11	لا
42.50%	17	أحيانا
100	40	المجموع

نلاحظ أن النسبة الأكبر التي قدرت ب 42.5 % كانت الإجابة بأحيانا، لتليها. نسبة 55% للموافقة على أن الإدارة تشرك الأساتذة في الأعمال الإدارية كأشراكهم في إجتماعات، والأخذ بأرائهم، طلب مقترحات مكتوبة، إتخاذ القرارات. أما نسبة 27.5% نفوا هذا الأمر، فنستنتج أن الإدارة تقوم بإشراك الموظفين في الأعمال الإدارية كأخذ القرارات والأخذ بأرائهم ، وإشراكهم في إجتماعات. وهذا الأمر يعتبر إيجابيا بحيث أنه ينمي الإحساس بالإنتماء لدى العاملين.

5/ مساعدة الرئيس المباشر للموظفين عند وجود صعوبات في العمل:

الجدول 20 يوضح مساعدة الرئيس المباشر للموظفين عند مواجهتهم لصعوبات في العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
27.50%	11	نعم
12.50%	5	لا
60%	24	أحيانا
100	40	المجموع

نلاحظ أن النسبة الأكبر كانت الإجابة بأحيانا حيث قدرت ب 60% لتليها نسبة 27.5% للأساتذة الذين وافقوا على أنهم يتلقون مساعدة من رئيسهم المباشر عند مواجهتهم

## الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية)

للتعويضات في العمل أما نسبة 12.5 % فقد نفوا هذا الأمر فتستنتج أن المساعدات التي يتلقاها الأستاذ عند حاجته ليست بالأمر الدائم أو الشائع.

6/ التعاون بين المشرف والموظفين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع:

الجدول 21 يوضح التعاون بين المشرف والموظفين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع

النسبة	التكرار	الإجابة
30%	12	نعم
25%	10	لا
45%	18	أحيانا
100	40	المجموع

نلاحظ أن النسبة الأكبر كانت الإجابة بأحيانا" التي قدرت ب 45%، وتليها نسبة 30% الذين يوافقون على أن هناك تعاون بين المشرف والموظفين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع. أما نسبة 25% نفوا هذا الأمر، فنستنتج أن التعاون بين المشرف والموظفين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع ليس بالأمر المتداول بكثرة.

7/ مواجهة الصراعات داخل الجامعة :

الجدول 22 يوضح كيفية مواجهة الصراعات داخل الجامعة

النسبة	التكرار	الإجابة
67.5.%	27	حلها
7.5%	3	تجاهلها
25%	10	تركها كي تحلها تلقائيا
100	40	المجموع

نلاحظ أن نسبة 67.5% يوافقون على أن الإدارة تقوم بحل الصراعات التي تواجهها داخل الجامعة ، وتليها نسبة 25% الذين يقولون أن الصراعات داخل الجامعة تترك كي تحل تلقائيا وأخيرا نسبة 7.5% للأشخاص الذين يقولون أنه يتم تجاهل الصراعات داخل الجامعة وعدم مواجهتها . فتستنتج أن الصراعات داخل الجامعة يتم حلها.

## الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية)

8/ إدارة الصراعات بشكل الموضوعي أم الذاتي:

الجدول 23 يوضح إن كانت الصراعات داخل الجامعة تتم بشكل موضوعي أم تتدخل فيها الذاتية

النسبة	التكرار	الإجابة
57.5%	23	نعم
42.5%	17	لا
100	40	المجموع

- نلاحظ أن نسبة 57.5% يقولون أن إدارة الصراعات تتدخل فيها الذاتية بشكل أكبر، وتليها نسبة 42.5% الذين يرون أن الصراعات يتم إدارتها بشكل موضوعية فنستنتج أن الصراعات داخل الجامعة تتدخل فيها الذاتية بشكل أكبر، وذلك قد يرجع إلى العلاقات غير الرسمية والإجتماعية بين أطراف داخلية أو إلى أخذ احكام مسبقة غير إيجابية عن أحد أطراف الصراع.

المحور الرابع - الفروق الثقافية والوظيفية لها علاقة بخلق الصراعات داخل الجامعة  
1/ علاقة الأستاذ بالإدارة:

الجدول 24 يوضح علاقة الأساتذة بالإدارة

النسبة	التكرار	الإجابة
5%	2	سيئة
80%	32	جسنة
15%	6	جيدة
100	40	المجموع

للسؤال الأول في المحور الرابع الخاص بالفروق الوظيفية والثقافية نلاحظ أن 80% يقولون أن علاقتهم بالإدارة حسنة لتليها نسبة 15% الذين يقولون أن علاقتهم بالإدارة جيدة، وأخيرا نسبة 5% يقولون أن علاقتهم سيئة بالإدارة. فنستنتج أن علاقة الأستاذ بالإدارة البأس بها.

## الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية)

2/ علاقة الأستاذ بالزملاء في العمل:

الجدول 25 يوضح علاقة الأستاذ بالزملاء في العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
0%	0	سيئة
80%	32	جسنة
20%	8	جيدة
100	40	المجموع

نلاحظ أن 80% يقولون أن علاقتهم بزملائهم حسنة وتليها نسبة % يقولون أن علاقتهم بزملائهم جيدة، أما بالنسبة للإجابة بسيئة فكانت بنسبة 0%.

فنستنتج أن علاقة الأستاذ بزملاءه في العمل لباس بها.

3/ تدخلات الزملاء عند حاجة الأستاذ المساعدة:

الجدول 26 يوضح تدخلات الزملاء عند حاجة الأستاذ المساعدة

النسبة	التكرار	الإجابة
32.5%	13	نعم
15%	6	لا
52%	21	أحيانا
100	40	المجموع

نلاحظ أن النسبة الأكبر كانت الإجابة بأحيانا، حيث قدرت النسبة ب 52.5%، وتليها نسبة 32.5% للأشخاص الذين يوافقون على أن هنالك تدخلات من قبل الزملاء عند الحاجة إلى المساعدة. أما نسبة 15% فكانت بالنفي ، فنستنتج أن تدخلات الزملاء ومساعدتهم لبعض البعض أمر كائن لكن ليس شائع بينهم.

## الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية)

4/ الدرجة العلمية من أسباب خلق الصراع:

الجدول 27 يوضح دور الدرجة العلمية في خلق الصراعات

النسبة	التكرار	الإجابة
32.5.%	17	نعم
27.5%	11	لا
30%	12	احيانا
100	40	المجموع

نلاحظ أن نسبة 42.5 % يوافقون على أن الدرجة العلمية من أسباب خلق الصراع وتليها نسبة 30% للإجابة بأحيانا. أما نسبة 27.5 % كانت بالنفي. فنستنتج أن للدرجة العلمية للأساتذة دور في خلق الصراعات بينهم داخل الجامعة .

5/ تقوم الجامعة بتحفيز العاملين المجتهدين في العمل فقط:

الجدول 28 يوضح قيام الجامعة بتحفيز العاملين المجتهدين في العمل فقط

النسبة	التكرار	الإجابة
7.5.%	3	نعم
35%	14	لا
57.5%	32	احيانا
100	40	المجموع

نلاحظ أن النسبة الأكبر كانت الإجابة بأحيانا حيث قدرت ب 57.5% وتليها نسبة 35% كانت بالنفي. أما 7.5 % يوافقون على أن الجامعة تقوم بتحفيز العاملين المجتهدين فقط. فنستنتج أن الإدارة تقوم بتحفيز العاملين المجتهدين فقط.

## الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية)

6/ الملائمة بين قيم الأستاذ وبين قيم الجامعة :

الجدول 29 يوضح الملائمة بين قيم الأستاذ وقيم الجامعة التي يعمل بها

النسبة	التكرار	الإجابة
80%	32	نعم
20%	8	لا
100	40	المجموع

كانت النسبة الأكبر للأشخاص الذين يوافقون على أن هناك توافق بينهم وبين الجامعة التي يعملون بها حيث قدرت ب 80%، وتليها نصية 20% التي كانت بالنفي. فنستنتج أن هناك ملائمة بين قيم الأستاذ وقيم الجامعة التي يعمل بها.

7/ تشجيع الإدارة العليا للأراء والمقترحات:

الجدول 30 يوضح تشجيع الإدارة العليا للأراء والمقترحات

النسبة	التكرار	الإجابة
55%	22	نعم
45%	18	لا
100	40	المجموع

- نلاحظ أن 55% يقولون أن الإدارة العليا تشجع الأراء والمقترحات، وتليها نسبة 45% ينفون هذا الأمر فنستنتج أن الإدارة العليا تقوم بتشجيع الأراء والمقترحات ، وهذا أمر إيجابي يزيد من أداء الأساتذة وسير العملية التعليمية بشكل حسن.

## الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية)

8/ الإحترام والتقدير الذي يحظى به الأستاذ من قبل الزملاء والرئيس في العمل  
الجدول 31 يوضح الإحترام الذي يحظى به الأستاذ من قبل الرئيس والزملاء

النسبة	التكرار	الإجابة
82.5.%	33	نعم
0%	0	لا
17.5%	7	أحيانا
100	40	المجموع

- نلاحظ أن نسبة 82.4 % يوافقون على أنهم يحظون بالإحترام والتقدير من قبل الزملاء ورئيسهم في العمل، تليها نسبة 17.5 % للإجابة بأحيانا وأخيرا نسبة 0% للإجابة بلا. فنستنتج أن هناك إحترام بين الأساتذة والمدراء في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

9/ للبعد الأخلاقي أهمية في الإطار الثقافي للتنظيم:

الجدول 32 يوضح أهمية البعد الأخلاقي في الإطار الثقافي للتنظيم

النسبة	التكرار	الإجابة
87.5%	22	نعم
12.5%	18	لا
100	40	المجموع

نلاحظ أن 87.5% يوافقون على أهمية البعد الأخلاقي في الإطار الثقافي للتنظيم المتليها نسبة 12.5 % الذين ينفون هذا الأمر، فنستنتج أن البعد الأخلاقي عامل مهم بين الموظفين داخل الجامعة وفي الإطار الثقافي للتنظيم.

## الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية)

10/ تعد الفروق الثقافية والوظيفية عاملا مهما في خلق الصراعات في أي مؤسسة:

الجدول 33 يوضح دور الفروق الثقافية والوظيفية في خلق الصراعات

النسبة	التكرار	الإجابة
77.5%	31	نعم
22.5%	9	لا
100	40	المجموع

نلاحظ من خلاله أن 77.5 % يوافقون على أن الفروق الوظيفية والثقافية عامل مهم في خلق الصراعات في أي مؤسسة. أما نسبة 22.5 % يتقون هذا الأمر، فنستنتج أن الفروق الثقافية والوظيفية من أسباب خلق الصراعات داخل الجامعة

المطلب الثاني: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

مناقشة الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه "عملية الإتصال بين الأساتذة تسهم في خلق الصراعات إن الإتصال داخل المؤسسات بغض النظر عن نشاطها أمر ضروري وبديهي بخطيه الرسمي وغير الرسمي، تقوم عليه العلاقات المهنية بين العاملين حيث يتفاعل المشاركون في هذا النوع من الاتصال مع بعضهم البعض ومع الآخرين، ما ينتج عنه شحنات كبيرة من العواطف والمشاعر المشتركة وهذا ما بينته نسبة 92.5 من الأساتذة الذين يوافقون على أن طبيعة الإتصال داخل المؤسسة حسنة.

أو متناقضة حيث أن هذه الأخيرة يتولد عنها صراعات. وهذا ما بينته الجداول رقم 6 و7.8، بحيث أن 67.5% من الأساتذة يرون أن نظام الإتصال في الجامعة من أسباب خلق الصراع. حسب رأيهم يرجع ذلك إلى غياب المعلومات وعدم وصولها في الوقت المناسب، أو الوجود بعض الحساسيات بين بعضهم البعض بحيث يكون هنا جو يسوده التوتر وعدم القدرة على التوافق نظرا إلى صراعات ترجع إلى توجهات قبلية أو تنظيمية أو حتى جهوية أو مهنية تخصصية التفرقة بين التخصصات العلمية وعدم التعامل بمبدأ المساواة بين الأساتذة كما أنهم يرون أنه بإخفاء الحوار يختفي الإتصال مما يؤدي إلى ظهور صعوبات في التعامل مع الآخر، وبالتالي نشوب الصراعات أو سوء التسيير وعدم القدرة على التنظيم ما يخل بالإتصال فيكون غير واضح وفيه تحيز، كما أن هناك رأي

## الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية)

يقول أن الصراع لا يعزى دوماً إلى نظام الإتصال بل إلى طبيعة الأطراف المتفاعلة أو تداخل الأدوار والمسؤوليات.

كما نرى نسبة 42.5% يرون أن إدارة الصراعات داخل الجامعة لا يدخل في حلها الإدارة أو الأساتذة بل تترك لتحل تلقائياً. على الرغم من هذه النسبة تعتبر ضعيفة إلا أنه يمكن إعتبارها كنتيجة تدعم صحة الفرضية المطروحة.

أما بالنسبة إلى 70% من الأساتذة يقللون من شأن الخلافات ويتجنبونها وذلك لتفضيلهم العمل في جو يسوده الهدوء من أجل السير الحسن لعملية التدريس، مع تفادي تضيق الوقت حيث لا يحبذون الإتصال أو التفاعل كثيراً لكي لا يحدث صراع أو تقل للكلام الذي يؤدي للفتنة حسب وجهة نظرهم ومن أجل الحفاظ على التوازن النفسي والعلمي والوظيفي . فالخلافات تؤثر على أدائهم الحسن وتؤثر على رضاهم وظيفياً وتقادياً لتعقيد وتهويل الأمور حتى لا تصبح صراعات شخصية فردية، ما يؤثر سلباً على مردودية العمل وتخلق مشاكل تعيق السير الحسن للجامعة

ومنه نستنتج أن الفرضية التي مفادها أن : عملية الإتصال داخل الجامعة من أسباب خلق الصراعات ، محققة نسبياً.

فقد أثبتت الدراسة أن التواصل اليومي وسواء من الناحية الرسمية أو من الناحية غير الرسمية بين الأساتذة من أسباب خلق الصراعات، بحيث أنه من المعروف أن الأفراد نتاج ثقافة معينة تختلف باختلاف البيئة الإجتماعية فهذه الأخيرة لها تأثيراتها المباشرة على مختلف أنماط السلوكات التي تبني شخصية الفرد. كما أنه من عادة البشر الإنفاق في بعض الجوانب والإختلاف في جوانب أخرى، فمجموع التفاعلات بين الأساتذة في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية من غير الممكن أن تدوم على نهج واحد يسوده الهدوء والتوافق التام ، بل إنه من الطبيعي جداً أن تكون هناك تناقضات بينهم. وإن وصلت إلى درجة حادة هنا يأتي دور المدراء وقدرتهم على إدارة هذه الصراعات بالطرق الإيجابية ومحاولة السيطرة عليها.

**مناقشة الفرضية الثانية :** تنص الفرضية الثانية على أن أسلوب الإشراف يلعب دوراً مهماً في خلق الصراعات وإدارتها" يعتبر أسلوب الإشراف الخط الفاصل بين التزام

## الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية)

الموظفين في أعمالهم أو إستهتارهم وذلك يرجع بشكل أساسي إلى القدرة الشخصية للرؤوساء على الإشراف والتي تختلف من فرد إلى آخر، فيمكن لنا أن نعتبره فن أكثر من كونه عملية لإرتباطه بشخصية المشرف.

كما أنه قد يحقق المرودية الموجبة والمطلوبة من هذه العملية في حال كان أسلوبه جاد من طرفه ومن طرف المشتركين بالطبع، فهو يقوم على مبدأ العلاقات الإنسانية ، أو تكون النتائج سالبة أي يتولد لنا صراعات سواءا بين المشرف والموظفين أو بين الموظفين أنفسهم، فكما يلعب أسلوب الإشراف دورا في خلق الصراعات قد يلعب دورا في إدارتها .

فنحن نلاحظ في الجداول رقم 7، 8، 2.3، لدينا نسبة 52.2% من الأساتذة الذين يشهدون أن هناك محاولات من قبل المشرف الإدارة الصراعات وذلك من خلال محاولة فض الخلافات وتحسين العلاقة بين المتخصصين بتفعيل الإتصال بينهم والإعتماد نوعا ما على التشاور بمواجهة الطرفين مع خلق جو جيد في إطار المناقشة والتواصل بينهم ما يدعى بجلسات الصلح مع جدية البحث عن الحلول ومحاولة ارضاء الطرفين بالإصغاء لكليهما ومحاولة إحتواء المشاكل والتقريب بين وجهات النظر.

كما أن نسبة 67.5% من الأساتذة يوافقون على أن أسلوب الإشراف يلعب دورا فعالا في إدارة الصراعات وذلك أن كان القائم عن الإشراف شخص في المستوى ويعي المسؤولية التي يتحملها .

كما ركزوا على أهمية إعتماده على أسلوب عادل بين الجميع وذلك من خلال خلق نفس المسافة بينه وبينهم العدل في المعاملة إذ يعتبر أمرا أساسيا وهو الأسلوب الملاحظ والمرغوب. كما أن الأسلوب الملزم بإتباعه المشرف يختلف من موقف إلى آخر حسب الصراعات المراد إدارتها أي الأسلوب المناسب للموقف المناسب فهذا الأخير هو الذي يخلق نظاما معيناً يتماشى به الموظفون بشكل إجباري بما يخلق لهم الحدود التي لا يتجاوزوها . فالمسؤولية الجادة هي أساس التسيير إلى جانب الإعتماد على تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية وتوفير قنوات الحوار والإتصال ومنه فالمشرف الذي يحمل شخصية كاريزمية يستطيع إدارة الصراعات إن وجدت بينما المشرف المتسبب يصعب إدارتها . ونلاحظ نسبة 67.5% يوافقون على أن الصراعات داخل الجامعة يتم حلها.

## الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية)

لكن بشكل نسبي قد يرجع ذلك إلى مجموعة من المواقف التي شهدوا عليها، أي أنه ليس بالأمر الشائع فحينها كانت الإجابات تصل إلى نسبة 100%، أي أن الإدارة لا تستطيع إدارة جميع الصراعات .

أما نسبة 57.5% يرون أن إدارة الصراعات في الجامعة تتدخل فيها الذاتية بشكل كبير رأي بما يخدم المصالح الشخصية للمشرف وإستفادته منها. أو عدم العدل في إدارتها حسب مواقف مختلفة.

و منه نستنتج أن الفرضية التي مفادها أن : أسلوب الاشراف يلعب دورا هاما في خلق الصراعات وإدارتها" محققة نسبيا.

بحيث نستنتج أن الدور الرئيسي يرجع للمشرف فمن ناحية تشكل كاري زما المشرفين هنا فارق هام ، أي أن يأخذ الأمور بوساطية بعيدة عن الشدة وبعيدة عن التهاون والإستهتار وماتم ملاحظته من خلال النتائج أن هناك محاولات لإدارة الصراع لكن بمستوى ضعيف أي ليس بالشكل التام. أو وجود أي مبادرات من قبلهم على إنتهاج رؤية فلسفية إدارية التوجيه هذه الضغوطات والتناقضات على مستوى الوظيفة أو النشاطات أو الجامعة بصفة عامة.

ومن ناحية أخرى تلعب أساليب الإشراف فارقا أساسيا بالنسبة للموقف المناسب. أي أن الصراعات من غير الممكن أن تكون كلها بنفس الحدة أو المستوى .

فهنا وجب على المشرفين التفطن لنوع الأسلوب المستخدم طبعاً عند إعطاء أهمية للصراعات الحاصلة على المستوى الأول.

**مناقشة الفرضية الثالثة :** تنص الفرضية الثالثة على أنه الفروق الثقافية والوظيفية لها علاقة بخلق الصراعات داخل الجامعة يعتبر البناء الثقافي للتنظيم ملتقى للعديد من الثقافات المختلفة من إتجاهات الأفراد وقيمهم والرغبات الخاصة بهم بالإضافة للميولات الشخصية ... إلى آخره من المعايير المجسدة لشخصية الفرد.

وكما تم الذكر سابقا أن الإتصال بين الموظفين أمر حتمي بحيث تتشكل علاقات من هذا التفاعل، علاقات في إطار الرسمي أو في الإطار الإجتماعي ولكن هذه الأخيرة قد لا تتم دائما في جو يسوده الهدوء والتوافق وقد يعزي كذلك لأسباب أخرى غير الفروقات الثقافية، فقد تلعب الفروقات الوظيفية دورا هاما في خلق الصراعات، وهذا ما نلاحظه من

## الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية)

خلال الجداول رقم 4، 6، 9، 10 فنسبة 42.5% يرون أن الدرجة العلمية من أسباب خلق الصراع وذلك ينطلق من خلال الذي نشاهده تقريبا في جميع المؤسسات أن إرتقاء الشخص في المناصب يجعله يعامل من كانوا من نفس مستواه بمحسوبية وتعالى أي بطريقة مختلفة عن قبل.

أما نسبة 87.5% يؤكدون على أهمية البعد الأخلاقي في الإطار الثقافي للتنظيم بشكل عام والتعاملات بين الأفراد بشكل خاص باعتبارها المرجعية الأساسية في إدارة الأفراد داخل أي نسق تنظيمي بحيث يعتبرون أن غياب البعد الأخلاقي ينجر عنه غياب الإنسانية والمسؤولية.

أما نسبة 77.5% يوافقون على أن الفروقات الثقافية والوظيفية تشكل عاملا مهما في خلق الصراعات فبنظرهم أن الفروقات الوظيفية نتيجة الإعتلاءات والتحيزات العنصرية، وهذا كله يسمى بالنفاق الإداري بحيث توجد فروق ذاتية وشخصية مرتبطة بالمصالح وبالطبع هذا كله يرجع إلى شخصية وذهنية كل فرد وكيفية نظرتة إتجاهه للمؤسسة المشرفين الزملاء .

ومنه نستنتج أن الفرضية التي مفادها أن : الفروق الثقافية والوظيفية من أسباب خلق الصراعات بالجامعة محققة نسبيا من هنا يمكننا القول أن معظم الصراعات بين أساتذة العلوم الإنسانية والإجتماعية تعود في المستوى الأول إلى إختلافات في التوجهات والمعتقدات والميول والرغبات، بحيث تكون هناك تدخلات للجوانب الذاتية في الأمر حتى في مجال العمل، ما يجعل التوافق في بعض المواقف مستصعب قد يصل إلى حد صراعات كبيرة وعداوة في بعض المواقف كما تم ملاحظته، كما تكون الصراعات على مستوى الفروقات الوظيفية ، بحيث أن التقدم في المستوى العلمي أو الرقية العلمية قد يزيد من غرور بعض الأساتذة ما يدفعهم إلى التعامل بتعالى .  
أي بطريقة تختلف عما سبق ملاحظته من قبل زملاء العمل.

## الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية)

---

### الخلاصة

إنطلاقاً مما سبق برزت لدينا الحاجة لدراسة السلوك الإنساني من أجل تحقيق أهداف المؤسسات ونجاحها ويتحقق ذلك من خلال ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والتوافق، والأهم من ذلك المساواة لخلق حالة إيجابية لدى الفرد إتجاه المنظمة، مع إبراز أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة بصفة عامة والمشرف بصفة خاصة من أجل إدارة الصراعات والتحكم بها وإستحواذها بما يعود عليها بالمنفعة.

خاتمة

## خاتمة

لقد تناولت الدراسة الراهنة موضوع الثقافة التنظيمية و أثرها على إدارة الصراع التنظيمي لأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط، بحيث تم معالجة الموضوع من كلا الجانبين النظري والتطبيقي، بهدف ملامستها على أرض الواقع. لقد تبين من خلال الدراسة 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 إستغلال هذه الأخيرة من أجل تشكيلها كدافع للإنجاز، و التي لها علاقة بمدى تماسك هذه الأخيرة في البيئة الداخلية و ذلك من خلال ترسيخ الثقافة التي تحملها المؤسسة للأفراد العاملين بها كالتقدير و الإحترام المتبادل بين الأفراد نتاج قيم و عادات و أعراف و توقعات تنظيمية، تحملها هذه الثقافة و تؤثر على سلوك العاملين يعتبر المورد البشري دعامة من الدعائم التي تركز عليها المنظمة و الإدارة الحديثة لتحقيق أهدافها و تحقيق الصدارة في سوق العمل، وهي لا تستطيع أن تعمل بكفاءة و فعالية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد و الجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة و مستوياتها المختلفة، ولكن هذه التفاعلات كما ذكر سابقا لا تتم دائما في جو يسوده الوفاق و التفاهم ما قد ينتج عنها مجموع صراعات.

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

ومنه بعد أن قمنا بهذه الدراسة سواء من ناحية الجانب النظري أو الجانب التطبيقي الخاصة بمتغيري : الثقافة التنظيمية و التي يقصد بها مجموع القيم و الرغبات و الميول والإعتقادات الخاصة بكل فرد، كما تعتبر عنصر أساسي في النظام العام للمنظمات بحيث تأثر على نوع العلاقات بين العاملين، والتي يكسبها الفرد من المحيط الذي يعيش فيه وتترسخ لديه كعقيدة، و متغير الصراع التنظيمي و الذي يقصد به مجموع التناقضات والخلافات بين الطرفين التي تؤدي إلى نشوب صراعات داخل البناء التنظيمي.

## خاتمة

و منه نستنتج مما سبق التطرق إليه. ومن البيانات التي تم مناقشتها في المحاور الثلاث الخاصة بالفرضيات، صحة الفرضية العامة التي مفادها أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الاغواط، بحيث نجد أن التفاعلات بين الأساتذة بالجامعة من أسباب خلق الصراعات، حيث أن هذه الأخيرة أي التفاعلات بينهم من غير الممكن أن تتم في جو يسوده التوافق والتفاهم الدائمين فلابد ما تبرز هناك إختلافات تؤدي بدورها إلى خلافات، كما أن أسلوب الإشراف من الأسباب الأكثر حساسية في خلق الصراعات إذا ما تدخلت فيها الذاتية بشكل أكبر، أما إذا ما تم إدارتها بموضوعية و عقلانية هنا تساهم بدورها في إدارة الصراعات بما يخدم الجامعة .

كما لاحظنا أن الفروقات الوظيفية والثقافية من الأسباب التي تخلق الصراعات داخل الجامعة، فإختلافات الرتب العلمية للأساتذة تلعب دورا إلى جانب العديد من الأسباب تخلق شحنات سلبية للأساتذة وبالتحديد ذوي الخبرة القديمة لا يرضون بأن يتجاوزهم الصغار في السن في الرتب أو يتراأسوهم.

و منه يمكننا القول أن الصراعات التنظيمية ليست في مجملها سلبية بحيث إذا ماتم إدارتها بالطرق السليمة و بالإستراتيجيات المناسبة لكل موقف ، يمكن أن تخدم الجامعة واهدافها.

### إقتراحات الدراسة :

إتباع الطرق العلمية والموضوعية في حل الموضوعات التي تؤدي إلى صراعات، ومحاولة تقادي الخلافات التي لا تستحق الخوض فيها لكي لا يتم تهويلها حتى يكون هناك مرونة.

زيادة وعي الموظفين بالإبتعاد عن إعطاء الأولوية للجانب الذاتي فيما يخص العمل ، والتعامل بموضوعية محضة، ومحاولة تجنب الخلافات الشخصية التي تضر بسيرورة العمل.

تفعيل دور المشرف في خلق جو من التفاهم والنقاش بين الأساتذة في حالة وجود الخلافات أو عدمها.

التعامل بمبدأ الموضوعية في جميع القرارات و المستويات.

## خاتمة

التعامل بمبدأ المساواة فيما يخص التعامل بين الأساتذة بشكل عام، وبين المشرف والمرؤوسين بشكل خاصه

إتباع إستراتيجيات إدارة الصراع حسب المواقف المناسبة لكل منها.

السعي للحفاظ على الإحترام المتبادل في العمل.

إنتهاج رؤية وفلسفة إدارية. ومهارات قيادية ، لضبط و توجيه هذه الضغوط والصراعات على مستوى الوظيفة والمنظمة معاه وضبط سلوكيات الأفراد تجاه المؤسسة.

تحفيز الإدارة على إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة و التي من خلالها تستطيع النجاح و التقدم.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### الكتب

1. بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، (01) دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2015.
2. بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحث، (د.ط)، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995
3. الجبوري حسين محمد جواد، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، (ط01)، دار صفاء للنشر، عمان، 2013 ص 179
4. جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006
5. جمعة النجار فايز، جمعة النجار، نبيل راضي الزغبى، ماجد، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، (02)، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2010
6. حريم حسين، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد في المنظمات "، ط1، عمان : دار زهران، 1999
7. حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في أعمال منظمات، (01)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان : الأردن، 2009
8. حسن رواية، السلوك في المنظمات، ط1، لإسكندرية: الدار الجامعية، 2000م
9. حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر، عمان الأردن، 2002
10. الحوطي، تجربة صنع المدير العربي"، الزقازيق، جامعة الزقازيق. الطبعة الأولى، 1999م
11. خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أثاراً للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009،
12. خليل موسى، الإدارة المعاصرة الميادي، الوظائف، الممارسة، (ط01)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت : لبنان، 2005،
13. سلوى شاكر احمد، الثقافة التنظيمية الرياضية وعلاقتها بالكفاءة التنظيمية في المنظمات الرياضية في إقليم كردستان، دار العراب ودار نور للدراسات والنشر والترجمة، ط1، دمشق، سوريا، 2011
14. الشماع خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار السيرة، عمان، 2000
15. الصباب أحمد عبدالله، وآخرون، ط1، أساسيات الإدارة الحديثة، جدة، 2002م، 1423هـ
16. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار البيضاء، مصر، 2001
17. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال -الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن -، 2005

## قائمة المصادر والمراجع

18. طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، (د.ط) دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة: الاسكندرية، 2007
19. عبد الرحمن عزي، عالم الاتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات
20. عبد الله جاد فودة، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، بصائر المعرفة، مصر، 2007
21. عبد المجيد، إبراهيم مروان، أسس البحث العلمي لإعداد الوسائل الجامعية، (ط1) دار الورق للنشر و التوزيع، عمان : الأردن. 19/ عبوي، زيد منير (دس)، فن الإدارة بالإتصال، (د)، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان : الأردن، 2014، ص 179
22. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004
23. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004
24. غبات بوتلجة، القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر، 1998
25. فتح الباب عبد الحليم، وسائل التعليم والاعلام، القاهرة، عالم الكتب، 1976
26. القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، (01)، دار وائل للنشر والتوزيع عمان : الأردن، 2000
27. القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000،
28. مالك ابن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفك، ط12، دمشق، 2006
29. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والطباعة، عمان الأردن، 2000
30. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري 2003
31. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، الأردن، 2004
32. مساعدة ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات منظور كلي-، (ط01) دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013
33. المصري سعيد محمد، التنظيم والإدارة "مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999

## قائمة المصادر والمراجع

34. المصري، سعيد محمد (1999م)، التنظيم والإدارة "مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
35. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000
36. منال طلعت، مدخل الى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002
37. موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 1999
38. النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة : الأسس والوظائف، ط6، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية، 2006م

### المذكرات

1. أسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008
2. الحيايي عبد القادر محمود قادر علي، أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والتدريبي في المنظمات الرياضية العراقية، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل، 2005
3. الخشالي شاكِر جار الله والتميمي، أياد فاضل محمد، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2008
4. كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، 2003
5. محمد بن علي بن حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008
6. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005
7. معاوي سامية، الثقافة التنظيمية والعلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة المينائية السكيكدة، مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، ( 2009 / 2008 )

### المجلات

## قائمة المصادر والمراجع

1. البداينة ذياب، وعلي محمد العضائيلة، قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، مج (8)، ع (1)، الرياض: جامعة الملك سعود، 1416هـ - 1996م
2. السواط طلق، وسعود العتيبي، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، مج (12)، ع (1)، جدة: مطابع الجامعة، 1419هـ / 1998م
3. موسى صافي إمام، ظاهرة النزاعات في المنظمات، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد (19)، جانفي، 1976

### المدخلات

1. أحمد بوشناقفة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة
2. زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005
3. عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 2004
4. علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام، 20-21 ماي، 2002
5. مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر

### المؤتمرات

1. حريم حسين، رشاد الساعد (2005م)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية : دراسة ميدانية للقطاع المصرفي في الأردن، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان: مطابع الجامعة.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم : العلوم السياسية

تخصص : ادارة موارد بشرية

استبيان :

## الثقافة التنظيمية واثرها

## على الصراع التنظيمي

**ملاحظة 1:** بين أيديكم استمارة الثقافة التنظيمية واثرها على الصراع التنظيمي ، تستخدم كأحدى أدوات البحث العلمي في إطار إنجاز رسالة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاتصال والإعلام نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية و نتعهد بالمحافظة على سرية المعلومات وعدم استعمالها إلا لغرض بحث علمي.

إشراف الدكتور:

- حماد مختار

إعداد الطلبة:

- خرشة رياض

- زيتوني مصطفى

**ملاحظة 2:** ضع علامة (X) في الخانة المناسبة للإجابة.

الموسم الجامعي: 2018/2019

المحور الاول : البيانات الشخصية

السؤال رقم 01 يوضح التخصصات

اعلام واتصال

علم الاجتماع

علم النفس

السؤال 02 يوضح أقسام العلوم الإنسانية والاجتماعية

العلوم الإنسانية

العلوم الاجتماعية

السؤال 03 يوضح الرتب العلمية للأساتذة

أستاذ مساعد أ

أستاذ مساعد ب

أستاذ محاضر أ

أستاذ محاضر ب

أستاذ التعليم العالي

السؤال 04 يوضح الجنس

ذكر

انثى

السؤال 05 يوضح السن

29-25

40-30

50-41

50 فاكثر

السؤال 06 يوضح صفة الأستاذ داخل الجامعة

الصفة:

دائم

من 30 الى 40

من 40 إلى 50

السؤال 07 يوضح أقدمية الأستاذ داخل الجامعة

دائم

من 30 الى 40

من 40 إلى 50

المحور الثاني: عملية الإتصال بين الموظفين تساهم في خلق الصراعات

1/ الشعور بالإنتماء داخل الجامعة :

السؤال 08 يوضح شعور الأساتذة بالإنتماء داخل الجامعة

نعم

لا

احيانا

2/ التواصل الجيد بين الزملاء

السؤال 09 يوضح التواصل الجيد بين الأستاذ وزملاءه

نعم

لا

احيانا

السؤال 10 يوضح عمل الأستاذ ضمن فريق تسوده روح التفاهم والتعاون

نعم

لا

احيانا

السؤال 11 يوضح العلاقة الاجتماعية بين الأساتذة والمدراء

نعم

لا

احيانا

5/ طبيعة الإتصال داخل الجامعة :

السؤال 12 يوضح طبيعة الإتصال داخل الجامعة

نعم

لا

احيانا

السؤال 13 يوضح دور نظام الإتصال في خلق الصراع

نعم

لا

السؤال 14 يوضح كيفية معالجة الصراع داخل الجامعة

تدخل الإدارة

تدخل الموظفين

لا يوجد تدخل

8/ التقليل من شأن الخلافات وتجنبها:

السؤال 14 يوضح تقليل الأستاذ من شأن الخلافات وتجنبها

نعم

لا

احيانا

المحور الثالث: يلعب أسلوب الإشراف دورا مهما في خلق الصراعات وإدارتها  
العلاقة بالرئيس في العمل:

السؤال 15 يوضح علاقة الأستاذ برئيسه في العمل

حسنة

جيدة

سيئة

محاولات المشرف الإدارة الصراع

السؤال 16 يوضح محاولات المشرف الإدارة الصراع

نعم

لا

أحيانا

السؤال 17 يوضح دور أسلوب الإشراف في إدارة الصراعات

نعم

لا

4/ إشراك الإدارة للموظفين في الأعمال الإدارية:

السؤال 18 يوضح إشراك الإدارة للموظفين في الأعمال الإدارية

نعم

لا

أحيانا

5/ مساعدة الرئيس المباشر للموظفين عند وجود صعوبات في العمل:

السؤال 19 يوضح مساعدة الرئيس المباشر للموظفين عند مواجهتهم لصعوبات في

العمل

نعم

لا

أحيانا

6/ التعاون بين المشرف والموظفين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع:

السؤال 20 يوضح التعاون بين المشرف والموظفين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع

نعم

لا

أحيانا

7/ مواجهة الصراعات داخل الجامعة :

السؤال 21 يوضح كيفية مواجهة الصراعات داخل الجامعة

حلها

تجاهلها

تركها لكي تحل تلقائيا

8/ إدارة الصراعات بشكل الموضوعي أم الذاتي:

السؤال 22 يوضح إن كانت الصراعات داخل الجامعة تتم بشكل موضوعي أم تتدخل

فيها الذاتية

نعم

لا

المحور الرابع - الفروق الثقافية والوظيفية لها علاقة بخلق الصراعات داخل الجامعة

1 علاقة الأستاذ بالإدارة:

السؤال 23 يوضح علاقة الأساتذة بالإدارة

حسنة

جيدة

سيئة

السؤال 24 يوضح علاقة الأستاذ بالزملاء في العمل

حسنة

جيدة

سيئة

3/ تدخلات الزملاء عند حاجة الأستاذ المساعدة:

السؤال 25 يوضح تدخلات الزملاء عند حاجة الأستاذ المساعدة

نعم

لا

أحيانا

4 الدرجة العلمية من أسباب خلق الصراع:

السؤال 26 يوضح دور الدرجة العلمية في خلق الصراعات

نعم

لا

احيانا

5/ تقوم الجامعة بتحفيز العاملين المجتهدين في العمل فقط:

السؤال 27 يوضح قيام الجامعة بتحفيز العاملين المجتهدين في العمل فقط

نعم

لا

احيانا

6/ الملائمة بين قيم الأستاذ وبين قيم الجامعة :

السؤال 28 يوضح الملائمة بين قيم الأستاذ وقيم الجامعة التي يعمل بها

نعم

لا

7 تشجيع الإدارة العليا للآراء والمقترحات:

السؤال 29 يوضح تشجيع الإدارة العليا للآراء والمقترحات

نعم

لا

8/ الإحترام والتقدير الذي يحظى به الأستاذ من قبل الزملاء والرئيس في العمل

السؤال 30 يوضح الإحترام الذي يحظى به الأستاذ من قبل الرئيس والزملاء

نعم

لا

احيانا

9/ للبعد الأخلاقي أهمية في الإطار الثقافي للتنظيم:

السؤال 31 يوضح أهمية البعد الأخلاقي في الإطار الثقافي للتنظيم

نعم

لا

10/ تعد الفروق الثقافية والوظيفية عاملا مهما في خلق الصراعات في أي مؤسسة:

السؤال 32 يوضح دور الفروق الثقافية والوظيفية في خلق الصراعات

نعم

لا

احيانا

# ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة

### الملخص باللغة العربية:

إن الصراعات التنظيمية لا تكون دائما في مضمونها سلبية ومعيقة، فحسن إدارتها بإستراتيجيات محددة حسب الموقف المراد معالجته، يجعل منها أهم إستراتيجية بناءة ومحققة الأهداف التنظيم، ونظرا لأهميته أصبح من الضروري على المنظمات والإدارة إعطاءه أولوية لما يلعبه من دور، في خلق الرغبات للأفراد المنافسة فيما بينهم، وذلك بتحقيق القدرة والتفوق على الطرف الآخر وهذا ما يعود بدور بالمنفعة على المؤسسة.

و منه يمكننا القول أن الصراعات التنظيمية ليست في مجملها سلبية بحيث إذا ما تم إدارتها بالطرق السليمة و بالإستراتيجيات المناسبة لكل موقف، يمكن أن تخدم الجامعة واهدافها.

**الكلمات المفتاحية: الإدارة، الثقافة التنظيمية، الصراع التنظيمي.**

### Summary :

Organizational conflicts are not always negative and hinder their content. Good management with specific strategies depending on the situation to be dealt with makes it the most important constructive strategy and achieves organizational objectives. Because of its importance, organizations and management must give priority to their role in creating individual desires. Competition between them, realizing the capacity and superiority of the other party and it is a beneficial role for the institution.

It can be deduced that organizational conflicts are not all negative. Thus, if they are managed properly and with strategies adapted to each situation, they can serve the university and its objectives.

**key words:** Administration, Organizational culture, Organizational conflict