



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي  
داخل المؤسسة**

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة  
مدينة المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

مصطفى بوجلال

إعداد الطالبة:

حفيظة شرقي

السنة الجامعية: 2012-2013



# شكر وعرفان

قَالَ تَعَالَى: اَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى  
وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي  
عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾ (النمل)

نحمد الله حمد كثيرا وشكرا جزيلا على ان وفقني وهداني  
إلى ان وصلت إلى هذه الدرجة من العلم وادعوه ان يوفقني  
لما يحبه ويرضاه. ثم الشكر وكل الشكر إلى قسم علم الاجتماع  
وأساتذته وعماله ونخص بالذكر الدكتور بوجلال مصطفى الذي  
م يبذل علينا بنصائحه وتوجيهاته، فكان نعم المرشد ونعم الموجه لي .  
كما لا ننسى ان نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذة فرع علم  
الاجتماع تنظيم وعمل اللذين تتلمذنا على أيديهم  
لكل هؤلاء نقول شكرا والفاء شكرا .

شوقي حفيدة



## فهرس المحتويات

الإهداء

شكر و عرفان

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أ-ج ..... المقدمة

### الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

06 ..... أسباب اختيار موضوع البحث

06 ..... أهمية وأهداف موضوع البحث

07 ..... الإشكالية

09 ..... تحديد المفاهيم

13 ..... المنهج المتبع

14 ..... العينة

15 ..... تقنيات البحث المستعملة

16 ..... الدراسات السابقة

22 ..... الفرضيات

### الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

25 ..... ماهية الثقافة التنظيمية

27 ..... أهمية الثقافة التنظيمية

28 ..... عناصر الثقافة التنظيمية

29 ..... خصائص الثقافة التنظيمية

31 ..... وظائف الثقافة التنظيمية

32 ..... مستويات الثقافة التنظيمية

32 ..... أبعاد الثقافة التنظيمية

34 ..... أنواع الثقافة التنظيمية

35 ..... نظريات الثقافة التنظيمية

36 ..... العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

37 ..... نسيج الثقافة التنظيمية

38 ..... آليات بناء الثقافة التنظيمية

39 ..... إستراتيجية تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

## الفصل الثالث: الصراع التنظيمي ونظرياته

### تمهيد

47	..... مفهوم الصراع التنظيمي
48	..... خصائص الصراع
48	..... أسباب الصراع
50	..... أنواع الصراع
52	..... مستويات الصراع
53	..... مراحل الصراع في المؤسسة
54	..... نظريات الصراع في التنظيم
56	..... استراتيجيات حل الصراع على مستوى المؤسسة
58	..... الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع
59	..... الآثار المترتبة على الصراعات التنظيمية
60	..... النقابة العمالية في المؤسسة
62	..... المساومة الجماعية
63	..... الإضراب

### الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

68	..... التعريف بميدان الدراسة
68	..... المجال المكاني
74	..... المجال الزمني
75	..... المجال البشري
75	..... التحليل الإحصائي
97	..... عرض النتائج ومناقشتها
97	..... مناقشة الفروض
99	..... الاستنتاجات
100	..... خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي لرياض سطيف	70
2	الهيكل التنظيمي مطاحن الحضنة	72

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	إستراتيجية التطبيع الاجتماعي	39
02	إستراتيجية الاختلاف في ثقافة المنظمة	40
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	73
04	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	74
05	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	75
06	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	76
07	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	77
08	توزيع مفردات العينة حسب الجنس والمستوى التعليمي	78
09	يبين علاقة الوظيفة بالاقدمية	79
10	يبين العلاقة بين الالتحاق بالعمل في الأوقات الرسمية والوظيفة	81
11	يبين العلاقة بين الزملاء والتعاون فيما بينهم لحل مشكلات العمل	83
12	يبين مدى الامتثال إلى المسؤول المباشر	84
13	يبين تفاعل العمال فيما بينهم يرضي الإدارة	85
14	يبين مدى الالتزام بالعمل	86
15	يبين تعاون الزملاء لحل مشكلات العمل	87
16	يبين العلاقة بين الاقدمية والخبرة في العمل	88
17	يبين مدى مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة	90
18	يبين حرية الرأي واتخاذ القرار	91
19	يبين العلاقة بين الوظيفة ومدى اعتماد الإدارة على خبرات العمال	92
20	يبين ان غياب المشاركة في صنع القرار يؤدي إلى النزاع	93
21	يبين مدى اختلاف العاملين في كيفية أداء المهام	94
22	يبين تجاهل الخلافات بين العاملين والإدارة	95

## مقدمة:

تعد فكرة اعتبار المنظمات كتقافات . نظام للمعاني المشتركة بين الأعضاء ,فكرة حديثة؛ إذ كان الاعتقاد السائد أن المنظمات تستخدم طرقا عقلانية في التنسيق والسيطرة على مجموعة من الأفراد,وتظهر فيها المستويات العمومية والأقسام وعلاقات الصلاحية وغيرها ..لكنها في الواقع تمثل أكثر من ذلك؛ إذ تظهر لكل منظمة شخصية خاصة بها ,قد تكون هذه الشخصية قوية ,أو مرنة أو غير ودية أو مبدعة أو محافظة .وقد بين منظرو المنظمات ذلك عن طريق التعرف على أهمية الدور الذي تلعبه الذي تلعبه الثقافة في أعضاء المنظمة,ومن المثير أن تعرف أنها تتميز فيه بيئة الإدارة بالتغير المتسارع وعدم الاستقرار, مما يفرض على تنظيمات المستقبل أن تطور أساليب إدارتها ,وتعيد تصميم هيكلها التنظيمية, لتتكيف مع التغير الذي يحدث في بيئة الإدارة ,إن أرادت البقاء والاستقرار ولذلك تعطي منظمات الإدارة اهتماما بالغاً لبيئة العمل ولثقافة العامل ,لافتتاحها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للأمة والمحدد الرئيسي للإنتاج ,ومن هنا جاءت عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية ,بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات اتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية ,لذا شهدت الثمانينيات من القرن العشرين تطورا ملحوظا في الاهتمام بالثقافة التنظيمية على مستوى النظرية والبحث والتطبيق ,حيث كشفت دراسات أن الثقافة التنظيمية هي المنظمة نفسها وليست جزءا منها ,وأن ضعف ثقافة المنظمة يجعلها غير فعالة في تحقيق أهدافها ,ويؤثر سلبا على أنشطتها ,ويؤدي إلى الصراع الذي يكون نتيجة الاختلاف في الاتجاهات والمهارات وكذلك الأنماط والسلوكيات التي يكتسبها العاملون ,ولا تكاد توجد منظمة بدون صراع ,فوجوده حتمي في حياة المنظمات ,وهو ظاهرة طبيعية لا بد من وجودها ,وهذه الاختلافات وما ينتج عنها من صراعات -منذ فجر الإنسانية -ويعتبر الصراع هو أحد التحديات التنظيمية التي تواجه المنظمات وتكون على شكل صراعات أو نزاعات داخلية أو بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تتعامل معها ,وعلى الإدارة ألا تقف مكتوفة الأيدي أمام الصراعات القائمة في التنظيم بل يجب أن تتدخل لأنه إذا أهمل المديرون الصراع التنظيمي أو وجهته أو حسن التعاون .

معه ، فإنه سيتسع ويصبح عامل هدم وإعاقة يمنع المنظمة من تحقيق أهدافها ويؤدي الى تدني كفاءتها .

ومن أجل فهم الموضوع أكثر فقد تم طرح الإشكالية التالية .

ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي داخل المؤسسة ؟

وللإجابة عن صياغة الفرضيات صياغة منهجية كما يلي:

يؤدي غياب المشاركة في اتخاذ القرار إلى الصراع بين العمال والإدارة.

إن اختلاف الثقافة التنظيمية وثقافة العمال داخل التنظيم يؤدي إلى الصراع .

وأن اختيار هذه الفرضيات اقتضى من استجماع الجانب النظري ومختلف الدراسات التي تعرضت لهذا الموضوع ، ثم جاءت الدراسة الميدانية التي سمحت لنا باختيار الفرضيات من خلال مقارنة النتائج والملاحظات مع ما سبق من معطيات نظرية .

وقد تناولت الدراسة قسمين نظري وميداني ، وقد احتوى النظري ثلاث فصول وهي كما يلي :

الفصل الأول: حيث تناول هذا الفصل المقاربة المنهجية فيه الإشكالية ، أسباب اختيار الموضوع ، أهمية وأهداف الموضوع ، تحديد المفاهيم ، المنهج المتبع ، العينة ، تقنيات البحث المستعملة ، الدراسات السابقة ، والفرضيات .

أما الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وقد احتوى على ماهية الثقافة التنظيمية ، أهمية الثقافة التنظيمية ، عناصر وخصائص الثقافة التنظيمية ، وظائف ومستويات الثقافة التنظيمية ، أبعاد وأنواع وأهم نظريات الثقافة التنظيمية ، العوامل المحددة للثقافة التنظيمية ، نسيج وآليات بناء الثقافة التنظيمية ، إستراتيجية المحافظة على الثقافة التنظيمية .

أما الفصل الثالث: فقد احتوى موضوع الصراع التنظيمي وقد عرضنا مفهوم الصراع التنظيمي ، خصائص وأسباب الصراع التنظيمي ، أنواع ومستويات الصراع ، مراحل ونظريات الصراع

التنظيمي, استراتيجيات حل الصراع على مستوى المؤسسة, الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع, الآثار المترتبة على الصراعات, النقابة العمالية المساومة والإضراب .

أما الفصل الرابع والذي تناولنا فيه الجانب الميداني فشمّل التعريف بميدان الدراسة, المجال المكاني, المجال الزمني والبشري, التحليل الإحصائي الذي تم من خلاله عرض النتائج التي أسفرت عليها الدراسة الميدانية بعد بناء وتحليل الجداول, وهذا كله ما سنحاول أن نضعه بين يدي القارئ في ثنايا هذا المتن .

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- I. أسباب اختيار موضوع الدراسة
- II. أهمية وأهداف موضوع الدراسة
- III. الإشكالية
- IV. تحديد المفاهيم
- V. المنهج المتبع
- VI. العينة
- VII. تقنيات البحث المستعملة
- VIII. الدراسات السابقة
- IX. الفرضيات

## I. أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا للموضوع إلى ما يلي:

- تماشي الموضوع مع التحول الاقتصادي التي تمر بها الجزائر والتي وجب على مؤسستها الاهتمام بثقافتها التنظيمية من أجل ضمان استمرارها وبقائه.
- النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية باعتمادها على الثقافة التنظيمية.
- الرغبة في معرفة الخصوصيات الثقافية للمؤسسة الجزائرية.

## II. أهمية وأهداف الدراسة:

- الأهمية الكبيرة فيما يخص ربط متغير الثقافة التنظيمية بمتغير الصراع التنظيمي الذي يظهر كنتيجة مباشرة لاختلاف الثقافات التي يحملها الأفراد داخل التنظيم.
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية, على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب ان تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية تعكس حب العمل وقيمه.
- أن الهدف هو التقليل من حدة الصراع وجعله ايجابيا ومحاولة الآلية المناسبة لإدارة الصراع وليس السعي وراء إلغائه.
- التعرف على الأسباب والعوامل للصراع وتحديد مستوياته .
- معرفة العلاقة بين كل من الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية.

## III. الإشكالية:

تواجه المنظمات في العصر الحادي والعشرين تحديات جديدة تختلف عن تلك التي كانت تواجهها خلال العقود المنصرمة ويشير الخبراء في هذا الصدد إلى أن منظماتنا تواجه اليوم تحديات محددة ناجمة عن التنافس الدولي، مما يستدعي الحاجة للتجديد التنظيمي، واكتساب ميزة إستراتيجية، والاحتفاظ بمعايير عالية من الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية، ودعم التنوع، وإدارة الفريق.

إن التحديات المذكورة تتأثر بالقيم والاختلافات، الثقافية التي تجعل الأفراد ينظرون إلى ذات المشكلة من المنظورات مختلفة، وتحفزهم قوى مختلفة، ويصلون إلى حلول مختلفة، مما يمكن ان يآثر في كيفية تنفيذهم لواجباتهم ومستوى انجازاتهم لرسالة المنظمة.

ومن العوامل نجد الثقافة التنظيمية التي أصبحت من الموضوعات التي تحضى بالاهتمام الكبير في المجالات السلوك التنظيمي في إدارة الموارد البشرية على اعتبارها أنها من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، حيث ترتبط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على المحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة المنظمة، وتعتبر المؤسسات اليابانية والألمانية التي ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، وهذا ما سمح بتطابق أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح، كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، والمنافسة التقدير للكفاءة والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة .

ولكل هذه القيم والثقافات فيما بين العمال داخل المنظمة لا تؤدي دائما إلى الاتفاق والتفاهم بل قد تؤدي إلى حدوث ما يعرف بالصراع، الذي يعتبر في العصر

الحالي أهم التحديات التنظيمية التي تواجه مختلف المنظمات ,وعلى الإدارة ألا تبقى مكتوفة الأيدي تجاه الصراعات القائمة,بل عليها التدخل وإيجاد حل يرضي الطرفين .لأنه إذا أهمل المديرين الصراع التنظيمي أو أغفلوا مواجهته ,سيوسع ويصبح عامل هدم وإعاقة ,يمنع المنظمة من تحقيق أهدافها ويؤدي إلى تدني كفاءتها ولا تكاد توجد منظمة بدون صراع ,فوجوده حتمي في حياة المنظمات ,وهو ظاهرة طبيعية لأبد من وجودها ,وقد حظت ظاهرة الصراعات التنظيمية باهتمام رجال الاجتماع ,وعلماء الاقتصاد والمهتمين بالشؤون السياسية إلا أنها أصبحت في الآونة الأخيرة محل اهتمام الباحثين في مجال الإدارة بصفة عامة ,وفي مجال السلوك التنظيمي بصفة خاصة ,وبالرغم من دراسة هذه الظاهرة على مستوى العالم الغربي إلا أنها لم تجد الاهتمام الكافي على المستوى المحلي والعربي ,حيث ترى المدرسة التقليدية أنها وجود الصراع التنظيمي أمر غير مرغوب فيه ,ويدل وجوده على خلل في التنظيم ,ولكن المدرسة الحديثة تشجع وجود حد أدنى منه بما يضمن للجماعة حيويتها وزيادة قدرتها الابتكارية وممارستها للنقد الذاتي ,فالصراع لا يمثل خطرا في حد ذاته وإنما يكمن الخطر في سوء إدارته وهذا يتطلب بدوره ان تكون هناك استراتيجيات وطرق جديدة لإدارة الصراع.

ويختلف البعض في تحديد القيم الاجتماعية كالالتزام واتخاذ القرارات إذ تنوع الثقافات داخل المنظمات وتأثيرها أدى ذلك إلى ظهور صراعات فيما بين العمال ,وهذا استدعى بنا إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي داخل المؤسسة ,ومنه يمكن صياغة الإشكال التالي :

ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي داخل المؤسسة ؟

وتتفرع الأسئلة كالتالي :

1-هل غياب المشاركة في صنع القرار يؤدي إلى الصراع ما بين العمال والإدارة ؟

2-هل اختلاف الثقافة التنظيمية وثقافة العمال داخل التنظيم تؤدي إلى الصراع؟

## IV. تحديد المفاهيم:

تحقيقاً لشروط المعرفة الدقيقة والموضوعية يستوجب منا تحديد المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة في إطارها المفاهيمي العام والإجرائي، فتحديد المفاهيم هو أحد المفاتيح، لفهم وتحليل الموضوع، وهذه الأخيرة خاصة من خصائص البحث العلمي، ومن ضمن هذه المفاهيم .

## 1-الثقافة التنظيمية:

## أ-الثقافة:

الثقافة كمصطلح يمكن أن تفسر بعدة طرق مختلفة، فقد اهتم بهذا المفهوم أكثر من فرع من فروع المعرفة، فتعددت تعاريفه، حيث وجدت في إحدى الدراسات التي أجراها " كروبر " و"كلوكهن "سنة 1952 أن مصطلح الثقافة يحمل أكثر من 164 تعريفاً<sup>(1)</sup>، وفيما يلي سنقوم بعرض أهمها :

## • التعريف اللغوي:

تتقف يتقف، تتقيف، فالثقافة تعني التعلم والتهديب والفطنة والتمكن من العلوم والفنون والآداب، كما أنها البيئة التي يعيش فيها الإنسان بما فيها من منتجات مادية وغير مادية، والتي تنتقل من جيل إلى آخر متضمنة بذلك الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز من مجتمع معين شاملة كل العلوم والمعتقدات والفنون والقيم والقوانين والعادات وغير ذلك<sup>(2)</sup>. ويعرفها لغويا القاموس الجديد للطلاب "الثقافة هي التمكن من العلوم والفنون والآداب"<sup>(3)</sup>.

(1) علي عباس: إدارة الأعمال الدولية للإطار العام، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص:365

(2) أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة بيروت للنشر والتوزيع، بيروت، 1984، ص:92

(3) علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، الشركة الوطنية للتوزيع، ط1، الجزائر، 1999، ص:238

## • التعريف الاصطلاحي :

يعرف الثقافة إدوارد تايلور في السطر الأول من كتابه "الثقافة البدنية" سنة 1871 على أنها: "ذلك الكل المركب الذي يشمل المعارف والمعتقدات ،والفن ،والقانون ،والأخلاق والتقاليد وكل القابليات التي يكتسبها الفرد باعتباره عضوا في المجتمع (1). من خلال هذا التعريف يظهر لنا أن الإنسان ليس معزولا عن المجتمع الذي يعيش فيه بل يتلقى تأثيراته بصورة مباشرة وغير مباشرة ،وبصورة شعورية وغير شعورية وبدون أن يطلب الإنسان ذلك .

## ب-تعريف الثقافة التنظيمية اصطلاحا :

يعرفها shain في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة: بأنها مجهولة المبادئ الأساسية التي اخترعها واكتشفها وطورتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها(2).

ويعرفها hélène dénis في كتابه إستراتيجية المؤسسة أنها تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير الشعور والحركة بطريقة مقننة ومتعارف عليها ،حيث تتقاسم وتوزع أغلبية الأفراد وهذه الطريقة تجمع هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة ومتميزة (3).

وتعرفها عايذة سيد خطاب: أن الثقافة التنظيمية هي ذلك الوعاء الذي يستوعب القيم والمعتقدات والأفكار والمعاني المشتركة لمجموعة من الأفراد في تنظيم اجتماعي فني هادف ،والتي ترشد سلوكهم للوصول إلى أهداف هذا التنظيم(4) .

(1) محمد طاهر آل صبر الخاقي: علم الاجتماع بين المتغير والثابت، دار الهلال ،ط1،بيروت ،1987 ص:249

(2) جمال الدين المرسي: السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية ،مصر ،2002،ص:436

(3) Héléne dénis ;strategie dente reprise et incertitudes eniverionnementales désigne,organisationnel culture et technologie ,édition économisa,1999,p122

(4) عايذة سيد الخطاب :إدارة الموارد الدولية ،دار القلم العربي ،مصر ،2008،ص:78

ج-التعريف الإجرائي: يقصد بالثقافة التنظيمية تلك القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك وما هو صحيح أو خطأ، ولكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها تميزها عن باقي المنظمات الأخرى.

## 2- مفهوم الصراع التنظيمي :

أ-الصراع: حينما يسمع البعض كلمة نزاع أو صراع يتصور وجود حالة عراك أو فوضى أو حرب أو اضطراب، تلك هي حالات نزاع وتعارض متطرفة جدا، وهي قليلة، ولكن تبرز في العمل يوميا حالات كثيرة من عدم الاتفاق، سوء الفهم، الجدل والنقد وغيرها، والتي تعتبر صورا وأشكالا من الصراع<sup>(1)</sup>.

- الصراع لغة: هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق.
- الصراع اصطلاحا: مأخوذ من الكلمة اللاتينية *conflicyus* والتي تعني النظامين معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق<sup>(2)</sup>.
- ويعرفه "جيلين جيلين" في كتابهما مقدمة علم الاجتماع "أنه حالة يمر بها الفرد عندما يستطيع فيها إرضاء دافعين معا، أو نوعين ويكون لكل منهما قائما لديه وأن هذه الحالة يمكن أن تؤدي إلى العنف والإضراب<sup>(3)</sup>.
- ويعرفه "جيلينك" أنه العملية التي يسعى الفرد أو الفئات الاجتماعية من خلالها التي تحقيق غاياتهم باستخدام التحدي العدائي المباشر أو العنف أو التهديد به<sup>(4)</sup>.

(1) رحالي حبيلة: الصراع في المؤسسات، وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص: 12.

(2) محمد الصيرفي: إدارة الصراع، مؤسسة جورس الدولية، الإسكندرية، 2008، ص: 6.

(3) مهني سامي: الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء العمال داخل المؤسسة الصناعية، دراسة على مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، رسالة

مكاملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2012، ص: 9.

(4) عبد الحافظ سلامة: علم النفس الاجتماعي، دار اليازوري الاجتماعية، عمان، الأردن، 2007، ص: 111-112.

ويعرف رالف داهرن دورف ينتج الصراع بشكل أي عن الاختلاف والتعارض بين مصالح الأفراد والجماعات على السواء، ففي جميع المجتمعات ينشأ الخلاف<sup>(1)</sup>. والنزاع بين من يملكون السلطة من جهة ومن يتم إقصاؤهم عنها من جهة أخرى أي بين الحكام والمحكومين<sup>(2)</sup>.

حسن كوزر<sup>(3)</sup> فإن الصراع: هو كفاح من أجل القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة حيث المتصارعون إلى تقييد خصومهم أو القضاء عليهم .

### ب- تعريف الصراع التنظيمي :

هو ظاهرة سلوكية تتجم عن بعض العلاقات التي تسود جماعات العمل بفعل اختلاف وجهات النظر، أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو البحث عن السلطة، أو المكسب المادي أو المعنوي إضافة إلى دور الضغوط الاجتماعية والاقتصادية والنفسية وانبعث النزاع بين الأفراد<sup>(3)</sup>.

ويعرفه آخر بأنه عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد أو تعارض أو توتر بين الفرد وآخر، أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى، نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف أفراد، أو أهداف الجماعة أو نتيجة عدم توافق على وسيلة لتحقيق هذه الأهداف .

ج- التعريف الإجرائي: هو خلاف مدرك وعدم توافق ينشأ بين عاملين أو أكثر قد ينتج عن حالة من التوتر بحيث يسعى أحدهما إلى إعاقة أهداف أو مصالح الآخر لأسباب تعود لتعدد الثقافات أو غمض الصلاحيات أو عدم تحديد المسؤوليات، أو تعارض الأهداف وقد يؤدي الصراع إلى نتائج إيجابية إذا أحسنت إدارته.

(1) خالد حامد: المدخل إلى علم الاجتماع، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، بيروت، 2005، ص:75  
 (2) أنتوني غدنز، ترجمة فايز الصياغ: علم الاجتماع، توزيع مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2005، ص:75  
 (3) العديلي، ناصر محمد: إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، مرام للطباعة الالكترونية، 1993، ص: 343

## V. المنهج المتبع:

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو برهنة على حقيقة واجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقائق حول ظاهرة موضوع البحث .

يعرف المنهج بأنه مجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقة لنتبناه من أجل الوصول إلى نتيجة واحدة<sup>(1)</sup>.

يعرفه أيضا: بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه وبالتالي المنهج ضروري, إذ هو الذي يبين الطرق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث<sup>(2)</sup>.

يعرف المنهج بأنه طريقة الوصف وتحليل الظاهرة وتصويرها كما وكيف, وذلك عن طريق جمع المعلومات النظرية والبيانات الميدانية عن المشكلة البحث ثم تصنيفها وتحليلها والوصول إلى نتيجة<sup>(3)</sup>.

وبالنظر إلى موضوع الدراسة قد تم استخدام المنهج الوصفي لأنه يتماشى مع طبيعة الموضوع المدروس, لأن الباحثة تهدف إلى محاولة البحث عن العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي داخل المؤسسة, ولقد كان الاستثمار لهذا المنهج من خلال الاقتراب الكمي, بجمع المعطيات الكمية واستعمال أداة الاستمارة, ثم الاقتراب الكيفي بتحليل هذه المعطيات تحليلا كيفيا لإنتاج خطاب سوسيولوجي .

(1) موريس أنجرس, ترجمة بوزيد صخري وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية, دار القصة للنشر والتوزيع,

ط2, الجزائر, 2004, ص:36

(2) رشيد زروتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية, دار هومة, ط3, الجزائر, 2002, ص:119

(3) رشيد زروتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية, دار الهدى للنشر والتوزيع, ط1, عين مليلة, الجزائر, 2007, ص:86

VI. العينة:

من الصعب دراسة مجتمع بأكمله لذلك يعتمد الباحثون إلى اختيار عينة ممثلة له تحتل نفس خصائصه ومميزاته ,تسمح بتعميم النتائج على المجتمع الكلي ,لذا فعلى الباحث أن يحسن اختيار عينة بحثه .

وقد تم اختيار نسبة تمثيلية من عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة الذي يبلغ مجتمع البحث فيها 127 عاملا وتم الاختيار منهم 30 فرد وذلك باستخدام العينة العشوائية البسيطة ,لأنها تعطي الموضوعية والعلمية والدقة والوضوح ,وأنها صالحة للبحوث الاجتماعية .وتم اختيار العينة العشوائية وذلك بحكم أنه كلما كان المجتمع صغير كلما كانت النسبة كبيرة .

أما مجتمع البحث 127 عاملا وتم الاعتماد على نسبة 24% من مجموع عمال المؤسسة

$$\text{وكان حجمها: } 30 = \frac{24 \times 127}{100} \text{ فردا}$$

النسبة %	عناصر العينة	النسبة %	التكرار	مجتمع البحث
13%	4	8.66%	11	المشرفين
26.67%	8	12.60%	16	العمال المهرة
60%	18	78.74%	100	العمال العاديين
100%	30	100%	127	المجموع

## .VII تقنيات البحث المستعملة :

## 1-الاستمارة:

أداة الاستمارة هي الأداة الأكثر استخداما في البحوث الإنسانية والاجتماعية وهي تعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة أو العبارات والطلب من المبحوثين الإجابة عليها ,وهناك نوعين من أسئلة الاستمارة المفتوحة والمغلقة.

ويعرف "زكي جمال" والسيد ياسين"الاستمارة على أنها عبارة عن مجموعة من الأسئلة تعد إعدادا محددًا أو ترسل بواسطة البريد .أو تسلم إلى الأشخاص المختارين تسجيل إجاباتهم على صفيحة الأسئلة الواردة في إعادتها ثانيا (1).

وفي هذه الدراسة استعملنا الاستمارة لأنها الأنسب لجمع المعلومات ,وقد قسمت إلى أربعة أجزاء هي كالتالي :

الجزء الأول : شمل المعلومات العامة عن أفراد ,العينة :الجنس ,المستوى التعليمي ,الاقدمية في العمل ,الوظيفة.

الجزء الثاني : تمثل في معرفة مدى اختلاف الثقافة التنظيمية وثقافة العمال .

الجزء الثالث : تمثل في معرفة مدى غياب المشاركة في اتخاذ القرارات .

الجزء الرابع : تمثل في معرفة أهم الصراعات الموجودة بين العمال والإدارة .

(1) جمال زكي والسيد ياسين :أسس البحث العلمي ,دار الفكر العربي ,القاهرة ,مصر ,بدون تاريخ ,ص:205

## VIII. الدراسات السابقة :

### 1-الدراسات العربية:

أ-دراسة حمد بن فرحان الشلوي عام 2005<sup>(1)</sup> التي حاول من خلالها دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي في كلية الملك خالد العسكرية ,وتتفرغ أسئلة الدراسة كالآتي :

- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية؟
- ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية للمدنيين والعسكريين؟
- هل يختلف مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين ؟
- هل يختلف مستوى الانتماء التنظيمي في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين ؟
- المنهج المتبع : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية الموارد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً .
- مجتمع الدراسة تمثل في جميع موظفي كلية ملك خالد العسكرية.
- أدوات البحث المستعملة :
- مصادر جمع المادة العلمية النظرية: الكتب والمجلات والأطروحات الجامعية والدوريات المحكمة.
- مصادر جمع المادة العلمية الميدانية : الاستمارة, قائمة أسماء المحكمين ووظائفهم.

(1) حمد بن فرحان الشلوي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي , دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, رسالة ماجستير في العلوم الإدارية , 2005 .

- ومن النتائج التي توصل إليها وجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية العسكريين المدنيين .

واختارنا هذه الدراسة كونها تهتم بالثقافة التنظيمية وإبراز أهم عناصرها وخصائصها وكذلك كونها تستعمل المنهج الوصفي والاستمارة التي تعتبر أداة بحثنا .

ب-دراسة طارق بن موسى العتيبي عام 2006<sup>(1)</sup>رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية التي حاول من خلالها دراسة ما مستويات وأسباب الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض وما أساليب التعامل معها؟

وتتفرغ عنه التساؤلات الجزئية التالية :

- ما مستويات الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة مكة المكرمة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها ؟

- ما أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تجاه مستويات وأساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية وفقا لخلفياتهم الشخصية والوظيفية المتمثلة في العمر والمؤهل العلمي والرتبة العسكرية؟

• المنهج المتبع : استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي .

• مصادر البحث وأدوات المستعملة :

مصادر جمع المادة العلمية النظرية :الكتب والرسائل والأطروحات الجامعية،المجلات.

مصادر جمع المادة العلمية الميدانية:تمثل الاستمارة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة

(1) طارق بن موسى العتيبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة لجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات

بمدينة الرياض, أما العينة مكونة من 198 من إجمالي المجتمع 73%

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أهمها :

- إن مستوى الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات ظهر متوسط بشكل عام
- إن أهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر ضباط الجوازات بحسب ترتيبها من الأكثر إلى الأقل على النحو التالي: محدودية الموارد, عدم تحديد الصلاحيات, عدم تحديد المسؤوليات, تعارض الأهداف .

وقد انفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث المنهج وأداة الدراسة, واختلفت معها كون دراستنا تبحث عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي داخل المؤسسة .

ج-دراسة احمد بن محمد بن مهدي الخالدي عام 2008<sup>(1)</sup>رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى المملكة العربية السعودية التي حاول من خلالها دراسة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم, وتنفرغ أسئلة الدراسة كالآتي :

- ما درجة ممارسة مديري الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ؟
- ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين ؟
- ما علاقة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة بروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين ؟

(1) احمد بن محمد بن مهدي الخالدي: أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم, دراسة ميدانية, رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط, جامعة أم القرى, السعودية, 2008

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية حول أساليب إدارة الصراع بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغيري: الخبرة- المؤهل؟

• أدوات البحث المستعملة:

- مصادر جمع المادة العلمية النظرية: الكتب, الأطروحات الجامعية والمجلات.
- مصادر جمع المادة العلمية النظرية: الاستمارة, النظم الإحصائية spss وكذلك استخدام تحليل التباين الأحادي anova.
- تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعينة 300 معلما من إجمالي 1401 معلما.
- ومن النتائج التي توصل إليها :
- أظهرت النتائج ان جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجات متفاوتة وفق المحك الذي وضعه الباحث ,حيث جاء أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع أكثر الأساليب ممارسة وكان بدرجة عالية بمتوسط بلغ 3.84 يليه أسلوب التسوية بمتوسط بلغ 3.53 ووقفا للمحك فإن هذين الأسلوبين يمارسان بدرجة عالية .
- أظهرت النتائج ان متوسطات عبارات بعد تقدير العاملين من أبعاد الروح المعنوية نجد أنها تراوحت بين 3.52-4.10 وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية .
- المنهج المتبع :اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي

اخترنا هذه الدراسة كونها تكلمت على أهم خصائص ووظائف الصراع التنظيمي و كذلك كونها استعملت أداة الاستمارة والمنهج الوصفي الذي نعتد عليه في دراستنا الحالية .

## 2-الدراسات الجزائرية:

أ-دراسة إلياس سالم وهي رسالة مقدمة<sup>(1)</sup> لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة سنة2006,والتي حاول من خلالها دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ,دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL-وحدة EARA بالمسيلة ,و تتفرغ التساؤلات الجزئية كالتالي :

- ما هو تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط سلوك العاملين ؟  
- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث الالتزام والعمل الجاد على أداء الموارد البشرية ؟

- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث العمل واحترام الوقت والمشاركة في اتخاذ القرارات وأداء الموارد البشرية؟

• المنهج المتبع:من أجل البرهنة على فرضياته استعمل المنهج الوصفي.

• أدوات البحث المستعملة :

- مصادر جمع المادة العلمية النظرية:الكتب والمجلات المحكمة والرسائل والأطروحات الجامعية ,إضافة إلى القواميس والبحوث والمحاضرات والملتقيات.

(1) إلياس سالم :تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ,رسالة ماجستير في العلوم التجارية ,دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL-وحدة EARA بالمسيلة ,2006.

- مصادر جمع المادة العلمية الميدانية: الاستمارة، المقابلة، الملاحظة .

ومن النتائج التي توصل إليها، ان نجاح أو فشل المنظمات يحدد أساسا بمدى كفاءة أداء الموارد البشرية هذا الأخير يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة ونمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم، المعتقدات والأفكار، مثل: المشاركة، الإبداع، التجديد والابتكار، احترام الوقت، والانضباط في العمل، الالتزام بقواعد، وأنظمه وفلسفة المنظمة والاستقلالية في ممارسة المهام

اخترنا هذه الدراسة كونها تهتم بالثقافة التنظيمية بإبراز خصائصها من حيث جماعية العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعدنا في بناء فرضيات الدراسة المتعلقة بالثقافة التنظيمية إلا ان الباحث أهمل ثقافة العامل التي بدورها تلعب دورا فعالا في تشكيل سلوكه داخل المنظمة .

ومنه يمكن القول في الأخير ان علاقة هذه الدراسات بالدراسة الحالية كونهم يهتمون ويفسرون كل من الثقافة التنظيمية وكذلك الصراع التنظيمي، اللذان يعتبران موضوع بحثنا، وكل هذه الدراسات دلت على أهم المؤشرات التي تطرقنا إليها في هذه الدراسة مثلا المشاركة في اتخاذ القرار، اختلاف الثقافة بين العمال، الإضراب، وكذلك المساومة، وتناولنا هذه الدراسات كونها استخدمت المنهج الوصفي الذي قمنا بتطبيقه في دراستنا الحالية .

وقد استفادة الدراسة كذلك من الدراسات السابقة في الجانب النظري من خلال إعطاء خلفية عن الموضوع وساهمت في توضيح أبعاد المشكلة وتوجيهها في مسار البحث العلمي وكذلك اخذ نتائجها لمنطلقات نظرية في بحثنا هذا .

**.IX. الفرضيات:**

- 1- يؤدي غياب المشاركة في اتخاذ القرار إلى الصراع بين العمال والإدارة .
- 2- ان اختلاف الثقافة التنظيمية وثقافة العمال داخل التنظيم يؤدي إلى الصراع.

### الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية ونظرياتها

تمهيد

#### I. ماهية الثقافة التنظيمية.

- 1- أهمية الثقافة التنظيمية.
- 2- عناصر الثقافة التنظيمية.
- 3- خصائص الثقافة التنظيمية.
- 4- وظائف الثقافة التنظيمية.
- 5- مستويات الثقافة التنظيمية.
- 6- أبعاد الثقافة التنظيمية.
- 7- أنواع الثقافة التنظيمية.

#### II. نظريات الثقافة التنظيمية.

- نظرية القيم.
- نظرية روح الثقافة.
- نظرية التفاعل مع الحياة.
- نظرية سجية الثقافة.
- 1- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.
- 2- نسيج الثقافة التنظيمية.
- 3- آليات بناء الثقافة التنظيمية.
- 4- استراتيجيات تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

خلاصة

## تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير في أداء المنظمات وتحقيق أهدافها ، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكييفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والابداع والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع لهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

### I. ماهية الثقافة التنظيمية:

يرى ديمورغون "démorgon" أن مصطلح الثقافة التنظيمية culture مشتقة من كلمة cultural اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض، فيمل يرى البعض الآخر أن هذا المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني colére والذي يعني عملية زراعة الأرض<sup>(1)</sup>.

عرفت الثقافة بالمفهوم الواسع كونها الكل المركب، كما يقول تايلور taylor إنها " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع<sup>(2)</sup> ، إن مفهوم ثقافة المؤسسة مرتبط بمفهوم الثقافة في علم الأجناس البشرية، وتتضمن الثقافة كذلك الأفكار المشتركة بين مجموعات الأفراد وكذا اللغات التي يتم من خلالها إيصال الأفكار بها<sup>(3)</sup>.

كما يعرفها "هوفستيد hofsteid" بأنها الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجتمعات الأخرى<sup>(4)</sup>.

أما تعريف " كوفالون" الذي يرى أنها قد تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي وبجملته موجزة إنجازات الإنسان الذي يعبر بها من خلال حياته في طرائقه في التفكير والسلوك والعمل. والتي تأتي نتاجا لتفاعله مع الطبيعة ومع غيره من البشر<sup>(5)</sup>.

(1) إلياس سالم: تأثير الثقافة على الأداء للموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 80.

(2) نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011، ص: 178.

(3) أندور سيزلاني، ترجمة جعفر أبو القاسم: السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص: 463.

(4) إبراهيم عثمان: مقدمة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان، 2009، ص: 156.

(5) بوفنجة عثمان: القيم الثقافية والتسيير، دار العرب للنشر والتوزيع، طبعة 2، وهران، 2003، ص: 6.

وتعرف أيضا: بمجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أعضاء المنظمة، وهي غير مرئية وغير مكتوبة ولكنها محسوسة، وبها يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها<sup>(1)</sup>. وتعني أيضا طريقة الأشياء المعمولة حولها أو هي افتراضات ومعتقدات أساسية يشترك فيها أعضاء المنظمة<sup>(2)</sup>.

وتعرف الثقافة على أنها " ثمرة كل نشاط إنساني محلي نابع عن البيئة ومعبر عنها لأو مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذاك"<sup>(3)</sup>.

ويشير الدكتور " سعيد عبد الواحد" إلى أن الثقافة تعني " منظومة من القواعد السلوكية التي تنتقل من جيل إلى آخر عبر التفقيين والاكنتساب والتعلم وليست بواسطة الجينات الوراثية، وتتباين الثقافات الانسانية إلى حد الاختلاف فيما بينها بسبب عوامل إقليمية وجغرافية ودينية". وقد ذكر " محمد بن عبد الكريم الجزائري" (1988) عشر استعمالات لمفهوم الثقافة عند العرب، وأهم معنى عندهم هو تصحيح وتقويم الاعوجاج<sup>(4)</sup>.

الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين والعملاء.<sup>(5)</sup>

(1) أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد واثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص: 47.  
 (2) عيشاوي وهيبه: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترايب بوجمعة بشار، شهادة ماجستير، إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة بوبكر بلقايدي، تلمسان، 2011، ص: 6.  
 (3) ثروت مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري، دراسة أسامة ، طبعة 1، عمان، الأردن، 2010، ص: 99.  
 (4) زكريا طلعت الدوري: الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2005، ص ص : 128 - 129.  
 (5) عبد العزيز بن صالح بن جبثور: الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 198.

### 1- أهمية الثقافة التنظيمية:

إن نجاح المؤسسة بالسوق مرتبط بالثقافة التنظيمية، ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة، التوجيهات الاستراتيجية، القيم الأساسية، المواقف، التصرفات والاعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة. (1)

- تمكن المؤسسة من التحكم التنظيمي بالاتجاهات وسلوكات الأفراد وتحديد معايير السلوكية للأفراد في تنفيذ أعمالهم. (2)

- توفير إدارة رقابة ذاتية للسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة. (3)

- تعطي الكثير من المديرين الأولوية القصوى والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم، لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، حيث يجمع عدد من الكتاب على أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تولد ضغوطاً على العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تتسم وتتناسب معها. (4)

- بناء احساس بالتاريخ ، فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

- إيجاد شعور بالتوحد oneness: فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

- زيادة التبادل EXCHANGE بين الأعضاء: وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد. (5)

(1) حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004، ص: 45.

(2) موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ- الوظائف- الممارسات، دار مجد للمؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان،

2005، ص: 42.

(3) ثابت عبد الرحمان ادريس: إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيق، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 64.

(4) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، الأردن، 2000، ص: 228.

(5) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر، 2007، ص: 296.

### 2- عناصر الثقافة التنظيمية:

تنشأ ثقافة المنظمة بفعل الممارسات والتفاعلات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتتغير اعتبارها طريقاً لاكتساب المزيد من المنافع والمزايا، وتتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر أهمها:

• **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن تصورات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب أو غير جيد، مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين. (1)

• **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز الأعمال والمهام الوظيفية، ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات وكيفية إدارة الأعمال المتخصصة لذاتها، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

• **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة، وواجبة الاتباع، مثال ذلك عدم تعيين الأب والإبن في نفس المنظمة.

• **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة وكل منهما من الآخر خلال فترة عمل. (2)

(1) العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص: 213.  
(2) الفاعوري رفعت عبد الحكيم: إدارة الإبداع التنظيمي- بحوث ودراسات-، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص: 155.

الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين و الزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل.<sup>(1)</sup> كما يؤكد المرسي وآخرون على أن ثقافة المنظمة تتكون وتتشكل من العناصر السابقة، إلا أنهما يضيفان بعض الاعتبارات، والتي من أهمها:

- الصفات الشخصية للأفراد العاملين، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع .
- الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الأفراد إلى المنظمات التي تتفق ثقافتها مع اهتماماتهم وقيمهم ودوافعهم.
- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، حيث يعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة، وأساليب الاتصالات، ونمط اتخاذ القرارات.<sup>(2)</sup>

### 3- خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية كالاتي:

- **الإكتساب والتعلم:** الثقافة ليست غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع انساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني آخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه والاطراف الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء كانت الأسرة أو في منظمة العمل، ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم

(1) الفاعوري رفعت عبد الحكيم: السلوك التنظيمي في إدارة الاعمال , المرجع السابق، ص: 155.

(2) المرسي جمال الدين، ثابت إدريس، مصطفى أبو بكر: الإدارة في المنظمات العامة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2002، ص ص : 124-

المقصود، أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين،<sup>(3)</sup>

الاستمرارية: تتسم الثقافة التنظيمية بخاصية الاستمرارية، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات او المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة، أو تدريجية على الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لنتوارثها الأجيال وتصبح جزءا من ميراث الجماعة ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع، وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد، وطرق التفكير، والأنماط السلوكية، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد، إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة:

- الثقافة انسانية واجتماعية: باعتبار الانسان هو الكائن الحي الوحيد العاقل أو الناطق ( ومعنى النطق في التعريف الأرسطوطاليسي هو الفكر واللغة)، أي هو الكائن الوحيد الذي يستطيع أن يفكر وينتج أفكارا<sup>(1)</sup>
- ثقافة المنظمة: نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة وتشمل العناصر الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة وتشمل العناصر التالية:
- الجانب المعنوي: ويتمثل في الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.
- الجانب السلوكي: ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات المختلفة.
- الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة.

(3) الساعاتي سامية: الثقافة والشخصية- بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998، ص: 74.  
(1) ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة تنظيمية وتطبيقية، جامعة الجزائر، 2003، ص: 107.

إن ثقافة المنظمة تساهم وتؤثر في تشكيل رسالة المنظمة وهي دالة على ثقافتها. (2)

### 4-وظائف الثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية حددها بعض الكتاب على النحو التالي:

- تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الالتزام، والولاء بين العاملين، مما يتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين. (1)
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث يؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
- تعتبر بمثابة الإطار المرجعي للعاملين للإستعانة به لإعطاء معنى واضحا، وفاعلا لنشاط المنظمة ويعتبرها آخرون مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الإبتكار، التميز، الريادة، التغلب على المنافسين. (2)
- تحدد السلوك المتوقع.
- تقدم إطار للفهم المشترك للأحداث.

(2) مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 406.  
 (1) الحسين فلاح بن حسن: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلتها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 94.  
 (2) عبد الوهاب علي محمد: زيادة الإنتاجية في منظمات الأعمال من خلال تشخيص وتغيير ثقافة المنظمة، شركة المصادر، جدة، السعودية، 2001، ص: 5.

- لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير للجماعة مثلا، ويرى آخرون أنها تؤثر في سلوك أفراد المنظمة من خلال مساعدة الأفراد على التأقلم مع البيئة المحيطة.<sup>(3)</sup>

### مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي تظهر في مستويات عدة من الثقافة التي تلقي بظلالها على أعمال المنظمات في وقتنا الحالي وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:

**الثقافة الفردية (الشخصية):** لكل فرد معتقداته وقيمه ومعايير سلوكية تحكم تصرفاته، وتكون هذه الخصائص وراثية عن الوالدين أو التاريخ العائلي، وقد تكون من المجتمع الذي عاش فيه أو عن الدين أو المدرسة أو الأصدقاء وقد تكون خليط من كل ما سبق، وبالتالي لكل فرد ثقافته التي تختلف من شخص إلى آخر.

### الثقافة المجتمعية:

تمثل هذه الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود في المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء عن المجتمع لداخل المنظمة وتنتشر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل النظام السياسي ونظام التعليم والظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة وتؤثر الثقافة المجتمعية على استراتيجيات المنظمة ورسالاتها وأهدافها ومعايير مخرجاتها بحيث يجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وإعلاناتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من المجتمع، وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

<sup>(3)</sup> الخشبروم محمد مصطفى، مرسى نبيل محمد: إدارة الأعمال- المبادئ والمهارات والوظائف، مكتبة الشقيري، ط2، الرياض، السعودية، 1999، ص: 118.

ثقافة المنظمة: وعادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في الواقع وأماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية التنظيمية المختلفة داخل الإدارات داخل الإدارات وأقسام قطاعات المنظمة<sup>(1)</sup>.

### 6- أبعاد الثقافة التنظيمية:

هناك عدة وجهات نظر حول الأبعاد الرئيسية لثقافة المنظمة منها رأي " روبينز "

• المبادرة الفردية: INDIVIDUALINITUTIVE.

درجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد.

• التسامح مع المخاطر: RISK TOLERANCE.

ما مدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين AGGRESSIVE ومبدعين<sup>(1)</sup>.

Innoivative ومخاطر بين risk- seeking

• التوجيه:

ما مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أداءية واضحة.

• التكامل:

ما مدى تشجيع المنظمة لوحدات العمل بشكل منسق.

• دعم الإدارة :

<sup>(1)</sup> مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص: 417.

ما مدى قيام الإدارة بتوفير اتصالات واضحة، ومساعدة ودعم ومؤازرة لمرؤوسيهـم .

• الرقابة:

ما مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر للإشراف على الموظفين وظيفـة وسلوكهـم.

• الهوية:

ما مدى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلاً من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني.

• نظام المكافأة

ما مدى توزيع المكافآت (الرواتب، الزيادات، الترقيات) على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأداء والمحاباة.

• التسامح مع الصراع(النزاع):

ما مدى تشجيع المنظمات لموظفيها على اظهار الصراعات والانتقادات بصراحة.

• أنماط الاتصال:

ما مدى وصول اتصالات في المنظمة تقتصر على السلطة الرسمية<sup>(1)</sup>.

### 7-أنواع الثقافة التنظيمية:

أشار بعض علماء الإدارة إلى وجود أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية، فهي تختلف من قطاع إلى قطاع، ومن منظمة إلى منظمة، ومن أبرز هذه الأنواع نذكر:

(1) سمير يوسف محمد عبد الإله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة، الجامعة الإسلامية، غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 1427هـ، 2006م، ص: 26.

- **الثقافة البيروقراطية:** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل منظم وموزع، وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلا هرميا، وتعتمد على التحكم والالتزام.
- **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات .
- **الثقافة المساندة:** تتسم بيئة العمل هنا بالصدقة ومساعدة العاملين لبعضهم البعض، فيتولد لدى العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة، وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والروح الودية، ويتم التركيز هنا على الجانب الإنساني في التعامل.
- **ثقافة العمليات:** يتم التركيز هنا على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي يتم تحقيقها، فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم، ويعمل الكل على حماية أنفسهم، وبالتالي نقل الرغبة في تحمل المخاطرة، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيما، ودقة في وقته، والذي يولي إهتماما أكبر بالتفاصيل عند أداء عمله .
- **ثقافة المهمة:** وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف، وانجاز العمل والتركيز على النتائج، كما تعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة<sup>(1)</sup> .
- **ثقافة الدور:** وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات والأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد، كما تعطي أهمية القواعد والأنظمة، وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي، والاستمرارية والثبات في الأداء.

### II. نظريات الثقافة التنظيمية:

#### -نظرية القيم:

(1) إيهاب فاروق العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 1432هـ، 2011م، ص ص : 21- 22.

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة.

ويورد وصف إلى أن (أوبلو) يرى أن كل ثقافة توجد فيها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية. (2)

### -نظرية روح الثقافة:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة الشخصية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص، والسمات الموجودة، والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على القيادة والعاملين في المنظمة، أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم (1).

### -نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتفاعل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه الطريقة النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤديون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.

### -نظرية سجية الثقافة:

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة

(2) وصفي عاطف: الثقافة والشخصية، بيروت، دار النهضة العربية، 1981، ص: 155.

(1) بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً، جامعة منتوري قسنطينة، شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، 2006، 2007، ص: 37.

الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة<sup>(2)</sup>.

### 1- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

تتشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي:

- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات .
- خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد يتجمعون نحو المنظمات التي تتلائم وتتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم، كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين يتفوقون مع ثقافتها<sup>(3)</sup>.
- التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات .
- المنافع التي يحصل عليها عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه<sup>(1)</sup>.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشتمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع وأخلاقيات المهنة والتي توحد سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع<sup>(2)</sup>.

### 2- نسيج الثقافة التنظيمية:

أ- معنى النسيج الثقافي: يمثل النسيج الثقافي الافتراضات الصحيحة للمنظمة والسلوكيات التي تجسد ثقافة المنظمة بوضوح إنه يمثل الجزء الخفي العميق، والدائرتين المحوريتين الأعمق بين طبقات الثقافة.

ب- دور النسيج الثقافي في حياة المنظمة: ويمكن تلخيصه في النقاط التالية:

(2) الشلوي حمد بن فرحان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، مرجع سابق، ص: 38-40.  
 (3) مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص: 82-83.  
 (1) جمال الدين محمد المرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 352.  
 (2) علي عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص: 255.

- يحقق داخليا بين (baradigam) الافتراضات الأساسية وبين كل من نظم فرعية تقنية عاملة مع هياكل المنظمة ونظم الرقابة، ونظم فرعية سياسية عاملة مع هياكل القوى الرسمية، ونظم فرعية ثقافية عاملة مع الرموز، القصص، الروتينات، الطقوس، الشعائر وذلك لتحقيق ربط بين مجموعات النظم الفرعية الثقافية، التقنية والسياسية، وبصورة متداخلة إعتماضية على بعضها البعض.
- يعكس تعريف الثقافة طريقة بنائها ويجمع بين الأوجه الملموسة والأوجه الغير ملموسة في الثقافة ويساعد ذلك في تنمية روح الشراكة وتقاسم الأفكار ويعطي مساحة للحرية والعدالة والمساواة محترما ومراعي حقوق الأقدمية<sup>(3)</sup>.
- يعتبر أداة لفهم أطر ثقافة المنظمة، وهو يجمع بين مستوياتها الظاهرة وغير الظاهرة.
- يعتبر أداة لتفسير العلاقات السببية بين ثقافة المنظمة وكل الاستراتيجيات والتركيب وما ينتج عن التوافق معها من نجاح وتفوق حالي ومستقبلي.
- ج- عناصر نسيج ثقافة المنظمة: حدد (bologm 2001) عناصر النسيج التي كيفتها مع بحث (Johnson 1988) بعنوان (رسم خارطة المنظمة) وإعادة رسمها كالاتي:
- The baradigm: هو مجموعة الافتراضات حول المنظمة الذي يساعد في أمر اتخاذ ما هو صحيح في حياة المنظمة.
- الطرق الروتينية التي يتصف بها أعضاء المنظمة نحو بعضهم البعض والتي تحقق ربطا بين أجزاء المنظمة، تصف هذه طريقة القيام بالأشياء حول المنظمة بأفضل صيغة عملية للمنظمة، وقد تزود بجدارة منظمة مميزة ومفيدة، ومع ذلك فهي تمثل أخذ الشيء المضمون والصحيح حول كيفية انجاز الأشياء (الأعمال والواجبات) التي تحدث وربما تواجه المنظمة صعوبة تغيير الافتراضات الجوهرية وصعوبة حمايتها والدفاع عنها .
- الطقوس والشعائر في حياة المنظمة مثلا: برامج التدريب والترقية .

<sup>(3)</sup> نعيمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة ، دار البازوري، عمان، 2009، ص: 88.

- نظم الرقابة الرسمية القياسات ونظم المكافأة التي تراقب ومن ثم التأكد حول ما هو مهم في حياة المنظمة وتركيز اهتمام الغدارة والعاملين وطبيعة أنشطتهم ومهامهم.
- في ضوء الهيكل المنظمي الرسمي وأكثر الطرق الغير رسمية في عمل المنظمات ربما تعكس هياكل القوة، وتولد علاقات مهمة وتؤكد على ما هو ذا أهمية في حياة المنظمة<sup>(1)</sup>.

### 3- آليات بناء ثقافة المنظمة:

الآليات الرئيسية التي يتم بفضلها تشكيل أو بناء الثقافة التنظيمية هي:

- ضرورة الحرص والجدية في اختبار العاملين الجدد مما يمكن الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها.
- تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة .
- التدريب الدوري للعاملين .
- استخدام نظام المكافآت والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.
- تعريض العاملين للعديد من المواقف التي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم<sup>(1)</sup>.

### 4- استراتيجيات تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

#### أ- استراتيجية تكوين الثقافة التنظيمية:

ترتبط الاستراتيجيات هنا بمجالين هما:

- **استراتيجيات التطبيع الاجتماعي:** يختار المديرون بين سلسلة من من استراتيجيات التطبيع الاجتماعي لفرض تدريب العاملين وتزويدهم بالمعرفة الثقافية ومزجها مع تجاربهم وخبراتهم المتجددة مثل عرض (GORDAM, 2000) مساهمة

(1) نعيمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، المرجع نفسه، ص: 89.  
(1) عابدة سيد خطاب: العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، مكتبة النهضة، مصر، 2001، ص: 72.

(VON MAANON 1978) الذي أكد على امكانية المديرين لاختيار من سبعة أنواع للاستراتيجيات التطبيع الاجتماعي كما بينه الشكل (2).

جدول (1) : استراتيجيات التطبيع الاجتماعي الذي ينبغي أن يقوم به المدبرون لتكوين ثقافة المنظمة.

الاستراتيجية	التعريف والوصف	مثال
الجماعي	وضع الأعضاء الجدد خلال مجموعة تمتلك خبرات كجزء من الجماعة	نوجه طالب سنة اولي
الفردى	عمليات الاستقطاب فردية وعزلة عن الأفراد والآخرين	التدريب على العمل الوظيفي
رسمى	فصل وفرز الأعضاء الجدد عن الأعضاء المنتظمين في العمل بالمنظمة	التدريب العسكري الأساسي
غير رسمى	المعالجة والتعامل مع الأعضاء الجدد بنفس ماهو متبع مع الأعضاء الآخرين	نقل العاملين
خطوات متعاقبة	يتطلب التحريك الداخلي خلال سلسلة من الخطوات المنجزة والمحددة لانجاز الدور المطلوب	تدريب طبي خاص
خطوات غير متعاقبة	انجاز الدور المحدد في خطوط تحويلية واحدة	الترقية
مبارة	فصل المجاميع المستقطبة داخل برامج مختلفة على أساس الاختلافات المفترضة	برامج؟؟؟ الأكاديمي

(2) عابدة سيد خطاب: نفس المرجع، ص: 72

مسابقة تنافسية	تجنب الحد المميز بين مجاميع مستقطبة	قانون المدرسة
ثابت	تزويد الأعضاء بمعرفة كاملة للمستقطب ضمن وقت مطلوب لاتمام الرسالة	برنامج تدريب ستة أسابيع
متغير	عودة وفق جداول زمنية غير ثابتة طيلة مدة التطبيع الاجتماعي	برنامج الدكتوراه
مسلسل غير متفرق	التزويد بأعضاء ذوي الخبرة كأدوار نموذجية للقادمين الجدد	برنامج تلميذ الصفة
DISJONCTIVE	لا توجد أدوار نموذجية متاحة للقادمين الجدد	أول ماسك لوظيفة جديدة محددة
INVESTITURE	RATIFIES والوثائق استفاضة من الخصائص الشخصية للمستقطبين الجدد	توجه المقدمة الجديدة
D INVESTITURE	البحث عن الممنوعات (المحرمات) وتجريد بعيدا عن الفرد المستقطب	التدريب priesthoop

المصدر: نعيمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان، 2009، ص: 112.

- استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المنظمة: تتطور هذه الاستراتيجيات عندما تكتشف المواجهة الثقافية وجود اختلاف بالتكوين الثقافي وتنوع في أبعادها وخصائصها.

استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المنظمة.

جدول رقم (2):

استراتيجية الدمج	الوصف	يعمل بصورة أفضل عندما
التمثيل للاندماج	تكتسب المنظمة وتحتضن ثقافة المنظمة المفروضة ثقافتها على غياب ادارة المنظمة في اكتسابها	تكتسب المنظمة التي تكون ثقافتها ضعيفة نادرة العمل فقط تكون ضرورية عندما تكتسب المنظمة ثقافة لا تعمل لكن العاملون لا يحققونها
التكامل التفريق (الفصل)	ربط ثقافة أكبر أو أكثر داخل ثقافة مركبة ودمج المنظمات للتمايزات الباقية مع أدنى من تبادل الثقافة أو ممارسات	وجود ثقافات يمكن تحسينها للمنظمات تعمل بنجاح في ظل اختلافات الأعمال المكتسبة لثقافات

منظمة	مختلفة
-------	--------

المصدر: نعيمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان، 2009، ص: 113.

### ب- المحافظة على الثقافة التنظيمية:

وبعدما تتشكل ثقافة المنظمة لا بد من العمل على ترسيخها وإدامتها، ويتم ذلك من خلال الوسائل التالية:

- اختيار العاملين: تلعب عملية اختيار العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف في عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح ، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك موازنة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها<sup>(1)</sup>.
- أفعال وممارسات الإدارة العليا : يجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.
- التطبيع: ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها وتتم عملية التطبيع من خلال برنامج التطوير، التعريف والتدبير وغيرها .
- نظم العوائد الشاملة: تتركز على الجوانب الذاتية والعمل والشعور والانتماء للمنظمة<sup>(1)</sup>.

(1) العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص: 319-320.  
(1) حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2004، ص: 334.

## خلاصة:

إن للثقافة التنظيمية أهمية قصوى في حياة المنظمات تتمثل هذه الأهمية في اشتراك العاملين في تحقيق أهدافها وأهدافهم بالإضافة إلى كونها المحرك الرشيد لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي والعمل على توسيع الآفاق ومدارك العاملين حول الأحداث التي تدور في المحيط الذين يعملون فيه أي أن الثقافة التنظيمية تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بنفسير الأحداث والأنشطة فالثقافة التنظيمية هي التي تعمل على بناء القيم والمعتقدات التي تحزم أهداف المنظمات ، وقد تضمن هذا الفصل ماهية الثقافة التنظيمية وأهمية وخصائص الثقافة التنظيمية ومستويات وأبعاد الثقافة وكذلك أهم النظريات والتي تتمثل في نظرية القيم ، نظرية روح الثقافة ، نظرية التفاعل مع الحياة، نظرية سجية الثقافة وفي الأخير العوامل والاستراتيجيات تكوين الثقافة التنظيمية.

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي ونظرياته

تمهيد

I. مفهوم الصراع التنظيمي.

1- خصائص الصراع

2- أسباب الصراع

3- أنواع الصراع

4- مستويات الصراع

5- مراحل الصراع في المؤسسة

II. نظريات الصراع في التنظيم

- النظرية الكلاسيكية

- النظرية السلوكية

- النظرية التفاعلية

1- استراتيجيات حل الصراع على مستوى المؤسسة

2- الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع

3- الآثار المترتبة على الصراعات التنظيمية

III. النقابات العمالية

1- المساومة الجماعية

2- الإضراب

خلاصة

## تمهيد:

تعيش المنظمات اليوم في عصر دائم التغيير في جميع المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والعلمية، ومما لاشك فيه أن العنصر البشري هو أحد أهم مقومات المنظمة التي لا تستطيع العمل بكفاءة وفعالية دون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة التي من شأنها أن تؤدي إلى التماسك والتلاحم وتدعيم أوامر المحبة والتعاون أو إحداث التعارض والصراع.

إذا يثير الصراع ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات، بل إن وجود الصراع داخل الأفراد أو المجتمعات البشرية يكون ناتجا عن تعارض الأهداف أو تعارض المفاهيم لإنجاز هذه الأهداف وللصراع خصائص وأسباب وأنواع ومستويات كما للصراع نظريات تعالج قضايا التنظيم والآثار المترتبة عن الصراعات التنظيمية.

مفهوم الصراع التنظيمي:

- مفهوم الصراع: نزاع مباشر ومقصود بين أفراد وجماعات من أجل هدف واحد، وتعتبر هزيمة الخصم شرطاً ضرورياً للتوصل إلى الهدف، ويظهر في عملية الصراع الأشخاص بشكل واضح من ظهور الهدف المباشر (وهو في ذلك يختلف عن التنافس) ونظراً لتطور المشاعر العدائية القوية فإن تحقيق الهدف في بعض الأوقات قد يعتبر شيئاً ثانوياً بجانب هزيمة الطرق الآخر<sup>(1)</sup>.

ويعرفه أيضاً: يعود الصراع إلى الكراهية والعداء وتعارض المصالح والأهداف فحين تتجانس المصالح تقل حدة الصراع وحين تتعارض المصالح تزداد حدة الصراع، وتسعى كل هذه الجماعات لتحقيق مصالحها وأهدافها<sup>(2)</sup>.

وتضيف ماجدة العطية على أن الصراع عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر، أو سوف يؤثر سلباً على شيء ما يهتم به الطرف الأول.

يعرف بعض الكتاب الصراع بأنه عبارة عن التفاعل الذي يحدث بين الأفراد أو بين الجماعات أو بين التنظيمات، والذي يكون ناتجاً عن تعارض الأهداف أو تعارض المفاهيم لإنجاز هذه الأهداف.

كما يعرف الصراع بأنه عبارة عن تواجد ميلان للصراع متعارضان للتصرف والسلوك داخل الشخص.

وتعريف آخر للصراع هو "النزاع النفسي الذي يعاني منه الفرد نتيجة لتعارض وتعارض المطالب الخارجية والمطالب الداخلية بالنسبة للفرد<sup>(3)</sup>".

(1) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية، 2006، ص: 73.

(2) حسين عبد الحميد احمد رشوان: المجتمع والتصنيع دراسة في علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1996، ص:

176

(3) سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، 2005، ص: 445-446.

### مفهوم الصراع التنظيمي:

عرفه boulding بأنه: ( ذلك الوضع التنافسي بين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل<sup>(1)</sup>).

وهو عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب الذي ينشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة منظمة على فرد آخر أو مجموعة أو منظمة أخرى سواء من داخل ميدان عملها أو في ميدان مجتمعي آخر بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة.

وقد عرفه litter بأنه " المحاولات النشيطة المبذولة من قبل الفرد لتحقيق الأهداف المعينة وإذا تحققت نجحت من أهداف الآخرين والتي يبتغون تحقيقها لذا ينشأ العداء بين الجانبين".

### 1- خصائص الصراع:

تتمثل خصائص الصراع في ما يلي:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).
- يعتبر التوتر tension بعدا أساسيا في الصراع، وهو ما يطيوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي يرضي بها.
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة .
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.

(1) عامر عوض: السلوك التنظيمي، "الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص ص: 259-260 .

- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القهرية.<sup>(1)</sup>

## 2- أسباب الصراع:

ينشا الصراع للعديد من الأسباب بعضها أسباب شخصية تتعلق بالفرد، وبعضها أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها، وفيما يلي نوجز هذه الأسباب:

### أ- الأسباب الشخصية للصراع:

وترجع هذه الأسباب إلى خصائص شخصية الفرد وانفعالاته ومركزه الوظيفي، وأهمها:

- 1- الشعور بالحقد والضغينة نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات.
- 2- سوء إدراك الفرد لظروفه ودوافعه، وسوء تفسيره للأمور.
- 3- الاتصالات السيئة بين الفرد وبين الآخرين.
- 4- العلاقات الشخصية غير الطيبة مع الآخرين.
- 5- خصائص الفرد وصفاته<sup>(2)</sup>.

- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين: أن التنظيم تجمع لأعداد كبيرة من الأفراد على درجات متفاوتة من الخلفية الثقافية والاجتماعية والتعليم، ومردده المستوى الاقتصادي والاجتماعي وهذا التفاوت يمكن أن يؤدي إلى ظهور بعض الصراعات التي تنعكس على التنظيم<sup>(3)</sup>.

### ب- الأسباب التنظيمية للصراع:

وترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع وأهمها:

- المنافسة في الحصول على موارد تتصف بالندرة.
- غموض أو عدم وضوح المسؤوليات.

(1) محمد الصيرفي: إدارة الصراع ، المرجع السابق، ص:16

(2) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة السابعة، الإسكندرية، 2007، ص:

272.

(3) محمد حسن حمادات: الإدارة التربوية ووظائف وقضايا معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص:80.

- اعتمادات الإدارات والأقسام الداخلية أو الجماعات على بعضها البعض، في إنجاز بعض الأعمال أو المهام.
- ومن الأسباب التي تقف وراء وجود الصراع أيضا ما يلي:

**البيئة:** إن بقاء المنظمة واستمراريتها يعتمد على مصادر البيئة الخارجية، فكلما كانت المصادر شحيحة فإن الحاجة تزداد إلحاحا لمزيد من المهارات والمواقف والقوة لتأمين المنظمة لموارد البيئة.

**توزيع النفوذ:** إن اختلاف النفوذ يعتبر أساسا للصراع ما بين الإدارات خاصة عندما تكون علاقات العمل لا تتناسب مع النفوذ المدرك.

- سوء الفهم.
- تصادم الشخصيات.
- اختلاف القيم.
- اختلاف الطرق والأساليب<sup>(1)</sup>.

### 3- أنواع الصراع:

تتعدد أنواع الصراع من صراع ذاتي داخل الفرد إلى صراع اجتماعي بينه وبين غيره من الأفراد إلى صراع بين أعضاء الفريق الواحد إلى صراع بين الفرق والإدارات داخل المنظمة والأطراف الخارجية مثل الجهات الحكومية والموردين ونقابة العمال والمنافسين وهذا عرض لكل من هذه الأنواع:

#### أ- الصراع الذاتي:

وهو ذلك الذي ينشأ داخل الفرد، ويتمثل في ميول متضادة متزامنة لقبول أو رفض شيء محدد، للإقدام على سلوك معين أو الإحجام عنه، وعادة ما يقترن ذلك بالتردد والقلق ويولد ضغوطا نفسية قد تؤدي بالفرد للتسوية في اتخاذ القرار، تحت ضغوط نفسية تسهم في تواضع جودة القرار عند اتخاذه.

(1) محمد حسن حمادات: مرجع سابق، ص: 77-78.

ب- الصراع الاجتماعي:

وهو ذلك الذي ينشأ بين فردين أو أكثر، ويمكن تصنيفه إلى نوعين:

- صراع على مسائل العمل وينبع من خلافات على مسائل مثل الأهداف، وتخصيص الموارد وتصميم أو تطبيق السياسات والإجراءات، وتوزيع المهام على العاملين، وتوزيع الحوافز كذلك قد ينشأ هذا النوع من الصراع من رفض لتغيير في خطط أو سياسات أو إعادة تنظيم وما إلى ذلك.
- صراع عاطفي: وينبع من مشاعر غضب وعدم ثقة وكره وخوف واستياء، واحتكاكات أو مناوشات شخصية.

ج- الصراع داخل الفريق أو الجماعة:

وهو الصراع الذي يظهر بين أعضاء فريق العمل الرسمي المؤقت.<sup>(1)</sup> أو الدائم بسبب التنافس على مورد مشترك نادراً أو محدد مثل الصراع على اختصاصات أو مكتب أو غرفة مكتب أو مكافأة أو ترقية.

د- الصراع بين فرق العمل والإدارات:

وهو ذلك الذي ينشأ بين إدارتين داخل المنظمة، بشأن أهداف أو تهيئة معلومات، أو تسوية علاقات، أو تطوير مواقف و اتجاهات بتعميق الصراع، وهذه أمثلة موجزة في هذا الصدد للصراعات يبين إدارة التسويق وإدارات أخرى في إحدى الشركات الصناعية.

هـ- الصراع بين منظمة وأطراف خارجية:

وهو ذلك الصراع الذي ينشأ بين:

- المنظمة ونقابة العمل.
- المنظمة والموردون.

(1) أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، جامعة سيناء، القاهرة، 2000، ص ص : 426-427.

- المنظمة ومنظمات حكومية تصمم وتنفذ إجراءات لضبط أداء الشركات في مجال مثل حماية البيئة والحد الأدنى للأجور وتشغيل الأطفال والمعوقين وما إلى ذلك.

- المنظمة والمنافسون.

وهنا يتجه طرف لتعويض أو إحباط هدف الآخر أو تكبيده خسائر ومن الأمثلة المعتادة لذلك الصراع بين الإدارة والعاملين أو نقابتهم ، فعندما تتعارض بعض الأهداف وتتعرش المفاوضات بشأن زيادة الأجور مثلا قد تنتج النقابة للإيعاز للعمال بالتباطؤ في الأداء أو الإضراب الجزئي ( في بعض المواقع ) أو المؤقت ( لبعض الساعات أو أيام العمل ) لإجبار الإدارة على الاستجابة لمطالب النقابة، حتى لو أضر ذلك بجدول الإنتاج ومواعيد التسليم أو الخدمة للعملاء وبالتالي بالمركز السوقي للمنظمة<sup>(1)</sup>.

#### 4- مستويات الصراع:

إن الأسباب المحتملة للصراعات توحى بحتمية حدوثها وعدم القدرة على تحاشيها بنكران وجودها ويؤخذ على المدارس التقليدية أنها لم تعطي إلا اهتماما بسيطا للتعامل مع الصراعات، على اعتبار أن الفرص المتاحة لاختيار عمال وموظفين يمكن أن تساعد في اختيار عمال أكثر انضباطا والتزاما بالسلوك التنظيمي، وأن حل الصراعات يتمثل بالتخلص ممن يسببونها بطردهم من العمل وهي نفس النظرة السلبية إلى الجماعات غير الرسمية وضرورة شطبها من التنظيم، وكأنه أمر سيعني بالضرورة تلاشيتها، فقد دلت النظريات الإدارية الحديثة (ومنذ الأربعينيات) على أن مثل تلك الظواهر إنسانية وحتمية الحدوث، وأن الإدارة الناجحة هي القادرة على إدارة مثل هذه الصراعات لتكون في خدمة التنظيم، ذلك أن الصراعات مثلها مثل التنظيمات غير الرسمية يمكن تحويلها إلى قوة إيجابية في التنظيم وذلك من خلال :

- الاعتراف بحتمية الصراع.

- تشجيع المعارضة البناءة بدل قمعها.

- الاعتراف بأن القدرة على استشارة الصراع وإدارته عملية ضرورية.

(1) أحمد سيد مصطفى: المرجع السابق، ص: 431.

- اعتبار إدارة الصراع مسؤولية جماعية.

ويمكن تقسيم الصراع حسب عدة أسس أو حسب المستويات التي يتواجد عليها في التنظيم الإداري إلى أربعة أنواع رئيسية وهي:

- الصراع داخل الفرد نفسه.

- الصراع بين الأفراد.

- الصراع بين الجماعات داخل المنظمة.

- الصراع بين المنظمات<sup>(1)</sup>.

5- مراحل الصراع:

يمكن أن يفهم الصراع بشكل أكثر وضوحاً من خلال النظر إليه كعملية متحركة (ديناميكية)، تمر عبر سلسلة متعاقبة من المراحل أو الأحداث، التي تتولد باستمرار وقد أشار بوندي (bondy 1967) إلى خمس مراحل يمر بها الصراع هي:

أ- مرحلة الصراع الضمني LATENT CONFLICT:

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأقسام وغير ذلك من الأسباب التي تسهم في خلق صور الصراع بشكل ضمني وغير معلن.

ب- مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ PERCEIVED CONFLICT:

وفي هذه المرحلة يتم إدراك أو ملاحظة الصراع بين الأفراد أو الجماعات، وتلعب المعلومات المناسبة من خلال قنوات الاتصالات دوراً مهماً في تغذية صور ومدركات هذا الصراع.

ج- مرحلة الشعور بالصراع FELT- CONFLICT :

(1) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات، الطبعة الأردن، عمان، مكتب دار الشروق، 1998، ص: 263.

تمثل هذه المرحلة تداخلا مع المرحلة السابقة، وغالبا ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع والإثارة الإدراكية، وغالبا ما يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه، وخاصة الخوف والقلق<sup>(1)</sup>.

#### د- مرحلة الصراع العلني MANIFEST CONFLICT:

يمارس الفرد أو الجماعة في هذه المرحلة أسلوباً علنياً في الصراع أي أن الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد تجاه أقرانه، وبسبل مختلفة مثل العداوات والمشاحنات العلنية وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى من اللامبالاة، أو الطاعة العمياء للأوامر أو القواعد السائدة كأسلوب عدائي يعبر عن العصيان.

#### هـ- مرحلة ما بعد الصراع العلني AFTER OF PREVIOUS CONFLICT:

تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات ويحصل هنا أحد الأمرين أولهما أن الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يعد أساسياً ولا يمكن حله أو معالجته وهذا غالباً ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة والإضرار بها وبأهدافها وربما إلى زوالها، وثانيها وهو الأكثر الاحتمالات حيث يصار إلى اعتماد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع وتخفيف حدته بين الأطراف المتصارعة، ومحاولة تحقيق الرضا بينهما، فإذا ما حصل ذلك، فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد، أما إذا حاولت الإدارة خلق الصراع أو التكتّم عليه أو أسهمت بإيجاد الحلول الوسط أو الحلول الإصلاحية غير الشاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع، ويعيده مجدداً وفق المراحل التي تبدأ بها مرحلته الأولى، وهكذا، ولا بد لإدارة المنظمة من إتباع أنجح السبل لمعالجة الصراع والحيلولة دون الأضرار بها وبأهدافها<sup>(2)</sup>.

#### نظريات الصراع في التنظيم:

(1) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 300.

(2) خليل محمد حسن الشماع: المرجع نفسه، ص: 300-301.

إن الصراع من المفاهيم التي نالت اهتماما كبيرا في مجال السياسة، الاقتصاد، علم النفس، وقد تنوعت النظرية الإدارية للصراع خلال مراحل تطور الفكر الإداري وفي هذا الصدد يرى بعض الباحثين أن تطور مفهوم الصراع مر بمراحل ثلاثة يمكن تمييزها على النحو التالي:

- أ- النظرية الكلاسيكية: يمكن تلمس رؤيتها من خلال مدارسها المختلفة كما يلي:
- المدرسة العلمية: ركزت على حسن اختيار العاملين مع الاهتمام بتدريبهم ومكافآتهم لتحقيق أفضل إنتاجية، ولم نشر في مبادئها إلى الصراع.
- مدرسة عملية الإدارة: افترضت عدة مبادئ تساعد على تحقيق الفعالية في ظل مناخ لا يوجد فيه الصراع.
- البيروقراطية: افترضت بناء التنظيم على إجراءات وقواعد محددة مع رفض الصراع .

وهكذا نرى أن النظرية الكلاسيكية ترى أن الصراع سيئا غير مرغوب فيه<sup>(1)</sup>.

ب- مرحلة الفكر الإداري السلوكي: وقد بدأت هذه المرحلة مع النتائج النهائية لتجارب الهاوثرون وظهور التنظيمات غير الرسمية وأخذها في الحسبان، وتوجه النظرة إلى الصراع من خلال الفكر السلوكي للإدارة إلى أ، الصراع ضروري لمختلف المنظمات ولا يمكن تجنبه، وعلى الإدارة في المنظمة أن تحدد مستوى الصراع الذي يمكن قبوله عمليا في ضوء أهداف وظروف المنظمة، ويكون على الإدارة أن تتدخل إذا زاد الصراع عن المستوى المرغوب فيه.

ج- مرحلة المدخل التفاعلي: وهذا المدخل بدأ الاهتمام به خلال الستينات من هذا القرن ووجهة نظر هذا المدخل تجاه الصراع هي أنه يجب ألا يقتصر الأمر على قبول الصراع والسماح بوجوده فقط، بل يجب أن تحرص الإدارة على وجود مستوى مرغوب فيه من الصراع وذلك بسبب الآثار الإيجابية التي تتولد عن بعض أنواع الصراعات.

(1) عاطف جابر طه عبد الرحيم: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص ص: 212-213.

ولذا يجب أن تقوم الإدارة بتنشيط الصراعات في حالة انخفاض مستواها عن المرغوب فيها أو تخفيض حدة الصراعات في حالة انخفاض مستواها عن المرغوب فيها أو تخفيض حدة الصراعات إذا ما زادت عن المستويات المرغوب فيها (2).

وبتحليل ما سبق يمكن القول ما يلي:

- أن مفهوم الصراعات في مرحلة الفكر الإداري التقليدي وفي ظل حركة الإدارة العلمية اقتصر على النظرة السلبية للصراع وبالتالي يجب منع الصراع بأية وسيلة وأيا كان حجمه، وذلك يتماشى مع إهمال العوامل الإنسانية في حركة الإدارة العلمية في ذلك الوقت.
- أما خلال المرحلة السلوكية، وفي ظل تجارب الهاوثورن تبيين الاهتمام بالجوانب الإنسانية والسلوكية وانعكاساتها على الأداء الكلي للمنظمة، ولذلك في ظل هذه المدرسة يقتصر الأمر على مجرد السماح بمستوى مناسب ومعقول من الصراع، أي الاعتراف بالصراع ومن ثم وجوده بالقدر الذي لا يعوق الأداء، أي أنه طبقاً لهذه المدرسة فإن الصراع ما زال سلبياً.
- ومن خلال المدخل التفاعلي وفي ظل مدخل الإدارة بالنظم وانعكاساتها من حيث وجود علاقات تفاعل وتبادل وتكامل بين مختلف الأجزاء التنظيمية، فإن على إدارة المنظمة ولكي تحتفظ بالتوازن الداخلي بين مختلف مكوناتها والتنسيق فيما بينها، ألا تسمح فقط بوجود الصراعات في المستوى المرغوب فيه، بل تحاول الحرص والتأكيد على وجود هذا المستوى المتوازن من الصراعات لما لها من آثار إيجابية تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية (1).

1- استراتيجيات حل الصراع على مستوى المؤسسة: يمكن تلخيص الاستراتيجيات المختلفة للتخفيف من حدة الصراع ومعالجته قبل أن ينعكس بآثاره السيئة على الأداء التنظيمي فيما يلي:

(2) سيد محمد جاب الرب: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص: 447-448.  
 (1) سيد محمد جاب الرب: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص: 448-449.

إستراتيجية التجنب: تتضمن هذه الإستراتيجية بصفة عامة التغاضي عن أسباب الصراع، على أن يستمر هذا الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة والأساليب الممكن استخدامها في هذه الإستراتيجية هي:

### الإهمال:

يتم هنا تجاهل الموقف كله على أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه، ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه يمكن معه أن يزداد الأمر سوءا بمرور الزمن، حيث لم يتم تحديد مصادر وأسباب الصراع.

**الفصل الجسدي بين أطراف الصراع:** ويعني ذلك إبعاد الأفراد أو المجموعات المتصارعة عن بعضها، انطلاقا من أن انعدام التفاعل بين المجموعات يزيل الصراع، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب التأثير السلبي على انفعالية الكلية للمنظمة في حالة وجود درجة عالية من الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد والجماعات.

**التفاعل المحدود:** يسمح للأفراد هنا بصورة محدودة من التفاعل، حيث يتم ذلك في مواقف رسمية فقط، مثل الاجتماعات الرسمية التي يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة، ولكن يعاب عليه نفس محاذير الأسلوب السابق<sup>(1)</sup>.

**إستراتيجية التهدئة:** تسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة، وتخف حدة الصراع بينها، وتتضمن تسوية نقاط الخلاف "الثانوية" على أن تترك النقاط الجوهرية لتبقى أو ليتناقص خطرهما بمرور الزمن، وهناك أسلوبان يمكن استخدامهما في هذا المجال.

(1) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص: 274.

**التخفيف:** يتم التقليل من شأن نقاط الاختلاف، وإبراز أوجه التوافق والمصالح المشتركة بين أطراف الصراع، فمن الممكن أن يؤدي ذلك إلى أن تدرك أطراف الصراع أنها ليست متعارضة الأهداف بشكل كلي كما كانت تعتقد ويؤخذ على هذا الأسلوب أنه يتم مواجهة مسببات الصراع بصورة متكاملة، مما يعني أن القضايا الأساسية ستظهر عاجلا أو آجلا.

**التوفيق:** لا يوجد في هذا الأسلوب رابح تماما أو حاسر تماما، حيث يتم تقديم تنازلات بين أطراف الصراع، إذا يتم تقسيم الموارد موضوع الصراع بين المجموعات المتنافسة ويكون هذا الأسلوب فعالا إذا كان هناك تناسب في قوة كل من أطراف الصراع، أما إذا كان أحد أطرافه أقوى من الآخر فإنه سيفرض حلا من جانب واحد، وبالتالي يكون هذا الأسلوب غير فعال، ولا يحقق حالة الزمن الكامل لأي من أطراف الصراع، مما يبقي جذور الصراع موجودة.

**إستراتيجية استخدام القوة:** يتم اللجوء هنا إلى القوة لإنهاء الصراع، وقد يتم التعرف على مصادر الصراع أو لا يتم، فالهدف هو معالجة الموقف بأسرع ما يمكن، ويتم ذلك من خلال تدخل السلطة العليا في الشركة، ويتم ذلك بإقحام شخص مسؤول من مركز أعلى للتدخل مع أطراف الصراع لعلاج الموقف ببساطة من خلال الأمر بإنهاء الصراع، ووضع الحل الذي يراه.

**إستراتيجية المواجهة:** يتم هنا تحديد ومناقشة مصادر الصراع، حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها، ويمكن استخدام الأساليب التالية:

✓ **تبادل وجهات النظر:** يتم تبادل الموظفين بين الجماعات المختلفة لفترة من الزمن، بهدف التعرف على وجهات النظر الأخرى التي يتم نقلها إلى الجماعات الأخرى مما يزيد من التفهم المتبادل.

✓ **التركيز على الهدف الاستراتيجي:** يتم تركيز جهود واهتمامات الأطراف المتصارعة في هذه الإستراتيجية على الهدف أو الأهداف العليا المشتركة، فقد يكون هذا الهدف هو بقاء واستمرار المنظمة، مما يجعل الخلافات الأخرى غير ذات أهمية، والواقع أنه إذا أريد لهذا الأسلوب أن يكون فعالا في معالجة الصراع فإن ذلك يوجب:

- وجود اعتماد متبادل بين الجماعات.
  - أن يكون الهدف الاستراتيجي مرغوباً فيه وله قيمة عالية من قبل كل مجموعة.
  - وجود صورة من صور المكافأة لإنجاز الهدف.
- 2- الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع: من الآليات التي يمكن إتباعها في إدارة الصراعات ما يلي:
- ✓ التأكيد على أولوية الأهداف العليا:

ذكرنا فيما سبق أن من الحالات التي تؤدي للصراعات هي تعدد الأهداف الفرعية ومحاولة كل طرف فيها إعطاء الأولوية لأهدافه الخاصة، ففي مثل هذه الحالات يمكن أن تكون المعالجة من خلال التأكيد على وحدة التنظيم على الهدف العام، مما يساهم في توجيه أنظار الجميع نحو الهدف العام ويحجم الصراعات.

- ✓ العمل على تقليل العلاقات فيما بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يثور الصراع فيما بينها نتيجة لتداخل عملها.
- ✓ العمل على زيادة الموارد المتاحة أمام الجميع والتي تعتبر ندرتها أحد أسباب الصراعات، وهذه مهمة بالغة الأهمية وتميز المديرين الفاعلين عن غيرهم ممن هم أقل فعالية وتأثيراً.
- ✓ اعتماد آليات التشاور والاتصال، والبحث عن القواسم المشتركة كوسيلة لحل المشاكل.
- ✓ إيجاد آليات كافية للاستئناف والتأقلم على مختلف المستويات، لأن من شأن ذلك أن يخفف من الشعور بالمرارة التي تتزايد في حالة انعدام هذه الوسائل.
- ✓ زيادة التفاعل بين الموظفين بحيث يتعرف كل موظف على طبيعة عمل الآخرين مما يزيد من تفهمهم لأعمال بعضهم البعض، ويقلل التناقض فيما بينهم، كما أن أسلوب التناوب الوظيفي، ونقل الموظفين من دائرة لأخرى قد يساعد على زيادة تفهمهم لبعضهم، ويحفز الوحدات التنظيمية التي يعملون فيها على التفاهم والعمل على حل المشاكل<sup>(1)</sup>.

### 3- الآثار المترتبة على الصراعات التنظيمية:

(1) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، المرجع السابق، ص: 264.

### أ- الآثار الإيجابية:

- ✓ تشجع الصراعات على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات، ويؤدي ذلك إلى الحلول الابتكارية.
- ✓ يشجع الصراع على اكتشاف حلول وعلاج لهذا الصراع من خلال دراسة وتحليل أسبابه.
- ✓ يشجع الصراع على إشباع الحالات النفسية للأفراد، والتغلب على الإحباط والكبت لدى الأفراد.
- ✓ قد ينتج على الصراعات تحسن الاتصالات بين العاملين في المنظمات المختلفة.<sup>(1)</sup>
- ✓ يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير في الوضع القائم بالمنظمة وقد يكون ذلك في فائدة للإدارة عن طريق استخدام وسائل وأساليب حديثة في العمل مما يعود بالنفع على المنظمة والأفراد أنفسهم<sup>(2)</sup>.

### ب- الآثار السلبية:

- ✓ قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمانية للأفراد، مما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية تجاه الأفراد وبعضهم البعض.
- ✓ قد تؤدي الصراعات على انخفاض الإنتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة والعاملين.
- ✓ عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم النزاع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد.
- ✓ يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت والجهد والمال سواء نتيجة للصراع أو نتيجة محاولات الإدارة لعلاج الصراع<sup>(3)</sup>.
- ✓ انتقاد الثقة بين إدارة العمال وخاصة في حالة عدم توزيع القوة بالتساوي بين طرفي الصراع واحتدامه لفترات طويلة بما سيؤدي لحركة انتقامية من العمال<sup>(4)</sup>.

### النقابات العمالية:

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 261.  
 (2) كسنة أحمد: مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، غرناطة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2009، ص: 96.  
 (3) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص: 262.  
 (4) عاطف جابر عبد الرحيم: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص: 220.

لقد شهد التاسع عشر نشأة الحركة النقابية في عدد من الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية، خاصة بعد الثورة الصناعية وانتشار استخدام الميكنة وتركز القوى العاملة في المدن الصناعية وكان للظروف النسبية التي كان يعاني منها العاملون أثر في نفوسهم وفي رد فعلهم وحاجاتهم إلى جهة تتولى توحيد كلمتهم والدفاع عن مصالحهم وتراعي حقوقهم مما دفعهم إلى تأسيس نقابات تمثلهم وتتولى التفاوض بدلا عنهم مع أصحاب المصانع ومع حكومات دولهم.

ولقد كان أول ظهور للنقابات العمالية في بريطانيا بعد الثورة الصناعية في أوائل القرن التاسع عشر كما ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1830، وفي فرنسا سنة 1890، وفي بريطانيا، سنة 1900، كما ظهرت في اليابان في العشرينيات من القرن الماضي .

ومن أهم وظائف النقابة الدفاع عن حقوق العمال، للحصول على أجور عادلة وظروف عمل مناسبة... الخ، ومن أمثلة النقابات نقابة "كمال الغزل والنسيج ونقابة عمال النقل البحري، ونقابة عمال شركة مصانع الاسمنت، ونقابة عمال شركة مصانع الفوسفات والنقابة العامة للعاملين في الكهرباء والنقابة العمدة للعاملين في الصناعات الغذائية.... الخ.<sup>(1)</sup>

ويمكن تحديد أصناف هذه النقابات وفقا لما يلي:

### 1- النقابات وفق القطاع:

يمكن أن تصنف النقابات وفق القطاع الذي تعمل فيه إلى نوعين:

- **نقابات مهنية:** وتضم هذه النقابات في عضويتها العاملين في المهنة أو الحرفة الواحدة وبغض النظر عم القطاع الذي يعملون به مثل نقابة الأطباء ، نقابة المحاسبين والمدققين الاقتصاديين... الخ بحيث تضم العاملين بالمهنة بغض النظر عن القطاع الذي يعملون به سواء كان تجاريا، صناعيا، زراعيا... الخ.

(1) سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي: إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمجالات والاتجاهات، مركز دراسات وانتشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2007، ص: 191.

• نقابات وفق العضوية: ويمكن تصنيف هذا النوع من النقابات وفق المفاوضات الجماعية إلى نوعين هما:

- نقابة المنظمة: وفي إطار هذا النمط من النقابة أن يتم تشكيل نقابة خاصة جماعية به بالمنظمة التي يعملون بها وبغض النظر عن نوع النشاط الذين يقومون بأدائه مثل عمل البناء والتشييد والكهرباء والسواق... الخ. وغالبا ما يكون هذا النوع بأنه للمنظمة ذاتها.

- نقابة المهنة أو الحرفة: ويضم هذا النوع من النقابات العاملين في مهنة وحرفة معينة مثل العاملين في حرفة النقل والبناء... الخ بغض النظر عن المنظمة التي يعملون بها.

- النقابات وفق الأهداف: ويمكن أن تصنف هذه النقابات وفقا للأهداف إلى نوعين هما:

○ النقابات الثورية: وتضم التنظيمات النقابية التي تبقى لإجراء التغييرات في الأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بمصالح أعضائها.

○ النقابات الإصلاحية: وتضم النقابات التي تسعى لتحقيق المصالح الخاصة بالأعضاء المنتمين إليها بالطرق الإصلاحية والليبرالية<sup>(1)</sup>.

## 2- المساومة الجماعية:

يتم تنظيم علاقات العمل، من خلال المساومة الجماعية التي حددها "فلاندر" flander في عام 1970، كعملية اجتماعية يتم من خلالها باستمرار تحويل النزاعات إلى اتفاقات بطريقة منظمة أو هي عبارة عن المفاوضات التي تتم بين أصحاب الأعمال من ناحية أخرى بهدف إيجاد قواعد وقرارات منفق عليها تتعلق بالمصلحة المشتركة بين أصحاب الأعمال والنقابات العمالية مثل (الأجور وشروط العمل والاستخدام)

## أهمية المساومة الجماعية:

ترجع أهمية المساومة الجماعية إلى الأساليب الآتية :

- أن المفوضة الفردية مع الإدارة تجعل العامل في وضع ضعيف جدا.

(1) خضير كاظم محمود: إدارة الموارد البشرية، دار الحيرة، عمان، 2009، ص ص: 208-209.



ولعل من أهم أدوارها ووظائفها مايسمى بالمساومة الجماعية حيث تساهم النقابة مع الإدارة بشأن ظروف العمل بقصد التوصل إلى اتفاق ,ويعتبر التوقف عن العمل أول الحلول حيث يقوم العمال بعملية الإضراب الجزئي حيث يتوقف العمال عن العمل وهم في أماكنهم لمدة ساعة أو لعدة ساعات ,كما يعتمد العمال عن التذمر وعدم رضا العامل بالظروف المحيطة به في العمل ,كما يلجأ إليه للتخفيف من حدة التوترات والتي يعانيتها ,فهو يعتبر ان الإدارة هي المسؤول الأول عن تأزمه والإضراب يحل بطريقة أو بأخرى أزماته وما يعانیه ,مما يولد لديه إحساس بالرضا على عكس منظمة العمل التي تتحمل تكاليف باهظة جراء هذا السلوك والمتمثلة في نقص الإنتاج وتكاليف الأيام المفقودة من العمل<sup>(1)</sup>

(1) بوهنتالة فهيمة :التغير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة ,دارسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية باتنة ,رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل ,جامعة الحاج لخضر ,2009,ص:104

## خلاصة:

ان ظاهرة الصراع داخل المنظمات يعتبر حتمية بحيث لا يمكن منع حدوثه ولكن يمكن الاستفادة من أثاره الايجابية وأثاره السلبية فيمكن التغلب عليها عن طريق التطوير التنظيمي .

وقد تضمن هذا الفصل أهم النظريات منها الكلاسيكية التي ترى ان الصراع سيئا غير مرغوب فيه والنظرية السلوكية التي تنظر للصراع على انه ايجابيا وضروري لمختلف المنظمات والنظرية التفاعلية التي تقوم على تنشيط الصراع من اجل زيادة المستويات المرغوب فيها ,وكذلك تضمن هذا الفصل خصائصه وأسبابه ومستوياته,والنقابة العمالية التي من وظائفها الدفاع عن حقوق العمال ,وتلجأ النقابة العمالية إلى المساومة في حالة وجود صراع أو إضراب وكل هذه المؤشرات تعبر عن الصراع .



الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

I. التعريف بميدان الدراسة

1-المجال المكاني

2-المجال الزمني

3-المجال البشري

4-التحليل الإحصائي

II. عرض النتائج ومناقشتها

1-مناقشة الفروض

2-الاستنتاجات

I. التعريف بميدان الدراسة:

1-المجال المكاني:

أ- لمحة تاريخية عن مؤسسة الصناعة و الحبوب و مشتقاتها بسطيف:

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن و أصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق و الطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية و وضع وحدات أخرى في بعض المناطق ، ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق و الطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب و مشتقاتها بسطيف ، فقد أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم : 367/82 بتاريخ 27 نوفمبر 1982 ابتداءً من 2 أبريل 1990 تحولت إلى شركة مساهمة في إطار الإصلاحات الاقتصادية رأسمالها في 1997 قدر بـ : 2.525.000.000 دج ، تمتلك المؤسسة عدة وحدات موزعة على عدة ولايات منها : (سطيف ، المسيلة ، برج بوعريريج ، بجاية ، بسكرة ، ورقلة) .

كما تجدر الإشارة إلى أنه بعد أن تحولت المؤسسة إلى شركة مساهمة في سنة 1995 حققت الرياض بسطيف أرباحاً معتبرة فقد تطورت أرباحها الصافية بنسبة 68.51 % خلال ثلاث سنوات الأخيرة و التي قدرت بـ : 21.032.231.000 دج في سنة 1997 مقابل 13.866.198.000 دج سنة 1995 .

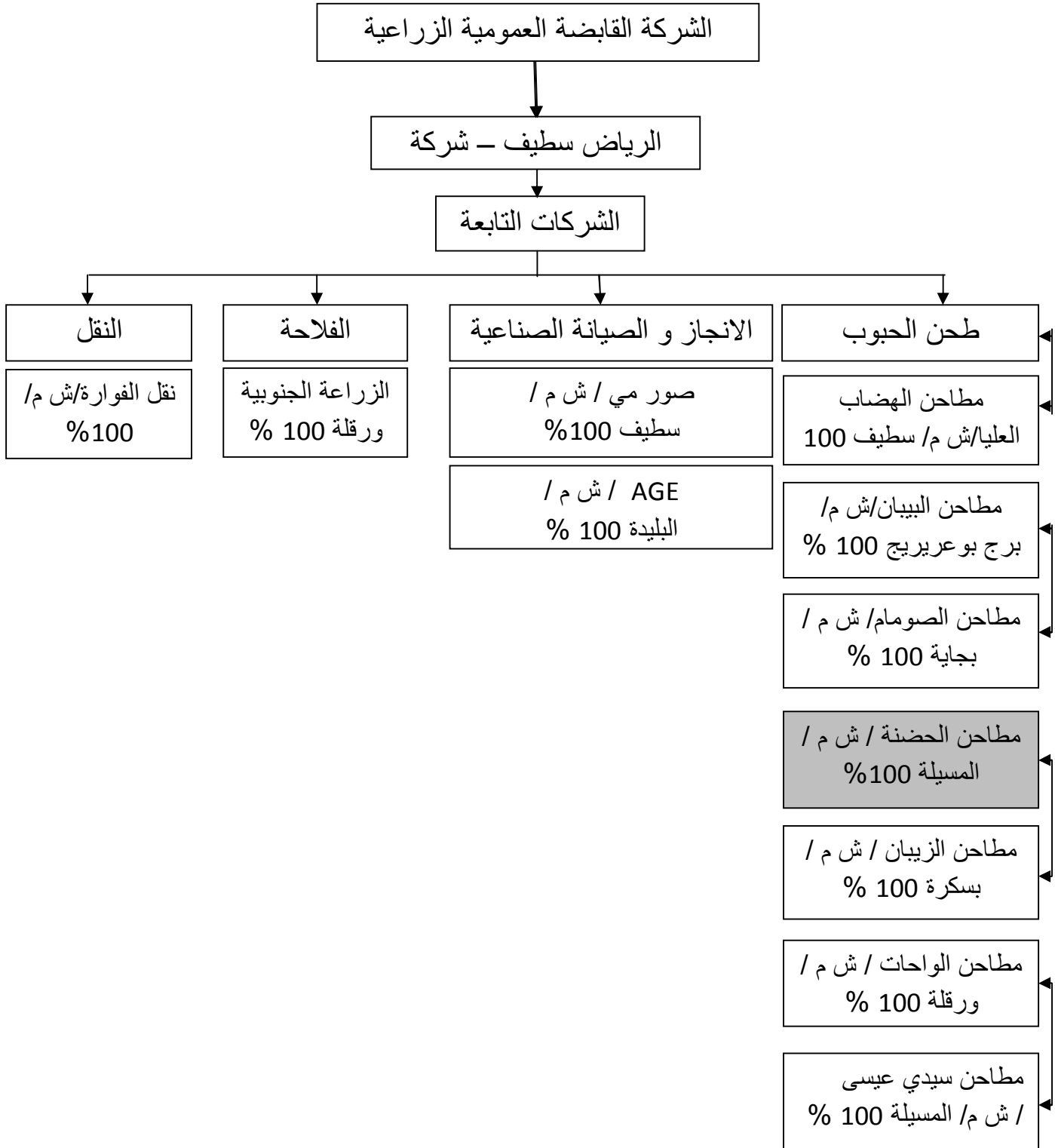
كما يمكن الإشارة إلى أنه تم زيادة رأس المال مرتين سنة 1993/1997 وذلك عن طريق إصدار أسهم نقدية و إدماج الاحتياطات

ب-نشأة مطاحن الحضنة بالمسيلة:

الشركة التابعة لمطاحن " الحضنة " بالمسيلة . أنشأت في الثاني من شهر أكتوبر 1997 (مخلص من محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 1997/09/27 )

في إطار إعادة هيكلة مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب و مشتقاتها بسطيف  
إلى

شكل رقم(1): الهيكل التنظيمي لرياض سطيف



المصدر : المصلحة التجارية بالمؤسسة

مجمع "الرياض سطيف" تحولت إلى شركة مساهمة رأس مالها إلى 497.000.000 دج سنة 2009 ومبلغ المساهمة يقدر ب: 60.000.000.

### ج- لمحة جغرافية عن المؤسسة ميدان الدراسة:

تقع مطاحن الحضنة الرياض سابقا بالمسيلة على بعد حوالي 2 كلم من وسط المدينة على الطريق الرابط بين برج بوعريريج والمسيلة، تتربع على مساحة 30755 م منها 12555 م مغطاة .

ويمكن إعطاء بطاقة فنية لمطاحن الحضنة:

Route de B.B.A M'sila	طريق برج بوعريريج
Boite Postale N° : 111	صندوق بريد رقم 111 المسيلة
Téléphone : 035.55.16.86	M'sila الهاتف : 035.55.16.86
Télé fax : 035.55.00.60	الفاكس : 035.55.00.60
R.C.N : 98.B.562030	السجل التجاري : 98.B.562030

### - لمحة تنظيمية عن المؤسسة ميدان الدراسة :

إن قيام أو نشوء أي مؤسسة أو شركة لا بد من وجود هيكل تنظيمي يحدد المسؤوليات والاختصاصات فما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلال معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي والإداري للأقسام ومصالح وفروع الشركة ، وهو يساعدنا على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل قسم من هذه الأقسام، حتى نستخلص فكرة عامة على هذه المنظمة .

### - أ-المديرية العامة: يشرف. على تسييرها مدير وحدة له صلاحيات نسبية للمدير

العام ،ومهمته الأساسية بين مختلف الوحدات المنظمة ولهذا توكل له مهام أهمها : الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة .

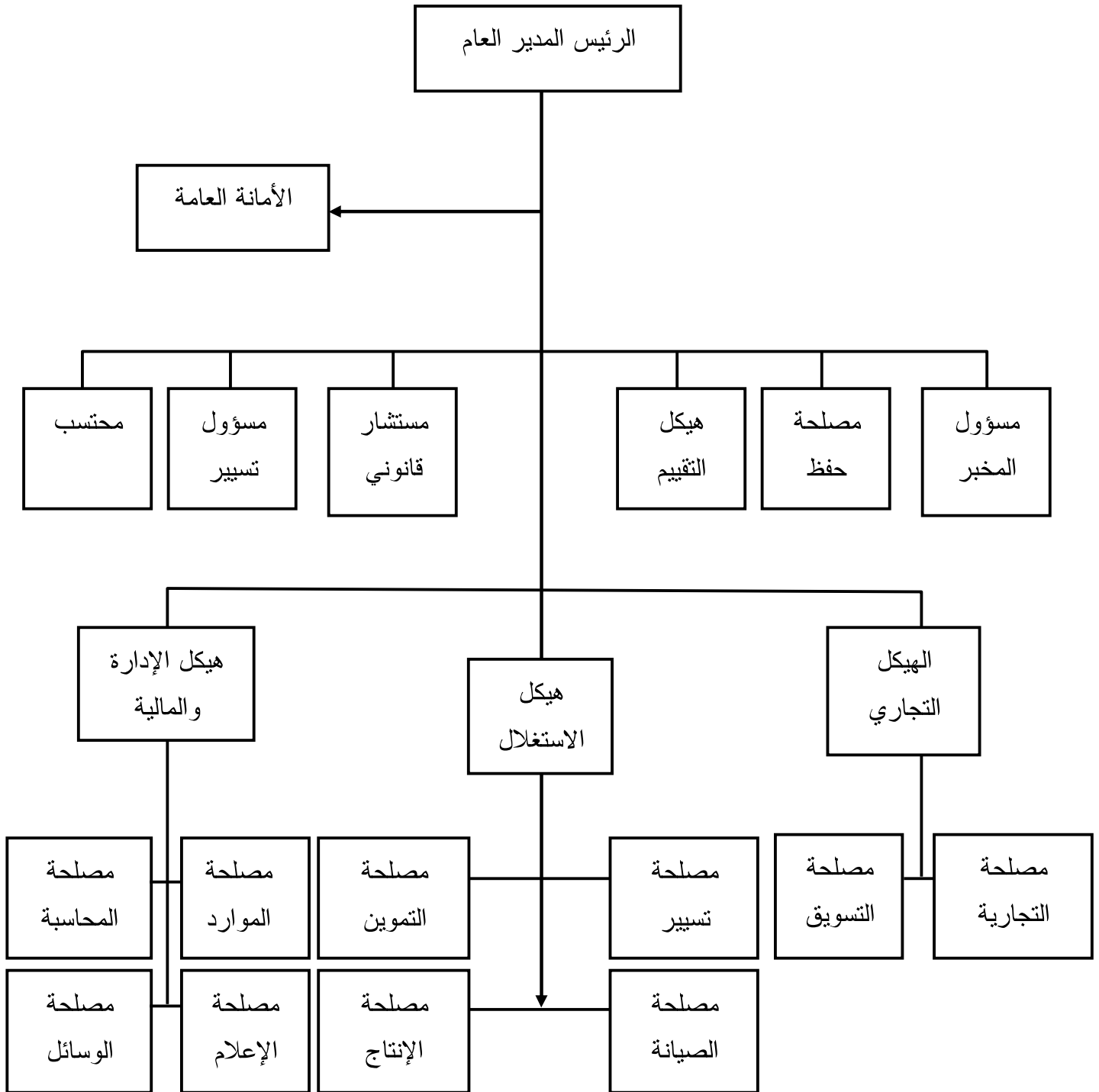
- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة .

- التنسيق بين الوحدة و ممثلها من نفس القطاع .

- يقوم بالربط بين جميع الدوائر .

- يقوم بإعلام الرئيس المدير العام برياض سطيف بالحالة اليومية للمؤسسة .

الهيكل التنظيمي



وتستعين المديرية العامة بعدت مكاتب مساعدة تتمثل في :

أولاً: الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة و مكلف بتسجيل البريد الصادر و الوارد و طبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة .

ثانياً: مسؤول ضمان النوعية: مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواءً كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية ، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة و مقدار المنافسة.

ثالثاً: المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها .

رابعاً: المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة و ذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني و هو المحامي لدى الشركة و المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة و مورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة .

خامساً: مكتب مساعد الأمن و الوقاية: و مهمته حماية الشركة داخلياً و كذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق ، السرقة و حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة و حمايتها من مختلف الأخطار.

ب- مديرية الإدارة و المالية: و تنقسم إلى ثلاث مصالح و هي :

أولاً: مصلحة المحاسبة و المالية : تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى و يقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات و تتفرع هذه المصلحة إلى :فرع المالية والصندوق ,فرع المحاسبة العامة ,فرع محاسبة المبيعات ,فرع المحاسبات .

ثانياً: مصلحة الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال و كيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي و ذلك لإعطاء أكبر كفاءة ، تتفرع هذه المصلحة إلى:فرع تسيير المستخدمين ,و فرع الخدمات الاجتماعية.

ثالثاً: مصلحة الوسائل العامة: و من مهامها:

- متابعة جميع الأشغال و الترميمات التابعة للوحدة.
- المتابعة الميدانية للاستثمارات.
- مكتب الإعلام الآلي : و يعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي و متطلباته.

ج- قسم الاستغلال: وتنقسم بدورها إلى ثلاثة مصالح وهي:

أولاً: مصلحة الإنتاج : مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية و تهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج و عمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج و طرق تنفيذها محددة علمياً و تنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما :

- مصنع التحويل رقم (1) : يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة .
- مصنع التحويل رقم (2) : يضم آلات تحويل القمح الصلب و اللين إلى دقيق و فرينة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة .

كما أن هذه المصلحة تنفرع إلى ثلاث فروع :

- فرع محاسبة المواد , فرع الطحن و الإنتاج , فرع الشحن و التوزيع .

و يوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة و كذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج و ذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة و لهذا تعتبر من أهم المصالح.

ثانياً: مصلحة الصيانة : و يشغلها رئيس المصلحة و مهمته إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج و تشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا و تنفرع هذه المصلحة إلى :

- فرع الإلكتروميكانيك و الكهرباء : و مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات و المكيفات .

- فرع الميكانيك العام : و هو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن و الشاحنات .

**ثالثا: مصلحة تسيير المخزونات :** تتكفل بتخزين المواد الأولية و المنتجات و دورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون و القيام بعمليات الجرد الشهرية و السنوية ، و تنفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في :فرع استقبال وتخزين المخزون ,فرع تسيير مخزونات الحبوب,فرع تسيير مخزون الأكياس,فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

**د-قسم التجارة:** وهو قسم حديث النشأة بعدما كان قسم الاستغلال ويشرف هذا القسم على جميع الموارد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفه -المسيلة,بوسعادة,عين الملح- كما له نقاط بيع محلية وينقسم هذا القسم إلى:

**أولا:مصلحة التوزيع:** وتقوم بتوزيع المنتجات حسب الزبائن الموقعين على دفتر التوريد

**ثالثا:مصلحة المبيعات:** وهي مصلحة مكلفة بتسجيل كل عمليات البيع التي قامت بها مصلحة التوزيع .

**ثالثا :مصلحة النقل:**وتقوم بعملية نقل المنتجات داخل وخارج المنظمة.

### 2-المجال الزماني:

ويعتبر المجال الزمني المدة الزمنية التي تمت خلالها جمع المعطيات النظرية وصياغة الإشكالية في مدة أربع أشهر, وأخيرا الدراسة الميدانية ,حيث قامت الباحثة من خلالها بجولة استطلاعية أولية في ميدان الدراسة, وكان ذلك يوم 9 أفريل 2013 قصد الاطلاع على المؤسسة والتعرف عليها من اجل توزيع الاستثمارات (6استثمارات) كدراسة أولية فقط,وبعد زيارة أخرى قصد توزيع الاستثمارات (30استمارة) وذلك كان يوم 14أفريل 2013 ,حيث قامت الباحثة بتسليمها إلى رئيس المستخدمين ,وفي الأخير بعد ملئها من طرف العمال ثم استسلامها يوم 22أفريل 2013 .

## 3-المجال البشري:

اقتصرت الدراسة على فئة العمال في مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة حيث بلغ عددهم الإجمالي: 127 عاملا .

## 4-التحليل الإحصائي :

أولا :خصائص العينة:

جدول رقم (3):توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
70%	21	ذكر
30%	9	أنثى
100%	30	المجموع

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية والتي تبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس, نجد أن نسبة الذكور تقدر ب: 70% مقابل نسبة الإناث 30%.

ومن خلال تحليلنا للبيانات نلاحظ أن أعلى نسبة والمقدرة ب: 70% عند فئة الذكور وهذا راجع إلى قدم المؤسسة ومدى الثقافة السائدة في ذلك الوقت ,ويرجع الأمر كذلك إلى أن تتطلب خدمة الذكور لأن طبيعة العمل داخل المؤسسة تفرض ذلك ,ويرجع الأمر لعشوائية الاختيار ,لأن العينة هي ربع مجتمع البحث بمعنى من الممكن أن يكون أغلبية المبحوثين ذكورا.

جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25	3	%10
25-35	11	%37
36-45	12	%40
أكثر من 45	4	%13
المجموع	30	%100

يبين الجدول الثاني توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية، حيث نجد أعلى نسبة هي %40 ممثلة لدى الفئة العمرية 36-45 سنة وتليها الفئة العمرية 25-35 سنة بنسبة %37، أما بالنسبة للفئة العمرية أكثر من 45 فقدت بنسبة %10، من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه لاحظنا ان جل العمال في المؤسسة كبارا وهذا راجع إلى نشوء وتأسيس المؤسسة وهذا ما تدل عليه الفئة العمرية 36-45 بنسبة %40، وكذلك تحتفظ المؤسسة بالعمال كبار السن لاستغلال خبراتهم وكفأتهم وكذلك مؤشر يدل على استقرار العمال بمؤسستهم.

جدول رقم(5):توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	0	0%
متوسط	4	13%
ثانوي	8	27%
جامعي	18	60%
المجموع	30	100%

من القراءة الإحصائية لبيانات الجدول رقم (3) والمتعلق بتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي الجامعي والمقدرة ب:60%، وتليها نسبة 27% عند ذوي المستوى التعليمي الثانوي، وتأتي في المرتبة الثالثة نسبة 13% عند أصحاب المستوى التعليمي المتوسط، وفي الأخير نسبة 0% عند أصحاب المستوى التعليمي الابتدائي.

ومن الملاحظات التي يمكن تسجيلها من خلال قراءتنا لهذا الجدول هو وجود ارتفاع في المستوى التعليمي الجامعي والثانوي وهذا يرجع إلى انه توجد ثقافة عند العمال في المؤسسة، وأن المؤسسة تعمل على جذب واستقطاب المورد البشري من اجل إشباع حاجات المؤسسة وشغل الوظائف الشاغرة، وبالتالي تعمل على اختيار الفرد المناسب من خلال المفاضلة بين صفات الفرد ومتطلبات العمل التي بدورها تعمل المؤسسة على رفع وتكوين الفرد الذي مؤهله يتطابق مع متطلبات الوظيفة التي تعمل المؤسسة على تحديدها .

جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية

الاقدمية في المؤسسة	التكرار	النسبة
10-5	12	%40
15-10	6	%20
20-15	8	%26.68
25-20	2	%6.66
25 فأكثر	2	%6.66
المجموع	30	%100

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية والتي تبين توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية, نجد أن %40 من إجمالي العمال تتراوح أقدميهم ما بين 10-5 سنوات, في المقابل نجد أن الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 15-20 سنة بنسبة %26.68 في حين نجد أن %20 تمثل العمال الذين تتراوح أقدميتهم بين 20-25 سنة و25 سنة فأكثر تتمثل بنسبة %6.66, وهذا راجع انه يوجد تجديد في المؤسسة من ناحية إدخال كفاءات جديدة, وأن جل العمال في المؤسسة مستقرين, وهذا ما أقر به رئيس المستخدمين عند استلامه للاستمارات .

جدول رقم (7) : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار	19	63%
عون تحكم	4	13%
عون تنفيذ	7	24%
المجموع	30	100%

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية والتي تبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة، نجد أن نسبة الإطارات التي تقدر ب:63% مقابل نسبة أعوان التنفيذ المقدرة ب:24% وفي المرتبة الثالثة أعوان التحكم المقدرة بنسبة 13%

ومن خلال تحليلنا للبيانات نلاحظ أن أعلى نسبة والمقدرة ب:63% عند الإطارات وهذا راجع إلى أن أغلبية العمال لديهم اقدمية في المؤسسة لذا تعمل المؤسسة على ترقيتهم بأقدمية العمل وليس بالدرجة العلمية المتحصلين عليها لان أغلبية لديهم المستوى التعليمي الثانوي والمتوسط.

جدول رقم (8): توزيع مفردات العينة حسب الجنس والمستوى التعليمي

النسبة	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي الجنس
%100 21	%57.14 12	%28.58 6	%14.28 3	%0 0	ذكر
%100 9	%66 6	%23 2	%11 1	%0 0	أنثى
%100 30	%60 18	%26.6 8	%13.33 4	%0 0	المجموع

من القراءة الإحصائية لبيانات الجدول رقم (6) والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس والمستوى التعليمي، نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت لدى فئة المستوى التعليمي الجامعي من الإناث والمقدرة ب: 66% مقابل 57.14% من الذكور بينما مثلت نسبة 26.67% لدى فئة التعليم الثانوي حيث نجد أعلى نسبة عند الذكور ب: 28.58% مقابل 23% عند الإناث وتليها نسبة التعليم المتوسط، كما نسجل أعلى نسبة عند الذكور 14.28% مقابل 11% عند الإناث وفي الأخير نجد فئة التعليم الابتدائي قد سجلت 0% عند الذكور والإناث.

من خلال الجدول أعلاه يمكن تفسير المعطيات الإحصائية لأن ذوي المستوى التعليمي قد مثلوا أكبر نسبة سواء عند الذكور أو الإناث وهذا راجع إلى سياسة التوظيف في المؤسسة في حالة تجديد أساسها العلمي من كفاءات، وهذا ما يتطلب منها وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتوحيد مختلف المستويات الثقافية في كل الوظائف.

وطبيعة العمل في المصنع الحديثة تتطلب الآليات والتكنولوجيا المتطورة وتتطلب كذلك توظيف المؤهلين بالشهادات المطلوبة المساهرة لتشغيل الاقتصاد والإنتاج.

جدول رقم (9): يبين علاقة الوظيفة بالاقدمية

الوظيفة الاقدمية	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	النسبة
10-5	8	2	2	12
15-10	5	0	1	6
20-15	5	1	2	8
25-20	1	0	1	2
25 فأكثر	1	0	1	2
المجموع	20	3	7	30

يبين هذا الجدول توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة والاقدمية، نلاحظ ان أعلى نسبة قد سجلت لدى الإطارات المستجوبين تتراوح اقدميتهم من 5-15 سنة، حيث قدرة نسبتهم 83.33% مقابل 66.68% عند فئة 5-10 في حين سجلت نسبة 62.5% عند فئة 15-20 وفي الأخير سجلت نسبة 50% عند الفئتين 20-25 و25 فأكثر. أما وظيفة عون التنفيذ سجلت أعلى نسبة 50% عند الفئتين 20-25 و25 فأكثر، مقابل نسبة 25% عند فئة 15-20 في حين سجلت نسبة 16.67% و16.66% على التوالي عند الفئتين 10-5 و15-10، ويرجع تفسير معطيات الجدول بالنظر إلى اقدمية المبحوثين من الإطارات الذين سجلوا أكبر

نسبة وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف والمسؤولية الموجهة إليهم ,واكبر نسبة قد سجلت في فئة من 10-15 وهذا يدل إلى ان المؤسسة في حالة تطور لأنها تعاني من اختلاف في ثقافة العمال والثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة وهذا ما يولد لها ما يعرف بالنزاع مابين العمال والإدارة ,وتكمن العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في الاقدمية والمتغير التابع الذي يمثل الوظيفة, أنه توجد علاقة من خلال ما سجلته النسبة عند أعوان التحكم 83.37%الذين تتراوح اقدميتهم من 10-15 وهذا يدل على ان المؤسسة تعمل على التجديد لأنها تعاني من نقص المتأهلين والخبراء الذين بدورهم تتحقق أهداف المؤسسة.

### ثانيا :عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

جدول رقم (10):يبين العلاقة بين الالتحاق بالعمل في الأوقات الرسمية والوظيفة

النسبة	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	الوظيفة تلتحق بالعمل في الوقت الرسمي
%100	%16	%16	%68	نعم
25	4	4	17	
%100	86%	%0	%40	لا
5	3	0	2	
%100	% 23.33	%13.33	%63.34	المجموع
30	7	4	19	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الاتجاه العام قد سجل لدى فئة مجتمع الدراسة,الذين يقرون بالتحاقهم بالعمل في الأوقات الرسمية بنسبة 63.34% بحيث

سجلت أكبر نسبة عند الإطارات 68% أما الذين يقولون أنهم لا يلتحقون في الأوقات الرسمية من الإطارات نسبتهم 40%، وجاءت في المرتبة الثانية نسبة 23.33% موزعة بين 60% من الذين لا يلتحقون بالعمل في الأوقات الرسمية من أعوان التنفيذ ومنهم من يلتحق بالوقت بنسبة 16%، أما المرتبة الثالثة سجلت نسبتهم 13.33% توزعت، منهم من يلتحق بالوقت 16% ولا يلتحقون 0% عند أعوان التحكم.

ان النتائج الإحصائية لهذا الجدول تدل سوسيولوجيا هناك تأثير بين الالتحاق بالعمل في الأوقات الرسمية والوظيفة لان احترام الوقت مؤشر من مؤشرات الثقافة التنظيمية الذي يؤدي بالموارد البشري إلى الارتقاء إلى مناصب وأماكن عليا وتعتبر الثقافة التنظيمية هي العنصر الأساسي الذي يؤدي إلى الالتزام والالتحاق بالعمل في الوقت المناسب وتكسب المورد كذلك في المؤسسة قيمة تقدير الوقت عن طريق اللوائح والقوانين التي تنص على الانصياع لنظام معين ولمواعيد محددة وإلا تعرض للعقوبة، وبالنظر إلى جدول نجد 60% من أعوان التنفيذ لا يلتحقون بالعمل في الوقت المناسب وهذا راجع إلى اللامبالاة وعدم احترام الوقت مواعيد العمل الرسمية وهذا ما يفسر انه يوجد نوع من النزعات والاختلافات وعدم تجانس الثقافات الموجودة داخل المؤسسة، وقد نفسر المبحوثين الذين لا يقرون أنهم لا يلتحقون في الوقت المناسب، بتأثير الثقافة العامة للمجتمع الجزائري، باعتبار أن الفرد يكون نظام لقيمة عن طريق مصدرين المجتمع والمؤسسة الذي ينتمي إليه، حيث نلمس في حياتنا الاجتماعية غياب تقدير قيمة الوقت كقيمة جوهرية في حياة المجتمعات مما ينعكس على الفرد وسلوكه في المؤسسة .

وتكمن العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في الوظيفة والمتغير التابع الذي يمثل الالتحاق بالعمل في الوقت الرسمي من خلال نسبة 40% رغم أنهم إطارات إلا أنهم لا يلتحقون بالعمل في الوقت المحدد .

جدول رقم (11): يبين العلاقة بين الزملاء والتعاون فيما بينهم لحل مشكلات العمل

النسبة	سيئة	لابأس بها	جيدة	العلاقة بزملاء التعاون مع الزملاء لحل مشكلات العمل
%100 15	%0 0	%60 9	%40 6	نعم
%100 15	%6.66 1	%13.33 2	%80 12	لا
%100 30	%3.33 1	%36.66 11	%60 18	المجموع

بالنظر إلى ما هو مسجل أعلاه من بيانات متعلقة بالعلاقة بين الزملاء، فإننا نلاحظ أن الاتجاه العام للإجابة بوجود علامة جيدة بنسبة 60% متراوحة بين 40% الذين يقولون نعم و 80% الذين لأن نتعاون مع الزملاء احل مشكلات العمل والشخصية، بينما نجد الذين صرحوا بوجود علاقة لابأس بها بنسبة 36.66% توزعت بين الذين بوجود علاقة تعاون بنسبة 60% والذين يقولون بأنه لا يوجد تعاون بنسبة 13.33%، أما الذين يصرحون بأنه توجد علاقة سيئة بنسبة 3.33% تتوزع على الذين يقولون أنهم متعاونون بنسبة 0% أما الذين لا يتعاونون بنسبة 6.66%، ومن خلال المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه لاحظنا ان جل العمال غير متعاونين وهذا لعدم انسجام الثقافات بين العمال وكذلك اختلاف في الثقافة الموجودة عند العمال والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وتكمن العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في العلاقة بزملاء والمتغير التابع الذي يمثل مدى تعاون بين الزملاء لحل المشاكل من خلال نسبة 80% من الذين علاقتهم جيدة إلا أنهم لا يتعاونون .

جدول رقم (12): يبين الامتثال إلى المسؤول المباشر

الامتثال إلى المسؤول المباشر	التكرار	النسبة
نعم	23	76.67%
لا	7	23.33%
المجموع	30	100%

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه المتعلقة بإجابات المبحوثين حول الامتثال إلى المسؤول المباشر، فإن الاتجاه العام للإجابة بنعم كانت نسبتهم 76.67%، أما الذين لا يمثلون إلى المسؤول المباشر فكانت نسبتهم 23.33%، وهذا راجع إلى أن جل العمال يمثلون إلى المسؤول المباشر وهذا من خلال ما سجلته النسبة 76.67%، ويمكن تفسير هذه المعطيات بأن جل العمال يمثلون إلى المسؤول المباشر وهذا راجع إلى أن العامل يمثل من أجل الأجر المادي فقط لعدم توفر له فرص بديلة، أما نسبة 23.33% الذين لا يمثلون تدل على أنه يوجد اختلاف في الأفكار والعادات والتقاليد والمعتقدات والفنون وهذا يدل على أنه يوجد غياب في ممارسة القوانين التي تمثل ثقافة تنظيمية تحكم وتضبط العمال، وكل هذه الاختلافات يؤدي بها أيضا إلى عدم التفاهم واللامبالاة والنزاع فيما بينهم، نتيجة المناخ التنظيمي وبيئة العمل والظروف الفيزيائية التي يعاني منها العمال داخل المؤسسة.

جدول رقم (13): يبين تفاعل العمال ورضا الإدارة

هل تفاعل العمال فيما بينهم يرضي الإدارة	التكرار	النسبة
نعم	12	40%
لا	18	60%
المجموع	30	100%

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه المتعلق بإجابات المبحوثين حول تفاعل العمال فيما بينهم يرضي الإدارة، فإن الاتجاه العام للإجابة كانت لا يرضي الإدارة التفاعل مع العمال بنسبة 60%، أما الاتجاه الذي يرى ان التفاعل يرضي الإدارة كانت نسبتهم 40%، وهذا راجع إلى نقص ثقافة المدراء وعدم تماشيهم مع التطورات الحالية، وهذا كله يؤدي بهم إلى ما يعرف بالصراع بين العمال والإدارة لأنهم غير متفاعلين وغير متفقيين على قوانين وتنظيمات واحدة، وهذا ما يؤدي بهم إلى الاختلاف في الثقافات وكل فرد أو عامل يتميز بثقافة معينة تخصه وعدم توحيد ثقافة تنظيمية واحدة.

جدول رقم (14): يبين الالتزام بالعمل

النسبة	التكرار	الالتزام بالعمل
70%	21	نعم
30%	9	لا
100%	30	المجموع

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه المتعلق بإجابات المبحوثين حول مدى الالتزام بالعمل، فإن الاتجاه العام للإجابة كانت جل العمال يقومون بالأعمال ونسبتهم 70%، وأما الذين لا يقومون بالعمال الموجهة إليهم نسبتهم 30%، وهذا راجع إلى أن العمال مرغوبون بالقيام بها من الأجر المادي فقط، وهذا ما يفسر أيضاً أنه يوجد اختلاف بين العمال والإدارة في أداء الواجبات، ونرجع هذا كذلك إلى مجموعة من عوائق الالتزام والمتمثلة في الظروف الفيزيائية وبيئة العمل، وعدم توفر كل حاجات العمل منها أوقات الراحة والإطعام دخل المؤسسة، كل هذه الظروف تشجع العمال على عدم الالتزام بجميع الأعمال الموجهة إليهم.

جدول رقم (15): يبين تعاون الزملاء لحل مشكلات العمل

النسبة	التكرار	تعاون الزملاء لحل مشكلات العمل
40%	12	نعم
60%	18	لا
100%	30	المجموع

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه المتعلق بإجابات المبحوثين حول التعاون لحل مشكلات العمل والشخصية، فإن الاتجاه العام للإجابة كان بعدم تعاونهم بنسبة 60%، وأما الذين يتعاونون كانت نسبتهم 40%، وهذا راجع إلى أنه لا توجد ثقافة التعاون والتلازم بين العمال وكذلك راجع هذا إلى الاختلاف في الثقافة بين العمال والثقافة التنظيمية الغير الموحدة في المؤسسة .

من خلال تفسير دور كايم وتحليله في (تقسيم العمل في المجتمع) على مفهومه عن نوعين مثاليين من المجتمعات، النوع الأكثر بساطة يتميز بالتضامن الآلي وهو ذو بناء اجتماعي غير متباين نسبياً وينعدم فيه تقسيم العمل أو يوجد في أدنى درجاته، النوع الحديث يتميز بالتضامن العضوي وبه تقسيم واسع للعمل، بالنسبة لدور كايم تقسيم العمل في المجتمع حقيقة اجتماعية مادية تتضمن الدرجة التي يتحدد فيها تخصيص الأعمال والمسؤوليات.

ثالثا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

جدول رقم (16): يبين العلاقة بين الاقدمية والخبرة في العمل

النسبة	لا	نعم	الخبرة في العمل الاقدمية
%100 12	%58.34 7	%41.66 5	10-5
%100 6	%66.67 4	%33.33 2	15-10
%100 8	%62.5 5	%37.5 3	20-15
%100 2	%50 1	%50 1	25-20
%100 2	%50 1	%50 1	25 فأكثر
%100 30	%60 18	%40 12	المجموع

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه المتعلق بإجابات المبحوثين حول العلاقة بين الاقدمية والخبرة في العمل فإن الاتجاه العام للإجابة فجل العمال لا تعتمد الإدارة على خبراتهم وهذا ما سجلته النسبة %60 موزعت %66.67 عند أصحاب الاقدمية من 10-15 وتليها نسبة %62.5 لدى العمال الذين تتراوح أقدميتهم 15-20 وفي المرتبة الثالثة %58.34 عند فئة من 5-10، أما الفئتين الإخريتين 20-25 و25 فأكثر فقد سجلت نسبة %50.

وفي المقابل نجد الذين تعتمد عليهم الإدارة نجد نسبتهم 40% توزعت 50% عند الذين لديهم اقدمية من 20-25 وأكثر، وتليها نسبة 41.66% عند الذين لديهم اقدمية 5-10 وتليها كذلك نسبة 37.5% عند فئة 15-20 وفي الأخير نجد نسبة 33.33% عند فئة 10-15.

ومن خلال المعطيات الإحصائية للجدول يتبين ان المؤسسة لا تعتمد على خبرات في تنفيذ القرارات رغم انه يوجد أفراد لديهم اقدمية وخبرة، وبالتالي عدم مشاركتهم تؤدي بهم إلى عدم البقاء في الوظيفة وتركها إن توفرت لهم فرص أخرى تتاح لهم، وهذا ما يجعل العامل كذلك بعدم الاستقرار، وبالتالي يخلق الإضرابات ويستمر بهذا إلى ان يكون نزاع واختلاف مابين العمال فيما بينهم وبين الإدارة .

وتمر عملية اتخاذ القرارات بعدة خطوات هي: تحديد المشكلة، البحث عن الحل، تقييم كل بديل، اتخاذ القرار الأمثل، وأخيراً تنفيذ القرار، ويؤكد كثير من الباحثين والكتاب على أهمية وضرة مشاركة الأفراد والجماعات من مختلف المستويات في عملية اتخاذ القرار، من خلال تزويد المديرين بالمعلومات الفنية والمقترحات والأفكار التي بدورها تحد من صعوبة ومشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات، وتكمن العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في الاقدمية والمتغير التابع المتمثل في الخبرة في العمل، انه توجد علاقة من خلال ما سجلته النسبة 66.67% من الذين لا تعتمد عليهم الإدارة على خبراتهم رغم أنهم لديهم اقدمية في العمل .

جدول رقم (17): يبين مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات

النسبة	التكرار	مدى مشاركة العمال في القرارات التي تخص المؤسسة
36.67%	11	نعم
63.33%	19	لا
100%	30	المجموع

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه المتعلق بإجابات المبحوثين حول ما إذا كانت يشارك العمال في عملية اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة، فإن الاتجاه العام للإجابة كان بعدم إتاحتهم هذه الفرص بنسبة 63.33%، وأما من رأوا بأنهم يشاركون في عملية اتخاذ القرارات كانت نسبتهم 36.67%، وإن عملية اتخاذ القرارات هي إعطاء العمال الفرصة للمساهمة في القرارات المؤثرة في المؤسسة، وتتعلق هذه القرارات بتحديد الأهداف والتخطيط وحل المشكلات، لكن بالرجوع إلى الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب المبحوثين لم تتح لهم الفرص في اتخاذ القرارات في اتخاذ القرارات وهذا ما يؤدي بهم إلى الاختلافات والصراعات التي تنجم عن اتخاذ قرار خاطئ من طرف المدراء بسبب عدم مشاركة واتخاذ قرارات العمال، وهذا يرجع إلى وعي ثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفأه يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة حيث تؤثر بشكل إيجابي في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعده اتجاهات تساند بطريقة مباشرة في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية ما يجعلها تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدر من التكاليف والمعوقات، لأن الثقافة التنظيمية توفر مناخ ملائم لاتخاذ القرارات بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية ومراكز صنع القرار، ما يسمح لها بالإصغاء إلى عملائها والعاملين فيها والمتعاملين معها وذلك بالاستفادة من المعلومات التي توفرها لها صفة الانفتاح فتكون أي قرار

تتخذ مدروسا وتحكمه ظروف معينة ما يسمح لها بإبعاد عدم التأكد عن الظروف المحيطة بها .

جدول رقم (18): يبين حرية الرأي واتخاذ القرار

النسبة	التكرار	حرية الرأي واتخاذ القرار
10%	3	نعم
90%	27	لا
100%	30	المجموع

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه المتعلق بإجابات المبحوثين حول حرية الرأي واتخاذ القرارات الإدارية، فإن الاتجاه العام للإجابة يشير إلى نفي وجود حرية الرأي في اتخاذ القرارات الإدارية والذين يمثلون نسبة 90%، والذين يقررون بوجود حرية في آراء اتخاذ القرارات فيمثلون نسبة 10%.

مما تفسر أنه لا يوجد أي تجديد في تنفيذ القرارات لأنها تتخذ من طرف المسؤولين فقط، وهذا ما ينعكس على تكوين العامل ومدى فعالية الأداء، وكذلك يؤدي بهم إلى غرس قيم عدم الانضباط التي نراها من خلال معطيات الجدول أي أنه توجد مجموعة من الخلافات بين الإداريين والعمال وتتمثل في السلطة والمصالح وكذلك المناصب الإدارية ومن أهمها الاختلاف في الثقافات وهذا يرجع إلى نمط الثقافة التنظيمية السائدة عند الإداريين والأساليب والقواعد المطبقة داخل المؤسسة.

جدول رقم (19): يبين العلاقة بين الوظيفة و اعتماد الإدارة على خبرات العمال

الوظيفة	خبرات العمال	نعم	لا	النسبة
إطار		6	13	19
عون تحكم		2	2	2
عون تنفيذ		4	3	7
المجموع		12	18	30
		31.57%	68.43%	100%
		50%	50%	100%
		57.14%	42.86%	100%
		40%	60%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الاتجاه العام لمجتمع البحث قد سجل لدى المبحوثين الذين لا تعتمد عليهم الإدارة على خبرات العمال في تنفيذ القرارات نسبتهم 60% حيث سجلت النسبة الأكبر عند الإطارات 68.43% وتليها نسبة 50% عند أعوان التحكم و42.86% عند أعوان التنفيذ مقارنة بنسبة 40% من الذين تعتمد عليهم الإدارة في تنفيذ القرارات ,حيث وزعت بين 57.14% عند أعوان التنفيذ و50% عند أعوان التحكم وتليها في الأخير نسبة 31.57% عند الإطارات .

ومن خلال النتائج الإحصائية لهذا الجدول تدل انه توجد علاقة بين الوظيفة ومدى اعتماد الإدارة على خبرات العمال في تنفيذ القرارات .حيث نجد ان الإدارة لا تعتمد على العمال في تنفيذ القرارات ,وهذا ما يشعر العامل بعدم المسؤولية وعدم الخضوع إلى القوانين واللوائح التي تحدد واجبات ومسؤولية كل فرد ,وخاصة مع ثقافة وذهنية المورد البشري الجزائري الذي يتميز بالإهمال والتواكل والتشويش ,وكل هذه المؤشرات تخلق النزاع والصراع ما بين العمال والإدارة ,وتكمن العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في الوظيفة والتابع المتمثل في خبرة العمال ,توجد علاقة من خلال ما سجلته النسبة 68.43% من الإطارات لا تعتمد عليهم الإدارة في تنفيذ القرارات .

**جدول رقم (20):يبين ان غياب المشاركة في صنع القرار**

هل غياب المشاركة في صنع القرار	التكرار	النسبة
نعم	22	73.33%
لا	8	26.67%
المجموع	30	100%

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه المتعلق بإجابات المبحوثين حول مدى غياب المشاركة في صنع القرار التي تؤدي إلى نزاع ,فإن الاتجاه العام للإجابة كانت بنعم ونسبتهم 73.33% وإما الذين يرون بأنه لا يوجد نزاع عند عدم مشاركتهم في صنع القرار نسبتهم 26.67%,ويمكن ان نفسر هذا بان العمال يوافقون على ان النزاع موجود في المؤسسة وهذا ما توضحه نسبة الذين يقولون انه يوجد نزاع ويؤكدون على عدم مشاركتهم وهذا ما يخلق ما يعرف بالصراع بين العمال والإدارة ويمكن ان نرجع ذلك أيضا إلى طبيعة المعاملة المفروضة من طرف الإدارة,العليا تجاه العاملين في المؤسسة ,أما فيما يخص بمشاركتهم في اتخاذ القرارات لا توجد أي فرصة من الإدارة لتوظيف أفكارهم ومواهبهم ,وفي

الأخير يمكن القول ان فرضيتنا قد تحققت وهي القائمة بان غياب المشاركة في صنع القرار يؤدي إلى الصراع .

جدول رقم (21):يبين اختلاف العاملين في كيفية أداء المهام

اختلاف العاملين في كيفية أداء المهام	التكرار	النسبة
نعم	23	%76.67
لا	7	%23.33
المجموع	30	%100

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه المتعلق بإجابات المبحوثين حول اختلاف العاملين في كيفية أداء المهام ,فإن الاتجاه العام للإجابة قد سجل بأنه يوجد اختلاف في أداء المهام وكانت نسبتهم %76.67,أما الذين يرون انه لا يوجد اختلاف في أداء المهام نسبتهم %23.33,وهذا يرجع إلى اختلاف الاتجاهات والقيم والأفكار وجل هذه المفاهيم تدل على أداء العمل فقط دون الاتفاق على عمل موحد,وتفسر هذه النتائج إلى ان الإدارة لا تعمل على توظيف اقتراحات وأفكار العاملين التي من خلالها تكون هناك إبداع وابتكار في العمل والإنتاج معا,والتدني من أفكار العامل وتعمل على زرع مظاهر اللامبالاة والإضراب عن العمل والاختلاف ما بين العاملين ,ومنه يصبح المورد البشري يؤدي الحد الأدنى مما هو مطلوب ولا يتعدى فعل ما هو مدون في تأديته للعمل المطلوب .

جدول رقم (22): يبين تجاهل الخلافات بين العاملين والإدارة

تجاهل الخلافات بين العاملين والإدارة	التكرار	النسبة
نعم	9	30%
لا	21	70%
المجموع	30	100%

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه المتعلق بإجابات المبحوثين حول محاولة العمال تجاهل الخلافات بين العاملين والإدارة، فإن الاتجاه العام كان جل العمال لا يتجاهلون الخلافات وسجلت نسبتهم 70%، أما الذين يتجاهلون الخلافات بين العاملين والإدارة كانت نسبتهم 30%، وهذا راجع إلى أنه توجد خلافات وصراعات بين العاملين والإدارة نتيجة عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة، ويرجع كذلك إلى أن المؤسسة بعيدة كل البعد في إرشاد وإدماج العمال في القرارات التي تتخذها، لأن عملية اتخاذ القرارات عادة لا يتم اتخاذها من قبل فرد واحد، بل يشارك فيها العديد من العاملين من مختلف المستويات وفي مراحل مختلفة من عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى الرؤساء والتنفيذيين والمديرين، والاستشاريين والخبراء والفيون وغيرهم، الذين يسهمون بدور كبير في

عملية اتخاذ القرارات من خلال تزويد القادة الإداريين بالمعلومات الفنية والأفكار والنصائح...، التي لا غنى عنها في معالجة العديد من القضايا والمشكلات الإدارية التي تزداد صعوبة وتعقيدا باستمرار، وهكذا فالقرار الذي هو نتاج لعملية اتخاذ القرار وهو حصيلة جهود متكاملة من الآراء والأفكار والدراسات التي تتم في مختلف مستويات المؤسسة.

### II. عرض النتائج ومناقشتها:

#### 1- مناقشة الفروض :

#### أولا :ملخص الفرضية الأولى:

ان اختلاف الثقافة التنظيمية وثقافة العمال داخل التنظيم تؤدي إلى الصراع، وهذا من خلال عدم تعاون العمال واختلاف أفكارهم وعاداتهم وتقاليدهم وكذلك عدم احترام مواعيد العمل الرسمية وعدم تقدير قيمة الوقت ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم وجود ثقافة تنظيمية للمؤسسة التي تتجلى في القيم العمالية التي من شأنها ان ترفع وتحسن سلوكهم .

ولكل هذه الاختلافات دور في خلق الصراع التنظيمي في المؤسسة، واتضح لنا الفاعلين في المؤسسة لا يمتلكون ثقافة أو قيم تعمل على غرس نظام قيمي ينعكس على اتجاهاتهم واتجاهات العاملين فيها، كل هذه السلوكيات أدت بهم إلى عدم الالتزام وعدم الالتحاق بالعمل في الأوقات الرسمية وهذا ما صرحت به نسبة 60% من أعوان التنفيذ في الجدول رقم (8).

بالإضافة إلى ذلك فإن الفاعلين في المؤسسة يمتلكون صفة التحيز وعدم التفاعل بين العمال والإدارة، التي من خلال يتجنب الأخطاء في الأعمال وانجازها بشكل جيد لكن ما صرحت به نتائج الجدول رقم (11) تظهر لنا العكس ان نسبة 60% لا يرضي التفاعل

فيما بينهم ,وهذا ما يؤدي إلى عدم الاتفاق الذي بدوره يعتبر قيمة تفعيل عملية الأداء داخل المؤسسة ,وتجعل المورد البشري يقدم مخرجات خالية من العيوب ,وهذا بينه الجدول رقم (9) ان العلاقة بين الزملاء جيدة لكن الاتفاق والتعاون غائب بنسبة 80% ,وكل هذا أدى بهم إلى عدم الشعور بالانتماء الذي ينتمي فيهم روح المبادرة والإبداع وتقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة ,ويرجع هذا إلى الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة .

يتضح لنا ان العامل في المؤسسة لا يرمي إلى الشعور بالولاء والفخر والاعتزاز لأنه احد أفرادها بل يعمل من اجل الأجر المادي فقط.

"هنا نخلص ان الكل يسير كما لو انه ,"ان اختلاف الثقافة التنظيمية وثقافة العمال داخل التنظيم تؤدي إلى الصراع التنظيمي ,وهذا ما يسمح بقبول الفرضية .

### ثانيا:ملخص الفرضية الثانية :

غياب المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى الصراع ما بين العمال والإدارة

اتضح لنا ان المؤسسة بعيدة كل البعد في إرشاد وإدماج العمال في القرارات التي تتخذها,وذلك من خلال عدم استشارة كل رئيس قسم العمال لإبداء القرارات التي مجال العمل منها صعوبة التعامل وكثرة مشكلات العمل التي من شأنها تعرقل فعالية أداء المؤسسة وتولد نوع من الصراعات وهذا ما أكدته الجدول رقم (19) بنسبة 73.33% .

كما أنها لا تقوم بإعلام العمال بما يحدث بها من مستجدات التي تخص القرارات المتخذة وهذا يؤثر على إحساسهم بتهميش وعدم احترامهم داخل المؤسسة,كل هذا يؤدي بهم إلى ارتكاب الأخطاء والإهمال من طرف المسؤولين ,وأثبتت نتائج الجدول رقم(18) برغم من أنهم إطارات إلا أنها لا توظف خبراتهم في تنفيذ القرارات وقدرة نسبتهم 68.43%.

وقد تبين ان العمال في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيطة ,لا يمتلكون حرية الرأي في اتخاذ القرارات التي من شأنها تعمل على زيادة طموح وأهداف وتقدم وتطور في مستقبل المؤسسة ,لكن الجدول رقم (17) اظهر لنا العكس وكذلك بنسبة 90% لا توجد لهم أي حرية في تنفيذ القرارات .

وبينت الدراسة كذلك ان العامل لا يطلع بالتغييرات التي تحدث في القسم الذي ينتمي إليه، حتى وان كانت لديه اقدمية في العمل وهذا ما يبينه الجدول رقم (14) وذلك بنسبة 62.5% الذين تتراوح اقدميتهم من 15-20 سنة لا توظف خبراتهم ولا يتطلعون بأي جديد.

وتبين كذلك ان الاقتراحات التي يقدمها العمال لا تأخذ بعين الاعتبار على مستوى القسم الذي ينتمي إليه وهذا يؤدي إلى تجميد كل أفكار واقتراحات وحياتهم في التعبير لان الإدارة لا تعتمد عنهم في تنفيذ القرارات وهذا ما صرح به المبحوثين بنسبة 60% لا يعتمدون على خبراتهم وهذا ما أكده الجدول رقم (15).

وهنا نخلص ان الكل يسير كما لو انه، غياب المشاركة في صنع القرار تؤدي إلى الصراع ما بين العمال والإدارة، وهذا ما يسمح بقبول الفرضية الثانية.

## 2- الاستنتاجات :

بعد عرض النتائج المتوصل إليها يمكن ان نبرز نتائج البحث المتمثل في الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة ونخلص فيما يلي :

ان اختلاف الثقافة التنظيمية وثقافة العمال داخل التنظيم لها دور في خلق الصراع، وهذا من خلال الاختلاف في الأفكار والعادات والتقاليد التي بدورها تعمل على غرس مبدأ اللامبالاة وعدم احترام الوقت وغياب الإحساس بالمسؤولية والسعي وراء إشباع الحاجات المادية، وكل هذه المبادئ تكمن في اختلاف الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، وعدم توحيد أفكار واقتراحات وسلوكات واتجاهات العاملين .

بالإضافة إلى ذلك عدم وجود أساليب وقوانين والتي بدورها يكون هناك تجديد وتجنب كل الأخطاء والمشاكل في تأدية الأعمال داخل المؤسسة .

ان المؤسسة لا تقوم بإشراك العاملين وإدماجهم في القرارات التي تتخذها بخصوص المؤسسة، وكل هذا أدى بهم إلى عدم قرب والتصاق ومواكبة العاملين لتطورات والمستجدات وأيضا أنهم أكثر بعدا بأهداف المؤسسة، وبهذا المعنى الثقافي الذي يعتمده الفاعلين، فإن جل العمال لم تكن لهم أهمية وحرية في التعبير عن

أفكارهم واقتراحاتهم ,وكل هذا أدى بهم إلى ضعف الروح المعنوية وعدم الانتماء والولاء وعدم الرضا الوظيفي بما هو سائد في المؤسسات ,وهذا ما انعكس بظهور مشاكل وصراعات ورفض ومقاومة من طرف العمال داخل المؤسسة بسبب غياب فرصة المشاركة في بناء القرارات التي تخص المؤسسة التي ينتمي إليها .

## خاتمة:

تكسب الثقافة التنظيمية المنظمة خصائص وسمات تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء العمل، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دور مهم في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة، ولذلك فإن ضعف الثقافة التنظيمية للمنظمة ينعكس سلباً على أنشطتها، فتكون غير فعالة في أداء مهامها مما يؤدي إلى تدني مستواها وهذا يؤدي بها إلى ما يعرف بالصراع التنظيمي نتيجة للاختلافات التي تسببها الثقافة التنظيمية من اختلاف في الاتجاهات ونمط السائد داخل المنظمة وكذلك مختلف المهام المطبقة .

وعليه إن محاولتنا لدراسة الثقافة التنظيمية التي تتمثل في القيم والمعتقدات والعادات والأفكار والسلوكيات وأهم الاتجاهات، وعلاقتها بالصراع التنظيمي يعتبر مساهمة أخرى تضاف إلى ميدان السلوك التنظيمي، لكن دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي ليس بالأمر السهل، وقد تعرضت الدراسة على مفهومي مدى غياب المشاركة في اتخاذ القرار وأهم الاختلافات الثقافية بين العمال والإدارة داخل التنظيم.

ولهذا أكدت الدراسة الميدانية صحة فرضيات الدراسة حيث يؤدي غياب المشاركة في اتخاذ القرار إلى الصراع ما بين العمال والإدارة وتليها، اختلاف الثقافة التنظيمية وثقافة العمال داخل التنظيم يؤدي إلى الصراع.

## قائمة المراجع :

### اولا:الكتب العربية :

- 1-أحمد السيد مصطفى :إدارة السلوك التنظيمي,رؤية معاصرة ,جامعة بنها,القاهرة, 2000.
- 2-أحمد كسنة : مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال ,غرناطة للنشر والتوزيع ,ط1,الجزائر ,2009.
- 3-أحمد ماهر :السلوك التنظيمي,مدخل بناء المهارات ,الدار الجامعية ,للطبوع والنشر والتوزيع ,ط7,الإسكندرية, 2007.
- 4-أنتوني غدنز ,ترجمة فايز الصياغ :علم الاجتماع ,توزيع مركز دراسات الوحدة العربية ,ط4,بيروت ,2005.
- 5-أندرو سيزلاني,ترجمة جعفر أبو القاسم :السلوك التنظيمي,معهد الإدارة ,الرياض ,1991.
- 6-إبراهيم عثمان :مقدمة في علم الاجتماع ,دار الشروق للنشر والتوزيع ,ط1,عمان,2009.
- 7-أمل مصطفى عصفور :قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم,منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية,2008.
- 8- بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير ,دار العرب للنشر والتوزيع,ط2,وهران ,2003.
- 9-جمال الدين المرسي:السلوك التنظيمي,الدار الجامعية ,مصر ,2002.
- 10- جمال زكي والسيد ياسين :أسس البحث العلمي ,دار الفكر الربى ,القاهرة ,مصر بدون تاريخ.
- 11- جمال الدين المرسي,ثابت إدريس,مصطفى أبو بكر:الإدارة في المنظمات العامة,الدار الجامعية,القاهرة,مصر ,2002.
- 12- جمال الدين محمد المرسي وآخرون :التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية,الدار الجامعية ,الاسكندرية,2002.
- 13- وسيلة حمداوي :إدارة الموارد البشرية ,مديرية النشر لجامعة قالمة,2004.

- 14- زكريا طلعت الدوري: الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية, دار البازوري للنشر والتوزيع, الطبعة العربية, الأردن, 2005.
- 15- حجيلة رحالي: الصراع في المؤسسات, وجه من اوجه العنف الكائن في المجتمع, ديوان مطبوعات الجامعة, الجزائر, 2012.
- 16- الحسيني فلاح بن حسن: الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها, مداخلاتها, عملياتها المعاصرة, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2000.
- 17- حسين حريم: السلوك التنظيمي, دار الحامد للنشر والتوزيع, الأردن, عمان, 2004.
- 18- حسن عبد الحميد احمد رشوان: المجتمع والتصنيع دراسة في علم الاجتماع الصناعي, الكتب الجامعي الحديث الازاريطة, الإسكندرية, 1996.
- 19- طاهر محسن منصور الغالبي, وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل, دار وائل للنشر, 2007.
- 20- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي, (دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات), طبعة الأولى, عمان, مكتب دار الشروق, 1989.
- 21- محمد حسن محمد حمادات: الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة, دار حامد للنشر والتوزيع, ط1, عمان, 2007.
- 22- محمد طاهر آل صير الخاقي: علم الاجتماع بين المتغير والثابت, دار الهلال, ط1, بيروت, 1987.
- 23- محمد الصيرفي: إدارة الصراع, مؤسسة جورس الدولية, الإسكندرية, 2008.
- 24- موريس أنجرس, ترجمة بوزيد صخري وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية, دار الهدى للنشر والتوزيع, ط1, عين مليلة, الجزائر, 2007.
- 25- موسى خليل: الإدارة المعاصرة "المبادئ-الوظائف, الممارسات", دار مجد للمؤسسة الجامعية, للدراسات والنشر والتوزيع, ط1, بيروت, لبنان, 2005.

- 26- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم, دار وائل للطباعة والنشر, ط2, عمان, الأردن, 2000.
- 27- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, دار وائل للنشر والتوزيع, ط3, عمان, الأردن, 2005.
- 28- مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات, المعاصرة, الدار الجامعية الإسكندرية, 2002.
- 29- محمد مصطفى الخشروم, مرسي نبيل محمد: إدارة الأعمال - المبادئ والمهارات والوظائف, مكتبة الشقيري, ط2, الرياض, السعودية, 1999.
- 30- مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية
- 31- نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية, دار الأمة, ط1, الجزائر, 2011.
- 32- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي, دراسة نظرية وتطبيقية, جامعة الجزائر, 2003.
- 33- نعيمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة, دار البازوري, عمان, 2009.
- 34- سيد محمد جاب الرب: السلوك التنظيمي, موضوعات, موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة, مطبعة العشري, 2005.
- 35- سمير محمد عبد الوهاب, إيلي مصطفى البرادعي: إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة, مركز دراسات وانتشارات الإدارة العامة, القاهرة, 2007.
- 36- سامية الساعدي: الثقافة والشخصية - بحث في علم الاجتماع الثقافي, دار الفكر العربي, القاهرة, مصر, 1998.
- 37- عاطف جابر طه عبد الرحيم: السلوك التنظيمي, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2009.
- 38- عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري, دار أسامة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, الطبعة الأولى, 2008.

- 39- علي عباس: إدارة الأعمال الدولية للإطار العام, دار حامد للنشر والتوزيع ط1, عمان, 2003.
- 40- عايدة سيد الخطاب: إدارة الموارد الدولية, دار القلم العربي, مصر, 2008.
- 41- عبد الحافظ سلامة: علم النفس الاجتماعي, دار البازوري الاجتماعية, عمان, الأردن, 2007.
- 42- العديلي, ناصر, محمد: إدارة السلوك التنظيمي, الرياض, مرام للطباعة الالكترونية, 1993.
- 43- عبد العزيز صالح بن جبثور: الإدارة الإستراتيجية, إدارة جديدة في علم متغير, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, 2004.
- 44- عبد الوهاب علي محمد: زيادة الإنتاجية في المنظمات الأعمال من خلال تشخيص وتغيير ثقافة المنظمة, شركة المصادر, جدة, السعودية, 2001.
- 45- عاطف وصفي: الثقافة والشخصية, بيروت, دار النهضة العربية, 1981.
- 46- عايدة سيد خطاب: العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية, مكتبة النهضة, مصر, 2001.
- 47- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات, الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر, 2004.
- 48- رفعت عبد الحكيم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي - بحوث ودراسات - دار العربية للنشر والتوزيع, القاهرة, مصر, 2005.
- 49- ثروت مشهور: استراتيجيات التطور الإداري, دار أسامة, ط1, عمان, الأردن, 2010.
- 50- خليل محمد حسن الشماع, خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة, ط3, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2007.
- 51- خضير كاظم حمود: إدارة الموارد البشرية, دار الحيرة, عمان, 2009.

52- خالد حامد: المدخل إلى علم الاجتماع, جسور للنشر والتوزيع, الجزائر, ط1, 2008.

- المعاجم والقواميس:

53- أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية, بيروت للنشر والتوزيع, بيروت, 1984.

54- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع, دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع, جامعة الإسكندرية, 2006.

55- علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطالب, الشركة الوطنية للتوزيع, ط1, الجزائر, 1999.

- الرسائل والأطروحات الجامعية:

56- إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية, رسالة ماجستير في العلوم التجارية, دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL-وحدة EARA بالمسيلة, 2006.

57- إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية, دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي, محافظات غزة, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال, 1432هـ.

58- بوهنتالة فهيمة: التغير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة, دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية باتنة, رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل, جامعة الحاج لخضر, 2009.

59- بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية, المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نمونجا

جامعة منتوري قسنطينة ,شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم  
2006.

60- وهيبة عيساوي :اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ,دراسة حالة  
فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار  
,شهادة ماجستير ,إدارة الأفراد وحوكمت الشركات ,جامعة بوبكر بلقايد -  
تلمسان,2011.

61- حمد بن فرحان الشلوي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي ,  
دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين,  
جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ,رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ,  
2005

62- مهني سامي :الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء المؤسسة  
الصناعية,دراسة على مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ,رسالة مكملة لنيل  
شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل ,2012.

63- سمير يوسف محمد عبد الإله :واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات  
الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات  
,دراسة مقارنة ,الجامعة الإسلامية ,غزة ,رسالة ,ماجستير في إدارة الأعمال  
1427هـ-2006م.

64- علي عبد الله:اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة  
الجزائر ,أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ,كلية العلوم  
الاقتصادية وعلوم التسيير ,جامعة الجزائر ,1999.  
ثانيا:الكتب بالأجنبية:

65-Hélène denis ;strategie dente reprise et incertitudes  
eniverionnementales désigne,organisationnel culture et  
technologie ,édition économisa,1999,p122

66-Roubbins, Stephen, organization theory; structure, design and  
application, 3<sup>rd</sup> ed, englowood cliffs, new jersy; prentice- hill, 1990,  
p; 439



جامعة المسييلة

كلية: الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم: علوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة استبيان:

إن إطار إعداد مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة" تضع بين أيديكم استمارة استبيان راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جميع البيانات ذات الصلة ببحثنا، وإنني أشكركم على تعاونكم، وأفيدكم بأن ما تدلون به من إجابات المحافظة على سريتها ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

إشراف الدكتور:

مصطفى بوجلال

إعداد الطالب(ة):

حفيفة شرقي

ملاحظه هامة: الرجاء منكم الإجابة عن عبارات هذه الاستبانة، وذلك بوضع

علامة (\*) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك

أولاً: بيانات أولية:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- العمر: أقل من 25  من 25-35  من 36-45  أكثر من 45
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- الإقضية في المؤسسة: .....
- 5- الوظيفة في المؤسسة:

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

ثانياً: اختلاف الثقافة التنظيمية وثقافة العمال:

- 6- هل يتقبل العمال كل اللوائح والقوانين؟ نعم  لا
- 7- هل لديهم التزام للعمل؟ نعم  لا
- 8- هل تلتحق بالعمل في الأوقات الرسمية؟ نعم  لا
- 9- كيف تكون علاقتك بزملائك؟ جيدة  لا بأس بها  سيئة
- 10- هل يمثل العمال إلى أوامر المسؤول المباشر؟ نعم  لا
- 11- هل تفاعل العمال فيما بينهم يرضي الإدارة؟ نعم  لا
- 12- هل تقوم بإنجاز كل الأعمال الموجهة إليك؟ نعم  لا
- 13- هل تتعاون مع زملائك مع زملائك لحل مشكلات العمل والمشكلات الشخصية؟ نعم  لا
- 14- مانوع الخلافات التي تحدث بين الموظفين: .....
- 15- هل يوجد تشدد واضح في تنفيذ التعليمات؟ نعم  لا

### ثالثا: غياب المشاركة في اتخاذ القرار:

16- هل تعتمد الإدارة على خبرات الآخرين في تنفيذ القرارات ؟

نعم  لا

17- هل يشارك العمال في عملية اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة؟

نعم  لا

18- هل توفر المؤسسة للعاملين الحرية في آراء اتخاذ القرارات الإدارية

؟ نعم  لا

19- هل تشرك الإدارة العاملين في الأرباح؟

إذا كانت الإجابة بنعم هل يكون

ذلك شخصيا  عن طريق التمثيل النقابي

20- هل تقوم المؤسسة بضبط العمل مع الموظفين؟ نعم  لا

21- هل يعمل العمال على إتقان العمل الذي يقومون به ؟ نعم  لا

22- هل تتخذ من سلوكيات الرؤساء قدوة لك؟ نعم  لا

23- هل غياب المشاركة في صنع القرار يؤدي إلى نزاع مابين العمال

والإدارة؟ نعم  لا

### رابعا: الصراع

24- هل هناك توافق بين المرؤوسين والرؤساء داخل الإدارات؟ نعم  لا

25- هل هناك اختلاف بين العاملين في كيفية أداء المهام الوظيفية ؟ نعم  لا

لا

26- هل يتجنب العاملون مناقشة خصومهم مع الإدارة؟ نعم  لا

27- هل يحاول العاملون تجاهل الخلافات الموجودة بين الإدارة والعمال؟

نعم  لا

28- هل ينتمي العمال إلى النقابات العمالية؟ نعم  لا

29- هل يعمل العمال على إيقاف العمل واللجوء إلى الإضراب بسبب مجموعة من العوامل؟

- الظروف الفيزيائية

- انعدام الترقية

- تدني الأجر

- ضعف الحوافز

30- هل تعمل النقابة كوسيلة لتوظيف المساومة في تحقيق المطالب؟ نعم  لا