

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الرواسب الثقافية وعلاقتها بالصراع التنظيمي

دراسة ميدانية بالعيادة متعددة الخدمات

بأولاد عدي لقبالة

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علم اجتماع

تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ :

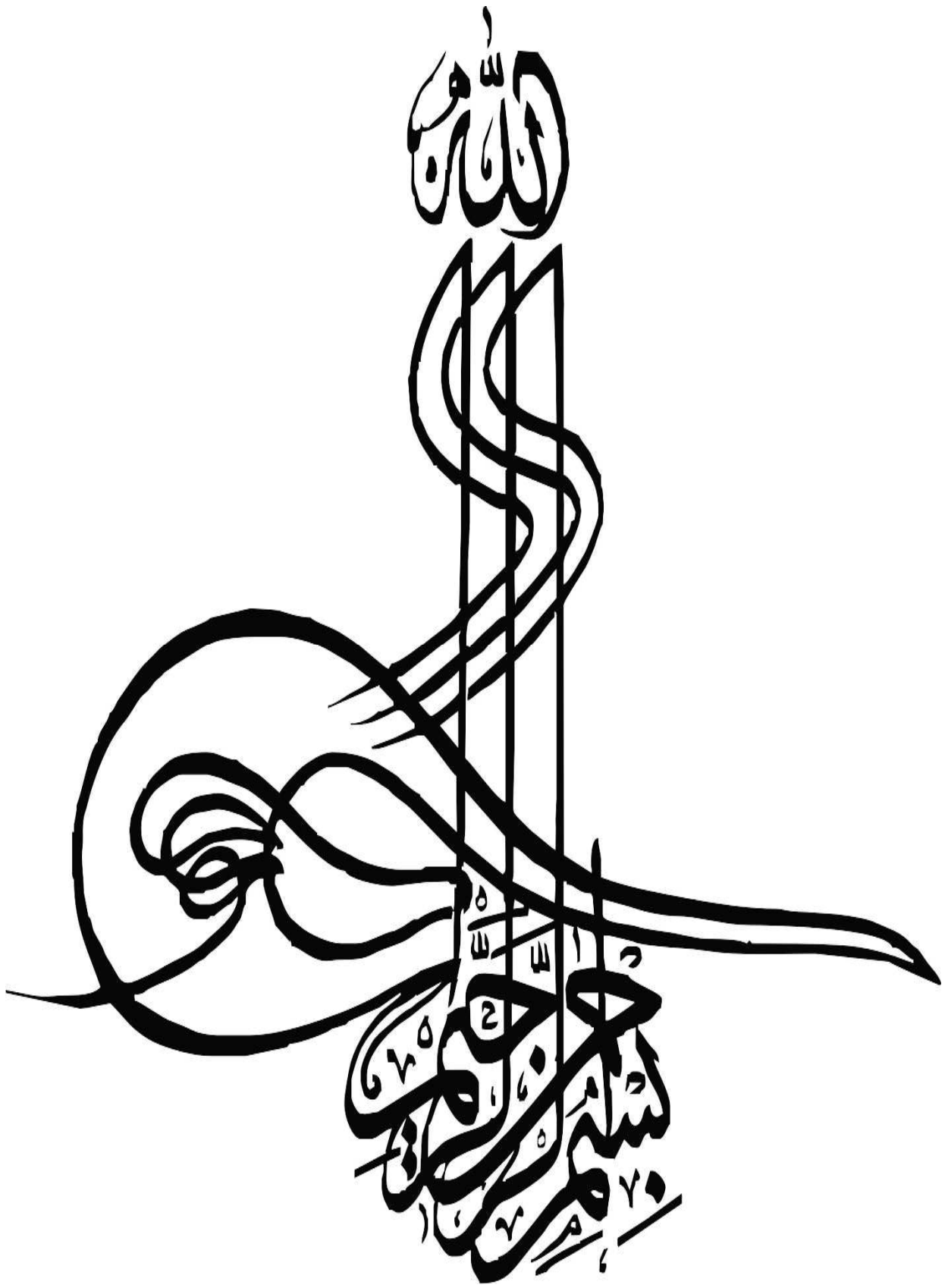
د . عزوز عبد الناصر

من إعداد الطالبة :

1. زين نسيمة

السنة الجامعية:

2014/2013



شكر وتقدير

الحمد لله ذو الجلال والإكرام، والصلاة والسلام على خير الأنام .وامتثالاً لقول النبي محمد صلى الله عليه وسلم " ((من لا يشكر الناس لا يشكر الله)) رواه الترمذي .
فبعدما رست سفينة هذا البحث عل شواطئ الختام لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى أستاذي المشرف" عزوز عبد الناصر "الذي اقتطع من وقته ليمنحني و من جهده ليعينني، فكان نجما أهتدي به و قدوة على النضال أعتز به و الذي لم يبخل عليّ بتوجيهاته القيمة و نصائحه النيرة و التي أفادتنني كثيرا و ساهمت في إعداد هذا البحث، زاده الله من فضله.
وأتقدم بشكري إلى مدير العيادة متعددة الخدمات بأولاد عدي لقبالة الذي قدم لي التسهيلات وكافة العمال الذين ساعدوني ولم ألقى عناء كما أقدم شكري وتقديري إلى كل أساتذة وعمال وطلبة قسم علم الاجتماع .
والى كل من علمني حرفا و أنار لي دربا
كما لا أنسى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إثراء وإكمال بحثي هذا .

شكرا.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرواسب الثقافية والصراع التنظيمي في أحد المؤسسات الاستشفائية.

تم استخدام الاستبيان في هذه الدراسة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، و طبق أسلوب الحصر الشامل على مجتمع الدراسة ككل والذي قدر عدد أفراد ب: 36 موظف ، كما استخدام المنهج الوصفي وكانت الفرضيات كالتالي :

الفرضية العامة:

. تؤثر الرواسب الثقافية لدى العاملين في الصراع التنظيمي داخل المؤسسة من خلال القيم والعادات والخلفية الذهنية للعاملين بزيادة حدته.

الفرضيات الفرعية:

- للعادات الثقافية السلبية لدى العاملين علاقة في زيادة حدة الصراع داخل المؤسسة.
- تؤدي القيم السلبية المترسبة لدى العاملين إلى زيادة حدة الصراع داخل المؤسسة
- لفارق السن بين العاملين علاقة في زيادة حدة الصراع داخل المؤسسة.

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

- بأن الفرضية الأولى حول إذ كانت للعادات الثقافية السلبية لدى العاملين علاقة في زيادة حدة الصراع داخل المؤسسة قد تحققت جزئياً أي أن للعادات الثقافية السلبية علاقة في زيادة الصراع.
- أن الفرضية الثانية حول إذا ما كانت القيم السلبية المترسبة لدى العاملين تؤدي إلى زيادة حدة الصراع داخل المؤسسة قد تحققت كلياً ومنه فالقيم الثقافية السلبية تؤدي إلى زيادة حدة الصراع .
- الفرضية الثالثة لم تتحقق ومنه فإنه لا توجد علاقة لفارق السن بين العاملين في زيادة حدة الصراع داخل المؤسسة.

ومن خلال ما تم التوصل إليه من نتائج البحث نستنتج بأن للرواسب الثقافية علاقة بالصراع التنظيمي .

من خلال هذا البحث تم التوصل إلى الاقتراحات التالية:

1. محاولة بناء علاقات جيدة ومنتينة بين العاملين من أجل تجنب الخلافات.
2. - السعي لبناء علاقات جيدة ومنتينة بين العاملين و الإدارة ومحاولة إشراكهم في اتخاذ القرار لكي لا يبقى حكر على الإدارة فقط .
3. - لا بد من خلق الوعي المهني لدى الموظفين من أجل تجنب الصراعات
4. - يجب على المدير معاملة العاملين على قدر من المساواة
5. - يجب على الموظفين بصفة عامة تجنب العادات والقيم الثقافية السلبية والتخلي بالقيم الإيجابية من أجل خلق نوع من التعاون والمشاركة الفعالة داخل المؤسسة ، ومنه تقديم خدمات في المستوى المطلوب للمرضى.

فهرس المحتويات

شكر وعران

ملخص الدراسة

قائمة الجداول

مقدمة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

04	طرح الإشكالية.....
06	الفرضيات.....
07	أسباب اختيار الموضوع.....
07	أهمية الدراسة
08	أهداف الدراسة.....
09	تحديد المفاهيم.....
15	تحديد الدراسات السابقة

الفصل الثاني: المقاربة النظرية

24	تمهيد.....
----	------------

نظريات الرواسب الثقافية

25	نظرية باريتو.....
26	نظرية ادوارد تايلور.....
27	النظرية البنائية الوظيفية
29	نظرية ميشال كروزيه.....

نظريات الصراع التنظيمي

30..... نظرية كارل ماركس

32..... تصور المدرسة الكلاسيكية

33..... النظرية السلوكية في الإدارة

الفصل الثالث: الرواسب الثقافية

37..... تمهيد

38..... أنواع الرواسب الثقافية

39..... عناصر الرواسب الثقافية

41..... خصوصيات الثقافية

43..... مصادر الرواسب الثقافية

45..... خصائص ومستويات الرواسب الثقافية

47..... إيجابيات وسلبيات الرواسب الثقافية

49..... خلاصة جزئية

الفصل الرابع: الصراع التنظيمي .

51..... تمهيد

52..... مكونات نشوء الصراع التنظيمي

52..... خصائص الصراع التنظيمي

53..... مراحل الصراع التنظيمي

54..... جوانب الصراع التنظيمي

55..... أسباب الصراع التنظيمي

58..... مجالات الصراع التنظيمي

59..... أنواع الصراع التنظيمي

64..... آثار الصراع التنظيمي

65.....العوامل المؤثرة على الصراع التنظيمي.....

66.....استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

الفصل الخامس: منهجية البحث والإجراءات الميدانية

70.....تمهيد.....

71.....التعريف بالمؤسسة

73.....المنهج المستعمل.....

74.....أدوات جمع البيانات.....

76.....عرض وتحليل النتائج.....

100.....مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

103.....الاقتراحات

104.....خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	موضوعه	رقم الجدول
76	يمثل أفراد مجتمع البحث حسب الجنس	01
76	يبين الفئة العمرية لمجتمع البحث	02
77	يبين أفراد مجتمع البحث حسب الحالة الاجتماعية	03
78	يوضح المستوى التعليمي لأفراد المجتمع	04
79	يوضح توزيع مجتمع البحث حسب مكان الإقامة	05
79	يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الأقدمية في الوظيفة	06
80	يبين إن كان العاملين يحملون عادات ثقافية كاحترام الوقت من آبائهم.	07
81	يبين إذ كانت للقيم التي يربي الآباء أبنائهم عليها أثر على سلوكياتهم أبنائهم في المستقبل والتي تصبح لديهم عادة	08
82	مدى التزام العاملين بالحضور للعمل في الوقت المحدد.	09
82	يبين العلاقة بين العاملين خاصة التفاعل مع الجنس الآخر	10
84	يبين عادات العامل في مكان العمل وإن كانت لهم علاقة في لهم إثارة الصراع	11

85	يبين إن كان لفارق السن علاقة في الالتزام بالعمل	12
86	يوضح من الأكثر تسببا في الصراع من خلال المعاملة التي يتلقاها المرضى من طرف العاملين بالمشفى	13
87	يبين العادات التي يقوم بها الموظفون من خلال تأدية مهامهم.	14
88	يوضح القيم التي نشأ عليها العاملون مثل التعاون مع الآخرين	15
89	يبين القيم التي نشأ عليها العاملون كاحترام الآخرين	16
90	يبين مدى تأثر العاملين بالخلافات التي كانت تحدث في أسرهم	17
91	يبين مستوى العلاقات بين العاملين في مكان العمل	18
92	يبين إن كان يتم إشراك العاملين في إيجاد الحلول للأزمات.	19
93	يبين علاقة العمال بالمدير من خلال المعاملة التي يخصصها بها.	20
93	بين إن هناك احترام متبادل بين العمال والمدير	21
94	يوضح مدى منح الإدارة فرص المشاركة وعرض الآراء في حل المشاكل للعاملين.	22
95	يبين مدى اقتداء العاملين بسلوك المدير	23
95	يبين إذ كانت تحدث خلافات داخل المؤسسة	24
96	يبين إذ ما كان العاملون يستخدمون طرق ملتوية في استعطاف رضا المدير الذي من شأنه خلق صراع .	25
97	يبين نوع الصراع الأكثر شيوعا داخل المؤسسة	26
98	يبين الأسباب التي تحدث الصراع داخل المؤسسة محل	27

	الدراسة	
99	يبين الفترات التي يحدث فيها الصراع أكثر	28

مقدمة:

لقد انتشرت مقولة إن الإنسان اجتماعي بطبعه لا يمكن أن يعيش بمفرده ، بل لا بد له من الاحتكاك مع غيره ومعايشتهم والاختلاط بهم في أي مكان وزمان ،لأننا إذا لاحظنا الإنسان في ممارسته لشؤون حياته اليومية وما يتطلبه ذلك من أنواع النشاطات نجد أنواعا معينة منها تتكرر بنفس الصورة تقريبا،أو بمعنى آخر يميل الناس في المجتمع إلى الاتفاق أو التشابه فيما يصدر عنهم من سلوك في المواقف المختلفة ، فملاحظة هذه الأنماط السلوكية وإن كانت لا تعني الاتفاق التام بين تصرفات الأفراد في المجتمع ،إلا أن توجد هناك عناصر مشتركة تعود إلى الثقافة التي يحملونها هذه الأخيرة التي تشكل القيم والعادات والتقاليد المتوارثة من المجتمع والتي رسبت ورسخت في أذهانهم منذ نشأتهم والتي شبوا عليها ، خاصة بعض العادات منها التي لا يستطيعون التخلي عنها لأنها أصبحت تشكل لهم حالة عقلية ثابتة يتمسك بها الفرد رغم انتقاله إلى مراحل جديدة في حياته، ولكنه في بعض الأحيان يحافظ على عادات وقيم ثقافية سلبية .هذه الأخيرة تولد بين الأفراد بعض المنغصات تظهر على شكل إساءة بكلام أو أفعال أو ردود أفعال وقد يصل الأمر في بعض الأحيان إلى الاشتباك بينهم .

والمنظمات احد الأمكنة التي يتجمع بها عدد هائل من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصفة دائمة لتحقيق الأهداف ، غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى اتفاق في بعض المواقف و تعارضهم في البعض الآخر لأنه غالبا ما تختلف قيمهم وثقافتهم وعاداتهم ومبادئهم ، هذا التعارض والاختلاف قد يؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي الذي يعتبر نمط من أنماط التفاعل الاجتماعي يطلق عليه أحيانا مصطلح التنازع وهو ظاهرة سلوكية تمثل موقف التنافس بين الأفراد . فالصراع قد يكون سلبيا أو ايجابيا يؤثر على المنظمة وأدائها ،وتطورها ونموها كما انه قد يخلق جو من التنافس لدى العاملين هذا الجو قد يؤدي إلى المحافظة على نموها و استقرارها .

و على هذا الأساس تم تقسيم دراستنا هذه إلى جانبين الأول نظري و الثاني تطبيقي يحتوي الجانب الأول على أربعة فصول يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة تم فيه تحديد الإشكالية والفرضيات والأسباب والأهمية وأهداف الدراسة والدراسات السابقة .

أما الفصل الثاني يتناول المقاربة النظرية لدراسة الرواسب الثقافية والصراع التنظيمي.

و الفصل الثالث يتناول كل الرواسب الثقافية أما الفصل الرابع يتناول الصراع التنظيمي.

الجانب التطبيقي يحوي شقين الشق الأول حددنا به منهج الدراسة و الأدوات والشق الثاني يحوي عرض البيانات وتحليلها من خلال الإجابات وتفسير النتائج وفي الأخير خاتمة.

الإطار المنهجي للدراسة

1. طرح الإشكالية
2. الفرضيات
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. تحديد المفاهيم
7. تحديد الدراسات السابقة

المقاربة النظرية

تمهيد

1. نظريات الرواسب الثقافية

2. نظريات الصراع

خلاصة جزئية

الرواسب الثقافية

تمهيد

1. أنواع الرواسب الثقافية
 2. عناصر الرواسب الثقافية
 3. خصائص الثقافة
 4. مصادر الرواسب الثقافية
 5. خصائص ومستويات الرواسب الثقافية
 6. ايجابيات وسلبيات الرواسب الثقافية
- خلاصة جزئية

الصراع التنظيمي

تمهيد

1. مكونات نشوء الصراع التنظيمي
 2. خصائص الصراع التنظيمي
 3. مراحل الصراع التنظيمي
 4. جوانب الصراع التنظيمي
 5. أسباب الصراع التنظيمي
 6. مجالات الصراع التنظيمي
 7. أنواع الصراع التنظيمي
 8. آثار الصراع التنظيمي
 9. العوامل المؤثرة على الصراع التنظيمي
- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
- خلاصة

منهجية البحث والإجراءات الميدانية

تمهيد

1. التعريف بالمؤسسة

2. أدوات جمع البيانات

3. المنهج المستعمل

4. عرض وتحليل النتائج

5. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

خاتمة

الإشكالية:

تحمل المجتمعات بمختلف أنواعها ثقافات تقوم عليها، وتسير مختلف المجالات الحياتية فيها، وكل الشؤون سواء الداخلية أو الخارجية.

والمجتمعات العربية باعتبارها واحدة من هذه المجتمعات إلا أنها تتميز ببطء في التغيير والتنمية والتخلف وهذا لا يتعلق بالتكنولوجيا أو الأنظمة ولكن يعود الخلل الرئيسي إلى القيم والثقافة السائدة التي أثرت بشكل كبير في عملية التنمية في الوطن العربي عامة .

فالمشكل يكمن في طبيعة المجتمع وحياة الفرد فيه وتنشئته الاجتماعية التي تتشكل من خلالها ثقافته. والجزائر هي جزء من المجتمع العربي ليس حالها أفضل من مثيلاتها من الدول العربية الأخرى فهي تعاني نفس المشاكل وتعاني نفس الأزمات، فإذا أخذنا المنظمات كمثال على ذلك لأنها تعد جزء لا يتجزأ من حياة الأفراد و الجماعات لكونهم يرتبطون بها خاصة في مجال العمل ويحملون جملة من الثقافات التي تخلق علاقات داخل المنظمات أو بين المنظمات والبيئة الخارجية لها ، إذ تصبح لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تتكون من الجوانب الملموسة لها والقيم والعادات ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون إذ أنها تلعب دورا هام في الحفاظ على هوية المنظمة وهذا ما يسمى بالثقافة التنظيمية.

هته الأخيرة التي تتحدد من خلال ثلاث عناصر الثقافة الداخلية لها من خلال القوانين واللوائح وطرق العمل ، الثقافة الخارجية والتي تتمثل في المجتمع الخارجي الذي تتعامل معه المنظمة (المجتمع)، ثقافة الأفراد العاملين داخل المنظمة الذين يحملون ثقافة المجتمع الخارجية كما يكتسبون الثقافة الداخلية للمنظمة هذا ما قد يسبب لهم التناقض على مستوى المجتمع والتنظيم بحيث تصطمم الرواسب الثقافية لديهم والمرسخة من المجتمع مع الرواسب الثقافية المكتسبة من التنظيم هذا التناقض قد يتحول بشكل من الأشكال إلى صراع لأن الأفراد والجماعات المختلفة تعتمد على بعضها البعض في تبادل الآراء والمعلومات ، و القيم والعادات والخبرة وغيرها من الأمور وهذا النوع من التبادل والاعتمادية قد يؤدي إلى الترابط والتفاهم والتعاون ولكن في نفس الوقت قد يؤدي إلى الصراع فالعلاقة بين أفراد المنظمة سواء العاملين فيما بينهم أو العاملين وأرباب العمل كثيرا ما تتعارض ثقافتهم ومصالحهم وأفكارهم

وأرائهم وأهدافهم ،وفي ظل الثقافة المترسبة لدى الأفراد قد تظهر أشكال عديدة ومتنوعة للصراع تتمثل في الاحتجاجات والإضرابات التي يتبناها العاملون، بالإضافة إلى المنافسة والعمل النقابي. وبما أن الصراع يعد من المظاهر الأساسية داخل المنظمة طالما أنها تتعامل مع البشر إذ أن لكل فرد أفكاره وأهدافه وثقافته الخاصة، التي تكون شخصيته المهنية تتعارض مع الرواسب الثقافية في التنظيم والرواسب الصادرة عن المجتمع من خلال العادات والقيم والتعاملات والأخلاق .

فالصراع ليس بالجديد حيث تعتبر أسباب الصراع واحدة وهي الاختلاف في التوجهات والأفكار وهذا ما كان محل اهتمام ودراسة كثير من علماء النفس وعلماء الاجتماع ،وما دام أن الصراع التنظيمي أصبح موجود بشكل كبير في كل المنظمات تسعى هذه الأخيرة إلى محاولة تحقيق التميز من خلال تجنب هذه الصراعات ،وهذا ما تحدثت عنه البنائية الوظيفية من خلال اعتبارها للجماعات على أنها بناء اجتماعي متماسك متوافق إلى الحد الذي يمكن فيه تجنب الصراع المكشوف هذه الجماعات تربطها صفات مشتركة من خلال تفاعلها مع بعضها البعض مما يشكل لها ثقافة مشتركة تميزها عن غيرها من الجماعات الأخرى، وأي تغيير يحدث لمكون من مكونات الجماعة قد يخل بتوازنها حيث يحمل كل فرد في الجماعة ثقافته الخاصة والراسخة لديه من المحيط الخارجي ينقلها للجماعة فيصبح بذلك جزء لا يتجزأ منها كما يكتسب ثقافة أخرى هذا ما يؤدي إلى الترابط بين السمات الثقافية التي تترسب من خلال تكرار السلوك والمهام لدى أفراد الجماعة ومنه ينشأ تنظيم اجتماعي متماسك له صفتا الاستقرار والاستمرار.

لكن هذا لا يمنع حدوث الصراع لأن الفرد في الجماعة يواجه تناقض بين السلوك الواجب تنفيذه وبين السلوك الذي اكتسبه من محيطه الاجتماعي، كما أن أفكاره قد تتعارض مع أفكار الجماعة ،محدثا بذلك صراعا داخل الجماعة أو المنظمة ولهذا على الإدارة الاعتراف به والتعرف على أسبابه ،سعيًا للوصول إلى طريقة للتعامل معه، ذلك أن الصراع قد يكون ايجابي أو سلبي يعمل على التأثير في المنظمة ،فمن جهة يساعد العاملين ويشجعهم على الحديث عن مشاكلهم ويخلق فضاء للتقييم الذاتي والحوار والتغيير الايجابي ،وفي المقابل قد يكون هذا الصراع هدام يؤدي إلى تفريق الجماعة وتجميد وظيفتها حتى انه قد يهدد حياتها.

من هذا المنطلق ومن خلال محاولة تبني حلول مناسبة لهذه المشكلة خاصة ما تعلق منها بالثقافة المرسخة والمترسبة لدى الأفراد وهو الأمر الذي يدفع البحث الراهن للنزول إلى الميدان للتعرف عن قرب على واقع العلاقة بين الرواسب الثقافية والصراع التنظيمي بإحدى المؤسسات الخدمائية سعياً للإجابة عن التساؤل المحوري الذي مفاده :

كيف تؤثر الرواسب الثقافية في الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ؟

التساؤلات الفرعية :

- هل للعادات الثقافية السلبية لدى العاملين علاقة في زيادة حدة الصراع داخل المؤسسة؟
- هل تؤدي القيم السلبية الراسخة لدى العاملين إلى زيادة حدة الصراع داخل المؤسسة؟
- هل لفارق السن بين العاملين علاقة في زيادة حدة الصراع داخل المؤسسة ؟

الفرضية العامة:

تؤثر الرواسب الثقافية لدى العاملين في الصراع التنظيمي داخل المؤسسة من خلال القيم والعادات والخلفية الذهنية للعاملين بزيادة حدته.

الفرضيات الفرعية:

- للعادات الثقافية السلبية لدى العاملين علاقة في زيادة حدة الصراع داخل المؤسسة.
- تؤدي القيم السلبية المترسبة لدى العاملين إلى زيادة حدة الصراع داخل المؤسسة
- لفارق السن بين العاملين علاقة في زيادة حدة الصراع داخل المؤسسة.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع :

تناولنا موضوع الرواسب الثقافية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لما له من أهمية بالغة داخل المؤسسات ، ومن بين الأسباب التي دعتنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي :

- الفضول والرغبة العلمية لدراسة هذا الموضوع ،بالإضافة إلى هذا محاولة معرفة أسباب الصراع وما هي الأسباب الحقيقية التي تزيد في حدته وتجعله صراع مكشوف وسلبى وكذلك محاولة معرفة الرواسب الثقافية من أجل إثراء وتعميق الفهم فيما يتعلق بالرصيد المعرفي النظري الذي تم تحصيله حول موضوع الدراسة من خلال النزول إلى الميدان ورصد الواقع الفعلي بالإضافة إلى هذا محاولة تلمس الواقع الحقيقي المتعلق بالرواسب الثقافية والصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

و الرغبة في الاطلاع على رأي العاملين فيما يخص الثقافة السائدة والقيم التي تؤثر على العلاقة بينهم ،كذلك دراسة جوانب أخرى لم تنطرق لها الدراسات السابقة في هذا الموضوع بالإضافة إلى هذا محاولة تزويد المكتبة بهذه الدراسة عسى أن يستفيد منها الطلبة في توسيع معارفهم .

ثانياً: أهمية الموضوع :

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوع جديد يمس جانب خاص جداً بالفرد ألا وهو الثقافة الراسخة والراسبة لديه ومعرفة علاقتها في إثارة الصراع داخل المنظمة بينه وبين العاملين الآخرين ،بالإضافة إلى هذا يساهم هذا الموضوع بإضافة معلومات ونتائج جديدة تتعلق بالرواسب الثقافية وعلاقتها بالصراع التنظيمي.

كما يساهم هذا الموضوع بتوضيح الرؤية على سلبيات وإيجابيات الرواسب الثقافية داخل المؤسسة، باعتبار الرواسب الثقافية محرك لطاقات ولقدرات الأفراد ،فمن خلال تتبع العديد من المؤسسات الجزائرية التي تعاني من مشاكل ،خاصة ظهور الصراعات وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى تفشي سلوكيات وممارسات من الأفراد تكون نتاج للقيم والثقافة التي يحملونها والراسخة لديهم عبر الزمن.

ثالثاً: أهداف الدراسة :

نهدف من خلال دراستنا هذه إلى ما يلي:

- التعرف على واقع الرواسب الثقافية في خلق المنافسة وتفعيل العمل النقابي داخل المؤسسات.
- الكشف عما إذا كانت هناك علاقة بين الرواسب الثقافية والصراع التنظيمي في المؤسسة.
- الكشف إذ ما كان هناك تأثير للقيم والعادات والتقاليد والثقافة المترسبة لدى الأعضاء في المنظمة على العلاقات داخل المؤسسة من جهة وعلى درجة الالتزام والفعالية وقوة التنافس لدى العاملين من جهة أخرى، وتأثيرها على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها من جهة أخرى.
- تقديم بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم بعض الحلول من أجل التغلب ولو على بعض المشكلات التي تواجهها المؤسسة والمتعلقة بالرواسب الثقافية لدى العاملين ،التي تسهم في خلق صراع تنظيمي.

تحديد المفاهيم:

مفهوم الرواسب:

لغة: تعني البقايا من بقى ،يبقى ،بقاء كما تعني استمرار الحياة .¹

أما في الاستخدام الأنثربولوجي يقصد بالرواسب استمرار بعض العادات والتقاليد كمخلفات أو رواسب من الماضي.

أما من الناحية الاجتماعية :تعرف الرواسب على أنها ما يتخلف من نظام اجتماعي بعد اختفاء الظواهر التي كانت سبب في وجودها أو الاحتفاظ بعادة أو تقليد ليس من أجل فائدته وإنما كمجرد تراث أجداد .

عرف ريفرز الرواسب: على أنها استمرار عادة لا يمكن تفسيرها بالرجوع إلى فائدتها الحالية بل لا يمكن فهمها إلا بالرجوع إلى تاريخها الماضي.

أما إدوارد تايلور فيرى أن الرواسب هي العمليات الذهنية والأفكار والعادات وأنماط السلوك والآراء و المعتقدات القديمة، التي كانت سائدة في المجتمع في وقت من الأوقات والتي لا يزال المجتمع يحافظ عليها ويتمسك بها، بعدما انتقل من حالته القديمة إلى حالة جديدة،تختلف فيها الظروف كل الاختلاف عما كانت عليه في الحالة الأولى التي أدت في الأصل إلى ظهور تلك الأفكار والعادات والمعتقدات ،ويعتقد أن أهم ما يميز هذه المخلفات الثقافية هو فقدانها لوظيفتها وفائدتها ومعناها .

تعريف باريتو للرواسب:عرفها على أنها حالات عقلية ثابتة في العقل البشري توجد في كافة المجتمعات، بالرغم من أن التعبير عنها يختلف من مجتمع إلى آخر فهي حالات عقلية تتوسط العواطف والتعبيرات السلوكية، يخرج عن نطاقها كل من الرغبات ، والأذواق والميول والمصالح الذاتية.²

¹ البستاني ،فؤاد إفرام وآخرون .منجد الطلاب ،ط 22 .دار الشرق ،بيروت ،1978 ص 37

² حسين فهميم ،قصة الانثربولوجيا ،فصول في تاريخ الانسان ،د.ط. 1986 ص 136

التعريف الإجرائي للرواسب:

من خلال التعاريف السابقة للرواسب يمكن تعريف الرواسب على أنها تلك العمليات الذهنية والأفكار والعادات والسلوكيات والأفعال والقيم والأخلاق والمعتقدات والآراء التي رسخت لدى الأفراد و كانت سائدة في وقت من الأوقات والتي لا يزال الأفراد محافظين عليها وتمسكين بها بعد انتقالهم من حالتهم القديمة إلى حالة جديدة، فهي حالات عقلية تتوسط العواطف والتعبيرات السلوكية يخرج عنها كل من الرغبات والأذواق والميول والمصالح .

مفهوم الثقافة :

لقد تعددت وتنوعت المفاهيم حول الثقافة ومن بينها :

مفهوم الثقافة لغة :

الثقافة لفظة جاءت من الفعل الثلاثي في اللغة العربية تُثَقِّفُ والثقافة بكسر التاء تعني الفطنة والحذق وثقف الرمح أي ساواه وعدّله¹

مفهوم الثقافة اصطلاحاً :

يشترك مصطلح الثقافة من الكلمة اللاتينية (cultura) المشتقة من الفعل (colere) الذي ينطوي على مستويات من التعبير عن الإنسانية وقد اتخذ هذا المفهوم معانٍ مختلفة جداً حيث عني بالفرنسية في القرون الوسطى الشعائر، وفي القرن السابع عشر عني خدمة الأرض وفي القرن الثامن عشر عني تكوين العقل وكذا التقدم العقلي للفرد أو العمل الضروري لتحقيق التقدم، وعرف معنى جديد بعد ترجمته إلى اللغة الألمانية تمثل في التقدم العقلي والاجتماعي للإنسان، أي بصفة عامة للجماعة الإنسانية.²

¹ البستاني فؤاد إفرام المرجع السابق، ص 74

² جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة أنسام محمد الأسعد، ط 1 دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2011، ص 66

الثقافة في علم الاجتماع:

تعني الجانب الفكري من التقدم البشري .

مفهوم الثقافة عند ادوارد تايلور: عرفها على أنها ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقانون والعرف والعادات وسائر الممكنات التي يحصل عليها الفرد باعتباره عضو في المجتمع.

أما رالف بندجتون: عرف الثقافة على أنها مجموعة الأدوات المادية والفكرية التي يستطيع بها المجتمع إشباع حاجاته الحياتية، والاجتماعية وتكييف نفسه لبيئته.

عرفها روبرت بيكرثيدت: على أنها ذلك المركب الذي يشمل كل شيء نملكه بصفتنا أعضاء في المجتمع.

عرفها كلباتريك: على أنها كل ما صنعه يد الإنسان وعقله من مظاهر في البيئة الاجتماعية أي كل ما اكتشفه الإنسان واخترعه وكان له دور في العملية الاجتماعية.

تعريف غي روشر عرفها على أنها مجموعة مترابطة من أساليب التفكير والإحساس والعمل، ذات التشكيل المتباين والتي تتعلمها وتشارك فيها جماعة من الأشخاص، مما يعطيها صفة الجماعة الخاصة والنوعية.¹

تعريف بتريم سوروكين : عرفها بأنها مجموعة كل شيء يخلقه الإنسان أو يعدله النشاط الشعوري أو اللاشعوري لأثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم، إذ أنه نظر للثقافة من زاوية ديناميكية لكونها وليدة النشاط والخلق والإبداع في تفاعل الإنسان مع محيطه كما أنها وليدة العلاقات الاجتماعية والتفاعلية لفردين أو أكثر.

تعريف مالك بن نبي: عرفها على أنها مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لاشعوريا تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه، فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته،

¹ إبراهيم ناصر، علم الاجتماع التربوي، دار الجبل، بيروت، لبنان، ص. 125، 126

حيث جعل منها عملية تاريخية مستمرة لا تربط الفرد فقط بحاضره وماضيه وإنما بمصيره ومستقبله.¹

التعريف الإجرائي :

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف الثقافة بأنها هي ذلك الكل المركب من العادات و الأفكار و القيم و التقاليد و الرموز التي يحملها الفرد و التي تكون موجه للسلوكات و التي قد اكتسبها من خلال تفاعله مع المجتمع المحيط به .

مفهوم الرواسب الثقافية:

يعرفها هويل : بأنها عناصر ثقافية تترسب من مواقف ثقافية كانت أكثر تكيف معها وذلك بزوال الظروف الاجتماعية التي نشأت في ظلها أو هي المركبات الثقافية التي تغيرت وظيفتها الأصلية بمرور الزمن بحيث أصبح استعمالها مجرد اتفاق شكلي.²

التعريف الإجرائي:

إنه لوجود دراسات قليلة حول الرواسب الثقافية ولعدم وجود تعاريف تقصد المفهوم بشكل مباشر، فمن خلال التعاريف السابقة للرواسب وللثقافة ومن خلال تعريف هويل للرواسب الثقافية يمكننا التوصل إلى التعريف الإجرائي التالي:

الرواسب الثقافية هي تلك الأفكار والعادات والقيم القديمة التي كانت سائدة في المجتمع وفي وقت من الأوقات وبقيت سائدة في الأفراد ولم تتغير رغم التغيرات الحاصلة ورغم العولمة والتكنولوجيا إلا أنها تتميز بالثبات والجمود مما قد ينتج عنها صعوبة في التعامل مع الأفراد هذا ما قد يشكل صراعات وتناقضات تؤثر بشكل من الأشكال في المنظمة سواء إيجابيا أو سلبيا.

¹ ابن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة - دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع. تحت اشراف بوزيرة أخليفة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، غرداية الجزائر. 2004. ص، ص 76,77

² حسين فهم مرجع سبق ذكره، ص 137

تعريف الصراع :

- لغة: مصطلح الصراع -conflict- مأخوذ من الكلمة اللاتينية -conflictus- وتعني العراك أو الخصام أو الصدام كما تعني التطاحن معا باستخدام القوة .
أما في اللغة العربية فتعني النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق¹.
- اصطلاحا : للصراع عدة تعريفات في الاصطلاح حيث عرفه العلماء والباحثون بعدة تعاريف منها .

* عرفه -روبينز- على أنه عملية تتضمن بذل جهد مقصود من شخص ما لطمس جهود شخص آخر باللجوء إلى شكل من العوائق ينجم عنها إحباط الشخص الآخر وتثبيطه عن تحصيل أهدافه وعن تعزيز ميوله².

وما يمكن تسجيله حول هذا التعريف هو تركيزه على الجانب الفردي للصراع في بعده السلبي ، في الوقت الذي يمكن أن تنطوي تلك الجوانب على أبعاد إيجابية ، فجو المنافسة يمكن أن يدفع الأفراد إلى التفاني في تطوير أداءهم بغية تعزيز مركزهم والارتقاء في السلم الوظيفي، كجزء من تحقيق الذات، بالإضافة إلى افتكاك قيم التقدير والاحترام داخل المؤسسة من طرف المسيرين والعمال.
* عرفه -كيللي- على أنه نتيجة جانبية للتعبير وأنه من الممكن الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ، ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا بحيث يؤدي إلى تغيير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة³.

* ويعرف أيضا على أنه عملية تبدأ عندما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر سلبا على شيء ما يهتم به الطرف الأول⁴.

* عرفه -بوندي- على أنه تعطل أو انهيار في سبل ومكانزمات صنع القرار المعياري أو في تقنياتها مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء .

¹ إمام موسى صافى : ظاهرة النزاع في المنظمات،مجلة معهد الإدارة العامة،الرياض،1977،ص32.

² أحمد بطاح:قضايا معاصرة في الإدارة التربوية،ط1،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان،2006،ص132.

³ زيد منير عبود:الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية،ط1،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان،2006،ص65.

⁴ رونا لدي ريجيو-ترجمة فارس فهمي:مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي،ط1،دار الشروق للنشر والتوزيع عمان،1999،ص59.

* عرفه -القيوتي - بأنه عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلبا على طرف آخر بشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف ويعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه ،إذ ينشأ لدى العاملين والوحدات الفرعية المختلفة تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم، والأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى وعندما يحدث تفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لنشوء صراع بينهما¹

عرفه تابيا :على أن الصراع يظهر كعنصر مكون لكل كيان بشري وكل تشكيل اجتماعي فكما أنه لا يوجد فرد أو جماعة دون صراع ،كذلك لا يمكن وجود تنظيم أو ممارسة دون صراع ،ويؤكد أن الصراع مرتبط بفكرة تفاعل وتغير وتحول واقع أو هيكل وبدونه نحكم على التنظيم بالجمود.²

التعريف الإجرائي

الصراع هو عبارة عن التعارض في المصالح سواء بين العاملين مع بعضهم البعض أو بين العاملين وأرباب العمل فيما بينهم ، ويظهر هذا الصراع عند إدراك بأن كل طرف يسعى لتحقيق أهدافه على حساب الطرف الآخر، أي أنه كل طرف يبذل جهد لتحقيق أحد مصالحه، وهنا تتعارض المصالح وينشأ الصراع مما قد يؤثر على وتيرة الأداء لدى العاملين .ويستدل عليه ميدانيا من خلال المتغيرات التالية:

- وتيرة المنافسة بين العاملين

- مدى ميل العمال إلى العمل النقابي

-مدى ميل العمال للاحتجاجات والإضرابات

¹ معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، 2008، ص33.

² بوفلجة غياث ،مقدمة في علم النفس التنظيمي ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر .ص 47

الدراسات السابقة:

إن المراجعة التي يقوم بها الباحث للدراسات السابقة تهدف إلى التعرف على الأدبيات التي سوف تساعده على أن يستفيد مما قدمته تلك الدراسات في هذا المجال ،ومن ثم يحاول تصميم دراسته لتكون إضافة جديدة لهذا التراكم المعرفي ،ونظرا لتمييز الموضوع محل الدراسة بالجدية وعدم التناول من قبل ندرت الدراسات حوله لكن هذا لا يمنع من اعتماد دراسات مشابهة .

دراسة الزعبي عبد الله حول أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام بالقيم الثقافية وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في المحافظة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التزام العاملين بالقيم الثقافية الفردية جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي عالي ،كما جاء مستوى الالتزام بالقيم التنظيمية بدرجات متوسطة وأن مستوى أداء العاملين قد جاء بدرجات متوسطة ،وبينت الدراسة أن هناك أثر دالا إحصائيا للالتزام بأبعاد القيم الثقافية الفردية على مستوى الأداء الوظيفي¹

دراسة فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر حول أنماط الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط إدارة الصراع ومدى تطبيقها من قبل الإدارة لحل الصراع في وزارة الصحة وما هو النمط المتبع في الوزارة كما تهدف أيضا إلى معرفة مدى تأثير هذه الأنماط على التطوير التنظيمي ، وتمحورت إشكالية الدراسة حول ما هو أثر أنماط الصراع على التطوير التنظيمي ، وقد صاغ الباحث الفروض التالية :

¹الزعبي عبد الله. أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين ،دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،أشرف يوسف عبد عطية بحر ،كلية التجارة ،قسم ادارة الأعمال ،غزة 2007.2008

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أنماط إدارة الصراع والتطوير التنظيمي .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط القوة والسيطرة والتطوير التنظيمي .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط التعاون والتطوير التنظيمي .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط التجنب والنمط التطويري .

ولقد أجريت الدراسة في وزارة الصحة على عينة طبقية عشوائية من العاملين بلغت 475 موظف من 14 مؤسسة تابعة للوزارة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة وجمعت البيانات باستخدام استبيان صمم خصيصا لهذه الغاية و لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- تستخدم الإدارة أربع أنماط في التعامل مع الصراع مرتبة تنازليا كالتالي نمط القوة و السيطرة نمط التسوية نمط التجنب و نمط التنازل، إلا أن نسبة استخدام أنماط الصراع في جميع النسب كانت منخفضة .

- كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمعظم المتغيرات الشخصية للمبحوثين على النمط المستخدم لإدارة الصراع و كذلك الحال كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير النمط المستخدم .

- وجوب زيادة التوعية بأهمية الصراع التنظيمي و استخدام الأسلوب الأمثل في التعامل مع الصراع الذي بدوره يعزز التطوير التنظيمي¹

¹ فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر:دراسة مكملة لشهادة الماجستير حول أنماط الصراع التنظيمي وأثرها على التطوير التنظيمي،تحت إشراف الدكتور يوسف عبد العطية بحر،تخصص إدارة أعمال،كلية التجارة،غزة،2008.

دراسة احمد يوسف احمد اللوح حول عنوان الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي في جامعتي الأزهر والإسلامية .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا في كلتا الجامعتين ، كما تهدف أيضا إلى تحديد مستويات الصراع التنظيمي وأهم أنواعه ومراحله ومصادره ، وتهدف أيضا إلى دراسة الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية

والكشف عن تأثير بعض المتغيرات الشخصية على الصراعات التنظيمية داخل كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر ، وتمحورت إشكالية الدراسة في:

ما مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة ؟

وقد صاغ الباحث الفرضيات التالية :

ف01- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الصراعات التنظيمية والرضا الوظيفي

ف02- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب الصراعات التنظيمية والرضا الوظيفي.

ف03- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات متبعة في إدارة الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي .

ف04- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين تعزى في المتغيرات الداخلية التالية

• الجنس - العمر - الحالة الاجتماعية - المؤهل العملي - المستوى الإداري - عدد سنوات الخبرة - مكان العمل .¹

¹ أحمد يوسف أحمد اللوح:دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي في جامعتي الأزهر والإسلامية ،غزة2008.

وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من الأكاديميين والإداريين في كلتا الجامعين بلغت 280 موظف واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع بيانات المعلومات من خلال استبيان صمم لهذه الغاية وقد توصلت هذه الدراسة للعديد من النتائج أهمها:

- أنّ مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة ، إلا أن مستوى الصراع التنظيمي في الجامعة بلغ 42.9% أقل منها في جامعة الأزهر الذي بلغ 53.2% .

- إنّ أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة ولا تؤدي إلى صراع في المؤسسات التعليمية .

- حلت هذه الأسباب حسب الترتيب التنازلي في كلتا الجامعتين كالتالي :

- محدودية الموارد .
 - عدم تحديد الصلاحيات . عدم تحديد المسؤوليات .
 - تعارض الأهداف .
- أنّ الصراعات التنظيمية ليس لها انعكاسات على الرضا الوظيفي بدرجة ملحوظة طبقاً لوجهات النظر في كلتا الجامعتين ..¹

دراسة العقبي الأزهر حول القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين وهي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ،حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى تأثير القيم والمعايير الثقافية والاجتماعية المحلية التي يؤمن بها الأفراد العاملون على نمط التعاون والإشراف بينهم داخل المنظمة الصناعية، سواء كان هؤلاء الأفراد عمالاً فيما بينهم ،أو كانوا رؤساء ومرؤوسين وعن حجم هذا التأثير ،وأعتمد الباحث على فرضية عامة وثلاث فرضيات فرعية ،وقد كان فحوى الفرضية العامة :

تشكل عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية أساس التعاون والإشراف السائدان بين العمال داخل المصنع .

¹ أحمد يوسف أحمد اللوح:المرجع السابق.

الفرضيات الفرعية :

1. تشكل المراكز الاجتماعية الموروثة التي يشغلها أعوان التنفيذ محدد أساسي للتعاون السائد بينهم داخل المجتمع.
 2. تشكل الالتزامات الأخلاقية والاجتماعية التي يحملها الرئيس اتجاه مرؤوسيه المحدد الأساسي لأسلوب إشرافه عليهم.
 3. يعكس نمط التعاون والإشراف السائدين في المصنع مراعاة العاملين للعادات والعرف في تنظيم علاقاتهم المهنية.
- وقد هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل والمتغيرات الواقعة خارج المنظمة والتي تحدد الإطار المجتمعي الذي يحيط بها ويشكل بيئتها الخارجية كما هدفت إلى تحليل ما تحدته البيئتان الثقافية والاجتماعية من تأثيرات على سلوك العاملين داخل المنظمة ، بالإضافة إلى تبيين الدور الذي تلعبه القيم والمعايير الاجتماعية المحلية ببروز نمط معين من أنماط التعاون والإشراف داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. العلاقة غير رسمية تميل في تشكيلها إلى مراعاة التجانس في الخصائص والظروف الاجتماعية
2. القيم الاجتماعية المحلية لها تأثير إلى حد بعيد على تصرفات الرئيس ونمط تعامله مع مرؤوسيه .
3. مظاهر الصداقة والعلاقات الغير رسمية بين مختلف الفئات المهنية والتي تحدد نطاق العلاقات الرسمية، إنما تعكس سيطرة الضوابط الاجتماعية غير رسمية كالعادات والأعراف على سلوك العاملين.¹

¹العقبي الأزهر : القيم الاجتماعية والثقافية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين دراسة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم الاجتماع والتنمية، إشراف سفاري ميلود ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري، قسنطينة 2008_2009

دراسة بوجمعة نبيل حول علاقة المناخ التنظيمي بإدارة الصراع في الثانويات الجزائرية العامة، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع ومدى تطبيقها من قبل الإدارة لحل الصراع في الثانويات.

وتمحورت إشكالية الدراسة حول هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع، وقد صاغ الباحث الفروض التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أفراد العينة في وصف المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أفراد العينة في أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أفراد العينة في وصف المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أفراد العينة في أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة.

ولقد أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من العاملين بلغت 213 موظف من 14 ثانوية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة وجمعت البيانات باستخدام استبيان صمم خصيصا لهذه الغاية تكونت من 82 فقرة استوفت معايير الصدق والثبات و لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع.¹

¹بوجمعة نبيل:دراسة مكملة لشهادة الماجستير حول علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع،تحت إشراف الدكتور عبد المجيد عبدوني، تخصص إدارة وتسيير تربوي،كلية الآداب والعلوم الإنسانية باتنة

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في وصف المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في وصف المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة .
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة¹

¹بوجمعة نبيل . المرجع السابق

مناقشة وتقييم

لقد اعتمدنا على هذه الدراسات من أجل زيادة الرصيد المعرفي حول موضوع الدراسة الحالية وقد اعتمدنا على الدراسات التي مست الجانب الثقافي لكون الدراسة الحالية جديدة ولا توجد دراسات سابقة حول موضوع الرواسب الثقافية، فالدراسة السابقة لكل من الزغيبي عبد الله وكذلك دراسة العقبي الأزهر ركزت على جانب مهم من جوانب الثقافة ألا وهو القيم الثقافية وكيفية تأثيرها على الأفراد داخل المنظمة، وهذا ما يساعدنا في بحثنا هذا لأن القيم هي جزء لا يتجزأ من الرواسب الثقافية كما أنها تساعدنا في التحقق من صدق الفرضية الثانية في البحث الراهن، والمتمثلة في : تؤدي القيم السلبية المترسبة لدى العاملين إلى زيادة حدة الصراع داخل المؤسسة ، لكون القيم عبارة عن مجموعة من المبادئ تكون لدى الأفراد والمترسبة لديهم من المحيط الخارجي والتي يحملونها إلى المنظمة ،بالإضافة إلى اكتساب العامل لثقافة المؤسسة من خلال تطبيقه للقوانين وكذا تفاعله مع الأفراد الآخرين العاملين ، أما فيما يخص الدراسات المتعلقة بالصراع فكل واحدة منها نظرت للصراع من وجهة نظر ومن زاوية مختلفة وكل واحدة منها ربطت الصراع بمتغير معين ،فيما أرتبط الصراع في الدراسة الراهنة بالرواسب الثقافية ، وقدمت الدراسات السابقة مستويات الصراع وكذا طرق وأساليب إدارته ،ومن خلال هذه الدراسات يمكن أن تستفيد الدراسة الحالية من أهم مسببات الصراع وكذا معرفة حدة الصراع من خلال ربطها بالرواسب الثقافية ،ويمكن أن تقدم الدراسة الحالية صورة متكاملة عن طبيعة الرواسب الثقافية في المنظمة وعلاقتها بالصراع التنظيمي نظرا لأهميته في المؤسسة ومحاولة إيجاد حلول للصراع السلبي والاستغلال الأمثل للصراع الإيجابي وذلك من خلال معرفة الخلفية الثقافية للعاملين وما يحملونه من قيم ثقافية ورواسب من المجتمع الخارجي ومن المنظمة في حد ذاتها.

تمهيد:

تعتبر الرواسب الثقافية أمر طبيعي في الأفراد لأنهم يحملون ثقافات رسخت عبر الزمن لديهم والتي نشأوا عليها وبقيت مستمرة معهم رغم التطور الحاصل في حياتهم وهذه الرواسب المتمثلة في القيم والعادات والأعراف قد تكون سلبية تحدث صراع بين الأفراد . ولقد تحدثت عدة نظريات على الصراع الذي يعتبر ظاهرة إنسانية على مستوى الفرد أو مستوى الجماعة ويعتبر الصراع أمرا صحيا علي مختلف الأصعدة ويتم عندما يحصل التفاعل بين الأدوار المختلفة التي يقوم بها الأفراد سواء بشكل فردي أو جماعي وتختلف وجهات النظر حول الصراع حيث نجد من يري أنه سلبي وجب محاربته وهناك من يعتبره أمر طبيعي الحدوث ويوجد من يري بأنه شيء يجب تشجيعه.وفي هذا عرض لبعض النظريات التي تخدم بحثنا هذا

إذ أن باريتو أراد أن يجعل من نظريته في الرواسب بديلا لنظرية شاملة في الطبيعة البشرية، والنقطة الرئيسية في تصنيفه للرواسب هي أن الفروق قليلة ومحدودة جدا بين هذه الفئات ومعنى ذلك أن طبيعة الإنسان واحدة، ومن ثم لا تخضع للتغيير وهذا بالطبع يكشف عن النزعة المحافظة عند باريتو أي أن الإنسان على مر العصور والأجيال ومهما تعددت الأساليب ووسائل التغيير إلا أنه يبقى يحمل صفات وثقافة المجتمع الذي كان يعيش به وتكون لديه ثقافة راسخ وعادات وقيم راسبة لا يمكنه التخلي عنها.¹

نظرية ادوارد تايلور:

عرض ادوارد تايلور في نظريته التطور الثقافي للمجتمعات الإنسانية التي تستند إلى فكرة التقدم الإطرادي للشعوب والثقافات وانتقالها من حالة الهمجية والبدائية إلى حالة التمدن والتحضّر وقد استخدم مفهوم الرواسب المستمدة من الدراسات العضوية الأثرية ليكشف بها عن الرواسب الثقافية عند الشعوب، الأمر الذي يساعده على وضعها في مرحلة معينة من مراحل التقدم وتقوم فكرة الرواسب على أساس أن بعض سمات المجتمعات المعاصرة تمثل مخلفات أو رواسب للأشكال الأولية والمنتابعة، التي مرت بها هذه المجتمعات وتتضمن هذه الرواسب حسب بعض الألعاب والمأثورات والتعبيرات اللغوية، وبالرغم من أن مفهوم الرواسب لاقى الكثير من النقد من ناحية استخدامه كأساس لوضع تفصيل دقيق لمسار تقدم المجتمعات الإنسانية وتطورها إلا أن فكرة التطور والتقدم الإنساني لاقت قبولا أكثر، وقد اعتبر ادوارد تايلور الرواسب الثقافية تلك العادات والسلوكات والمعتقدات القديمة التي كانت سائدة في المجتمع والتي لا يزال محافظ عليها وتمسك بها بعد أن انتقل من حالته القديمة إلى حالة جديدة لها ظروف مغايرة تماما عن الظروف الأولى التي أدت إلى ظهور تلك الأفكار والعادات والمعتقدات.

¹المرجع السابق، ص 264

فهو بنظره أن الراسب الثقافي هو عنصر ثقافي قد جرد من وظيفته الأولى ولم يعد يساير التغيرات التي تشهدها الثقافة.¹

بذلك تعتبر الرواسب الثقافية بمثابة عناصر ثقافية لم تتطور على الإطلاق أو على الأقل لم تتطور بنفس السرعة ونفس النسبة التي تطورت بها الثقافة ككل، وإخفاق هذه العناصر في التطور ومنه عدم قدرتها على مسايرة الحياة الجديدة وما يترتب عن ذلك من عدم تلاؤمها مع الشروط الاجتماعية المستحدثة، كل ذلك يخلق نوع من الصراع العنيف بين القيم الموجودة في المجتمع مما يعرض هذه الرواسب إلى هجوم عنيف ومقاومة مريرة من بقية عناصر الثقافة التي تحيط بها، والتي ترمي إلى القضاء عليها ومحورها تماما.²

النظرية البنائية الوظيفية:

يرتبط مفهوم البنائية الوظيفية بالغائية التي ترى أن ظواهر الحياة بجمعها تسير إلى غاية موجّهة وفقا لنظام ثابت ومحدد يؤثر فيه كل عضو بالأعضاء الآخرين، و في نفس الوقت يتأثر بهؤلاء الأعضاء، ويكون هدف العلاقات الوظيفية متمثل باستمرار الحياة، فالغاية من هذا المنظور تتمثل في وحدة وظيفية ضمن منظومة تنتظم فيها الظواهر والوظائف وفق نظام ثابت تتكيف متغيراتها الوظيفية تبعا للشروط الأساسية التي تستوجب لقاء الكائن الحي في بيئته.

والمقصود بالبناء الاجتماعي هو النظم الاجتماعية أو الجماعات الاجتماعية المستمرة في الوجود بحيث تحتفظ بكيانها كجماعة، رغم التغيرات التي تحدث للأفراد الذين يكونون تلك الجماعة، فالبنائية الوظيفية تبحث عن الارتباط المتداخل بين الظواهر الثقافية بهدف الكشف عن كيفية عمل المجتمع وتعرف على معرفة لماذا وجدت واستمرت وبقت أنماط ثقافية ورسخت لدى الأفراد دون أخرى.³

¹ حسين فهيم، مرجع سبق ذكره ص 105

² محمد حافظ دياب. الثقافة والشخصية والمجتمع، مركز التعليم المفتوح ص 164

³ حسين فهيم. نفس المرجع، ص 128

فعند بارسونز يرى بأن النسق في تغير مستمر ولكن قيمه وعاداته الثقافية تبقى راسبة وثابتة وتبقى هي المسيطرة على البناء ككل ولهذا فهو قد نادى بمبدأ التغير في الثقافة، وهذا لا يحدث بسرعة وإنما ببطء من أجل مواكبة التطور، وأن المجتمع في توازن هذا الأخير يمنع حدوث الصراعات والنزاعات بين الأفراد لكن قد أغفل جانب الجماعات التي تتكون من أفراد يحدث بينهم تفاعل وكل فرد له ثقافته الخاصة سواء أكانت مكتسبة أو راسبة لديه، قد تسهم في إحداث صراعات داخل المنظمة¹

أما روبرت ميرتون الذي يعد من أبرز المساهمين في البنائية الوظيفية من خلال دراسته للوظائف الكامنة وتبنيه للنظرية متوسطة المدى، ويقوم تقيمه على تفسير السلوك الاجتماعي بشكل عام، على مقدار التطابق بين الأهداف الثقافية السائدة بين أفراد المجتمع أو التنظيم، إذ أنه يقصد بالظواهر الكامنة تلك الوظائف المستترة الغير مقصودة، والتي لا يدركها الأفراد بحد ذاتهم، وقد تكون الرواسب الثقافية إحدى موجبات السلوك لديهم.

كما تحدث على الأنماط الوظيفية التي عرض من خلالها العلاقة بين الأهداف الثقافية والوسائل التي تتيح تحقيق تلك الأهداف ومن بين هذه الأنماط يوجد: نمط الامتثال، نمط الانسحاب، نمط الطقوسية، بالإضافة إلى الابتداع والتمرد، كما أنه حدد مصطلح المعوقات الوظيفية، أي أن لكل متغير تنظيمي جانب إيجابي وآخر سلبي مثلًا التخصص في العمل يؤدي إلى اكتساب الخبرة أكثر لكن في نفس الوقت يؤدي إلى الروتين والتكرار والجمود، ومنه الملل، وقد حدد ميرتون في نظريته فرضيتين أساسيتين:

الأولى: أن لكل عنصر في النظام وظيفة مرتبطة به يؤدي من خلالها استجابة لموقف معين يمكن تعميم هذه الاستجابة على مواقف مماثلة هذا ما قد ينتج عنه نتائج غير متوقعة وغير مرغوب فيها داخل المنظمة.

الثانية: تظهر المعوقات الوظيفية وينشأ التغير في شخصية الأفراد بسبب عوامل كامنة في التنظيم.

¹ حسين فهميم. مرجع سابق، ص 128

من خلال الفرضيتين يرى ميرتون بأنه من الضروري توفر العناصر الثقافية في التنظيم، حيث تتعلق الفرضية الأولى بالمواقف التي يقوم بها الأفراد ويكررونها مما ينتج عنها نتائج غير متوقعة، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى رسوب ثقافة التعامل مع المواقف، بنفس الوتيرة من طرف العامل داخل المنظمة¹.

أما الفرضية الثانية يشير من خلالها إلى العوامل الكامنة لدى العامل التي تؤثر على المنظمة ومن بين هذه العوامل الثقافة الراسبة لدى العامل والتي تعمل على توجيه سلوكه أي من خلال هذا نستنتج بأن الجمود والتكرار والروتين في سلوك الأفراد ما هو إلا نتيجة لرسوب ثقافة معينة لديهم داخل المنظمة، كتطبيق القوانين والاستجابة للقواعد والمطالب المتخذة من الإدارة العليا، هذا ما يؤدي لجمود سلوكهم مما قد يؤدي إلى نتائج غير متوقعة وغير مرغوب فيها، في أشكال مختلفة من بينها الصراع.²

نظرية ميشال كروزيه:

قدم ميشال كروزيه دراسة حديثة لظاهرة البيروقراطية في فرنسا اعتمد فيها على بيانات واقعية ودراسة ميدانية، وقد حدد مفهومه للبيروقراطية على أنها ظاهرة الروتين والتعقيد والجمود في التنظيمات، كما أوضح أن مظاهر الروتين تتجلى في عدم شعور العاملين بالانتماء إلى تنظيم موحد، وعدم إدراكهم لأهدافهم العامة وعدم الاكتراث بالمحافظة على الممتلكات مما يؤدي إلى ضياع الأموال أو مستندات عامة، بالإضافة إلى انعزال الأفراد وانفصالهم عن بعضهم البعض حيث تسود المنافسة القاتلة وبنعدم شعور الجماعة. ومن هذا تستنتج الباحثة أن ذلك قد يرجع بالدرجة الأولى إلى الرواسب الثقافية أو الخلفية الثقافية للعاملين .

وأكثر مظاهر الروتين حسب كروزيه هي تلك المتمثلة في تركيز المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة في أعلى المستويات الإدارية وينتج عن ذلك أن الأشخاص الذين يتعاملون مع المراجعين وجمهور المستفيدين يوميا، تتجمع لديهم حصيلة هامة من

¹ علي السلمي تطور الفكر الإداري .ص،⁵⁶

² علي السلمي نفس المرجع.ص،⁵⁶

المعلومات لا يفيدون منها لكونهم لا يملكون سلطة اتخاذ القرارات، بينما أصحاب السلطة لا يحصلون على المعلومات الضرورية التي تساعدهم على تفهم المواقف باتخاذ القرارات وهنا يتجلى رسوب ثقافة معينة للتسيير وفي هذه الحالة ، العلاقة بين العمال في المراتب الدنيا والرؤساء تبنى على أساس السلطة.¹

وقد حدد كروزيه مصدر الروتين من الصفات الشخصية للموظف وتأثير جو العمل وجماعة العمل عليه لأن الفرد يجد نفسه مقيد بعادات وتقاليد الجماعة فيما هو يحمل تقاليد وعادات قد رسبت لديه من محيطه الاجتماعي ولهذا إما عليه الانصياع لأوامر الجماعة وضوابطها أو الخروج عليها وهذا ما قد يشكل الصراع داخل التنظيم.

وقد رأى ميشال كروزيه بأن إدارة التنظيم تدور في حلقة مفرغة أو ما أسماه بالحلقة الجهنمية والتي تتكون من مجموعة من المظاهر الروتينية التي يقوم بها الموظف داخل التنظيم مما يؤثر على اتجاهاته نحو هذا الأخير ومن خلال هذه النظرية تبرز لنا أن كل السلوكات التي تظهر لدى الموظف من عدم اكتراث وكذا الروتين في تأدية مهامه تعد جانب من جوانب الرواسب الثقافية لديه.²

النظرية التقليدية للصراع :

نظرية كارل ماركس:

يعتبر أول من تحدث عن الصراع حيث ركز ماركس في نظريته حول الصراع عن كيفية تغيير المجتمع وكيفية استئصال الرأسمالية وحاول اكتشاف قوانين التفاعل والتنظيم الاجتماعي إذ أنه رأى بأن الرأسمالية تسفر عن تناقضات ستؤدي إلى سقوطها وانهارها ، هذه التناقضات تجعل الصراع حتميا لا مفر منه .

ومنه فإن هدف التحليل الاجتماعي فهم وتبسيط هذه التناقضات وقد بنى نظريته على عدة فرضيات منها :

¹ حسين بلعجوز ،نظرية القرار ، مدرسة شباب الجامعة ،الجزائر 2008ص،ص،108،109

² حسين بلعجوز ،نفس المرجع ،ص، 109

- كلما زاد التفاوت وعدم المساواة في توزيع الموارد الشحيحة في نظام ما كلما زاد صراع المصالح بين القطاعات المسيطرة والخاصة في النظام .
- كلما ارتفع وعي الفئات المقهورة أو الخاضعة لمصالحهم الجماعية الحقيقية كلما زاد احتمال تساؤلهم حول مشروعية التفاوت في الموارد القليلة .
- كلما ارتفع وعي الفئات المقهورة بتنظيم مصالحهم الجماعية كلما زاد تساؤلهم عن شرعية توزيع الموارد القليلة ، وكلما زاد احتمال تنظيمهم و مبادرتهم بالصراع السافر ضد الفئات المسيطرة في النظام .
- كلما زاد توحيد الفئات المقهورة عن طريق عقيدة مشتركة كان البناء السياسي للقيادة أكثر تطوراً وكلما أصبحت الفئات المسيطرة والخاضعة أكثر استقطاباً.
- كلما كانت الفئات المسيطرة والمقهورة أكثر استقطاباً كلما أدى ذلك إلى العنف والصراع
- كلما كان الصراع أكثر عنفاً كلما عظم التغيير الهيكلي للنظام وكذا إعادة توزيع الموارد القليلة.
- ومن هنا تركز وجهة نظر ماركس على البعد السلبي للصراع ،والذي يتلخص في طبيعة العلاقات بين قوى الإنتاج داخل المؤسسة خاصة في بعدها العمودي، أي بين طبقة العمال وطبقة ملاك رأس المال أو المسييرين، والتميزة بالتوتر جراء عدم إحساس العامل بالرضا، الأمر الذي يدفعه في النهاية إلى الثورة على الوضع القائم من خلال تفعيل آليات الصراع المتمثلة في الاحتجاجات والإضرابات ،والعمل النقابي،أما فيما يتعلق بمتغير المنافسة فينظر إليه الماركسيون على أنه أحد المفاهيم المبتكرة من قبل أرباب العمل سعياً منهم إلى محاولة در الرماد في العيون وحجب أنظار العمال عن تناقضات الوضع القائم باعتباره يخدم مصالحهم ،على اعتبار أنه كلما زاد انتشار قيم لفردية والأناانية بين الأفراد كلما زاد ميلهم للمنافسة والسباق نحو تعزيز المكانة¹.

¹ طلعت إبراهيم لطفى: النظريات الاجتماعية المعاصرة،،المكتب الجامعي الحديث، الأزاريبية،الإسكندرية،ص.ص.ص 276-277-278.

وانتزع الاحترام وتحقيق الذات والتميز ، ولا يكون ذلك إلا من خلال تطوير مستوى فعاليتهم وأدائهم، ومن هنا نجد أن مثل هذه الأطروحات تميل إلى إهمال ما يمكن أن ينطوي عليه الصراع من جوانب إيجابية، بمعنى آخر فإن غياب قيم الفردية يمكن أن يؤدي إلى غياب التنافسية بين الأفراد، كما يؤدي إلى كبت الأفراد لحرياتهم المتعلقة بتحقيق طموحاتهم الفردية وإثبات تميزهم تنازلاً منهم لصالح قيم الجماعة، هذا بالإضافة إلى أن نظام الملكية الجماعية يمكن أن يؤدي إلى غياب سلم تقييم موضوعي فيما يتعلق بانتقاء الكفاءات في التعيين والترقية داخل المنظمة، وهو ما من شأنه أن يترك أثراً سلبياً داخل الأوساط العمالية¹.

تصور المدرسة الكلاسيكية : فريدريك تايلور - هنري فايول .

نظر كل من تايلور و فايول للصراع كظاهرة سلبية و نادوا بضرورة تجنبه لتحقيق الانسجام من خلال القوانين و الإجراءات المتبعة في التنظيم وقد رأت النظرية التقليدية في الإدارة أن الصراع ظاهرة سلبية وأن الإداري الناجح هو ذلك الذي لا يعترف بالصراع بل يحاول استئصاله من المؤسسة التي يديرها وبأي أسلوب ممكن ولهذا ارتأى أصحاب هذه النظرية ضرورة القضاء عليه أو على الأقل تجنبه وتجاهله ومن أهم فرضيات هذه النظرية نجد :

- الصراع حالة يمكن تجنبها.

- يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص ملحدين (محدثو الإضرابات) .

- إذا حدث الصراع فعلى الإدارة أن تتجاهله .

ومن جهة أخرى نظر البيروقراطية يعتبر الصراع خلل إداري و ظهوره أمر سلبي ولا مبرر له فإذا ما حدث الصراع فالحل هو أن تتركه الإدارة وتتجاهله لأن الحديث عنه غير مرغوب فيه.

و ما يعاب على هذه النظرية أن التمسك بها يؤدي إلى إعاقة التعامل مع الصراع الموجود داخل المنظمات وبالتالي عدم القدرة على حله كما وجد بصورة ايجابية تكفل مصلحة الفرد

¹ طلعت إبراهيم لطفي: المرجع السابق ص 279-280.

والجماعة داخل المنظمة فعند إخفاء الفرد شعوره بعدم الرضا يكون مدمرا له نفسيا وأنه كلما طال كفته كانت النتائج أسوأ لأن الصراع يوفر الفرصة لفهم المواقف والاتجاهات والأطراف الداخلة فيه¹

النظرية السلوكية في الإدارة:

تبنى أصحاب هذه النظرية فكرة أن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها ، إذ أن هذه النظرية رأت بأن الصراع حتمي وأنه ليس سلبيا كله بل يمكن ملاحظة الجوانب الايجابية فيه، فمع أن السلوكيين يعترفون بأن الصراع ينعكس سلبا على المؤسسة فيوتر علاقاتها ويثير الاضطراب بين أفرادها ويريك برنامجها إلا أن الإداري الناجح هو الذي يستطيع استكشاف الصراع وحصره ضمن الحدود المعقولة والاستفادة منه في تفعيل المؤسسة ويمكن ربط هذه النظرية بنظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على النظام الاجتماعي بتحقيق الانسجام بين الأفراد داخل المنظمة².

وعليه فإن هذه النظرية تركز على تصور محوري مفاده أن طبيعة مفعول الصراع وآثاره يرتبط بشخصية المسير أو القائد ومدى قدرته وكفاءته في إدارة الصراع وتوجيهه بما يتوافق مع أهداف المؤسسة ومصالحها، وهو الطرح الذي يضفي على النظرية بعدا واقعيا، إضافة إلى كونه يعطي أهمية للاتصال خاصة في بعده العمودي.

¹ القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق للنشر، عمان الأردن، 2000، ص242

² بلخير دهيمي: الصراع العمالي في المؤسسة الصناعية ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، المسيلة، 2007، ص52.

النظرية التفاعلية الحديثة:

رأت هذه النظرية أن الصراع ظاهرة ايجابية وعلى الإداري أن يخلقها إن لم توجد ،حيث أن وجود الصراع من وجهة أنصار هذه النظرية يؤدي إلى بعث الحيوية في المؤسسة وتفعيل عملها وبالتالي تمكنها من تحقيق أهدافها بأفضل صورة ممكنة كما تعتبره محرك و ميكانيزم يقضي على الرتابة ويبعث الطاقة ، فهو حسب هذه النظرية طاقة متجددة تبعث في التنظيم البقاء والاستمرارية ، ولهذا تختلف نظرة الاتجاه التفاعلي على باقي الاتجاهات فيما يلي:

- تنظر للصراع على أنه ظاهرة تنظيمية له وظيفة ايجابية .
- الاعتراف بضرورة الصراع ، سواء البنائي أو الوظيفي.
- تنظر لإدارة الصراع على أنها مسؤولية جميع إداريي المنظمة .

كما تقوم النظرية التفاعلية على الفرضيات التالية:

- الصراع حالة يمكن تجنبها.
- الصراع انعكاس طبيعي للتجديد.
- إدارة الصراع ممكنة.
- الصراع في حده الأدنى أمر عادي بل ضروري¹ .

تميل هذه النظرية إلى تحليل مفهوم الصراع على ضوء المتغيرات الإيجابية مثل المنافسة ،وعليه فهي تهمل الجوانب السلبية للصراع كغياب التركيز والتوتر التي يمكن أن تتجلى من خلال تفشي قيم الإحباط بين العاملين وعدم الشعور بالرضا وهو ما من شأنه أن يؤثر سلبا على أدائهم،وهي بذلك تميل إلى إهمال وتجاهل المطالب المادية والمعنوية للعمال.

¹ ماهر أحمد: السلوك التنظيمي،مدخل لبناء ا،لمهارات،ط5،الدار الجامعية للنشر الإسكندرية،مصر،1995،ص310.

خلاصة

لقد تعددت النظريات التي درست الجانب الثقافي للأفراد داخل المنظمات والتي أغلبها أرجعت الصراع التنظيمي إلى ثقافة معينة، يحملها كل عامل وهي ثقافة خاصة به رسبت لديه عبر الزمن، والتي قد ورثها من الأجداد والمتمثلة في العادات والقيم والأعراف وهذا ما نجده في كل من نظرية باريتو وادوارد تايلور، كما أن البنائية الوظيفية أخذت هي الأخرى نصيب في تحليلها لثقافة الأفراد وربطها بالقيم الاجتماعية، وهذا يخدمنا كثيرا في بحثنا، أما فيما يخص الصراع التنظيمي فقد حملت كل نظرية وجهة نظر خاصة برائدها، فمنهم من رأى أن الصراع سلبي وحث على وجوب تجنبه، و منهم من يرى انه ايجابي يجب تشجيعه لما فيه من ميزات تعود على المؤسسة و العاملين بيها.

لذا يتبين لنا أن اقرب نظرية للواقع هي نظرية "كارل ماركس" لأنه تناول الصراع التنظيمي من وجهة نظر منطقية هذا ما يتجسد في واقعنا الحالي، حيث أن كل الصراعات التي تشهدها المؤسسات ناتجة عن عدم رضا العمال عن ظروف العمل وكذا خلفيتهم السوسيولوجية التي تسيّرهم والتي تسيطر على تصرفاتهم، هذا ما يجعلهم يثورون و يعبرون عن ذلك بالصراع بالإضافة إلى لجوئهم للإضرابات والقيام باحتجاجات وغيرها من الأمور التي في الغالب ما ينتج عنها الصراع السلبي.

تمهيد

جاءت كلمة ثقافة لتشير إلى ذلك الجزء من الموجودات التي قام الإنسان بنفسه على صنعها، والتمثلة في الأفكار والمُثل، الأعراف والمعتقدات والمهارات وطرق التفكير والعادات وطرق المعيشة ووسائل الإنتاج والتقدم، كلها تعود إلى ثقافة معينة يحملها الإنسان والتي ينقلها إلى الأجيال القادمة، وتصبح بذلك موروث متداول لا يمكن الاستغناء عنه، هذا ما يعبر عن الرواسب الثقافية التي بدورها تعبر عن بقايا من الأفكار وأساليب المعيشة، والتي تمثل موضوع بحثنا الراهن.

1. أنواع الرواسب الثقافية .

تعتبر الرواسب الجذور العميقة الممتدة في ثنايا النفس البشرية والتي تكمن وراء العديد من أنماط السلوك والتعبيرات التي يؤديها الفرد ،وحيثما نريد تصنيف الرواسب وتحديد أنواعها نكون بصدد التصنيف الذي ذهب إليه الباحث الإيطالي وعالم الاجتماع **باريتو** الذي رأى بأن الرواسب ترتبط بالغرناز الإنسانية ،كما اعتبرها حالات ثابتة في العقل البشري ،ولهذا نجد بأنه قدم ستة أنواع للرواسب منها:

1. **راسب التكامل**: استخدم هذا المصطلح للتعبير عن قدرات الأفراد في التفكير والابتكار و التخيل والأصالة ،وقد أدى هذا الراسب بما ترتب عليه من نتائج إلى تحقيق التقدم البشري وكذا الإبداع والابتكار.

2. **راسب استمرار الجماعة**: يتضمن هذا الراسب العلاقات بين الفرد والأفراد الآخرين، مثل العلاقات الأسرية والعلاقات في أماكن العمل ،بالإضافة إلى العلاقات بين مختلف طبقات المجتمع ،هذا ما يضيف على هذا الراسب الطابع أو البعد الاجتماعي الذي يشكله الأفراد في الجماعات المختلفة.

3. **راسب الحاجة على التعبير عن العواطف بسلوك خارجي**: يدخل في نطاق هذا الراسب صياغة التبريرات العقلية،أو التعبيرات عن الذات ،حيث تتحدد وظيفته في ربط الإنسان بالمحيط الخارجي الذي يؤثر في عواطفه ،والذي يحقق من خلاله ذاته ويثبت وجوده من خلال سلوكياته الخارجية.

4. **راسب الألفة الاجتماعية**: يشير هذا الراسب إلى الحاجة للامتثال والتضحية بالذات ،والشفقة والإحساس بالسمو والدونية ومحاولة الاندماج في النظام العام الذي من خلاله يحقق الألفة ويكوّن الصداقات مع الأفراد الآخرين ،داخل الجماعة أو التنظيم¹

¹ محمد علي محمد .مرجع سبق ذكر .ص،ص 260_259

5. راسب تكامل الفرد ومن يتبعونه: يشير هذا الراسب إلى مقاومة التوازن الاجتماعي واستعادة هذا التوازن إذا طرأ عليه تغير، وإذا أخذ هذا الراسب الطابع الثقافي السلبي فهو لا يدعم الاستقرار الجيد، لأنه يتنافى مع التغير، بالإضافة إلى هذا فإن على ضوء هذا الراسب يسعى الإنسان إلى تحقيق تكامله ورعاية مصالحه، كما يحشد كافة الوسائل المنطقية التي تحقق له مزيد من الإشباع وهكذا تكون النتيجة أن المصالح الخاصة مثل الثروة والقوة تحدد الغايات والوسائل لقطاع عريض من السلوك المنطقي.

6. راسب الجنس:

راسب الجنس يعبر عن غريزة مطلقة، لم يهتم باريتو بهذا الراسب إلا بقدر تأثيره فيما يصوغه الإنسان من نظريات وأساليب للفكر والعمل¹.

II. عناصر الرواسب الثقافية:

بما أن الظاهرة محل الدراسة تأخذ الطابع الثقافي وبسبب ندرة المراجع حول موضوع الدراسة فإننا نأخذ عناصر الثقافة كون الرواسب الثقافية هي جزء لا يتجزأ منها فهي عبارة عن ثقافة أخذت طابع الرسوب في عناصرها ومكوناتها، يمكن تحديد عدة عناصر للثقافة منها :

1. العناصر المادية: وتتمثل في العناصر الراسبة التي أنتجت الثقافة والتي رسبت

لدى الأفراد سواء في التنظيم أو خارجه كما يمكن اعتبارها كل ما أنتجه الإنسان ويمكن اختياره بالحواس المعروفة².

2. العناصر غير المادية: ويقصد بها العناصر التي تتضمن قواعد السلوك والأخلاق

والقيم والعادات والتقاليد والأساليب التي تستعملها الجماعة نتيجة لوجود الإنسان

في المجتمع محدد المعالم والتي قد رسبت لدى الأفراد ويمكن عرضها فيما يلي :

¹ محمد علي محمد. المرجع السابق. ص، ص 260_261

² إبراهيم ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 128

أ- الأساطير:

وهي المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس التي يعيشون بها أو من أجلها، ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة والتي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني فهي عبارة عن أحداث ماضية تبقى راسخة لدى الأفراد والتي تكون في شكل روايات، سواء كانت حقيقية أو عبارة عن خرافات بحيث تعمل هذه الأساطير على المحافظة على القيم وترسيخها لدى الأفراد، سواء كانت من المحيط الخارجي أو قصص تسرد عن التنظيم وعن الأفراد الذين عملوا به.

ب- الطقوس والشعائر:

تعرف الطقوس على أنها التعبير المتكرر للأساطير، كما يمكن اعتبارها مجموعة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الفرد بشكل متكرر وبهدف معين، تدخل ضمن ثقافتهم المكتسبة من المجتمع والتي يحملونها إلى المنظمة كما يكتسبون ثقافة معينة من هذه الأخيرة، تكون موجه لسلوكهم بالإضافة إلى هذا فإن الطقوس والشعائر تمارس بحسب ثقافة كل فرد.

ج. القيم:

وهي مجموعة مبادئ وضوابط سلوكية أخلاقية تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة إذ تصبها في قالب ينسجم مع عادات وأعراف المجتمع هذه القيم تكون نتيجة تراكم مجموعة من الأفكار والمعارف والخبرات تسمح للفرد بالحكم على ما يدور حوله، كما أنها قد تكون راسبة لديه من ثقافة المجتمع وكذا تكون موجه لسلوكاته، فالعامل مثلا عند توظيفه في منظمة ما قد يكون حاملا لقيم راسخة لديه من المجتمع والبيئة المتواجد بها ثم يكتسب قيم أخرى ألا وهي قيم المنظمة، وهذا ما قد يشكل له تتناقض بين ثقافته وقيمه الراسبة وثقافة المؤسسة الراسبة وقيمتها¹.

¹ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة 2006، ص 20

. وقد قسم رالف لنتون الثقافة إلى مايلي:

- **العموميات أو العالميات الثقافية :** تمثل العالميات الثقافية المعتقدات والقيم والتي يعبر عنها أحيانا جوهر الثقافة وهي المستوى الواعي للأفراد فهي تلك العناصر التي تميز فردا من فئة معينة عن فرد من فئة أخرى ،والعموميات هي تلك الممارسات التي يتعلمها الفرد مبكرا والمتمثلة في السلوكات والأفكار التي توجد بصفة عامة عند كل أفراد المجتمع والتي تكون راسبة لديهم من خلال ثقافة سائدة عندهم ،أما بالنسبة للمنظمة فهناك رواسب ثقافية معينة مثل تقسيم العمل بالنسبة للجنس أي أن هناك أعمالا محددة للرجال وأعمال خاصة بالنساء ،كل شخص يؤدي وظيفته الخاصة دون الخلط في المهام¹

III. الخصوصيات أو التخصصات الثقافية:

مع أنه ليس بالضرورة أن يشارك جميع أفراد الثقافة الواحدة ،في نفس التخصصات الثقافية، إلا أن الفوائد الناتجة عنها يشترك فيها الجميع ويحصل كل فرد من أفراد المجتمع على فكرة عامة عما تقدمه هذه الفئات وما يستفاد منها .

● الخصوصيات الطبقية :

و هي السلوكات الثقافية التي تسلكها فئة من المجتمع دون غيرها و يتضح ذلك في طريقة المعاملات و العلاقات بين أفراد تلك الطبقة و طريقة لباسهم و تصرفهم حيال المشكلات و طريقة حياتهم العامة و سلوكياتهم وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى وجود ثقافة راسبة و راسخة لدى الأفراد لا يمكنهم الاستغناء عنها .

● الخصوصيات المهنية :

أي أن لكل منظمة ثقافة راسبة و خاصة بها ،كما أن لكل مهنة في المنظمة ثقافتها أي أن لكل عامل يحتل منصب معين ويؤدي مهنة معينة ثقافته الخاصة ،سواء كانت راسبة لديه منذ زمن بعيد أو قد اكتسبها من المنظمة.

¹ إبراهيم ناصر ،مرجع سبق ذكره،ص129

• **الخصوصيات العقائدية:**

تتمثل هذه الخصوصيات بتقديم الطقوس الدينية بطريقة مختلفة وتخص نفس أصحاب العقيدة الواحدة أي أن الشعائر الخاصة بكل فئة تمارس في أوقات معينة وبطريقة محددة، وهنا يظهر جانب رسوب فكرة أداء الطقوس المورثة منذ زمن بعيد.

• **الخصوصيات العنصرية:**

وتظهر في ممارسة بعض الأقليات الموجودة في المجتمع لأسلوب الحياة التي يعيشونها وممارستهم لتقاليد وقيم وعادات خاصة بهم، دون غيرهم في المجتمع الواحد الذي يعيشون فيه، ويظهر ذلك في بعض الأحيان في طريقة اللبس أو طريقة الأكل أو طريقة التعامل مع الآخرين.¹

إن هذه المكونات كلها تتصف بالعمومية أما الرواسب في التنظيم يمكن تحديد مكوناتها فيما يلي:

1. **منهجية التنظيم:** وهي التي تحدد ما هو اتجاه التنظيم المستقبلي وما الذي يرغب في تحقيقه.
 2. **نظم التحكم:** وهي مجموعة القواعد الراسبة التي تشكلها الثقافة والتي تعتبر محددات لقواعد العمل.
 3. **الهيكل التنظيمي :** والذي يمثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير ،وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.
- من الهيكل التنظيمي يتعين بأن هناك ثقافة راسبة في المنظمة لا يمكن تغييرها بسهولة.²

¹ إبراهيم ناصر ،المرجع السابق ،ص،ص130_129

² أمل مصطفى عصفور:قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مصر 2008،ص،ص68_69

4. الدلالات والرموز المتداولة بين أفراد التنظيم: التي تتضمن الشعارات التنظيمية الخاصة بأداء الأعمال .
5. القصص والحكايات المتداولة: وهي القصص المتوارثة التي تخص سمعة وبطولات وإنجازات التنظيم.
6. مراكز السلطة التنظيمية: وهي الرواسب التي تحدد متخذ القرارات في التنظيم.
7. الاتصالات: هي طريقة أو نمط الاتصالات الراسبة داخل التنظيم ومدى تحقيقه للتبادل في المعلومات.
- المكافآت والتحفيز: وتتمثل في النظام السائد للثواب المادي والمعنوي ،فالتحفيزات من المتغيرات المهمة في زيادة الرضا لدى العاملين.
8. لغة المنظمة: تتمثل في اللغة والألفاظ التي يستعملها الأفراد داخل التنظيم والتي تميزه عن باقي التنظيمات الأخرى فمثلا اللغة المستعملة في التنظيمات العسكرية تختلف كل الاختلاف عن التنظيمات الأخرى.¹

IV. مصادر الرواسب الثقافية.

- يمكن تحديد نوعين من الرواسب الثقافية لدى العاملين داخل التنظيم.
1. المصادر الخارجية: تتحدد الرواسب الثقافية من المحيط الخارجي للمنظمة في كون أن العامل ينشأ على ثقافة معينة وفي بيئة محددة يكتسب فيها ثقافته وذلك من خلال التنشئة الاجتماعية التي تلقاها وورثها والمتمثلة في العادات والقيم والتقاليد والأعراف ،وبمعنى آخر هي الرواسب الثقافية الصادرة عن أفراد المجتمع والتي تصدر عن مختلف الأنساق الثقافية المحيطة بالتنظيم هذه الرواسب الثقافية الموجودة لدى الأفراد المتعاملين مع التنظيم أو الأفراد العاملين داخله تعمل على توجيه سلوكهم إذ أنها تجعل الفرد يسلك سلوكا معين من تفاعل ثقافته مع ثقافة المنظمة ، وهذا ما قد يشكل له تعارض وتناقض بين الثقافات مما قد يؤدي إلى ² بروز الرواسب الثقافية الراسبة لديه ،من المحيط

¹ أمل مصطفى عصفور: المرجع السابق ص 70

² علي السلمي: مرجع سبق ذكره ،ص 43

الخارجي على سلوكاته وتصرفاته التي تتناقض وتتعارض مع أهداف المؤسسة، والتي تكون على شكل تغيب عن العمل أو الإهمال، واللامبالاة في أداء وظيفته.

2. **المصادر الداخلية:** تتمثل المصادر الداخلية في العناصر المسببة أو التي لها دور في إرساء الحفاظ على ثقافة معينة داخل التنظيم، والتي تشير إلى الرواسب الثقافية الصادرة منه .

وهذا ما يظهر من خلال ظاهرة التعلم الوظيفي لروبرت ميرتون من خلال فكرته عن تكرار السلوك من طرف الموظف بالجهاز البيروقراطي، هذا التكرار الذي يؤدي إلى ظهور معوقات وظيفية وظواهر كامنة، التي لا يقصد حدوثها ومن خلال هذه السلوكات يحقق منفعته الشخصية، وبالتالي يبقى الموظف بشكل آلي يكرر نفس السلوك حتى يترسب لديه، خاصة إذا تعلق الأمر بتقسيم العمل ومبدأ التخصص، الذي يشكل تكرار وروتين دائم لدى العاملين، بالإضافة إلى التزام العامل بتطبيق القوانين والقواعد المفروضة والمحددة في التنظيم يكسبه راسب ثقافي داخل التنظيم.¹

وهذه عوامل مساعدة على رسوب الثقافة في بعض الجوانب التعاملية في التنظيم والمرتبطة بسلوك الأفراد، حيث أن التكرار يولد العادة ويصبح السلوك عبارة عن عادات وطقوس داخل التنظيم، بالإضافة إلى هذا فإن التخصص في العمل يولد الروتين الذي بدوره يعكس الجمود في القوانين والقواعد، وكذلك تركز السلطة واتخاذ القرارات التي تُعد روتينية خاصة في النظام البيروقراطي الذي تركز القرارات فيه في يد فئة قليلة داخل التنظيم، ومنه يمكن تحديد المصادر الداخلية للرواسب الثقافية الصادرة عن أفراد التنظيم عن طريق ظاهرة التعلم الوظيفي وكذا الروتين من خلال الضغط الذي تمارسه جماعة العمل على الفرد من أجل قبول تقاليدها وثقافتها كموجه للسلوك من أجل نقادي الاغتراب وكذلك الصراع.

¹ علي السلمي: المرجع السابق، ص 55

V. خصائص ومستويات الرواسب الثقافية.

أ- خصائص الرواسب الثقافية

إن الظاهرة المدروسة تأخذ الطابع الثقافي ومنه فإن خصائصها من خصائص الثقافة ويمكن حصرها فيما يلي:

1. الرواسب الثقافية إنسانية واجتماعية: الرواسب الثقافية تخص الإنسان فقط، لأنها نتاج عقلي متطور تنتقل من جيل لآخر، كما أنها تتعدى الإنسان لتشمل الأبعاد الاجتماعية والتي تسيّر سلوكيات الجماعات فمن خلالها ينتج الإنسان الأفكار وبيدع وبيتكر، أي أنه يعتبر المصدر الرئيسي لها لأنها من صنعه وبدونه لا تكون ثقافة.¹
2. الرواسب الثقافية نظام مركب : فمن منطلق كونها كل مركب تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة،فأي تغيير يطرأ على أحد العناصر لا يلبث أن ينعكس على باقي مكونات النمط الثقافي.
3. الرواسب الثقافية تراكمية: يترتب عن رسوب الثقافة استمرارها وتراكم سماتها خلال أجيال عدة ومدة طويلة فيعمل كل جيل في المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة،وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة،مما يؤدي إلى تزايد الثقافة وترسبها من خلال ما تضيفه الأجيال اللاحقة لمكوناتها من عناصر وطرق انتظام وتفاعل هذه المكونات وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطرق التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى.²
4. الرواسب الثقافية استمرارية: الرواسب الثقافية ظاهرة تتبع من الأفراد وتقترن برضاهم وتدوم بتمسكهم بها، ونقلها من جيل إلى جيل آخر فهي ليست ملك احد ولا تموت بموت الأفراد،فهي ملك وإرث متداول تحتفظ بكيانها رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات من تغيرات في البيئة والحياة المعاشة .

¹ أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي،رسالة مكملة لنيل شهادة

الماجستير،إشراف الدكتور يوسف عبد عطيه،كلية العلوم التجارية،الجامعة الإسلامية، غزة 2008 ص²⁴

² نفس المرجع ص²⁴

5. الرواسب الثقافية قابلة للاكتساب . الرواسب الثقافية لا يرثها الإنسان بيولوجيا وإنما يكتسبها بطرق مقصودة كالتعلم أو عرضية، من قبل الأفراد الذين يتفاعل مهم ويعيش بينهم منذ ولادته ،كالأسرة ،كما انه قد يكتسبها عن طريق الاتصال بين الأفراد في نفس المجتمع أو من مجتمعات أخرى ،وهذا ما يجعلها أكثر عمومية وقابلية للتوريث .

6. الرواسب الثقافية قابلة للانتشار :يتم انتقال العناصر الراسبة في الثقافة بطريقة انتقالية عفوية أو واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى جزء آخر ،تنتشر الثقافة التنظيمية الراسبة داخل المنظمات الإدارية ،كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك.¹

ب- مستويات الرواسب الثقافية

يمكن تصنيف مستويات الرواسب الثقافية فيما يلي :

1. ثقافة الجماعة أو المجتمع: تتمثل في هذا المستوى ،الثقافة في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة ،ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين ،مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية راسبة تتأثر بعدد من القوى الاجتماعية مثل النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي.
2. ثقافة النشاط أو الوظيفة: إن الرواسب الثقافية الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في نفس الوقت من معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط،أي أن هناك تشابه في الثقافات ،كما أن لهذه الرواسب صفة الاستمرارية وقد تتغير وتختلف عناصرها حسب الوظيفة المرتبطة بها.
3. الثقافة الداخلية للمنظمة: ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية الراسبة والمشاركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتاج عن تلاقي بعض الثقافات

¹ شاكر الخشالي : الانثربولوجيا وتنمية المجتمعات ،رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التربية ،كلية الآداب والتربية الأكاديمية المفتوحة بالدانيمارك.ص165

الجزئية الخاصة بكل فريق عمل ،وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض ، إضافة إلى التزامهم بالقوانين والقواعد التي تملئها عليهم المنظمة ،هذا ما من شأنه أن يخلق لديهم نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا .¹

4. الرواسب الثقافية المرتبطة بالثقافة الوطنية: إن الرواسب الثقافية التي يتميز بها مجتمع عن آخر تلعب دورا هاما في دفع كل منظمة إلى تبني أشكال هيكلية وطرق تنظيمية ،تتماشى ومجمل أنماط السلوكيات المكتسبة والخاصة في بلد المعنى وذلك وفق نموذج ثقافي ضمني.

أي أن لها أثر كبير في تحديد آليات الدمج الداخلي والخارجي الذي تتبناه المنظمة ،في تفاعلها مع هذه الثقافة الخارجية التي تميز المجتمع الذي تتواجد فيه.

5. الرواسب الثقافية المرتبطة بالثقافة الجهوية: للمتغيرات الثقافية الراسبة والتي تتميز بها منطقة جهوية معينة وكمحيط خارجي تنشط فيه المنظمة أو التنظيم ،تأثير على الثقافات الموجودة فيه وكمثال على ذلك ثقافات العشيرة،فكل من الثقافة الوطنية والثقافة الجهوية ،يشكلان محيط ثقافي خارجي لأي تنظيم ،كما يتركان تأثير على النسق القيمي والثقافي للمنظمة²

VI. إيجابيات الرواسب الثقافية

- حسب تايلور فالرواسب الثقافية تساعد على معرفة الخطوات في التطور التاريخي الذي لا يمكن بدونه فهم معنى الرواسب .
- الرواسب الثقافية لها أهمية في التعرف على الأصول الحضارية والثقافية كما تعتبر دليل على الحفاظ على العادات والأعراف.
- تساعد الرواسب الثقافية من خلال القيم الإيجابية السائدة لدى العاملين في نقادي الصراعات داخل المنظمة وتحقيق أهدافها.

¹ إلياس سالم .مرجع سبق ذكره،ص،ص23-24

² طاهر محمدم منصور الغابي ووائل محمد إدريس : الإدارة الإستراتيجية ،دار وائل للنشر والطباعة ،الأردن 2007،ص296

.VII سلبيات الرواسب الثقافية.

- الرواسب الثقافية هي عناصر ثقافية لم تتطور وهذا ما ترتب عليه عدم تلاؤمها مع الشروط الاجتماعية المستحدثة مما قد يخلق نوع من الصراع العنيف بين القيم لدى الأفراد.
- وجود رواسب باقية في أشكال التقاليد والعادات يمثل نوع من الركود الثقافي يصعب الخروج منه كالتمسك ببعض العادات، زمنه عدم التطور في مختلف المجالات الحياتية.

خلاصة

الثقافة من بين أهم ما تطرق إليه الباحثون لكونها تتعلق بالفرد وعاداته وقيمه كما أنها تلعب دورا كبيرا في توجيه سلوكه، وتصرفاته سواء كان ذلك داخل التنظيم أو خارجه، كما تعمل على تحديد شخصية الأفراد الذين يتعاملون مع التنظيم، بالإضافة إلى أن هؤلاء الأفراد يحملون ثقافة راسبة من المجتمع قد تتعارض مع ثقافة المنظمة هذا ما قد يشكل نوع من الصراع التنظيمي، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

تمهيد :

للمؤسسة بمختلف أشكالها مكان معتبر في كتابات الكثير منا لعلماء الاقتصاديين والاجتماعيين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع ففي ظل التحولات والتغيرات وجب عليها مسايرتها لكن في خضم هذه التغيرات قد يحدث داخلها ما يسمى بالصراع الذي يعد إحدى الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد كالتعاون والمنافسة والمهادنة والتقليد..... الخ من الظواهر الطبيعية في العلاقات والتفاعلات الاجتماعية وكون أن طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغيير فالمنظمة وان كانت تنظيما موجهها نحو تحقيق أهداف محددة إلا أن هذا التنظيم لابد أن يحدث فيه التغيير في ظل مجتمع يخضع لظروف اقتصادية وسياسية وثقافية تمارس تأثيرها عليه وتخضعه للتكيف معها وبالتالي فإن التنظيم لا يستطيع أن يتجنب صراعات حتمية لا بد أن يشهدها خلال تحقيقه لأهدافه وهذا قد يؤدي إلى التأثير على العاملين والعلاقات القائمة بينهم.

1. مكونات نشوء الصراع

هناك مكونات رئيسية لنشأة ظاهرة الصراع التنظيمي وهي: المثير، الاستجابة والتفاعل .
01-المثير: هو تلك العوامل التي تقضي إلى إثارة الصراع سواء كانت عوامل من البيئة أو المنظمة أو الفرد .

02- عامل الاستجابة: يتضمن ردود فعل نفسية وجسمية أو سلوكية اتجاه الصراع.

03- التفاعل: يتم بين العوامل المثيرة للصراع والمستجيب لهذه العوامل وينشأ من هنا الصراع¹

خصائص الصراع التنظيمي:

تتمثل خصائص الصراع التنظيمي فيما يلي :

- 01- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من سبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- 02- يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها .
- 03- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة .
- 04- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة²

¹ العتيبي طارق موسى: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، السعودية، 2006، ص37.

² العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال ، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص366.

1. مراحل الصراع التنظيمي :

هناك خمس مراحل أساسية للصراع أشار إليها بوندي وهي كالتالي :

01- مرحلة الصراع الخفي (الضمني) :

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع التي غالبا ما تتعلق بالتباين في الأهداف أو الاعتماد بين الأقسام وغير ذلك من الأساليب التي تسهم في خلق صور الصراع بشكل ضمني .

02- مرحلة إدراك الصراع :

في هذه المرحلة يتم إدراك أو ملاحظة الصراع بين الأفراد أو المنظمات والجماعات وتلعب المعلومات المناسبة خلال عملية الاتصال دورا مهما في تغذية صور ومدركات هذا الصراع .

03- مرحلة الشعور بالصراع :

تمثل هذه المرحلة تداخل واضح مع المرحلة السابقة وغالبا ما يصعب الفصل بينها، تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع و الإثارة 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 خاصة القلق والخوف .

04- مرحلة الصراع العلني :

يمارس الفرد أو الجماعة في هذه المرحلة أسلوبا علنيا في الصراع أي أن الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد وبسبل مختلفة مثل العداوات والمشاحنات العلنية وقد يأخذ الصراع صورا أخرى من اللامبالاة أو الطاعة العمياء للأوامر أو القواعد السائدة كأسلوب عدائي يعبر عنه العصيان.¹

¹ حسن حريم: السلوك التنظيمي، د ط، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2004، ص182.

05- مرحلة ما بعد الصراع العلني :

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 أساسيا ولا يمكن حله أو معالجته وهذا غالبا ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة والإضرار بها وبأهدافها وربما إلى زوالها .

ثانيهما:

وهو الأكثر احتمالا حيث يلجأ إلى اعتماد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع فإذا ما حصل ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد ، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع أو التكتم عليه أو أسهمت بإيجاد الحلول الوسطى أو الحلول الإصلاحية غير الشاملة فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع ويعيده مجددا وفق المراحل التي بدأ بها ولا بد للإدارة المنظمة من إتباع أنجع السبل لمعالجة الصراع دون الأضرار بها أو بأهدافها¹ .

جوانب الصراع التنظيمي :

للصراع جانبان أحدهما وظيفي بناء يؤثر ايجابيا في تحقيق أهداف المنظمات والآخر غير وظيفي وغير بناء يؤدي إلى الخلل الوظيفي .

01- الصراع الوظيفي: يقع بين الجماعات داخل المنظمة ويتعلق بجوهر العمل ،

يعمل على إثارة الإبداع والإنتاجية ويقود إلى النمو المطرد للمنظمة كما يرتقي بأداء الأفراد والجماعات ويعطي الدافع للبحث عن سبل جديدة للأداء وقد يكون متطلبا ضروريا للأفراد والجماعات لتوضيح مكانتهم في المنظمة كما يرتقي بأداء الأفراد والجماعات ويعطي الدافع للبحث عن سبل جديدة للأداء وقد يكون متطلبا ضروريا للأفراد والجماعات لتوضيح مكانتهم في المنظمة ، فضلا عن أنه يعمل على جلب المشكلات المهمة إلى السطح ، فتصبح واضحة لجميع

¹ المرجع السابق، ص182.

أطراف الصراع وتكون سببا في دقة اتخاذ القرارات، وقد عد من الضروري للإداري الناجح أن يقوم بالعمل على استثارة الصراع البناء في المواقف التي هي بحاجة إلى التغيير والتجديد والتحسين¹

02- **الصراع غير الوظيفي**: يؤدي إلى الهدر في الأداء الوظيفي للجماعة أو المنظمة وبذلك يكون تأثيره في مخرجات الأداء لدى العاملين بشكل أكبر من تأثيره في العاملين أنفسهم، كما يؤدي إلى الصراع الوجداني بين الأفراد وترسيخ المشاعر السلبية وإظهار التنافر المتبادل بين العاملين وتدني مستوى الرضا الوظيفي، وازدياد التغيب عن العمل وانخفاض الإنتاجية مما يعيق تحقيق الأهداف لذا ينبغي أن ينته الإداري إلى هذا النوع من الصراع وأن يبادر فورا إلى العمل على إزالة الضرر الناتج عنه ومنع الظلم أو التقليل منه².

7. أسباب الصراع التنظيمي

إن وجود ظاهرة الصراع والتناقضات بين العاملين في المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها لم يأت من العدم إذ أنه وراء وجودها أسبابا ودوافع ، ولم يتفق الباحثون على تصنيف تلك الأسباب لتعددتها فنذكر منها ما يلي :

01- الأسباب الإدارية :

يعود أساس وجود هذه الأسباب إلى أن هناك مواقف توجب اتخاذ قرارات ذات صبغة مشتركة بين عدة جماعات إدارية في المنظمة وهذا يعني اعتماد قسم معين في عمله على قسم آخر وكذلك الأمر بالنسبة للأفراد والجماعات وهذه العلاقات الاعتمادية تولد الصراع والتناقض وكلما زادت درجة الاعتمادية زاد الصراع واشتد التناقض ومرد ذلك إلى التباين في النظرة إلى الموضوعات واختلاف الرأي والتعصب لهما وكلما زادت الاستقلالية للأقسام والأفراد قل الصراع وانعدمت أسبابه ، وفي حالة مركزية اتخاذ القرار ووحدة الأمر في المنظمة فإن ذلك يقضي على الاعتمادية في اتخاذ القرار

¹ محمد الصريفي، إدارة الصراع ، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص73.

² نفس المرجع، ص74.

وبالتالي تتخفف درجة التناقض والصراع القائم في المنظمة ، وكذلك فإن محدودية الموارد قياسا بما تصبو الإدارة إلى تحقيقه من أهداف ، تؤدي إلى التنافس في الحصول على هذه الموارد وبالتالي تولد الصراع بين الأفراد في الأقسام والمنظمات ومن الأسباب الإدارية درجة الغموض في المهام والتي تشكل إحدى خصائص السلوك داخل المنظمة¹

02- الأسباب التنظيمية :

من هذه الأسباب تحديد الوصف الوظيفي وتحديد المهام والمسؤوليات المناطة بالأفراد في المنظمة و اختلال التوازن فيها وبمختلف المسؤوليات الإدارية ومن مبررات الصراع بين المستويات الإدارية هو التفويض من الرؤساء إلى المسؤولين بعض السلطات ومحاولة تمسك كل طرف بمكتسباته وتفرده بالنفوذ والسيطرة ولعدم الثقة أو السعي لتحقيق أهدافه الخاصة والتي قد تتعارض مع أهداف المنظمة وهذا الحال ينطبق على الأقسام الفرعية في المنظمة وعلى الأشخاص ، وكما تعود هذه الأسباب إلى تعدد أساليب الرقابة وضعف قنوات الاتصال التي تعمل على تبادل المعلومات بين أطراف المنظمة ككل وفي وقتها المناسب ففي حال ضعف قنوات الاتصال هذه فإن ذلك سيؤدي إلى تضارب القرارات الإدارية وتعدد جهات إصدارها وبالتالي إلى وجود صراع بين الأقسام والأفراد العاملين في المنظمة .

كما أن المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت قد يكون سبب من أسباب قيام الصراع من خلال تفاوت هذه المعايير فحين يكون المعيار لدى قسم التسويق وهو حجم المبيعات دون وضع ضوابط لآلية التحصيل وكان معيار قسم متابعة الديون هو مقدار تحصيل الديون بالتالي سيعجز عن تحصيل قدر كبير من الديون الأمر الذي سيؤدي إلى حرمانه من المكافآت بسبب خطأ في المعيار وتكون الفرصة مهيأة للصراع بين الأقسام

بالإضافة إلى تعارض الإدراكات وكذا تعدد التنظيمات غير الرسمية.

¹ معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد المرجع السابق، ص40.

03- الأسباب الاجتماعية :

تتباين العلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة في طبيعتها ونوعيتها وهذه العلاقات تقوم بين الأفراد ذوي المستوى الإداري الواحد وبينهم وبين رؤسائهم في المستوى الإداري التابع لهم وعندما تؤثر هذه العلاقات على الأسلوب الإداري المتبع من حيث تسلط الرئيس في أسلوبه الإداري وفي قراراته وممارسته التمييز بين العاملين دون وجه حق يعمل ذلك على إيجاد الكراهية والتنافر بين العاملين مع بعضهم ومع إدارتهم وبالتالي يسود العلاقات بين العاملين التشاحن والعداء والبغضاء والصراعات.

كما يؤدي إخلاف الأهداف والقيم الفردية إلى الصراع حيث أن تفاوت الأشخاص في السن والجنس والقيم والمعتقدات يؤدي إلى ظهور علاقات غير تعاونية يسودها التناقض، كما أن عدم الرضا عن العمل يؤدي أيضا إلى الصراع فعدم الرضا عن العمل يؤدي إلى التغييب وعدم إتقان المهام المطلوبة، وعدم التعاون مع الآخرين وذلك كله يتسبب في حدوث الصراع ، كما أن هناك أشخاص ميالون بطبعهم إلى العدوانية فيحاولون استغلال وظيفتهم في إشباع تلك الرغبة العدوانية، الأمر الذي يجعل التعامل معه صعب وقد يؤدي إلى الصراع¹.

04- الأسباب الثقافية :

إن التباين في الثقافة بين العاملين في المنظمة يعود إلى ما يؤمن به الفرد من قيم واتجاهات ومعتقدات وعادات وأعراف نابعة من المجتمع أتى منه والذي نشأ وترى فيه والمنظمات هي جزء من المجتمع الذي تكون فيه وعندما تختلف الثقافة التي تعتنقها المنظمة وتتضمن أهداف منها، تجد من يتعارض معها ومن يساومها عليها وكلما زاد التمسك كلما زادت احتمالات الصراع كما يمكن أن تعود أسباب الصراع إلى أسباب عرقية أو تباين في العادات والمستوى الاجتماعي .

¹ محمد الصريفي، المرجع السابق، ص124، 123.

05- الأسباب السلوكية:

يعد عامل عدم تجانس الأهداف وتعارضها من أهم مصادر الصراع ويعود ذلك إلى تباين واختلاف الأهداف بين العاملين أنفسهم في المنظمة مع أهدافها ، وهذا يعمل على إيجاد الصراع بينهم لتعارض مصالحهم وأهدافهم ، ومن مصادر هذا النوع من الصراع أن نمط شخصية بعض العاملين تكون عدوانية وأحادية، المزاج أو تباين الإدراك بين الأفراد وتفاوت السمات الشخصية بين العاملين والذي يجعل من الصراع ظاهرة مستمرة ومقلقة لإدارة المنظمة

06- الأسباب النفسية :

إن امتلاك الأفراد لسمات وخصائص شخصية متفاوتة مبرر لظهور الصراعات وهذه السمات قد تكون موروثة أو أنها مكتسبة من البيئة للتجربة والخبرة والتدريب أو الفجوات العمرية التي تكون بين العاملين والتي تولد من مجموعها أو في جزئياتها الصراع في المنظمة¹

VI. مجالات الصراع التنظيمي :

تتعدد مجالات الصراع التنظيمي في المنظمات مع تعدد العلاقات و تشابكها وقد لا يكون من السهل حصر هذه المجالات وتحديد أطرافها في كثير من الأحيان وخاصة في المنظمات الكبيرة المعقدة وبشكل عام يمكن التنبؤ بالأشكال التالية :

- 1- الصراع على مستوى الإدارة العليا بين القيادات الإدارية و بعضها .
- 2- الصراع على مستوى الإدارة الدنيا و ذلك بين القيادات التنفيذية وبعضها.
- 3- الصراع على مستوى الإدارة الوسطي وذلك بين القيادات التنفيذية و بعضها.
- 4- الصراع بين الرؤساء و المرؤوسين عبر مختلف خطوط السلطة .
- 5- الصراع بين الإدارة و العاملين في المستويات الدنيا .
- 6- الصراع بين الخبراء و الإداريين عبر مختلف خطوط السلطة و المشورة
- 7- الصراع بين إدارة المنظمة من جهة وبين النقابات المختلفة من جهة أخرى

¹ معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد المرجع السابق،ص42.

8- الصراع بين المنظمة أو إدارتها وبين جمهور المستفيدين¹.

VII. أنواع الصراع التنظيمي :

• أنواع الصراع وفقا لمستويات الصراع التنظيمي:

01- الصراع داخل الفرد نفسه:

ويحدث عندما يجد الفرد نفسه في حالة جذب لعوامل عديدة تحتم عليه اختيار إحداها لأنه لا يستطيع تحقيقها معا .

كما يحدث الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار من بين بدائل متعارضة مع أهدافه أو توقعاته أو قيمه ومعتقداته لكنه مجبر على اختيار أحد البدائل ، ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من :

أ- صراع الهدف : يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما .

ب-صراع الدور :لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة ، وصراع الأدوار هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين: وحدة الأمر وتسلسل الأوامر .

وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فعالية المنظمة ، فالمنظمات التي فيها خط واحد وواضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالبا ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة².

02- الصراع بين أفراد التنظيم :

يمثل هذا النمط ذلك الصراع الذي يقع بين الفرد وبين زملائه أو رؤسائه أو داخل المنظمة وهو عادة ما يأخذ شكلا ظاهرا ملموسا يتراوح بين الاعتراض السلمي وبين

¹ العتيبي طارق موسى ،مرجع سابق ،ص14.

² العميان،مرجع سابق ،ص367 .

استخدام القوة والعنف والصراع بين أفراد التنظيم بهذا المعنى يختلف عن الصراع الذاتي الذي يكون مستتر ضمناً وغير محسوس خارجياً الذي يولد مجموعة من الضغوطات النفسية والتوتر لدى الفرد وتلعب المتغيرات المعرفية أو الإدراكية دوراً كبيراً في الصراع بين أفراد التنظيم حيث تحدد وعي الأطراف بالنزاع القائم بينهم كما تحدد أيضاً مشاعرهم اتجاه هذا النزاع فإدراك طرف الصراع بأن ثمة ضرراً أو خسارة قد لحقت به من جراء سلوك طرف آخر يحدد بدرجة كبيرة الموقف والسلوك الذي يبديه الطرف الأول اتجاه هذا الضرر المحقق أو المحتمل معنى هذا أن إدراك العلاقة السببية من قبل الأطراف المتنازعة والسلوك أو موقف الأطراف الأخرى هو الذي يحدد مشاعر الصراع

03- الصراع داخل المنظمة:

يمتد الصراع داخل المنظمة ليشمل مستويات من النزاع فهناك الصراع الذاتي والصراع بين أفراد التنظيم إلى جانب الصراع الذي يقع بين الجماعات أو الوحدات التنظيمية ومن ثم فإن نتائجه وأثاره على جانب كبير من الأهمية حيث تشمل المنظمة بكاملها ، فالصراع ضمن المنظمة هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما الصراع الأفقي والصراع الرأسي . فالمنظمة باعتبارها نسقاً اجتماعياً موجهاً نحو تحقيق أهداف محددة فهي كذلك كيانه يتضمن عناصر تدعم توازنه وتكامله واستقراره لكي يتمكن من أداء وظائفه وعناصر أخرى تثير الصراع بين جماعاته المختلفة تلك الجماعات لديها مصالح واهتمامات متباينة إن لم تكن متعارضة فلكل جماعة أهدافها الخاصة التي تتمثل في الحصول على المزيد من الموارد والقوة والسلطة والنفوذ ويؤدي الصراع الذي ينشأ داخل المنظمة وظيفة هامة تتمثل في إحداث التغيير داخلها لكونها مكونة من مزيج من أبعاد بنائية وممارسات إدارية متغيرات اجتماعية لا تتمتع جميعها لحظة بالاستقرار.¹

¹ معن محمود عياصرة ،مرجع سابق ،ص36.

04-الصراع بين المنظمات :

يشير الصراع بين المنظمات إلى النزاع الذي يحدث بين المنظمة وبين المجموعات الخارجية التي تتعامل معها عندما ينشب خلاف في الرأي أو تعارض في المصلحة، وينشأ الصراع بين المنظمة وغيرها من المنظمات التي تترجمها في النشاط ونفس العملاء وهناك أيضا ذلك الصراع الذي يمكن أن يحدث بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تعمل على اجتذاب وتوظيف عمال من مهارات نادرة نسبيا في سوق العمل¹.

إن الصراع بين المنظمة وبين المنظمات الأخرى يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتتطور وتتطور وتحسن حالتها حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة².

أنواع الصراع التنظيمي وفقا لمصادره:

أشار روبينز إلى هناك ثلاثة أنماط من الصراع على أساس مصادره هي :

أ- صراع المهمات :

وهو صراع متعلق بمحتوى العمل وأهدافه ووجوده بدرجة منخفضة إلى درجة معتدلة يعد صراعا بناءا يؤثر ايجابيا في أداء العاملين .

ب-صراع العلاقات:

هو صراع مستند إلى العلاقات بين الأفراد ويعد صراعا غير بناء بسبب الاحتكاك المتسم بالعداء بين الأفراد نتيجة للتناقض والاختلاف في شخصية الأفراد .

¹، المرجع نفسه ص36-37.

² العميان محمود سليمان، مرجع سابق، ص374.

ج- صراع العمليات :

ويعزى إلى كيفية أداء سير العمل ويعد وجوده بالحد الأدنى صراعا وظيفيا مفيدا للأداء والإنتاجية .

د- الصراع الانفعالي :

يحدث عندما تشعر الأطراف المتصارعة ان مشاعرهما وانفعالاتها غير متطابقة أو غير منسجمة .

هـ - الصراع من اجل المصادر:

يحدث عندما تتصارع الأطراف من اجل مصادر نادرة سواء كانت هذه المصادر مادية أم معنوية كادا يتصارع أكثر من موظف على منصب واحد

أنواع الصراع وفقا لتنظيمه:

أ-الصراع المنظم :

هو الصراع المخطط له والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا، ويتم استخدام المفاوضات الرسمية وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف الموجودة يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها ومثال على هذا النوع من الصراعات هو صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

ب-الصراع الغير منظم :

وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فريدة لتعبير عن الصراع مثل الشكوى و التذمر و التأخر عن العمل والغياب عنه أو ترك العمل¹.

أنواع الصراع وفقا للتخطيط:

أ-صراع مخطط أو استراتيجي:

هو صراع مقصود والذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعة وينتج مثل هذا الصراع عادة عن تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو للمجموعة، ويكون هناك هدف واضح يجب

¹ العنبي، مرجع سابق، ص32-33.

الحصول عليه وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصما والهدف عادة هو الحصول على إمتياز على الخصم بالنسبة لمواردها المنظمة.

ب-الصراع غير المخطط :

وهو الصراع العفوي غير المقصود والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف وأوضاع مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي¹.

أنواع الصراع وفقا لاتجاهاته :

أ-الصراع التنظيمي الأفقي:

يحدث الصراع التنظيمي الأفقي بين إطراف تنتمي إلى جماعة واحدة أو وحدة تنظيمية واحدة أو بين جماعات أو وحدات تنظيمية مختلفة تقع على مستوى تنظيمي واحد ودون أن يكون لبعضها سلطة أو سيطرة على الأخرى وترتبط فيما بينها بعلاقة أداء واعتماد مشترك ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراعات الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس الوقت .

فالرؤية المحدودة والاهتمام الجزئي الذي يكون لدى الأفراد يخلق أحيانا صراعا بينهم يستبدل الأهداف الأساسية للمنظمات بالأهداف الفرعية التي يسعى إليها كل مركز من مراكز الأداء .

ب:الصراع التنظيمي الراسي :

يقع الصراع الراسي بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة حين تختص ببعض الأعمال أو الوظائف بمهام التنفيذ وتطبق فيها صلاحيات التصرف المستقل ويختص البعض الآخر بمهام التوجيه والرقابة وصنع القرار .كالصراع الذي قد ينشأ بين مستويات الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

أنواع الصراع وفقا لأثاره:

يقسم الصراع وفقا لأثاره إلى ايجابي وصراع سلبي²

¹ العميان مرجع سابق،ص375.

² معن محمود عياصرة:مرجع سابق،ص38-39.

VIII. آثار الصراع التنظيمي :

للصراع التنظيمي آثار ايجابية وأخرى سلبية .

أولاً: الآثار الإيجابية :

من الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي :

01- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد التنظيم ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية .

02- يتضمن الصراع التنظيمي عادة بحثاً عن حل مشكلة ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة.

03- الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال.

04- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية لأفراد التنظيم وخاصة ذوي الميول العدوانية .

05- إن الصراع قد يؤدي إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات تساعد على تشخيص بعض المشاكل في المنظمة .

06- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة لأفراد التنظيم .

07- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة .

08- يعمل على توضيح القضايا محل الخلاف بين أفراد التنظيم .

09- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.

10- يحقق أهداف كل من الأفراد والتنظيمات بطريقة ايجابية .

11- يمكن أن يكون أساساً لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة .

ثانياً: الآثار السلبية :

من الآثار السلبية للصراع نجد :

1- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب

المصلحة الكلية للتنظيم .¹

¹ محمد الصريفي، مرجع سابق، ص 130-131-132.

- 2- يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في التنظيم .
- 3- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية
- 4- يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويج إشاعات كاذبة .
- 5- يعيق العمل التعاوني الجماعي .
- 6- انخفاض الإنتاجية وجمود الأداء .
- 7- الشلل في التصرف يرافقه توتر نفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة¹.

II. العوامل المؤثرة في الصراع التنظيمي.

هناك عوامل متعددة تؤثر على حدة الصراع واستمراره ومن أهم هذه العوامل نجد:

1. مدى صحة إدراك مصدر التهديد: كأن يميز بين مصمم أو مؤامرة تستهدفه وبين منفذها.
2. مدى إدراك حجم الضرر والتهديد: كأن يدرك أحد الأطراف أنه بذل نفس الجهد الذي بذله الطرف الآخر إلا أنه تلقى مكافأة أكبر منه، وهذا الفرق سيجعل الطرف الأول يدرك مدى الغبن الذي أصابه والتهديد هنا يتمثل في استمالة الطرف الثاني للمدير الذي قرر منح هاتين المكافأتين المختلفتين، ومن ثم فإن حدة الصراع لن تكون كما لو كان الفارق المدرك بسيطاً بين المكافأتين.
3. مدى إدراك المصلحة المشتركة: فكلما أدرك أطراف الصراع وجود مصلحة مشتركة بينهما قلت حدة الصراع .
4. مدى الاعتماد المتبادل بين طرفي أو أطراف الصراع على موارد محددة، فكلما زادت محدودية الموارد وعظمت حاجة كل طرف للاستثمار بها زادت حدة الصراع.

¹ محمد الصريفي، مرجع سابق، ص 130-131-132.

5. مدى تكامل أو تداخل عمل أطراف الصراع: فكلما زاد ذلك مع تعارض أو تصادم الاتجاهات تزيد حدة آثار الصراع.
6. السلوكيات المتبادلة لأطراف الصراع: فقد يلتزم أطراف الصراع بحد معين من الأخلاقيات، لكن انحدار طرف إلى سلوك لا أخلاقي يدفع الطرف الآخر للقيام بنفس السلوك وإن كان شريف سيكون كذلك.
7. السمات الشخصية لأطراف الصراع: فكلما مال أحد أطراف الصراع للعدوانية حفز الطرف الآخر ليكون عدوانيا، أي ميالا لبلوغ أهدافه من خلال التهديد واستخدام الكلمات الحادة، وقد يصل في بعض الأحيان إلى الاعتداء البدني، فتزيد حدة الصراع، لكن هذه الحدة تقل إذا أبدى طرف الصراع الآخر استعدادا للتعاون أو الحل الوسط¹

III. استراتيجيات إدارة الصراع.

تلجأ الإدارة في حالة حدوث الصراع الحاد إلى استخدام أحد الأساليب أو الاستراتيجيات التالية.

1. الانسحاب: وهو أن يترك المدير لبعض واجبات العمل لفترة قصيرة، كأن يقوم بتأجيل الإجابة على مذكرة أو الغياب عن حضور أحد اللقاءات وعلى الرغم من سلبية هذا الأسلوب إلا أنه يستخدم في حالة كون مشكلة الصراع ضئيلة ولا تحتاج إلى وقت كبير أو كون المدير لا يتمتع بشخصية أو حضور كبير يؤدي إلى حدوث تغيير في الموقف أو أن هناك من يستطيع وضع حلول في حالة غياب المدير .
2. التهذية: وهو تدخل الإدارة وعلى رأسها المدير، عن طريق إتباع إستراتيجية سلوكية تتمثل في أن الصراع سوف يتلاشى تدريجيا مع الدعوة إلى ضرورة التعاون بين الأطراف وتقدير عواقب هذا الصراع على المنظمة الإدارية.
3. حلول الوسط: أي اختيار المدير لبديل يرضي الطرفين ولا يترتب عليه خسارة أي طرف.

¹ أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، مصر 2000، ص، ص 337_436

4. الإِجبار: وهو لجوء الإدارة لاستخدام القوة القانونية في حل النزاع بين الأطراف إلا أن هذا الأسلوب لا يفضل استخدامه في كل الحالات بل في حالات ومواقف طارئة.
5. المواجهة: الاعتراف صراحة بوجود صراع تنظيمي ومن ثم لجوء الإدارة لاستخدام المنهج العلمي والتقييم ودراسة البدائل للوصول إلى حلول تكون مقبولة لدى الأطراف.

بالإضافة إلى هذه الإستراتيجيات يوجد:

- التفاوض: أي محاولة معرفة أسباب الصراع بالعمل على تخيفه.
- استخدام أسلوب الإدارة في العلاقات الإنسانية بدلا من استخدام النهج البيروقراطي.
- محاولة تعديل وتغيير السياسات الداخلية.
- تدخل الرئيس الأعلى بصورة مباشرة.
- استخدام أنظمة اتصالات فعالة باتجاهات مختلفة.¹

¹ موسى اللوزي . التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة ، طرندار وائل للنشر والتوزيع ، 2003 ، الأردن
ص 94

خلاصة:

إن الصراع التنظيمي أمر طبيعي الحدوث ويصعب تجنبه داخل أي بنية تنظيمية بمختلف أنواعه إذ أنه يؤدي إلى الإرباك والقلق والتوتر في جميع مرافق المنظمة ولكن ليس بالضرورة أن يكون الصراع سلبيا بل أحيانا تكون له قيمة في النظام مثل زيادة الدافعية للعمل من خلال خلق جو المنافسة التي تدفع بالعاملين إلى التحسين من أدائهم لإثبات وجودهم ، فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبيا كما يمكن أن يكون ايجابيا يخدم المنظمة .

ويمكن التخفيف من حدة هذا الأخير بالوقوف على أسبابه ودوافعه وكذا العمل على تحسين العلاقات والتخلص من الاختلافات.

تمهيد

بعدا الإحاطة بالموضوع ودراسته نظريا يأتي جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج، لذلك فقد خصصنا هذا الفصل لعرض وتفسير وتحليل البيانات أي العمل على الجانب الميداني للدراسة، والذي نكون قد أنهيناه بجملة من النتائج المتوصل لها بعد عملية التحليل التي على ضوءها نتوصل إلى نفي أو إثبات الفرضيات.

1- الدراسة الاستطلاعية:

في دراستنا الميدانية اعتمدنا على العيادة المتعددة الخدمات بأولاد عدي لقبالة من أجل إجراء بحثنا ، كانت أول زيارة لي للعيادة في 2014/03/02 وتم استقبالي لكن لم أتحصل على أي معلومات .

- في يوم 2014/03/18 استلمت طلب مساعدة من الإدارة للتوجه إلى العيادة وفي 2014/03/19 تم استقبالي من طرف رئيس العيادة الذي بدوره قدم لي كل التسهيلات و الشروحات للقيام بدراستي بصورة أوضح و جمع المعلومات التي تهمني حيث تم .
- . اختيار أفراد العينة حسب الشروط المتبعة في دراستي و التي تكونت من كل أفراد المؤسسة أي أجريت مسح شامل لكل أفراد العيادة
- . و في يوم 2014/03/20 قمت بالتعرف بالعاملين و التعريف بنفسي كطالبة وموضوع دراستي و رغبتني في طلب المساعدة منهم لإكمال دراستي
- . وفي 2014/03/28 كانت أول مقابلاتنا الغير مقننة و ذلك لخلق نوع من الثقة بيني و بين العاملين و قصد الحصول على المعلومات التي تخدم دراستي.
- . و في 2014/03/31 تم تقديم استبيانات موضوع البحث : الرواسب الثقافية وعلاقتها بالصراع التنظيمي للعاملين وقد أبدوا تعاوننا كبيرا ، ومساعدتي دون تلقي أي رفض أو صعوبات في التعامل معهم بدوري قدمت مساعدة في شرح بعض الغموض الذي يواجههم في كل استبيان .

حدود البحث:**• المجال الزمني:**

تمت الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية استغرقت الدراسة شهر (30 يوم) ، وذلك من الفترة الممتدة من 2014/03/02 إلى غاية 2014/04/02

• المجال المكاني:

تمت دراستنا في المؤسسة العمومية الاستشفائية بأولاد عدي لقبالة التي تأسست سنة 1980 كمركز صحي و قد تم تغيير الاسم بتاريخ 2003/12/31 حيث أصبحت تعرف بالعيادة متعددة الخدمات.

تتربع على مساحة قدرها 1287 متر مربع (2 م) . يحتوي على عدة أقسام

(مصالح)

- قسم حماية الأم والطفل .
- قسم الصيدلة .
- قسم الاستعجالات.
- المخزن
- مصلحة الأرشيف والحقن
- قسم التضמיד.
- قسم الأشعة.
- الطب العام
- قسم التلقيح
- المصلحة الإدارية

و تحوي المؤسسة طاقم طبي و إداري و مهني و المتكون من :

- جراح أسنان
- 05 إداريين
- 06 أطباء عامون
- 14 ممرض
- 06 حراس

- 04 عمال نظافة

• المجال البشري:

شملت دراستي كل مفردات المجتمع المتواجدون في مختلف الأقسام بالعيادة لكون عدد أفراد المجتمع المدروس قليل والذي يقدر ب:36 عامل فقط كما أن الوقت كافي لأجراء مسح شامل ولهذا عمدت على أخذ كل مفردات المجتمع

المنهج والأدوات

المنهج المتبع

يتوقف نجاح المنهج الذي يختاره الباحث على مدى توافقه مع طبيعة الموضوع المدروس ، وعلى مدى تحكم الباحث في تقنيات هذا المنهج و قد تم اختيار المنهج الوصفي وفقا لطبيعة الموضوع و قصد الإجابة على السؤال المطروح في إشكالية البحث على العلاقة بين الرواسب الثقافية والصراع التنظيمي ، اعتمدت فيها على معرفة الفروق و المقارنة التي تندرج في إطار المنهج الصفي

و الذي يهدف حسب رشيد زرواتي إلى وصف الظاهرة محل الدراسة عن طريق جمع و تصنيف و ترتيب و عرض و تحليل و تفسير و تعليل و تركيب المعطيات النظرية و البيانات الميدانية من اجل الوصول إلى نتائج علمية توضح السياسات الاجتماعية بهدف إصلاح مختلف الأوضاع المجتمعية "

فالمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة المشكلة موضوع البحث حيث يلعب دورا هاما وأساسيا في الكشف عن مختلف الظواهر التي من خلالها يمكن للباحث فهم ما يحيط به ويعرف المنهج على انه مجموعة منظمة من العمليات تسعى لتحقيق هدف وعليه فان مسألة المنهج تعد من المسائل الأساسية والحاسمة عند القيام بأي بحث أو دراسة ،ولان البحث العلمي مرتبط بأبعاد زمانية ومكانية متعددة وسعيه لتحقيق أهداف مختلفة يتطلب تعدد في أساليبه فكل باحث يتبع المنهج الذي يلائمه حسب موضوع دراسته لذلك فقد اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعد منهج يرتبط بظاهرة معاصرة قصد تفسيرها وقد تبينيت هذا المنهج لأنه أكثر ملائمة لموضوع البحث الذي هو الرواسب الثقافية

وعلاقتها بالصراع التنظيمي إن هذا المنهج يُمكن الباحث من ملاحظة الظاهرة والإحاطة بها وجمع المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق ممن الفرضيات كما يضمن لنا وصف الظاهرة في الوقت الراهن

الملاحظة:

تعتبر الملاحظة مصدر أساسي في جمع المعلومات الخاصة بالظاهرة، أو المشكلة المراد دراستها فهي أداة من أدوات البحث تجمع بواسطتها المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة البحث و اختبار فروضه فهي تعني الانتباه المقصود و الموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعته و رصد تغيراته .

استخدمت هذه الأداة في المرحلة الأولى عندما قمت باستطلاع الميدان لأول مرة للحصول على معلومات هامة تتعلق بموضوع الدراسة فعن طريقها تمكنت من رصد الكثير من المواقف و الظواهر التي تحصل في المؤسسة المتعلقة بالظروف التي يعيشها العاملين .

الاستمارة:

إن الاستمارة من أدوات البحث التي تطبق كثيرا في مختلف البحوث الاجتماعية والنفسية والاقتصادية، ولقد اكتسبت هذه الأهمية لأنه عن طريقها يتمكن الباحث من جمع المعلومات التي تخص مشكلة بحثه، وموضوع دراسته والتي تعالج بطريقة كمية ليتم تحليلها وتفسيرها، فهي نموذج يستخدم في مناهج البحث ويضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة.

وقد صممت الاستمارة بطريقة توصل إلى الأبعاد الهامة التي تخدم الفرضيات وتجب عليها حيث تتضمن أربعة محاور، المحور الأول متعلق بالبيانات الشخصية كما تتضمن أيضا أسئلة مغلقة الإجابة عليه تكون بنعم أو لا أخرى مفتوحة يكون المبحوث حر في إبداء رأيه.

المقابلة:

تعتبر المقابلة من أهم الوسائل البحثية لجمع المعلومات و البيانات من الميدان الاجتماعي ، و قد استخدمت هذه الأداة لجمع الحقائق المتعلقة بموضوع البحث من اجل الكشف عن موضوع الدراسة واستعمالها للتوصل إلى النتائج النهائية وقد استعملت المقابلة الحرة.

السجلات والوثائق:

اعتمدت على بعض السجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة وذلك من أجل جمع المعلومات المتعلقة بها من الجانبين التاريخي والبشري لمعرفة كيف تطورت هذه المؤسسة من مرحلة إلى أخرى ومعرفة عدد العمال الذين يعملون بها

العينة:

بما أن مجتمع البحث ليس كبير حيث قدر عدد أفرادها في مختلف الأقسام بـ 36 عامل فقط ارتأيت عمل مسح شامل أي أخذ كل أفراد المجتمع.

عرض وتحليل البيانات

الجدول(01): يمثل أفراد مجتمع البحث حسب الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	15	41.7	41.7	41.7
Valid أنثى	21	58.3	58.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور حيث قدرت بـ 38.3% من مجتمع البحث فيما مثلت نسبة الذكور 41.7% يمكن القول بأنه لا توجد فروق كبيرة من حيث الخلفية الثقافية لكل من الإناث والذكور لأن ينحدرون من نفس المجتمع ويحملون نفس العادات والقيم والأخلاق وبالنسبة الى وجود الإناث أكثر من الذكور يعود لطبيعة العمل مثل الممرضات يوجدن بعدد كبير في المؤسسة عكس الذكور يميلون إلى أعمال أخرى .

الجدول(02): يبين الفئة العمرية لمجتمع البحث.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
20_24	8	22.2	22.2	22.2
25_29	5	13.9	13.9	36.1
Valid 30_39	13	36.1	36.1	72.2
أكثر من 40 سنة	10	27.8	27.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة أي نسبة 36.1% تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة ، كما أن 27.8% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين سنة فما فوق 40 وهذا يعني أن الغالبية العظمى لأفراد العينة أي 63.9% تتراوح أعمارهم بين سنة فأكثر 3

وهذا هو السن الذي يكون فيه الفرد قادرا على العطاء ويتميز بنضج فكري يكون في صالح للمؤسسة

كما يقل معدل تركه للخدمة ومعدل غيابه وذلك لحرصه على عمله وعدم تفریطه فيه ويزيد رضاؤه عن عمله إضافة إلى زيادة كفاءته و أدائه بسبب زيادة خبرته إلا أن تقدم عمر الفرد قد يؤدي إلى ضعف أدائه لعمله وقلة إنتاجيته وهذا ما أجاب به أفراد العينة الذين تجاوزت أعمارهم 50 سنة.

الجدول (03): يبين أفراد مجتمع البحث حسب الحالة الاجتماعية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أعزب	12	33.3	33.3	33.3
متزوج	19	52.8	52.8	86.1
Valid مطلق	2	5.6	5.6	91.7
أرمل	3	8.3	8.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة المتزوجين أكثر من العزاب والمطلقين والأرامل بحيث تقدر نسبتهم بـ 52.8% تليها نسبة 33.3% عزاب فيما قادت نسبة الأرامل والمطلقين بـ 8.3% و 5.6% فمن خلال المعطيات نجد نسبة 66.7% هم أرباب أسر الأمر الذي يجعلهم أكثر انضباطا ، وأكثر ميلا للمطالبة بتحسين رواتبهم الشهرية وأجورهم حرصا منهم على الوفاء بالتزاماتهم ومسؤولياتهم تجاه أسرهم وهذا ما يجعل لهم خلفية ثقافية مغايرة بعض الشيء للخلفية التي يحملها العازبين وهذا ما لاحظناه من خلال نزولنا للميدان ورصد آراءهم وتصرفاتهم لأن العزاب لا يباليون كثيرا بالعمل عكس أرباب العمل خاصة النساء.

الجدول (04): يوضح المستوى التعليمي لأفراد المجتمع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
يكتب ويقرأ	5	13.9	13.9	13.9
ابتدائي	5	13.9	13.9	27.8
متوسط	5	13.9	13.9	41.7
Valid ثانوي	12	33.3	33.3	75.0
جامعي	9	25.0	25.0	100.0
Total	36	100.0	100.0	

أغلب العاملين بالمؤسسة لهم مستوى جامعي و ثانوي بنسبة 25% جامعيين 33.3% ثانويين أما المستويات الأخرى والمتمثلة في الأفراد الذين يكتبون و يقرؤون والذين لديهم مستوى الابتدائي والمتوسط فلهم نفس النسبة والتي قدرت بـ 13.9% وهذا راجع بطبيعة الحال لنوع الوظيفة حيث وحسب الدراسة الاستطلاعية الميدانية فإن الجامعيين يمثلون الأطباء أما الذين لديهم مستوى ثانوي فهم يمثلون الممرضين ويوجد ممرضين لديهم مستوى المتوسط وهؤلاء الذين لديهم أقدميهم و التحقوا بالمؤسسة منذ أن فتحت، أما ذوي المستوى الابتدائي ودون المستوى أي يستطيعون الكتابة والقراءة فهم يمثلون الحراس وعمال النظافة.

فمن خلال الجدول والأرقام يتبين أن معظم العاملين لهم مستوى تعليمي ثانوي وجامعي وهذا مؤشر جيد للمؤسسة ، حيث يساعد المستوى على فهم القرارات المتخذة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة بخصوص طريقة وكيفية العمل ، كما يساعد على سهولة وسرعة انتقال المعلومات بين العاملين (الاتصال) ويمكن أن تفيد درجة تعلم الأفراد في بناء قيم صالحة وتشكيل ثقافة وشخصية للفرد وتوجيه سلوكه بشكل صحيح يمكنه من تجنب الصراعات والقيم والعادات السلبية التي يحملها بعض الأفراد.

الجدول(05): يوضح توزيع مجتمع البحث حسب مكان الإقامة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
الريف	12	33.3	33.3	33.3
Valid المدينة	24	66.7	66.7	100.0
Total	36	100.0	100.0	

هذا الجدول يوضح أن ثلثي أفراد العينة ينحدرون من المدينة بنسبة 66.7% والباقي من الريف وهذا يعبر عن تباين بين قيم وثقافة كل فئة وهذا ما يؤدي في رأينا إلى حدوث مختلف النزاعات والصراعات، نظرا لتأثير كل بيئة في شخصية كل فرد، اهتماماته ونظراته للقضايا المختلفة، ومدى تدخل المحيط الخارجي في تسير شؤون وظيفته، ومدى تقبله للقرارات ومدى التزامه في العمل ونحن من خلال نزولنا للميدان وجدنا أن الإناث القاطنات في الريف هن الأكثر تأخر وتغيب عن العمل وهذا راجع بالدرجة الأولى لعدم توفر النقل وكذا لكثرة مسؤولياتها في البيت.

الجدول(06): يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الأقدمية في الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من سنة	11	30.6	30.6	30.6
من سنة 3_ سنوات	9	25.0	25.0	55.6
Valid من 4سنوات_6سنوات	7	19.4	19.4	75.0
من 7سنوات فأكثر	9	25.0	25.0	100.0
Total	36	100.0	100.0	

من بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن 30.6% من مفردات العينة مدة خدمتهم تقل عن سنة، تليها نسبة 25% من الأفراد الذين تقدر مدة خدمتهم من سنة إلى 3سنوات وكذا العاملين الذين فاقت مدة خدمتهم 7سنوات فيما قدرت نسبة العاملين الذين تنحصر مدة

عملهم بين 4 سنوات و6 سنوات ب: 19.4% وبالرجوع إلى المدة المحصورة بين أقل من سنة حتى 3 سنوات نجد النسبة تقدر ب: 55.6% وهم يشكلون أغلبهم الشباب و هذا راجع إلى كون المؤسسة قديمة النشأة و إحالة بعض العاملين القدامى على التقاعد و حل مكانهم عمال شباب .

الجدول(07):يبين إن كان العاملين يحملون عادات ثقافية كاحترام الوقت من آبائهم.

		عند حضورك للعمل وملاحظتك للروتين الدائم هذا مايجعلك محبطا يدفعك إلى التأخر عن العمل والإهمال والتسيب		Total
		لا	نعم	
هل كان والداك يحرصان على احترام الوقت	نعم	19	14	33
	Count	57.6%	42.4%	100.0%
	لا	1	2	3
	Count	33.3%	66.7%	100.0%
	Total	20	16	36
	Count	55.6%	44.4%	100.0%

df :1 ، Asymp. Sig :0.043 ، Value :0.655

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 57.6% من المبحوثين أقروا بأن والديهم يحرصون على احترام الوقت ، في المقابل أجابوا بأنه و رغم وجود روتين دائم في مكان العمل لا يؤدي بهم هذا إلى الشعور بالإحباط و الإهمال و التسيب ، فيما أجابت نسبة 42.4% ، بأن أهلهم يحرصون على احترام الوقت إلا أنهم أقروا بشعورهم بالإحباط والملل والتأخر عن العمل في حالة حضورهم للعمل وملاحظتهم الروتين الدائم ومنه يمكن القول بأنه توجد لتربية الآباء وحرصهم على احترام الوقت علاقة في انضباط الأبناء في العمل فيما نجد نسبة 66.7% أكدوا آبائهم لم يكونوا يحرصون على احترام الوقت وأنهم في حال حضورهم للعمل وملاحظتهم الروتين الدائم فإن ذلك يدفعهم للتأخر عن العمل والإهمال والتسيب فيما أجاب

الأقلية باحترام والديهم للوقت وأنه عند حضورهم للعمل وملاحظتهم للروتين الدائم فذلك لا يؤثر عليهم ويؤدون أعمالهم بطريقة عادية، وهذا ما نلاحظه من خلال حساب قيمة الكاي تربيع والتي قدرت ب: 0.655 بدرجة حرية 1 df وبالرجوع إلى قيمة دلالة Asymp. Sig. 0.043 أقل من 0.05 وهذا يعني بأن هناك علاقة بين حرص الوالدين على احترام الوقت وحضور العاملين إلى المؤسسة وشعورهم بالملل والإحباط والتسيب والتأخر عن العمل وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى تنشئة العاملين على احترام الوقت أو عدم احترامه فعندنا ملاحظتنا لأكبر نسبة والتي قدرت ب : 66.7% نجد بأن العاملين يشعرون بالإحباط عند حضورهم للعمل وملاحظتهم الروتين الدائم وهذا راجع إلى التنشئة الأسرية لأن أهلهم لا يحرصون على احترام الوقت .

الجدول (08): يبين إذ كانت للقيم التي يربي الآباء أبنائهم عليها أثر على سلوكياتهم أبنائهم في المستقبل والتي تصبح لديهم عادة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	29	80.6	80.6	80.6
لا	7	19.4	19.4	100.0
Total	36	100.0	100.0	

من الجدول أعلاه يتضح بأن نسبة 80.6 % من المبحوثين أكدوا بأن أهلهم كانوا يعاقبونهم في حال صدور سلوك أو ألفاظ نابية في المقابل أجابت نسبة 19.4% عكس ذلك ، وهذا راجع إلى حرص الأهل على تنشئة أبنائهم أحسن تنشئة ،مما أكسبهم خلفية ثقافية تتمثل في قيمة الأخلاق ،ومنه في حال حدوث أي خلافات أو صراعات داخل المؤسسة فإنهم يقابلون هذه الخلافات بالتجنب أو اللامبالاة ولا تصدر منهم ألفاظ قد تزيد في الأمر حدة وهذا ما أكده المستجوبون خلال زيارتنا الميدانية.

الجدول(09): مدى التزام العاملين بالحضور للعمل في الوقت المحدد.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
الوقت المحدد	20	55.6	55.6	55.6
تتأخر قليلا	10	27.8	27.8	83.3
تتأخر كثيرا	6	16.7	16.7	100.0
Total	36	100.0	100.0	

من الجدول يتضح أن العمال يحضرون في الوقت المحدد وذلك من خلال النسبة المبيّنة والتي تقدر بـ : 55.6 % تليها نسبة 27.8% يتأخرون قليلا عن العمل فيما قدرت نسبة الذين يتأخرون كثيرا بـ: 16.7 % وهي نسبة قليلة مقارنة بالذين يحضرون في الوقت المحدد وهذا راجع لاكتسابهم ثقافة المؤسسة التي رسخت لديهم قيمة احترام الوقت من خلال قوانين الدخول والخروج وساعات العمل من أجل تجنب الخلافات .

الجدول(10): يبين العلاقة بين العاملين خاصة التفاعل مع الجنس الآخر

		كيف نقيم التفاعل بين العاملين			Total	
		كبير	متوسط	ضعيف		
هل تعمل وتتفاعل م(الإناث)	نعم	Count	5	15	7	27
			18.5%	55.6%	25.9%	100.0%
(الذكور) في مكان العمل	لا	Count	2	5	2	9
			22.2%	55.6%	22.2%	100.0%
Total		Count	7	20	9	36
			19.4%	55.6%	25.0%	100.0%

df :2 ، Asymp. Sig :0.623 ، Value :0.85

من خلال الجدول يتضح بأن نسبة 55.6% من المجتمع الكلي أقرّوا بأنهم يتعاملون مع بعضهم البعض وأنه يوجد تفاعل متوسط بينهم ، في المقابل يأتي التفاعل الضعيف والكبير بنسبتي 25% و 19.4% فبالرجوع إلى إجاباتهم حول تفاعل الإناث مع الذكور والعكس ، ومع إجاباتهم عن كيفية تقييم التعامل بين العاملين نجد بأنه ينشطون مع الجنس الآخر بدرجة متوسطة وذلك ما قدرته نسبة 55.6% فيما نجد باقي المستجوبين تفاوتت إجاباتهم حول التواصل فمنهم من يرى بأنه ضعيف ومنهم من يجد بأنه كبير ولكنهم يتعاملون مع الجنس الآخر حيث قدرت نسبتهم على التوالي ب: 25.9% و 18.5% فيما قدرت نسبة الذين لا يتعاملون مع الجنس الآخر لكن تقييمهم لعلاقتهم بين العاملين كان متوسط ب 55.6% مقابل 22.2% كان تقييمهم بضعيف وكبير وفي نفس الوقت لا يتفاعلون مع الجنس الآخر .ومنه ومن خلال أعلى نسبة يمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة العمل وإلى الخلفية الذهنية للعامل ، وهذا ما نلاحظه من خلال حساب قيمة الكاي تربيع والتي قدرت ب: 0.85 بدرجة حرية 2 df وبالرجوع إلى وقيمة دلالة Asymp. Sig. 0.623 أكبر من 0.05 نقول بأنه لا توجد علاقة بين التعامل مع الجنس الآخر وتقييم العاملين لدرجة التفاعل بينهم .

الجدول(11): يبيّن عادات العامل في مكان العمل وإن كانت لهم علاقة في لهم إثارة الصراع

	Total	في حالة نشوب صراع ما هو رد الفعل الذي تتخذه دائما				
		الإضراب والاحتجاج	اللجوء إلى العمل النقابي	النصح والإرشاد	المشاركة في حل الصراع	اللامبالاة
التجنب	7	0	1	1	3	2
	100.0%	0.0%	14.3%	14.3%	42.9%	28.6%
اللامبالاة	9	0	0	5	2	2
في حلة صدور ألفاظ نابية من طرف زميلك	100.0%	0.0%	0.0%	55.6%	22.2%	22.2%
النصح	6	0	0	3	3	0
في العمل كيف يكون رد فعلك	100.0%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%
مقابلة بنفس الأمر	5	3	1	0	0	1
	100.0%	60.0%	20.0%	0.0%	0.0%	20.0%
اللجوء إلى الشكوى	9	2	1	1	2	3
	100.0%	22.2%	11.1%	11.1%	22.2%	33.3%
Total	36	5	3	10	10	8
	100.0%	13.88%	8.3%	27.8%	27.8%	22.22%

df :1 ، Asymp. Sig :0.04 ، Value :3.672

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60% من المبحوثين أكدوا بأنهم في حال صدور ألفاظ نابية من أحد زملائهم فإنهم يعملون على مقابلتهم بنفس الأمر وأنهم يلجأون إلى الإضرابات والاحتجاجات فيما نجد 55.6% أنهم لا يبالون بهم ويعملون على نصحتهم وإرشادهم في حال نشوب صراع تليها نسبة 50% أيضا أجابوا على أنهم يعتمدون إلى نصحتهم والمشاركة في حل الخلافات فيما نجد بأن 42.9% يعملون على تجنبهم والمشاركة في حل الصراع في

مقابل هذا نجد أن 33.3% اعتبروا أن القانون هو الأنسب حيث أنهم أقرروا بلجوئهم للشكوى وفي حال حدوث صراع تكون ردة فعلهم اللامبالاة تليها نسبة 28.6% و 22.22% تباين إجاباتهم فمنهم من يرى أنه في حال صدور ألفاظ نابية من أحد الزملاء فإنه يعمل على تجنبه وفي حال حدوث الصراع فإنهم لا يباليون به فيما يجد آخرون بأن أفضل حل هو التجنب واللجوء إلى العمل النقابي واللامبالاة أو النصح والإرشاد وبالرجوع إلى أعلى نسبة نلاحظ بأن العاملين مبالغين أكثر للصراع وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى التنشئة الأسرية وإلى الخلفية الثقافية وخاصة المحيط الخارجي الذي يؤثر على تصرفاتهم وتوجهاتهم التي أكسبتهم خلفية ثقافية تتميز بالعنف واللجوء إلى الأمور السلبية التي لا تصب في مصلحة المؤسسة. وبالرجوع إلى قيمة الدلالة نجد بأنها تقدر بـ 0.04 وهي أقل من 0.05 ومنه يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة بين ردة الفعل في حال صدور ألفاظ نابية من أحد الزملاء وردة الفعل في حال نشوب الصراع داخل المؤسسة.

الجدول (12): يبين إن كان لفارق السن علاقة في الالتزام بالعمل

		السن				Total
		20_24	25_29	30_39	أكثر من 40 سنة	
تلتزم بمكان العمل	Count	4	0	4	6	14
		28.6%	0.0%	28.6%	42.9%	100.0%
تخرج كثيرا من العمل	Count	2	4	4	3	13
أثناء أدائك للعمل هل		15.4%	30.8%	30.8%	23.1%	100.0%
قليلًا ما تخرج	Count	2	3	1	3	9
		22.2%	33.3%	11.1%	33.3%	100.0%
Total	Count	8	7	9	12	36
		22.2%	19.50 %	25%	33.3%	100.0%

df :2 ، Asymp. Sig :0.021 ، Value :7.733

من خلال الجدول يتبين أن الأفراد الأكثر التزام بمكان العمل هم العمال التي تتراوح أعمارهم بين أربعين سنة فأكثر حيث قدرت نسبتهم بـ: 42.9% تليها نسبة 28.6% لكل من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 24_20 سنة والأفراد الذين أعمارهم 30_39 سنة أما بالنسبة

للعاملين الذين أجابوا على أنهم يخرجون كثيرا من العمل فقد تراوحت أعلى نسبة بين الأفراد الذين أعمارهم بين 29_25 سنة وبين 39_30 سنة والتي قدرت بـ: 30.8% تليها نسبي 23.1% و 15.4% أما العاملين قليلي الخروج والذين تراوحت أعمارهم بين 29_25 سنة وبين أربعين سنة فأكثر قدرت بـ: 33.3% فيما تليها كل من نسبي 22.2% و 11.1% من الذين أكدوا على أنهم قليلي الخروج وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى الخلفية الذهنية لكل فئة عمرية حيث تعتبر الفئة ما بين أربعين سنة فأكثر هي الأكثر انضباط وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى القيم التي نشأوا عليها من احترام للوقت وتقييم العمل كما نجدهم قليلي الخروج أثناء العمل ،مقابل القيم السلبية التي نشأ عليها الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 29_25 سنة وبين 39_30 سنة فيما تكون كامل النسبة قليلة بالنسبة للفئة العمرية بين 20_24 سنة وهذا يعود لصغر سنهم وخوفهم من مخالفة القوانين، و بالرجوع إلى الكاي تربيع الذي قدر بـ: 7.733" ودرجة حرية 2 بالإضافة إلى قيمة الدلالة بـ: 0.021 وهي أقل من 0.05 نقول بأن هناك علاقة بين الالتزام بالعمل والسن، ومنه يمكن أن يحدث صراع من خلال عدم التزام بعض العاملين في أداء مهامهم.

الجدول (13): يوضح من الأكثر تسببا في الصراع من خلال المعاملة التي يتلقاها المرضى من طرف العاملين بالمشفى.

		في العادة من المتسبب الأكثر في الصراع			Total
		المريض	الطبيب	الموظف	
ترفض وتعامله	Count	8	0	10	18
كباقي المرضى الآخرين		44.4%	0.0%	55.6%	100.0%
عندما يحضر أحد معارفك ويطلب منك خدمة	Count	7	6	5	18
تسديه الخدمة على حساب الآخرين		38.9%	33.3%	27.8%	100.0%
Total	Count	15	6	15	36
		41.7%	16.7%	41.7%	100.0%

df :1 ، Asymp. Sig :0.058 ، Value :3.600

من الجدول يتبين أن نسبة 55.6% من المستجوبين أكدوا على أنهم يعاملون المرض بنفس المعاملة وأن الموظفين هم المتسبب الأكبر في إحداث الصراع فيما أجابت نسبة 44.4% بنفس الإجابة إلا أنها أرجعت سبب الصراع للمرضى مقابل هذا أقرت نسبة 38.9% بأنهم يسدون الخدمات لمعارفهم على حساب الآخرين وأن المرضى هم المتسبب الأكثر في الصراع تليها نسبيتي 33.3% و 27.8% على التوالي أكدوا بأن الطبيب والموظفين هم المسؤول الأول على الصراع يعتبر الموظفون هم الأكثر مسبب للصراع وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى أنهم يتعاملون مع المرضى الذين يحملون ذهنيات مختلفة وتصرفات تجعل الموظفين لا يستطيعون التحمل هذا ما يؤدي إلى نشوء الصراع وبالرجوع إلى نسبة 38.9% فإن المرضى هم المتسبب في الصراع وذلك راجع لكون الموظفين لديهم قيم ثقافية سلبية تتمثل في خدمة معارفهم على حساب الآخرين وهذا ما يخلق الصراع حتى الأطباء برفضهم لهذا السلوك قد يشكل خلافات بينهم وبين الموظفين وهذا ما يكن ملاحظته من خلال الكاي تربيع الذي يقدر ب 3.600 ودرجة حرية ب 1 درجة وقيمة دلالة أصغر من 0.05 والتي تقدر ب 0.058 أي أن هناك علاقة بين نوعية الخدمة المقدمة للمريض مع المتسبب الأكثر في الصراع وقد تحدد من خلال أعلى نسبة.

الجدول (14): يبيّن العادات التي يقوم بها الموظفون من خلال تأدية مهامهم.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
تقوم بخدمته	24	66.7	66.7	66.7
تبعثه لشخص آخر	9	25.0	25.0	91.7
لا تهتم به على الاطلاق	3	8.3	8.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

من خلال الجدول يتبين بأن الموظفين يؤدون أعمالهم بجدية ويحترمون القوانين ومن تعاملهم الدائم مع المرضى رسخ لديهم هذا السلوك، ومن خلال الروتين الدائم في سير العمل كما توضحه نسبة 66.7% من إجابات المبحوثين وهذا ما تم رصده من خلال الدراسة الاستطلاعية الميدانية فيما نجد نسبيتي 25% و 8.3% منهم من يبعثه لشخص ومنهم من

لا يهتم به إطلاقاً وهتتين النسبتين قليلتان مقارنة بالذين يخدمون المريض وهذا ما من شأنه أن يجنب حدوث الصراع من خلال السلوكات الايجابية.

الجدول(15): يوضح القيم التي نشأ عليها العاملون مثل التعاون مع الآخرين

		هل تعمل على الحفاظ على علاقتك مع زملائك وتتجاوز الخلافات بينكم		Total
		لا	نعم	
هل كان والدك يحرصان على التعاون والمشاركة مع الآخرين	نعم	17	1	18
	Count	94.44%	5.56%	100.0%
	لا	3	15	18
	Count	16.67%	83.33%	100.0%
Total	Count	20	16	36
		55.6%	44.4%	100.0%

df :2 ، Asymp. Sig :0.967 ، Value :4.564

من الجدول نجد بأن نسبة 94.44% أقرروا بأن أهلهم كانوا يحرصون على المشاركة والتعاون مع الآخرين فيما أنهم لا يحافظون على علاقتهم مع زملائهم ولا يتجاوزون الخلافات بينهم مقابل إجابة 5.55% على أن أهلهم كانوا يحرصون على التعاون والمشاركة كما أجابوا على أنهم يحافظون على علاقتهم مع زملائهم ويتجاوزون الخلافات ،أما فيما يخص إجابات بعض المبحوثين بأن آباؤهم لا يشاركون ولا يتعاونون مع الآخرين والذين قدرت نسبتهم بـ 83.33% إلا أنهم أجابوا بأنهم يحافظون على علاقتهم مع زملاءهم ويتجاوزون الخلافات فيما أقرت النسبة المتبقية بأن أهلهم لم يكونوا يحرصون على التعاون مع الآخرين وأكدوا على عدم تجاوز الخلافات مع زملائهم وعدم الحفاظ على العلاقة معهم من خلال النسب يمكن القول بأنه لا توجد هناك علاقة لتتشأ الأهل،فبالنظر لأكبر نسبة نجد بأن العاملين لا يحافظون على علاقتهم بزملائهم رغم أن أهلهم يحرصون على التعاون والمشاركة مع الآخرين وهذا راجع إلى تأثرهم بالمحيط الذين يعيشون فيه وبمحيط العمل وكذلك بطبيعة

الوظيفة التي يشغلونها والثقافة التي اكتسبوها من خلال تعاملهم مع مختلف الأفراد وفئات المجتمع. وبالرجوع إلى قيمة الدلالة نجد بأنها أكبر من 0.05 حيث قدرت ب 0.967 ومنه فإنه لا توجد علاقة في حرص الأبوين على التعاون والمشاركة مع الآخرين مع حفاظ العاملين على علاقتهم بزملائهم وتجاوز الخلافات التي تحدث بينهم

الجدول(16): يبين القيم التي نشأ عليها العاملون كاحترام الآخرين.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	34	94.4	94.4	94.4
لا	2	5.6	5.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

من الجدول أعلاه يتبين بأن نسبة 94.4 % من المبحوثين أكدوا بأن أهلهم كانوا يحرصون على احترام الآخرين في المقابل أجابت نسبة 5.6% عكس ذلك ، وهذا راجع إلى حرص الأهل على تنشئة أبناءهم أحسن تنشئة مما أكسبهم خلفية ثقافية تتمثل في قيمة الأخلاق وهي قيم ثقافية ايجابية فالعاملين من خلالها يبنون علاقات طيبة مع زملائهم وتجنبهم الوقوع في المشاكل التي قد تؤدي بهم إلى صراع محتم خاصة باحترامهم للمدير .

الجدول (17): يبيّن مدى تأثر العاملين بالخلافات التي كانت تحدث في أسرهم .

		هل سبق أن حدثت لك خلافات في مكان العمل		Total
		لا	نعم	
هل كان يحدث صراع في أسرته	نعم	4	8	12
	Count	33.3%	66.7%	100.0%
لا	لا	16	8	24
	Count	66.7%	33.3%	100.0%
Total	Total	20	16	36
	Count	55.6%	44.4%	100.0%

df : 1 ، Asymp. Sig : 0.034 ، Value : 0.879

من خلال الجدول نلاحظ بأن إجابات المبحوثين متقاربة حيث تمثل نسبة 66.7% أعلى نسبة إجابة أقرروا من خلالها بأنه كانت تحدث صراعات في أسرهم وأنهم قد سبق وحدثت لهم خلافات في مكان العمل والملاحظ أيضا أن 66.7% أكدوا بأن أسرهم لم يكن يحدث فيها صراع وأنهم لم يسبق لهم وأن حدثت لهم خلافات في مكان العمل فيما مثلت نسبة 33.3% نسبة المبحوثين التي كانت إجاباتهم بين حدوث الصراع في أسرهم وعدم حدوث خلافات لهم في مكان العمل وبين حدوث الصراع في أسرهم لكن لم يسبق لهم وأن افتعلوا الخلافات في مكان العمل ومن هذا يمكن القول بأن الصراع في الأسرة له تأثير على سلوكيات الأبناء في المستقبل وهذا ما تبين لنا من الجدول فالأسر التي يحدث بها صراع يكون أبنائها أكثر توجهها وميلا لافتعال المشاكل في مكان العمل لأنهم تربوا على ذلك أما الأسر التي لا يحدث فيها صراع فيكون أبنائها أكثر اتجاه نحو السلم وتجنب الخلافات ومن خلال الكاي تربيع الذي قدر بـ 0.879 درجة حرية 1 وقيمة دلالة 0.034 أقل من

0.05 فإنه توجد علاقة بين حدوث الصراع في أسر العاملين وحدث الخلافات في المكان الذي يعملون فيه.

الجدول (18): يبين مستوى العلاقات بين العاملين في مكان العمل

	ما هي طبيعة علاقتك مع زملائك	Total		
		سيئة	عادية	جيدة
جيدة	Count	1	6	7
		7.1%	42.9%	50.0%
كيف تقيم مستوى العلاقة الإنسانية داخل مؤسستكم	Count	2	11	6
عادية		10.5%	57.9%	31.6%
سيئة	Count	1	1	1
		33.3%	33.3%	33.3%
Total	Count	4	18	14
		11.1%	50.0%	38.9%

df :3 ، Asymp. Sig :0256 ، Value :12.23

من الجدول يتضح بأنه توجد علاقات عادية بين العمال داخل المؤسسة وهذا ما تعبر عنه نسبة 57.9% من إجابات المبحوثين حيث كان تقييمهم لمستوى العلاقة الإنسانية على أنه عادي وأن علاقتهم بزملائهم داخل المؤسسة عادية فيما نجد نسبة 50% أكدوا على أن مستوى العلاقات جيدة وأنهم يسعون لبناء علاقات جيدة مع زملائهم في العمل مقابل 42.9% كان تقييمهم لمستوى العلاقة الإنسانية على أنه جيد لكن علاقتهم مع زملائهم عادية فيما تباين إلقاء باقي أفراد المجتمع بنسبة 33.3% فمنهم من يرى بأن مستوى العلاقات سيئة لكن علاقتهم بزملائهم جيدة ومنهم من يجد أنها سيئة وعلاقتهم بزملائهم عادية فيما أكد آخرون بأن علاقتهم مع زملائهم سيئة ومستوى العلاقة الإنسانية سيئ ومن خلال أعلى نسبة يمكن القول بأن العلاقات العادية تعود بالأساس إلى فتور العاملين بالإضافة إلى طبيعة العمل الذي يؤديه يحتم عليهم الالتزام في أداءه وعدم الاختلاط كثيرا بالعاملين الآخرين بالإضافة لهذا يوجد عمال لا يحبون الاختلاط بزملاء العمل وهذا يرجع إلى ذهنيات

كل فرد .وبالرجوع إل قيمة الدلالة نجد بأنه لا توجد علاقة بين تقيم العاملين لمستوى العلاقات مع طبيعة علاقتهم مع زملائهم لأن قيمة الدلالة أكبر من 0.05 والتي قدرت بـ: 0.256ومنه فلا توجد علاقة.

الجدول(19): يبين إن كان يتم إشراك العاملين في إيجاد الحلول للأزمات.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	7	19.4	19.4	19.4
لا	29	80.6	80.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

من الجدول يتضح بأن الإدارة لا تشرك العاملين في إيجاد الحلول للأزمات التي تمس مؤسستهم وهذا ما مثلته نسبة إجابات 80.6 % من مجتمع الدراسة في حين نجد نسبة قليلة أجابت عكس ذلك بنسبة 19.4 % وهذا يعود لتمرکز اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا ولكون الإدارة متعودة على اتخاذ القرارات بنفسها دون اللجوء للموظفين بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بين العمال والإدارة التي غالبا ما تكون بينهم خلافات بسبب الحقوق التي يطالبون بها

الجدول(20): يبيّن علاقة العمال بالمدير من خلال المعاملة التي يخصّهم بها.

		ماهي طبيعة علاقتك بالمدير			Total
		جيدة	عادية	سيئة	
نعم هل يعامل المدير	Count	5	15	2	22
		22.7%	68.2%	9.1%	100.0%
لا العاملین على قدر من المساواة	Count	4	10	0	14
		28.6%	71.4%	0.0%	100.0%
Total	Count	9	25	2	36
		25.0%	69.4%	5.6%	100.0%

df :2 ، Asymp. Sig :0.679 ، Value :3.45

من الجدول نجد بأن نسبة 71.4% أقرّوا بأن المدير لا يعامل العمال على قدر من المساواة وبأن علاقتهم به عادية فيما نجد نسبة 68.2% أجابوا على عدل المدير بينهم وعلاقتهم به أيضا عادية فيما نجد نسبة 28.6% أن المدير لا يعدل بين العاملين ولكن علاقتهم به جيدة ومنه يمكن القول بأن المدير لا يساوي بين العاملين ويمكن إرجاع ذلك لتفوق بعض العاملين في أداء مهامهم وأيضا لتقرب بعض العاملين من المدير لأجل خدمة مصالحه بالإضافة لهذا يوجد عاملين من أقارب المدير يميزهم على العاملين الآخرين. وبالرجوع إلى الكاي تربيع 3.45 ودرجة حرية 2 درجة وقيمة الدلالة التي تفوق 0.05 والتي قدرت بـ 0.679 فإنه لا توجد علاقة بين معاملة المدير للعاملين وعلاقتهم به.

الجدول(21): بين إن هناك احترام متبادل بين العمال والمدير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	27	75.0	75.0	75.0
لا	9	25.0	25.0	100.0
Total	36	100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول بأن الموظفين في المشفى يحترمون مديرهم وهذا من خلال نسبة إجابات المبحوثين التي قدرت بـ 75% مقابل 25% أجابوا على أنهم لا يحترمونه وبالرجوع إلى الذين أقرروا باحترامهم للمدير يرجع هذا إلى المعاملة الجيدة التي يتلقاها الموظفون من طرف المدير وهذا ما شاهدناه خلال نزولنا للميدان.

الجدول(22): يوضح مدى منح الإدارة فرص المشاركة وعرض الآراء في حل المشاكل للعاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	8	22.2	22.2	22.2
لا	28	77.8	77.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

من الجدول يتضح بأن الإدارة لا تشرك العاملين في عرض الآراء في حل المشاكل وقد تم طرح سؤال مشابه فيما سبق لكن النسبة تغيرت بعض الشيء وهذا ما جعلنا ندرك بأن بعض العاملين غير مستقرين على رأي واحد إلا أنها لم تتغير بالكامل، وهذا ما نجده بنسبة 77.8% من مجتمع الدراسة في حين نجد نسبة قليلة أجابت عكس ذلك بنسبة 22.2% وهذا يعود لتركز اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا، ولكون الإدارة متعودة على اتخاذ القرارات بنفسها دون اللجوء للموظفين بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بين العمال والإدارة التي غالبا ما تكون بينهم خلافات بسبب الحقوق التي يطالبون بها وهذا ما تم التعليق عليه من قبل.

الجدول (23): يبيّن مدى اقتداء العاملين بسلوك المدير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	20	55.6	55.6	55.6
Valid لا	16	44.4	44.4	100.0
Total	36	100.0	100.0	

من الجدول يتبين أن الموظفين يتخذون من سلوك المدير مثلا لهم وهذا ما بينته نسبة 55.6% من إجابات المبحوثين مقابل 44.4% أجابوا عكس ذلك وهذا راجع لحسن سلوك المدير وإلى معاملته للعاملين على قدر من الاحترام بالإضافة إلى قوة شخصيته في تسيير المؤسسة قدرته على حل الصراعات التي تحدث بها وهذا ما أجابنا به المبحوثين خلال زيارتنا الميدانية .

الجدول (24): يبيّن إذ كانت تحدث خلافات داخل المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائما	8	22.2	22.2	22.2
Valid أحيانا	26	72.2	72.2	94.4
Valid نادرا	2	5.6	5.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

من الجدول نجد بأن نسبة 72.2% أجابوا بأنه أحيانا ما تحدث الصراعات في المشفى تليها نسبة 22.2% أجابوا بأنه دائما تحدث الخلافات أما الإجابة على ندرة حدوث الخلافات فقد قدرت نسبتها بـ: 5.6% لأن إدارة المشفى تعمل على تجنب الصراعات خاصة المدير الذي يعمل على بناء علاقات طيبة مع الموظفين ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاط العيادة كونها مؤسسة خدمتية .

الجدول(25): يبيّن إذ ما كان العاملون يستخدمون طرق ملتوية في استعطاف رضا المدير الذي من شأنه خلق صراع .

		السن				Total
		20_24	25_29	30_39	أكثر من 40 سنة	
هل يستخدم العاملون أسلوب المراوغة والكذب والغش لتحقيق مصالحهم وكسب رضا المدير	نعم	7	3	8	3	21
	لا	1	2	5	7	15
	Total	8	5	13	10	36
		22.2%	13.9%	36.1%	27.8%	100.0%
		33.3%	14.3%	38.1%	14.3%	100.0%
		6.7%	13.3%	33.3%	46.7%	100.0%

df :1 ، Asymp. Sig :0.654 ، Value : 5.08

من الجدول نجد بأن الفئة التي تتراوح أعمارهم بين أربعين سنة أجابوا بأن العاملين لا يستخدمون أسلوب المراوغة والكذب وغيرها من الأمور التي يجتذبون بها عطف ورضا المدير و ذلك بنسبة 46.7 % فيما نجد نسبة 38.1% من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30_39 سنة وبنسبة 33.3 % من العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 20_24 سنة ، يرون بأن العاملين يستعملون أسلوب المراوغة والكذب كما أقرت نسبة 33.3% بأن العاملين لا يستعملون أساليب الغش والكذب تليها نسبة 13.3 % ونسبة 6.7% أجابوا بنفس الإجابة وهذا في الفئتين العمريتين 25_29 سنة و 20_24 سنة ، ومنه يمكن القول بأن العمال يؤدون مهامهم بجدية دون اهتمامهم بكسب رضا المدير وهذا ما لاحظناه من خلال نزولنا للميدان ورؤية العمال وهم يؤدون مهامهم وبالرجوع إلى قيمة الدلالة نجد بأنه لا توجد علاقة بين استخدام أسلوب المراوغة والغش والكذب لدى العاملين مع متغير السن حيث فاقت قيمة

الدلالة 0.05 والتي قدرت بـ 0.654 ومنه فلا توجد علاقة بين استعمال العاملين أسلوب المراوغة والخداع لكسب رضا المدير مع السن.

الجدول (26): يبين نوع الصراع الأكثر شيوعاً داخل المؤسسة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اللفظي	32	88.9	88.9	88.9
Valid البدني	4	11.1	11.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

من خلال النسب في الجدول يتضح بأن نسبة 88.9% من المستجوبين أكدوا بأنه في حال حدوث خلافات فإن النوع الأكثر شيوعاً هو اللفظي فيما أجابت نسبة 11.1% على أن البدني هو الأكثر شيوعاً وهذا راجع إلى أنه قليل ما تحدثت خلافات وإذا حدثت فذلك يعود لأسباب بسيطة كملاحظة أحد العاملين لا يؤدي مهامه فيتدخل الطرف الآخر لنصحه فبنشأ بينهم خلاف يكون على الغالب لفظي لعدم قبول الطرف الأول بالنصيحة وهذا راجع للخلفية للقيم الثقافية السلبية لدى الطرف الأول، وهذا ما أجابنا به الموظفون في زيارتنا الميدانية بالإضافة إلى محاولة الزملاء فك الصراع.

الجدول(27): يبيّن الأسباب التي تحدث الصراع داخل المؤسسة محل الدراسة .

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
السلطة	9	25.0	25.0	25.0
التمييز	6	16.7	16.7	41.7
Valid الخلفية الذهنية	21	58.3	58.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

من خلال الجدول نجد أن نسبة 58.3% من المستجوبين أكدوا بأن الخلفية الذهنية لدى العاملين هي المتسبب الأكثر في الصراع فيما أرجع 25 % أن حدوث الصراع يعود للتنازع على السلطة من طرف بعض الإداريين بينما نجد 16.7% أكدوا أن المسبب الأكبر للصراع هو التمييز بين العاملين، وهذا راجع إلى أن الموظفين يحملون عقليات مختلفة خاصة فيما يخص اختلاف مكان السكن حيث نجد بأن الموظفين القاطنين بالريف أكثر عصبية من القاطنين في المدينة كما يعود ذلك إلى اختلاف التنشئة فكبار السن تربوا على الاحترام والطاعة والخضوع للأوامر فيما نجد صغار السن لا يبالون كثيرا بطاعة الأوامر خاصة القاطنين بالمدينة وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى القيم الثقافية السلبية التي رسخها لهم المحيط الخارجي . هذا ما من شأنه إحداث الصراع داخل المؤسسة .

الجدول (28): يبين الفترات التي يحدث فيها الصراع أكثر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
الفترة الصباحية	16	44.4	44.4	44.4
الفترة المسائية	14	38.9	38.9	83.3
Valid في الليل	6	16.7	16.7	100.0
Total	36	100.0	100.0	

من خلال النسب في الجدول يتضح بأن نسبة 44,4% من المستجوبين أكدوا بأن الفترة الصباحية هي الفترة التي يحدث فيها الصراع بكثرة فيما أجابت نسبة 38,9% بأن الفترة المسائية هي التي يحدث فيها الصراع بكثرة وقد أرجعت نسبة 16.7% حدوث الصراع بكثرة في الليل ومن خلال النسب يمكن إرجاع هذا لكون الفترة الصباحية هي الفترة الأكثر حركية لقدم المرضى بكثرة في الصباح هذا ما يشكل ضغط لدى الموظفين يخرجونه على شكل مناقشات قد تصل إلى حدوث صراع وأيضا يعود إلى الخلفية الذهنية سواء لدى الموظفين أو المرضى الذين يشكلون ضغط عليهم من خلال تصرفاتهم وحتى في بعض الأحيان تحدث مناقشات بين المرضى والموظفين .

تفسير النتائج على ضوء الفرضيات

تعتبر مرحلة كتابة نتائج الدراسة تنويجا للجهد المبذول في كل البحث بشقيه النظري و التطبيقي، و هذه العملية تكتنفها بعض الخطورة لأن الباحث خلالها يقدم زبدة مجهوده، و يختصره في صفحات، وإذا لم يحذر في التعامل معها، صياغة وتعبيرا صحيحا فلربما يلحق ببحثه تشويها يصعب ترميمه.

و سوف نبدأ باستعراض نتائج بحثنا هذا بالتذكير بتساؤله الرئيسي : كيف تؤثر الرواسب الثقافية في الصراع التنظيمي داخل المؤسسة .

قبل الانطلاق في الحديث عن طبيعة أو إذ كانت هناك علاقة بين الرواسب الثقافية والصراع التنظيمي ، نقف عند نقطة مهمة، وهي أن الدراسة كشفت ضمنا وأثبتت وجود علاقة بينهما ، بغض النظر عن طبيعتها و نوعها وهذا ما أوضحته معطيات الجداول بأرقامها ونسبها،وإذا ما عدنا إلى تساؤل الدراسة الرئيس سنجد أن النتيجة الكبرى ، تقول أن العلاقة بين الرواسب الثقافية والصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، هي علاقة تأثيرية.وهذا ما تبينا لنا من خلال تحليل الجداول .

مناقشة الفرضية الأولى: للعادات الثقافية السلبية لدى العاملين علاقة في زيادة حدة الصراع داخل المؤسسة.

من خلال تحليل الجداول نجد نسبة 66.7% أكدوا بأن آبائهم لم يكونوا يحرصون على احترام الوقت وأنهم في حال حضورهم للعمل وملاحظتهم الروتين الدائم فإن ذلك يدفعهم للتأخر عن العمل،والإهمال والتسيب وهذا ما يشكل عادات سيئة قد اكتسبها الأفراد ونشأوا عليها وورثوها من آبائهم،وهذا ومن خلال الجدول (07) قد يشكل صراع لدى الأفراد وقد يزيد من حدته في بعض الأحيان، وهي نتيجة نسبية مقارنة بالجدول (08) والجدول (09) حيث يحمل العمال عادات ايجابية تربوا عليها منذ الصغر ،هذه العادات تجنب الصراع داخل المؤسسة حيث وحسب الجدول (09) الجدول يتضح أن العمال يحضرون في الوقت المحدد وذلك من خلال النسبة المبينة والتي تقدر بـ : 55.6 % إلا أنها نسبة قليلة مقارنة بالعمال الذين لا يحترمون الوقت، وبالرجوع إلى نوعية التفاعل بين العاملين يتضح بأن

نسبة 55.6% من المجتمع الكلي أقرروا بأنهم يتعاملون مع الجنس الآخر، وأنه يوجد تفاعل متوسط بينهم، هذا ما من شأنه جعل العلاقة بين العاملين فاترة ومنه ينشأ الصراع، و من خلال الجدول (11) نجد أن نسبة 60% من المبحوثين أكدوا بأنهم في حال صدور ألفاظ نابية من أحد زملائهم فإنهم يعملون على مقابلتهم بنفس الأمر، وأنهم يلجأون إلى الإضرابات والاحتجاجات، وهذا يعتبر من العادات الثقافية السلبية التي من شأنها زيادة حدة الصراع.

ومنه ومن النسب يمكن القول بأن الفرضية الأولى حول إذ كانت للعادات الثقافية السلبية لدى العاملين علاقة في زيادة حدة الصراع داخل المؤسسة قد تحققت جزئياً.

مناقشة الفرضية الثانية: تؤدي القيم السلبية المترسبة لدى العاملين إلى زيادة حدة الصراع داخل المؤسسة.

يتبين لنا من خلال الجدول (15) بأن نسبة 94.44% أقرروا بأن أهلهم كانوا يحرصون على المشاركة والتعاون مع الآخرين، فيما أنهم لا يحافظون على علاقتهم مع زملائهم ولا يتجاوزون الخلافات بينه ومنه يتبين أن العمال يحملون قيم ثقافية سلبية، لم يكتسبوها من أسرهم لكنهم حملوها من المجتمع المحيط بهم، ومن الأفراد الذين يختلطون بهم وهذا ما أكدته نتائج دراسة العقبي الأزهر مظاهر الصداقة والعلاقات الغير رسمية بين مختلف الفئات المهنية والتي تحدد نطاق العلاقات الرسمية، إنما تعكس سيطرة الضوابط الاجتماعية غير رسمية كالعادات والأعراف على سلوك العاملين في مكان العمل.

ومن خلال تصريح العمال يمكن القول بأن عدم التجاوز عن الخلافات القائمة، هذا ما يزيد في حدة الصراع، إلا أنهم في المقابل تربوا على قيم ايجابية من الوالدين كاحترام الوقت من خلال النسبة الموضحة في الجدول (16) والتي قدرت ب: 94.4% ومن خلال الجدول (17) نلاحظ بأن إجابات المبحوثين متقاربة، حيث تمثل نسبة 66.7% أعلى نسبة إجابة أقرروا من خلالها بأنه كانت تحدث صراعات في أسرهم وأنهم قد سبق وحدثت لهم خلافات في مكان العمل، هذا أيضا راجع للقيم الثقافية السلبية التي ورثوها من أسرهم، وبالرجوع إلى تعامل المدير مع العاملين من الجدول (20) نجد بأن نسبة 71.4% أقرروا بأن المدير لا يعاملهم على قدر من المساواة، وبأن علاقتهم به عادية، هذا راجع بالدرجة الأولى لقيم المدير

خاصة فيما يتعلق بالمحسوبية، وهذا ما توصلت له نتائج دراسة **العقبي الأزهر** بأن القيم الاجتماعية المحلية لها تأثير إلى حد بعيد على تصرفات الرئيس ونمط تعامله مع مرؤوسيه . ومنه يمكن القول بأن الفرضية الثانية حول إذا ما كانت القيم السلبية المترسبة لدى العاملين تؤدي إلى زيادة حدة الصراع داخل المؤسسة، قد تحققت كلياً من خلال أعلى نسبة والتي قدرت بـ: 94.44% ويعني هذا أن القيم الثقافية السلبية تؤدي إلى زيادة حدة الصراع

مناقشة الفرضية الثالثة: لفارق السن بين العاملين علاقة في زيادة حدة الصراع داخل المؤسسة.

من خلال عرض نتائج الجداول نجد بأن الفئة التي تتراوح أعمارهم بين أربعين سنة أجابوا بأن العاملين لا يستخدمون أسلوب المراوغة والكذب وغيرها من الأمور التي يجتذبون بها عطف ورضا المدير و ذلك بنسبة 46.7% وهذا ما تبين من خلال الجدول (25) أي أنه لا توجد ومنه فلا توجد علاقة بين استعمال العاملين أسلوب المراوغة والخداع لكسب رضا المدير مع السن وهذا ما نجده من خلال قيمة الدلالة التي فاقت 0.05 والتي قدرت بـ 0.654، بالإضافة لهذا في الدراسة الاستطلاعية الميدانية تم تسجيل الملاحظات حول إجابات المبحوثين من ناحية السن من خلال المقابلة ومن خلال ملئهم للاستبيانات فمثلاً من الجدول (26) يتضح بأن نسبة 88.9% من المستجوبين أكدوا بأنه في حال حدوث خلافات فإن النوع الأكثر شيوع هو اللفظي ومن الجدول (27) نجد أن نسبة 58.3% من المستجوبين أكدوا بأن الخلفية الذهنية لدى العاملين هي المتسبب الأكثر في الصراع فيما يبيّن الجدول (28) يتضح بأن نسبة 44,4% من المستجوبين أكدوا بأن الفترة الصباحية هي الفترة التي يحدث فيها الصراع بكثرة فكما قلنا من قبل في الدراسة الاستطلاعية الميدانية تبين أن إجابات المبحوثين ليس لها علاقة بالسن ومنه فإنه لا يوجد لفارق السن بين العاملين علاقة في زيادة حدة الصراع داخل المؤسسة وبهذا فإن الفرضية الثالثة لم تتحقق.

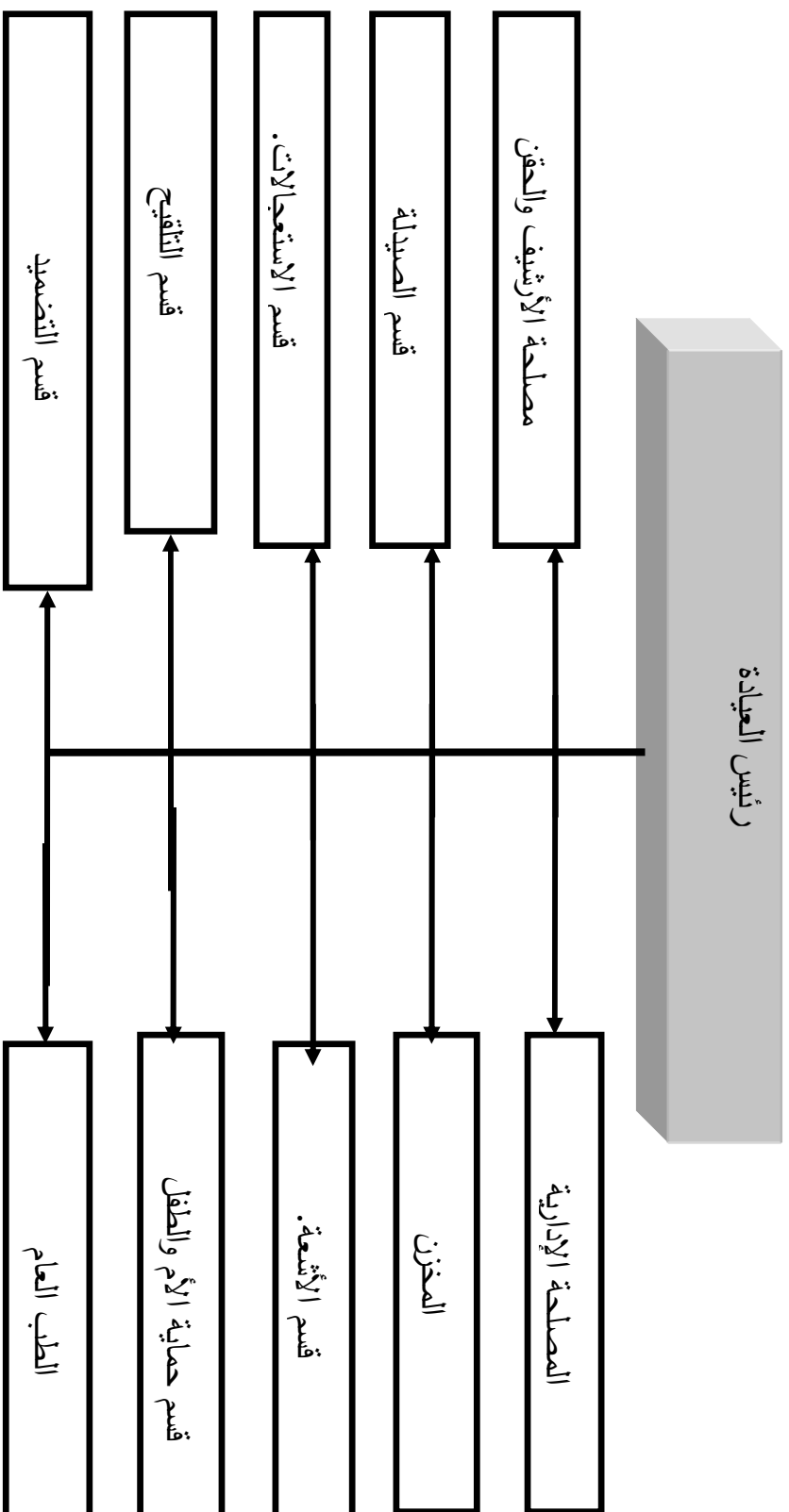
الاقتراحات:

1. محاولة بناء علاقات جيدة ومتينة بين العاملين من أجل تجنب الخلافات.
2. - السعي لبناء علاقات جيدة ومتينة بين العاملين و الإدارة ومحاولة إشراكهم في اتخاذ القرار لكي لا يبقى حكر على الإدارة فقط .
3. - لابد من خلق الوعي المهني لدى الموظفين من أجل تجنب الصراعات
4. - يجب على المدير معاملة العاملين على قدر من المساواة
5. - يجب على الموظفين بصفة عامة تجنب العادات والقيم الثقافية السلبية والتخلي بالقيم الإيجابية من أجل خلق نوع من التعاون والمشاركة الفعالة داخل المؤسسة ، ومنه تقديم خدمات في المستوى المطلوب للمرضى.

خاتمة:

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبيه النظري والتطبيقي أن الرواسب الثقافية هي جزء لا يتجزأ من الأفراد لأنها حالات عقلية ثابتة فيهم حملوها من جيل لآخر، هذا ما أدى إلى استحالة تغييرها كونها تتعلق بعاداتهم وقيمهم، هذه العادات والقيم فيها الجانب الإيجابي وفيها الجانب السلبي الذي يؤثر بشكل كبير على توجيه سلوك الأفراد، وهذا ما استنتجناه من خلال الجانب الميداني الذي وجدنا من خلاله بأن للعادات والقيم الثقافية السلبية علاقة في زيادة حدة الصراع، الذي يؤدي بدوره إلى خلق نوع من التوتر والقلق والإرباك داخل المؤسسة.

كما اتضح من الجانب التطبيقي لهذا البحث أن المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية الإيجابية، من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل التفاهم السائد بين الأفراد، احترام الوقت و الانضباط في العمل؛ إلا أن هناك العديد من الممارسات والقيم الثقافية التي تعتبر معوقا أساسيا، مثل عدم مساواة المدير بين العاملين وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة لإيجاد الحلول للأزمات، الأمر الذي من شأنه أن يجعل العامل يميل إلى الاحتجاجات والإضرابات هته الأخيرة تعد مظهر من مظاهر الصراع التنظيمي، كل هذه القيم الثقافية والممارسات تعتبر عائقا رئيسا في وجه تحقيق التميز .



الهيكل التنظيمي للعيادة متعددة الخدمات

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استبيان

في إطار إعداد بحث لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع، تنظيم وعمل بعنوان: **الرواسب الثقافية وعلاقتها بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة .**

نرجو من سيادتكم التعاون وملاً هذه الاستمارة بصدق وموضوعية ونتعهد بأن كامل البيانات المجمعّة بهذه الاستمارة ستكون سرية ولا تستخدم إلى من اجل أغراض علمية بحثية وأن كل ما يتم الإدلاء به سيكون سري في إطار علمي وشكراً على تعاونكم .

ملاحظة :

ضع علامة (x) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال .

إشراف

إعداد الطالبة :

الدكتور:

عزوز عبد الناصر.

زين نسيمة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن :

من [20 . 24]

من [25 . 29]

من [30 . 39]

أكثر من 40 سنة

3. الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق

أرمل

4. المستوى التعليمي: يكتب ويقرأ ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي

5. مكان الإقامة: ريف مدينة

6. الأقدمية: اقل من سنة

من سنة . 3 سنوات

من 4 سنوات . 6 سنوات

من 7 سنوات فأكثر

المحور الثاني: العادات الثقافية السلبية .

7. هل كان والداك يحرصان على ضرورة احترام الوقت :

نعم لا

8. هل كان والداك يعاقبانك في حالة صدور سلوك سيء وألفاظ نابية منك :

نعم لا

9. هل كان والداك يحرصان على احترام القانون :

نعم لا

10. هل تحضر للعمل في :

الوقت المحدد تتأخر قليلا تتأخر كثيرا

11. هل تعمل وتتفاعل مع (الإناث) (الذكور) في مكان العمل :

نعم لا

12. في حالة صدور ألفاظ نابية من طرف زميلك في العمل كيف يكون رد فعلك:

التجنب اللامبالاة

النصح مقابلة بنفس الأمر

اللجوء إلى الشكوى

13. أثناء أدائك للعمل هل:

تلتزم بمكان عملك

تخرج كثيرا من العمل

قليلًا ما تخرج

14. عندما تكون بمكان العمل وتشعر بالملل:

تترك العمل وتتحدث مع زملائك

تترك العمل وتذهب للاستراحة

تبقى في عملك حتى تنهيه

15. عندما يحضر أحد معارفك ويطلب منك خدمة هل:

ترفض وتعامله كباقي المرضى الآخرين

تسديه الخدمة على حساب الآخرين

16. عندما يحضر المريض هل :

تقوم بخدمته

تبعثه لشخص آخر

لا تهتم به على الإطلاق

المحور الثالث: القيم الثقافية السلبية.

17. هل كان والداك يحرصان على التعاون و المشاركة مع الآخرين :

نعم لا

18. هل كان والداك يحرصان على احترام الآخرين :

نعم لا

19. هل كان يحدث الصراع في أسرتك :

نعم لا

20. كيف تقيم مستوى العلاقة الإنسانية داخل مؤسستكم :

جيدة عادية سيئة

21. هل يتم إشراك العاملين في إيجاد حلول للأزمات التي تمس مؤسستكم:

نعم لا

22. هل يعامل المدير العاملين على قدر من المساواة :

نعم لا

23. هل يوجد هناك احترام متبادل بين العمال والمدير

نعم لا

24. هل توجد فرصة للمناقشة وعرض الآراء في حل مشاكل العمل

نعم لا

25. هل تتخذ من سلوك المدير مثالا لك:

نعم لا

المحور الرابع: الصراع داخل المؤسسة

26. هل تحدث خلافات داخل المؤسسة :

دائما أحيانا نادرا

27. هل سبق وأن حدثت لك خلافات في مكان العمل:

نعم لا

28. هل يستخدم العاملون أسلوب المراوغة والكذب والغش لتحقيق مصالحهم وكسب رضا المدير :

نعم لا

29. هل تعمل على الحفاظ على علاقتك مع زملائك وتتجاوز الخلافات بينكم :

نعم لا

30. في حالة حدوث خلافات ما هو النوع الأكثر شيوعا :

اللفظي البدني

31. برأيك ما هي الأسباب التي تحدث الصراع في مؤسستكم ؟

.....

.....

32. في العادة من المتسبب الأكثر في الصراع

المريض الطبيب
 الموظف

33. في حالة نشوب صراع ما هو رد الفعل الذي تتخذه دائما:

اللامبالاة
 المشاركة في حل الصراع
 النصح والإرشاد
 اللجوء إلى العمل النقابي
 الإضراب والاحتجاج

34. كيف تقيم التفاعل بين العاملين:

كبير متوسط ضعيف

35. ما هي طبيعة علاقتك بالمدير :

جيدة عادية سيئة

36. ما هي طبيعة علاقتك مع زملائك

جيدة عادية سيئة

37. ما هي الفترات التي يحدث فيها الصراع أكثر :

الفترة الصباحية

الفترة المسائية

في الليل

38. عند حضورك للعمل وملاحظتك للروتين الدائم هذا ما يجعلك محبطا يدفعك

إلى التأخر عن العمل والإهمال والتسيب :

لا

نعم

قائمة المراجع

المراجع

قائمة المعاجم :

1. البستاني فؤاد إفرام .منجد الطلاب ، ط 22 .دار الشرق ،بيروت ،1978.
2. جيل فيريول ،معجم مصطلحات علم الاجتماع ،ترجمة أنسام محمد الأسعد ، ط 1 دار ومكتبة الهلال،،بيروت،2011 .

قائمة الكتب

1. إبراهيم ناصر ،علم الاجتماع التربوي ،دار الجيل ،بيروت .لبنان.
2. أحمد بطاح.قضايا معاصرة في الإدارة التربوية،ط1، دار الشروق للنشر عمان،2006.
3. أحمد سيد مصطفى :إدارة السلوك التنظيمي ،رؤية معاصرة ،مصر 2000.
4. العميان محمود سليمان :السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال ،ط2،دار وائل للنشر،عمان،2004.
5. القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي،دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة،ط3،دار الشروق للنشر،عمان الأردن،2000.
6. بوفلجة غياث ،مقدمة في علم النفس التنظيمي ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر .
7. حسن حريم :السلوك التنظيمي، د ط،دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن،2004.
8. حسين بلعجوز ،نظرية القرار ، مدرسة شباب الجامعة ،الجزائر 2008.
9. حسين فهيم ،قصة الانثربولوجيا ،فصول في تاريخ الانسان ،دط. 1986 .
10. رونا لدي ريجيو-ترجمة فارس فهمي:مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي،ط1،دار الشروق للنشر والتوزيع عمان،1999.
11. زيد منير عبود:الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية،ط1،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان،2006.
12. طاهر محمد منصور الغابي ووائل محمد إدريس : الإدارة الإستراتيجية ،دار وائل للنشر والطباعة ،الأردن 2007.
13. طلعت إبراهيم لطفي:النظريات الاجتماعية المعاصرة،،المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطية،الإسكندرية.

14. ماهر أحمد: السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات، ط5، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، مصر، 1995.
15. محمد الصريفي، إدارة الصراع، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2008.
16. محمد حافظ دياب. الثقافة والشخصية والمجتمع، مركز التعليم المفتوح .
17. محمد علي محمد. تاريخ علم الاجتماع . الرواد والاتجاهات، دار المعرفة الجامعية، مصر. دون سنة
18. معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، 2008.
19. موسى اللوري . التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003.
20. علي السلمي تطور الفكر الإداري .

قائمة الرسائل:

1. أحمد يوسف أحمد اللوح: دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي في جامعتي الأزهر والإسلامية ، غزة 2008
2. أسعد أحمد محمد عكاشة :أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، إشراف الدكتور يوسف عبد عطيه ،كلية العلوم التجارية، الجامعة الإسلامية ، غزة 2008
3. الزعبي عبد الله .أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين ،دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،إشراف يوسف عبد عطية بحر ،كلية التجارة ،قسم ادارة الأعمال ،غزة 2007.2008
4. العتيبي طارق موسى: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، السعودية، 2006.
5. العقبي الأزهر: القيم الاجتماعية والثقافية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين دراسة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم الاجتماع التنمية، إشراف سفاري ميلود ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري ،قسنطينة 2008_2009.

6. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة، 2006 .

7. بلخير دهيمي :الصراع العمالي في المؤسسة الصناعية ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، المسيلة، 2007.

8. بن عيسى محمد المهدي ،ثقافة المؤسسة . دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية،رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع .تحت اشراف بوزيرة أخليفة ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،قسم علم الاجتماع ،غرداية الجزائر .2004.

9. بوجمعة نبيل :دراسة مكملة لشهادة الماجستير حول علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع ،تحت إشراف الدكتور عبد المجيد عبدوني ،تخصص إدارة وتسيير تربوي ،كلية الآداب والعلوم الإنسانية باتنة 2008_2009.

10. فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر:دراسة مكملة لشهادة الماجستير حول أنماط الصراع التنظيمي وأثرها على التطوير التنظيمي،تحت إشراف الدكتور يوسف عبد العطية بحر،تخصص إدارة أعمال،كلية التجارة،غزة،2008.

11. شاعر الخشالي : الانثربولوجيا وتنمية المجتمعات ،رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التربية ،كلية الآداب والتربية الأكاديمية المفتوحة بالدانيمارك.

قائمة المجالات والمنشورات:

1. إمام موسى صافى : ظاهرة النزاع في المنظمات،مجلة معهد الإدارة العامة،الرياض،1977،.
2. أمل مصطفى عصفور:قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مصر 2008.