

مذكرة بعنوان:

الرواسب الثقافية وعلاقتها بنشوء الصراع التنظيمي
داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة مغرب بايب أندستري - بالمسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية

تحت إشراف الدكتورة:

شباح مريم

من إعداد الطالب:

❖ سراي لخضر

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المصطفى وكل التابعين

نشكر المولى سبحانه وتعالى لأنه أمدنا بالصحة والعافية وأفرغ علينا صبرا وجهدا
لإتمام هذا العمل.

يشرفني في المقام الأول أن أتوجه بجزيل الشكر للأستاذة الدكتورة شباح مريم على
قبولها الاشراف على هذه المذكرة ولما بذلته معي من جهد وما أسدته لي من
نصح وتوجيه سديد بأسلوب راق وتواضع وخلق رفيع متحلية بالصبر والعمل
فجزاها الله خير الجزاء ،وأمد في عمرها ومتعها بالصحة والهناء والشكر موصول
لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة دون أن أنسى كل أساتذة
قسم علم الاجتماع.

الصفحة	العنوان
	شكر وعران
–	فهرس المحتويات
–	فهرس الجداول
أب	مقدمة
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة	
05	الاشكالية
08	فرضيات الدراسة
08	أسباب اختيار الموضوع
09	أهمية الدراسة
09	أهداف الدراسة
09	تحديد المفاهيم
16	الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الرواسب الثقافية	
23	تمهيد

24	أبعاد الرواسب الثقافية
24	عناصر الرواسب الثقافية
25	أنواع الرواسب الثقافية
28	خصائص ومستويات الرواسب الثقافية
31	مصادر الرواسب الثقافية
32	استقراء لمقاربة نظرية للرواسب النظرية
37	خلاصة
الفصل الثالث: الصراع التنظيمي	
39	تمهيد
40	أبعاد الصراع التنظيمي
40	مكونات نشوء الصراع التنظيمي
40	مراحل الصراع التنظيمي
42	أسباب الصراع التنظيمي
44	مستويات الصراع التنظيمي
46	خصائص الصراع التنظيمي

46	جوانب الصراع التنظيمي
47	نتائج الصراع التنظيمي
48	مقاربة نظرية
53	خلاصة
الفصل الرابع: منهجية البحث والإجراءات الميدانية	
56	تمهيد
57	مجالات الدراسات
61	المنهج والأدوات المستعملة
الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير البيانات الاحصائية	
65	تمهيد
66	عرض تحليل وتفسير البيانات
99	مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
102	النتيجة العامة
104	خاتمة
106	قائمة المصادر والمراجع
111	الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين العلاقة بين الجنس وفكرة اشتراك المرأة و الرجل في قسم واحد	66
02	يبين العلاقة بين الجنس و ما يفضل العامل أن يكون جنس رئيسه	67
03	يبين علاقة متغير السن بما يفضل العمال أن يكون سن رئيسهم	68
04	يبين متغير الحالة العائلية	70
05	يبين العلاقة بين المستوى التعليمي للعمال وموقفهم تجاه فكرة اشتراك المرأة والرجل في قسم واحد	71
06	يبين العلاقة بين المستوى التعليمي للعمال وما يفضلون أن يكون سن رئيسهم	72
07	يبين سنوات الاقدمية	73
08	يبين العلاقة بين طبيعة علاقة العمال مع رئيسهم وبين إلتزامهم بمكان العمل	75
09	يبين علاقة العمال برئيسهم وتعرض وسائل المؤسسة للإتلاف	77
10	يبين علاقة العمال برئيسهم و ردة فعلهم في حالة إزعاج أحد زملائهم لهم	78
11	يمثل ردة فعل العمال اذا أتلفت أحد وسائل المؤسسة	79
12	يبين علاقة العمال برئيسهم ومواجهتهم لمشكل في اطار العمل	80
13	يبين علاقة العمال بزملائهم ومواجهتهم لمشكل في اطار العمل	82
14	يبين العلاقة بين جو العمل بين العمال ووجود انشغال لرفعه للمسؤول	84
15	يبين علاقة العمال بزملائهم وتعذر اتمامهم لعملهم في الوقت المحدد	85
16	العلاقة بين تعرض وسائل المؤسسة للإتلاف وطبيعة العلاقة بين	87

	العمال	
88	يبين علاقة العمال بزملائهم وان كان هناك صعوبة في تأقلمهم معهم	17
90	يبين علاقة العامل بزملائه وطلب أحد من زملائه مساعدته في اداء العمل	18
91	يبين العلاقة بين روح الفريق وعلاقة العمال برئيسهم	19
92	يبين العلاقة بين إلتقاء العمال خارج إطار العمل وردة فعلهم عند طلب أحد زملائهم مساعدته في أداء العمل	20
93	يمثل ما ان كانت طبيعة العمل تسمح للعاملين بالخروج	21
94	يمثل اجابات العمال حول تأخرهم عن العمل	22
95	يمثل اجابات العمال حول تغييبهم عن العمل	23
96	يبين العلاقة بين جو العمل ومستوى الثقة بين العمال	24
97	يبين علاقة المنافسة بين العمال و ردة فعلهم حيال طلب أحد زملائهم مساعده	25
98	يبين ان كان هنالك اختلاف بين العمال في اطار العمل	26

مقدمة:

تختلف الثقافات الإنسانية باختلاف المجتمعات التي تحتويها، فكل مجتمع في العالم مهما كان شكله ونوعه وطبيعته يحتوي على ثقافة خاصة به تمثل هويته الشخصية من تراث فكري وحضاري وعقائدي يميزه عن باقي المجتمعات الأخرى، هذه الثقافة يتوارثها الأفراد ويحافظون عليها من جيل الى جيل، إذ تترسب لديهم مجموعة من الأفكار والقيم والعادات والتقاليد، أو ما يسمى بالرواسب الثقافية التي تكون إما ايجابية أو سلبية، يكتسبها الافراد عن طريق إحتكاكهم وتعايشهم وكذا اختلاطهم ببعضهم البعض داخل المجتمع الذي يعيشون فيه.

هذه الرواسب الثقافية تصبح مع مرور الوقت حالة عقلية ثابتة يتمسك بها الفرد رغم انتقاله لمراحل جديدة في حياته، وتكون بمثابة المرجعية التي تحدد موقفه في التعامل مع الافراد الآخرين والمتحكمة أيضا في سلوكه واتجاهاته إزاء ما يواجهه في حياته اليومية سواءا في مجتمعه الخارجي أو داخل التنظيم الذي يعمل فيه.

ويعتبر التنظيم أحد الامكنة التي يتجمع بها عدد هائل من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصفة دائمة لتحقيق الأهداف غير أن هذا التفاعل قد يؤدي الى اتفاق بعض المواقف وتعارض في البعض الآخر لأنه غالبا ما تختلف قيمهم وثقافتهم وعاداتهم و مبادئهم، هذا التعارض والاختلاف قد يتسبب في حدوث الصراع التنظيمي الذي يعتبر نمط من أنماط التفاعل الاجتماعي وهو ظاهرة سلوكية تمثل موقف التنافس بين الأفراد، فالصراع قد يكون سلبيا أو ايجابيا يؤثر على المنظمة وأدائها وتطورها ونموها، كما يمكنه خلق جو من التنافس لدى العاملين، هذا الجو قد يؤدي الى تطويرها وتحقيق استمراريته.

ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة الراهنة والمتمثلة في الرواسب الثقافية وعلاقتها بنشوء الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، وتم تقسيم هذه الدراسة الى جانبين النظري والجانب التطبيقي.

ويحتوي الفصل الاول على ثلاث فصول، يتناول الفصل الأول الاطار العام للدراسة تم فيه تحديد الاشكالية والفرضيات والأسباب وأهداف الدراسة وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة، أما الفصل الثاني يتناول الرواسب الثقافية والفصل الثالث الصراع التنظيمي.

أما الجانب التطبيقي فيحتوي على فصلين الأول منهجية البحث والإجراءات التي حددنا بها مجالات الدراسة والمنهج وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية. والفصل الثاني يحتوي على عرض وتحليل البيانات ومناقشتها في ضوء الفرضيات والنتيجة العامة وفي الأخير خاتمة.

1. الإشكالية :

تعتبر المؤسسة الوحدة الأساسية لبناء المجتمع الاقتصادي ،فهي بمثابة القاعدة الحقيقية التي يرتكز عليها الاقتصاد في المجتمع ،و تعد عنصرا هاما في نمو و تقدم المجتمع و رقيه ،حيث تحتوي على مجموعة من الأنظمة الفرعية المتمثلة في الوسائل و الوظائف والأفراد التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق أهدافها ، ونظرا للدور الهام والمؤثر الذي تلعبه المؤسسة ،نجد العديد من العلماء والباحثين الذين حاولوا إعطاء سياق معرفي لها كل حسب وجهة نظره و مجال تخصصه ، فمثلا "هوبل" يرى أنها مركب من الأنماط السلوكية ،ينتظم حول حاجة أساسية سائدة في حين وينك يشير إلى أنها مجموعة مترابطة من التقاليد الاجتماعية على جانب كبير من الثبات، وهي عبارة عن نمط سلوكي متكامل ومستمر والذي يتم من خلاله ممارسة الضبط الاجتماعي ، ويمكن عن طريقه إشباع الرغبات أو الحاجات الاجتماعية الأساسية.

أما "موس" فينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من الأفعال أو الأفكار المنتظمة ويشير "مالينوفيسكي" إلى ماهية المؤسسة في قوله: " إن الوحدات المكونة لحقيقة الثقافات التي تتميز بدرجة كبيرة من الثبات ،والعمومية والاستقلال هي أنساق النشاط البشري المنظمة التي تعرف بالمؤسسات"¹، فالمؤسسة ككيان اجتماعي ليست فقط هيكل مادي ومورد بشري بل أيضا جملة الاتجاهات والمعتقدات والممارسات التي تجسد المحتوى الثقافي لها من جهة و من جهة ثانية فالمورد البشري هو الفاعل المنظماتي في المؤسسة الذي يعتبر كوعاء حامل للرواسب الثقافية من المعتقدات والآراء والأفكار والتقاليد ومختلف الممارسات السلوكية داخلها ،فالثقافة التنظيمية عنصر هام تسهم في فاعلية الأداء المؤسساتي وتحسين الكفاءة والإنتاجية ومنه المساهمة في تطوير الاقتصاد العام للدولة ،وتعد الجزائر من الدول الساعية لتحسين وتطوير اقتصادها ،حيث تعتبر من المؤسسة بمختلف قطاعاتها القلب النابض والأداة الفعالة في تسيير شؤون مجتمعها ،وإذا نظرنا إلى الواقع الحالي للمؤسسة الجزائرية نجد أنها تعاني العديد من المشاكل خاصة على مستوى المورد البشري وثقافة الأفراد داخل المؤسسات ،وهذا راجع لتأثر العامل الجزائري بالعوامل والظروف التي عرفت المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال ،فلو رجعنا إلى الحقبة التاريخية الماضية سنجد أن المؤسسة الجزائرية قد شهدت العديد من التحولات والمسارات ،فبعد الاستقلال أصبحت المؤسسات الجزائرية شبه شاغرة ومهملة بعد مغادرة المعمرين والأجانب، ورغم انتشار العديد من

¹ / إيكه هولتكرانس : قاموس مصطلحات الاثنولوجيا و الفولكلور، ترجمة محمد الجوهري و حسن الشامي ، الطبعة الثانية ،الهيئة العامة لقصور الثقافة ، مصر ، 1972، ص ص 300 - 301.

الاختلالات والمشاكل والمعوقات كالأمية والبطالة وقلة الإطارات المؤهلة وكذا قلة الخبرة والتجربة حاول العمال الجزائريون على اختلاف فئاتهم و قدراتهم ملئ الفراغ الذي تركه المسكرون الأجانب في المؤسسة بهدف حماية الاقتصاد الوطني ومواصلة العملية الإنتاجية قصد مواجهة احتياجات المجتمع، وهذا ما مهد لتبني أنماط تسيير جديدة للمؤسسات الجزائرية و من ثم التدرج فيها عبر مراحل أولها مرحلة التسيير الذاتي 1962 (المؤسسة المسيرة ذاتيا) والتي شهدت مشاركة العمال في تسيير المؤسسة، تلتها مرحلة التسيير الاشتراكي، ثم مرحلة إعادة الهيكلة، ومرحلة استقلالية المؤسسات العمومية و في الأخير مرحلة الخصوصية، كل هذه الأحداث والمراحل التي مر بها المجتمع الجزائري والمؤسسة الجزائرية على وجه الخصوص، نتج عنها تغيير في ثقافة الفرد والعامل الجزائري بحيث ترسخت لديه أفكار واتجاهات جديدة، واكتسب مجموعة من الرواسب الثقافية المتمثلة في العادات والتقاليد و المعتقدات التي تحدد سلوكه داخل المؤسسة، وباعتبار المؤسسة تحتوي العديد من الثقافات المختلفة الخاصة بالعاملين، فكل فرد أفكاره واتجاهاته وأهدافه وثقافته الخاصة المكونة لشخصيته الاجتماعية والمهنية والتي من خلالها تتحدد نمطية العلاقات داخل المؤسسة أو بين المؤسسة والبيئة الخارجية عن طريق تفاعل الأفراد فيما بينهم، فيصبح للمؤسسة ثقافة خاصة بها، وهذا التنوع الثقافي للأفراد قد يؤدي إلى التعارض فيما بينهم من خلال تصادم الرواسب الثقافية الراسخة لديهم ببعضها البعض، وبالتالي يقودهم إلى عدم التوافق والذي قد يتحول بشكل من الأشكال إلى صراع، لأن الأفراد والجماعات المختلفة تحتك فيما بينها وتتبادل الآراء والأفكار والمعلومات، والقيم والعادات والخبرة وغيرها من الأمور، وهذا الاحتكاك والتفاعل يراد به التفاهم والتعاون والترابط، ولكنه قد يؤدي إلى الصراع، فالعلاقة بين أفراد المؤسسة سواء العاملين فيما بينهم أو العاملين وأرباب العمل كثيرا ما تتعارض ثقافتهم وأهدافهم واتجاهاتهم ومصالحهم وحتى على مستوى عواطفهم ومشاعرهم، هذا التعارض ينتج عنه عدة مظاهر كإهمال واللامبالاة وغياب روح التعاون وكذا الشكوى والتذمر وإتلاف الإنتاج، والتي قد تؤدي بدورها إلى البطء في العمل وأيضا التأخر في الإنتاج وعرقلت السير الحسن للمؤسسة.

فالصراع من بين القضايا المهمة التي حظيت باهتمام واسع من طرف مختلف المفكرين والباحثين والأخصائيين خاصة في ظل التعقيدات التنظيمية والتباين في الوظائف وتقسيم العمل، وحتى من طرف المدارس الفكرية الكبرى للتنظيم، التي نظرت للصراع من وجهات نظر مختلفة بداية بالمدرسة الكلاسيكية فقد أكد الفكر الكلاسيكي الذي ساد في المجتمع الإنساني خلال القرن التاسع عشر وحتى النصف الأول من القرن العشرين بأن الصراع ظاهرة ضارة في المنظمة ويجب تجنبه والتخلص من العواقب الناجمة من

وجودها في المنظمات من خلال القوانين والإجراءات والأنظمة إذ أن الصراع بمختلف أشكاله و أنواعه لا يحمل بين طياته إلا الشر والضرر والدمار ولعنف والتخريب وتهديم البنية التنظيمية في العلاقات السائدة.

أما المدرسة الإنسانية أو السلوكية والتي سادت المجتمع الإنساني مذ فترة الخمسينيات من القرن العشرين فقد نظرت للصراع على أنه ظاهرة طبيعية تفرزها التفاعلات الاجتماعية وهو أمر حتمي وليس بالضرورة ان يتضمن جوانب شريرة، وهو ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه إطلاقا ولا يمكن التخلص منه، ويظهر كذلك نتيجة لقيام جماعة بأداء عملها، ولكنه ليس ضارا لأنه يتضمن احتمالات قوية في تحديد الأداء الايجابي للجماعة أي أنه يقوم بتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة. فهو مصدر قوة ايجابية للقيام بما هو مطلوب، في حين المدرسة التفاعلية فقد تبنت الفلسفة الفكرية القائمة على أن الصراع ليس أمرا حتميا في المنظمات فقط، وإنما ينطوي على العديد من الجوانب الإيجابية التي تحقق الفوائد المتعددة للتنظيم، ولذا فإن الإدارة الهادفة ينبغي أن تسعى دوما لإبقاء الصراع في إطاره المرغوب فإذا زاد الصراع على الحد أو المستوى المعين يجب أن تتدخل الإدارة لتقليص أثره و تخفيفه للحد المسموح به، أما إذا انخفض مستوى الصراع عن المستوى المطلوب يجب على الإدارة أن تثير مستوى الصراع عن ذلك الحد الذي يبقي الصراع قائما لكنه تحت سيطرة الإدارة ويغدى باستمرار في إطار تحقيق الأهداف المعينة ، أي أنه ضروري ومهم لإنجاز الأعمال بفعالية¹.

و نرى أن المدارس التنظيمية تختلف في نظرتها إلى الصراع، كما يظهر أن هنالك تطورا في نظرة هذه المدارس إلى ظاهرة الصراع، فالمدرسة التقليدية نظرت للصراع على انه أمر سلبي يجب القضاء عليه، في حين المدرسة الحديثة عدته أمرا طبيعيا له آثار ايجابية و أخرى سلبية ، وأيضا نجد أن النظرة إلى موضوع الصراع تطورت مع تطور الفكر التنظيمي، إذا الصراع ليس بالجديد بل هو قديم قدم التنظيمات التي عرفت منذ نشأتها تنوعا في ثقافات الأفراد العاملين فيها.

¹/ رحالي حبيلة : الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن بالمجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر، ص31-32.

وفي خضم هذا الطرح نجد أن الاختلاف في تحديد السياقات المعرفية للصراع من حيث الإيجابية والسلبية راجع للمرجعية الاجتماعية والثقافية في أطرها التنظيمية ومن خلال هذا المنطلق تم طرح التساؤل الرئيسي التالي :

هل للرواسب الثقافية للعاملين علاقة بنشوء الصراع التنظيمي في المؤسسة مجال الدراسة؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل للرواسب الفكرية للعاملين علاقة بنشوء الصراع غير الرسمي داخل المؤسسة ؟

2. هل للرواسب السلوكية للعاملين علاقة بنشوء الصراع الانفعالي داخل المؤسسة؟

II. الفرضيات :

1. **الفرضية العامة:** للرواسب الثقافية للعاملين علاقة بنشوء الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

2. **الفرضيات الجزئية:**

. للرواسب الفكرية للعاملين علاقة بإتلاف الإنتاج داخل المؤسسة.

. للرواسب السلوكية للعاملين علاقة بغياب روح التعاون داخل المؤسسة.

III. أسباب اختيار الموضوع :

تعتبر أسباب الدراسة من أهم العناصر البحثية بالنسبة للباحث باعتبارها تجسيدا لدوافعه حول موضوع معين ،ومنه الأسباب التي جعلت منا ندرس موضوع الرواسب الثقافية وعلاقتها بخلق الصراع داخل المؤسسة كالتالي:

- الفضول والرغبة العلمية لدراسة هذا الموضوع ،بالإضافة إلى محاولة معرفة أسباب الصراع والأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى نشوءه وكذلك محاولة التعرف على الرواسب الثقافية من أجل تعميق الفهم فيما يتعلق بالرصيد المعرفي النظري الذي تم تحصيله حول موضوع الدراسة ،وأيضا محاولة تلمس الواقع الحقيقي لعلاقة الرواسب الثقافية بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

- الرغبة في الاطلاع على رأي العاملين في ما يخص الثقافة السائدة و القيم و المعتقدات والأفكار والاتجاهات التي تتحكم في سلوكهم و تؤثر على العلاقة بينهم ،والإطلاع على مدى تأثير اختلاف التوجهات والأفكار على سير المؤسسة.

١٧. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول الجانب الأكبر المتعلق بالفرد داخل المؤسسة ألا وهو الثقافة الراسخة والمترسبة لديه ومحاولة معرفة علاقتها في خلق الصراع داخل المنظمة بينه وبين العاملين الآخرين ،وكذلك يساهم هذا الموضوع بإضافة معلومات ونتائج جديدة تتعلق بالرواسب الثقافية وعلاقتها بالصراع التنظيمي.

أيضا إلقاء المزيد من الضوء على التأثير الذي تخلفه الرواسب الثقافية داخل المؤسسة ،باعتبار الرواسب الثقافية محرك لطاقت ولقدرات الأفراد ،وكذلك دور السلوكات المكتسبة والأفكار والمعتقدات في توجيه سلوك الفرد داخل المؤسسة.

٧. أهداف الدراسة :

- التعرف على علاقة الرواسب الثقافية بنشوء الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.
- اكتشاف تأثير الرواسب الثقافية على عملية التفاعل التي تحدث داخل المؤسسة بين الأفراد وبين الجماعات.
- معرفة العناصر الراسبة لدى الفرد داخل المؤسسة.
- محاولة إبراز مساهمة الرواسب الفكرية وكذا الرواسب السلوكية في خلق عدة مشكلات داخل المؤسسة.

١٦. تحديد المفاهيم:

عملية تحديد المفاهيم هي المنطلق في الدراسة فمن خلال الإطار المفاهيمي يمكن تناول الموضوع ،حيث أننا نستطيع تحديد الإطار التصوري ،ومن ثم تسهل عملية التحليل والتقصي والرصد والضبط لظواهر موضوع الدراسة ،و في هذا الصدد ،سنقوم بتحديد المفاهيم التي نرى أن لها علاقة بموضوع الدراسة.

1. الرواسب:

أ. لغة: تعني البقايا من بقي يبقى بقاء كما تعني استمرار الحياة¹.

ب. اصطلاحاً: في الاستخدام الانثروبولوجي 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.

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

كما نجد تعريف الإيطالي "باريتو" الذي يعد من الباحثين الذين تطرقوا الى مفهوم الرواسب ، حيث فسر "باريتو" السلوك اللامنطقي (الغير عقلاني) بمفهوم الرواسب.

وهو مفهوم يشير الى مجموعة من الدوافع الغريزية غير المنطقية التي تنعكس على سلوك الشخص عندما لا يستطيع التحكم فيها حسب وجهة نظر "باريتو".

حيث يعرف باريتو الرواسب على أنها "المفهوم القاعدي والجوهري الذي يفسر به السلوك البشري غير المنطقي"².

وأهمية المفهوم لا تقل عن أهمية الضمير الجمعي عند "إميل دوركايم" ، وأهمية البنية الاقتصادية عند "كارل ماركس" ، والعصبية عند "ابن خلدون".

ومن أجل إزالة اللبس عن المفهوم وحصره في إطاره السوسيولوجي ،ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الرواسب على أنها: تلك العمليات الذهنية والأفكار والعادات والسلوكات والأفعال والقيم والمعتقدات والآراء التي رسخت لدى الافراد وكانت سائدة في وقت من الأوقات والتي لا يزال الأفراد

¹ /البستاني فؤاد افرام و اخرون ، منجد الطلاب ، ط 22 ، دار الشرق ، بيروت ، 1978 ، ص78 .

² / بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، دراسة حالة بابب غاز بغرداية تحت اشراف بوزبرة اخليفة ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة الجزائر ، 2004-2005 ، ص89.

محافظين عليها و متمسكين بها بعد انتقالهم من حالتهم القديمة إلى حالة جديدة ،فهي حالات عقلية تتوسط العواطف والتعبيرات السلوكية.

ومن كل هذا نستنتج أن الرواسب لها بعد اجتماعي وثقافي كونها مرتبطة بالمجتمع، بحيث تختلف هذه الرواسب من مجتمع لآخر ومن ثقافة لأخرى.

2. الثقافة :

يعتبر مفهوم الثقافة من أبرز المفاهيم التي نالت اهتمام الكثير من العلماء والمؤلفين العرب وكذلك الغربيين ،وفيما يلي بعض التعاريف لهؤلاء المؤلفين.

وقبل أن نستهل في عرض التعاريف الاصطلاحية لمفهوم الثقافة ،سننتظر إلى معنى الثقافة من الناحية اللغوية ، فالثقافة لغة بمعنى ثقف يثقف ثقافة : فطن وحذق ،وثقف العلم في أسرع مدة أي أسرع أخذه ،وثقفه يثقفه ثقفا : غلبه في الحذق ،والثقيف الحاذق الفطن.¹

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

أما من الناحية الاصطلاحية نجد أبرز التعاريف للثقافة عند الغرب نجد:

تعريف "دوارد بارنات تايلور": حيث عرف الثقافة "هي هذا الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع"³.

ويشير تعريف تايلور إلى أن الثقافة هي كل ما يتعلمه ويكتسبه الإنسان أثناء حياته الاجتماعية من خلال التأثير والتأثر بالمجتمع الذي يعيش فيه.

¹ /مالك بن نبي : مشكلات الحضارة مشكلة الثقافة ، ترجمة عبد الصبور شاهين ، ط4 ، دار الفكر ، دمشق ، سوريا ، 1984 ، ص 19.

² /جيل فيزيول : معجم علم الاجتماع ، ترجمة أنسام محمد الاسعد ، ط1 ، دار ومكتبة الهلال ، بيروت ، ص 66.

³ /دنيس كوش : مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ، ترجمة منير السعيداني ، ط1 ، المنظمة العربية للترجمة ، بيروت ، ص 31.

تعريف "جاكوبز وستيرن" : إذ يقولان أن الثقافة " هي مجموع الإرث الاجتماعي من العناصر الغير بيولوجية ،التي تنتقل اجتماعيا ،بما في ذلك أشكال السلوك التكنولوجي والاجتماعي والإيديولوجي والديني والفني وكذلك الاشياء المادية¹."

ويقودنا تعريف كل من "جاكوبز وستيرن" إلى أن الثقافة هي كل العناصر والسلوكات المختلفة الموروثة من المجتمع والتي تنتقل بين الأفراد.

وتعريف "بواس" تشمل الثقافة على كل مظاهر العادات الاجتماعية في المجتمع المحلي وردود فعل الأفراد نتيجة لعادات الجماعة التي يعيشون فيها² .

يشير تعريف بواس إلى أن الثقافة تتمثل في جميع العادات المختلفة الموجودة داخل المجتمع و كذا استجابة الأفراد نتيجة التفاعل مع الجماعة التي يعيشون داخلها.

كذلك "هيرسكوفيتش" : أن الثقافة سلسلة من ردود الفعل النمطية التي تميز سلوك الأفراد الذين يكونون جماعة معينة.

ويعرف "هوبل" أيضا الثقافة بأنها: " مجموع عناصر السلوك المكتسب المميزة لأفراد مجتمع ما³ " .

ومن تعريف "هوبل" نستنتج أن الثقافة تتجلى في مجموعة من السلوكات المكتسبة والتي تميز أفراد مجتمع ما.

أما أبرز تعاريف الثقافة عند العرب نجد:

تعريف "نجيب محفوظ": للثقافة بأنها "المادة المكونة من المعاني والمضامين والمعارف والألوان والأنغام التي تخلق بشتى عناصرها روح الإنسان وعقله وبصيرته وموقفه وسلوكه⁴ " .

يشير نجيب محفوظ إلى أن الثقافة هي كل العناصر المكونة لروح الإنسان وعقله والتي من خلالها يتكون ويتحدد موقفه وسلوكه.

¹ إيكه هولتكرانس : قاموس مصطلحات الاثنولوجيا و الفولكلور، ترجمة محمد الجوهري و حسن الشامي ، الطبعة الثانية ،الهيئة العامة لقصور الثقافة ، مصر ، 1972، ص 144 .

² محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2006، ص 97 .

³ إيكه هولتكرانس ، مرجع سابق ذكره ، ص 146.

⁴ نجيب محفوظ : حول الثقافة و التعليم ، ط1 ، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة ، مصر ، 1990 ، ص 119.

كذلك المفكر الجزائري "مالك بن نبي" وتعريفه للثقافة في مؤلفه تأملات على أنها "توجيه الطاقات الفردية، لتحقيق بناء الفرد في الداخل بالنسبة إلى مصلحته، وتحقيق مكانة في المجتمع بانسجام تلك المصلحة مع مصلحة المجتمع"¹.

وكذلك قوله " أن الثقافة هي الجو المشتمل على أشياء ظاهرة ، مثل الأوزان والألحان والحركات وعلى أشياء باطنة كالأذواق والعادات والتقاليد ب، معنى أنها الجو العام الذي يطبع أسلوب الحياة في مجتمع معين و سلوك الفرد فيه بطابع خاص ،يختلف عن الطابع الذي نجده في حياة مجتمع آخر² ."

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف إجرائي للثقافة على أنها : مجموعة من العقائد والقيم والقواعد والأفكار والتقاليد التي يكتسبها أفراد المجتمع من خلال التفاعل بمحيطهم الاجتماعي والثقافي، والتي تأثر بدورها على هؤلاء الأفراد و توجه سلوكهم وتتحكم فيه.

3. الرواسب الثقافية :

الرواسب الثقافية وهي المفهوم والظاهرة محل الدراسة ،ومن أهم التعريفات التي عالجت مفهوم الرواسب الثقافية نجد:

تعريف "وينيك" للرواسب الثقافية على أنها : بقايا عصر سالف ما زالت موجودة في الثقافة المعاصرة³.

وكذلك تعريف "هوبل" إلى أن "الرواسب الثقافية هي عناصر ثقافية تترسب من مواقف ثقافية كانت أكثر تكيفا معها وذلك بعد زوال الظروف الاجتماعية التي تنشأ في ظلها"⁴.

ومن خلال النظرة الفكرية المأخوذة من تعريف الثقافة والرواسب وكذلك الرواسب الثقافية وحسب الإطار المكاني والزمني للدراسة تم تحديد تعريف إجرائي وميداني حسب الدراسة مفاده أن الرواسب الثقافية في المؤسسة التي يقصد الباحث من خلال البحث دراستها:

أنها مجموعة الاتجاهات والأفكار والقيم والعادات والتقاليد والمعتقدات القديمة التي كانت سائدة في المجتمع في وقت من الأوقات وتراكمت (ترسبت) لدى الفرد عبر الأجيال وبقيت سائدة ولم تتغير، والتي

¹ /مالك بن نبي : مشكلات الحضارة تأملات ،دار الفكر النعاصر ببيروت لبنان ، ط1، 1979،ص 25.

² /مالك بن نبي : مشكلات الحضارة من أجل التغيير،دار الفكر المعاصر دمشق سوريا، 1998 ، ص 55.

³ /ايكه هولتكراانس ، مرجع سابق ، ص 210.

⁴ /حسين فهمي : قصة الأنثروبولوجيا فصول في تاريخ علم الانسان،1986، ص 137

تتحكم في سلوك الفرد وتوجهه داخل المجتمع و كذلك داخل التنظيم الذي يعمل فيه ، بحيث تختلف هذه التراكيمات من فرد لآخر وهذا ما يؤدي الى تعارضها مع الثقافات المختلفة للأفراد التابعين للتنظيم.

1. الصراع :

أ. لغة : الخصومة والمنافسة ، النزاع ، المشادة .

ب. اصطلاحا : يشير الى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية¹.

ويرى "محمد عاطف غيث" أن الصراع هو " كفاح حول القيم ، والسعي من أجل المكانة والقوة ، والموارد النادرة ، حيث يهدف الأضداد الى تحييد أعدائهم أو القضاء عليهم"².

ومن هنا نرى أن الصراع تناقض المصالح والمشاعر والاتجاهات والأفكار الذي يؤدي إلى التخاصم وعدم التقاهم والنزاع وسيطرة شخص على آخر ،ويمكن أن يصل إلى المواجهة والتخريب من أجل الوصول إلى المكانة المرجوة .

ويعرفه "فاروق مداس" بأنه : نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف معين، وتعتبر هزيمة الخصم شرطا ضروريا للتوصل الى الهدف ،ويظهر في عملية صراع الأشخاص بشكل واضح من ظهور الهدف المباشر³.

ومن خلال هذا التعريف نرى أن الصراع هو عملية اجتماعية و موقف يحاول فيه اثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أهدافه لصالحه و منع الآخرين من تحقيق ذلك ولو اقتضى الأمر القضاء عليه أو تحطيمه.

ويعتبر "محمد حسن العمامرة" الصراع على أنه : حالة تفاعلية تظهر عند عدم الاتفاق والاختلافات أو عدم الانسجام داخل الأفراد أو فيما بينهم أو داخل الجماعات أو فيما بينها⁴.

¹ عبد المجيد لبصير : موسوعة علم الاجتماع و مفاهيم السياسة و الاقتصاد و الثقافة العامة ، دار العدى ، عين مليلة ، الجزائر ، 2010، ص 220.

² محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2005، ص 82.

³ فاروق مداس : قاموس مصطلحات علم الاجتماع ، دار مدني ، الجزائر ، 2003 ، ص 150.

⁴ رحالي حجيبة ، مرجع سابق ، ص 13.

ومن خلال هذا التعريف نرى أن الصراع حالة تبرز جراء عدم الاتفاق وعدم الانسجام والاختلافات بين الأفراد فيما بينهم وكذلك بين الجماعات فيما بينها.

كما عرفه "عمار الطيب كشرود" : بأنه التعارض بين موقفين ،أي قيام مصلحة في جانب تضر بمصلحة الجانب الآخر أو تمنع نشوءها ، ومثل هذا الخلاف قد يقع على استعمال حق قائم أو على مدى هذا الحق ، وقد تكون الصراعات قانونية ، كما قد تكون اقتصادية¹ .

ومن هذا المنطلق نرى أن الصراع هو المنافسة الواعية بين أفراد أو جماعات لإخضاع ، وهزيمة الخصم و تحطيمه ،و يمكن أن يأخذ الصراع عدة أشكال منها المنافسة و المناقشة و الجدل.

2. الصراع التنظيمي:

الصراع التنظيمي هو " الموقف الذي يوجد فيه أهداف و مدركات و مشاعر غير متوافقة داخل أو بين الجماعات مما يؤدي إلى حدوث التعارض أو التفاعل العدواني² " .

يعرفه "بولدنج" أنه " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر³ .

ويعني حالة التوتر التي يوجد فيها شخص أو أكثر أو جماعة أو أكثر أو حتى التنظيم ذاته بسبب رغبة كل طرف في الوصول الى مصادر السلطة والامتيازات المادية والمعنوية ،التي تعتبر نادرة في التنظيم ،وبسبب عجز البناء التنظيمي عن التحكم في عملية التسيير .

ومن وجهة نظر "كوسر" فإن الصراع التنظيمي هو تعارض القيم و الاتجاهات ،وكذلك صراع حول الموارد المحدودة ،وإدراك هذا التعارض يؤدي بالفرد إلى الاعتقاد أن الطرف الآخر سيهدد بالفعل اهتماماته ، وبالتالي استخدام أساليب إدارية للتخلص منه.

¹ / عمار الطيب كشرود ،معجم مصطلحات: علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة،انجليزي ، عربي، الطبعة الاولى، منشورات جامعة قاريونس ، بن غازي ،ليبيا ، 1994، ص 76.

² / محمد سعيد سلطان : السلوك الانساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، مصر ، 2002، ص318.

³ / محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2004 ، ص 363.

ويعرفه "سميث": هو الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة. وكذلك عرفه "كوسر" أنه: كفاح حول القيم و السعي من أجل الترقية المهنية ،الأجر والحوافز ،حيث يهدف المتصارعون الى تحييد خصومهم ، أو القضاء عليهم¹ .

ومن خلال هذه التعاريف المتناولة يمكن للباحث أن يعطي تعريف إجرائي مفاده أن الصراع التنظيمي هو سلوك تنظيمي مستمر ينجم عن عملية التفاعل التي تحدث داخل المنظمة بين الأفراد أو بين الجماعات من أجل الحصول على أهداف معينة أو إلى تحقيق مصالح شخصية أو نتيجة لتعارض قيم المنظمة مع القيم الاجتماعية للفرد داخل النسق التنظيمي ،مما يؤثر على طبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعات بصفة خاصة و على فعالية المنظمة بصفة عامة.

VII. تحديد الدراسات السابقة:

تستلزم ضروريات البحوث العلمية أن يطلع الباحث على الدراسات السابقة المتاحة والمتعلقة بموضوع دراسته. للتعرف على الأدبيات التي سوف تساعده على أن يستفيد مما قدمته تلك الدراسات في هذا المجال ،ومن ثم محاولة تصميم دراسة تكون بمثابة إضافة جديدة لهذا التراكم المعرفي.

لابد من الإشارة إلى أن الموضوع لم يتم تناوله من قبل لذا ندرت الدراسات السابقة حوله لكن هذا لا يمنع من اعتماد دراسات مشابهة.

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

وإشكالية الدراسة التي انطلق منها الباحث تمحورت 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.

¹ / معن محمود عياصرة : مروان محمد نبي احمد ، ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل والتغيير ، ط1 ، دار الحامد ، عمان ، الاردن ، 2008 ، ص18.

- 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 .
- واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته التي أجريت على عينة عشوائية من العاملين بلغت 213 موظف من 14 ثانوية وجمعت البيانات باستخدام استبيان صمم خصيصا لهذه الغاية تكونت من 82 فقرة استوفت جميع معايير الصدق والثبات.
- و توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع.
 - 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.
 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة¹.

دراسة العقبي الأزهر: بعنوان : القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين ،دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع

¹/ بوجمعة نبيل : دراسة مكملة لشهادة الماجستير حول علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع ،تحت إشراف الدكتور عبد المجيد عبدوني ، تخصص إدارة و تسيير تربوي ،كلية الآداب و العلوم الإنسانية ، باتنة ، 2008-2009.

فرع علم اجتماع التنمية ،سنة 2008-2009 تحت إشراف سفاري ميلود ،بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة منتوري قسنطينة.

انطلق الباحث من اشكالية مفادها : ما مدى تأثير القيم والمعايير الاجتماعية المحلية التي يؤمن بها الأفراد العاملون على نمط التعاون والإشراف بينهم داخل المنظمة الصناعية ،سواء كان هؤلاء الأفراد عمالا فيما بينهم أو كانوا رؤساء ومرووسين ،وعن حجم هذا التأثير.

وللإجابة عن سؤال الإشكالية اعتمد الباحث على فرضية عامة وثلاث فرضيات متفرعة ،وكانت الفرضية العامة على النحو التالي:

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

أما الفرضيات الفرعية فهي:

1/ تشكل المراكز الاجتماعية المنسوبة (الموروثة) التي يشغلها أعوان التنفيذ المحدد الأساس للتعاون السائد بينهم داخل المجتمع.

2/ تشكل الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية التي يحملها الرئيس تجاه مرووسيه المحدد الأساس لأسلوب إشرافه عليهم.

3/ يعكس نمط التعاون والإشراف السائدين داخل المصنع مراعاة العاملين للعادات والعرف في التنظيم والعرف في تنظيم علاقاتهم المهنية.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن في دراسته ،كما استخدم كل من الاستمارة و المقابلة و الوثائق و الإحصاءات المتوفرة بالمؤسسة كأدوات لجمع البيانات.

وهدفنا الدراسة إلى:

- تحديد العوامل والمتغيرات الواقعة خارج المنظمة والتي تحدد الإطار المجتمعي الذي يحيط بها ويشكل بيئتها الخارجية.

- تحليل ما تحدثه البيئتان الاجتماعية والثقافية - بوصفهما بيئتان فرعيتان من البيئة الخارجية - من تأثيرات على سلوك العاملين داخل المنظمة.

- بيان الدور الذي تلعبه القيم والمعايير الاجتماعية المحلية في بروز أنماط معينة من التعاون والإشراف داخل المنظمة الصناعية الجزائرية.

وفيما يخص النتائج المتوصل إليها كانت كالتالي:

- أن العلاقات الغير رسمية تميل في تشكيلها إلى مراعات التجانس في الخصائص والظروف الاجتماعية.

- القيم الاجتماعية المحلية تأثير الى حد بعيد على تصرفات الرؤساء و نمط تعامله مع مرؤوسيه.

- أن مظاهر الصداقة والعلاقات الغير رسمية بين مختلف الفئات المهنية ،والتي تحدد نطاق العلاقات الرسمية ، وإنما تعكس سيطرة الضوابط الاجتماعية غير الرسمية كالعادات والعرف على سلوك العاملين.¹

دراسة أحمد يوسف أحمد اللوح : التي كانت تحت عنوان الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية ،وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة ،وكانت سنة 2008 ،تحت إشراف يوسف عبد عطية بحر ، وكانت تساؤلات البحث كالتالي:

- ماهي مستويات الصراع التنظيمي في كل من الجامعتين ؟

- ماهي أسباب الصراع التنظيمي في كل من الجامعتين ؟

- ماهي إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها العاملون في كل من الجامعتين ؟

و فرضيات الدراسة :

1- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الصراع التنظيمية و بين الرضا الوظيفي.

2- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب الصراعات التنظيمية و بين الرضا الوظيفي.

¹ /العقبي الأزهر : القيم الاجتماعية والثقافية و المحلية و أثرها على السلوك التنظيمي للعاملين ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم الاجتماع التسمية، تحت إشراف سفاري ميلود ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة منتوري قسنطينة الجزائر 2009-2008.

3- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية و بين الرضا الوظيفي.

4- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية الديموغرافية التالية : الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة ، مكان العمل¹ .

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسته ، واستخدم الاستمارة كأداة لجمع البيانات وكانت النتائج التي المتوصل إليها :

- أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر و الإسلامية منخفضة.
- أن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة ، ولا تؤدي إلى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية: حيث تبرز هذه الأسباب في محدودية الموارد ، عدم تحديد الصلاحيات ، تعارض الأهداف.
- إن هنالك استخداما متوسطا لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، حيث حلت هذه الإستراتيجيات كالتالي: استراتيجية التنازل ، فإستراتيجية التعاون ، فإستراتيجية التسوية ، فإستراتيجية التجنب ، فإستراتيجية التنافس.
- أن هنالك رضا وظيفي لدى العاملين داخل الجامعتين حسب الترتيب : الرضا عن العمل ، الرضا عن الإمكانيات والأدوات ، الرضا عن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ، الرضا عن الراتب ، الرضا عن المزايا التي تقدمها الجامعة.
- مناقشة وتقييم:

لقد اعتمدنا على هذه الدراسات من أجل زيادة الرصيد المعرفي حول موضوع الدراسة الراهنة ، و ركزت هذه الدراسات على جوانب معينة في دراسة ظاهرة الثقافة و الصراع ، فدراسة العقبي الأزهر مست الجانب الثقافي للفرد الذي يعتبر من أهم الجوانب التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة، حيث ركز

¹ أحمد يوسف أحمد اللوح: الصراعات التنظيمية و إتحاساتها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، تحت إشراف يوسف عبد عطية بحر ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008-2009.

على الرواسب الثقافية للعمال في المجتمع و تأثيرها على سلوكهم داخل المنظمة ،فكل عمل أو تصرف سواء كان فعلي أو لفظي من طرف العمال داخل المؤسسة متعلق بمجموعة من القيم والأفكار والمعتقدات وكذا السلوكات التي ترسبت لديهم من المجتمع الخارجي ،وهذه الرواسب الثقافية تعتبر المكون الرئيسي الذي تتشكل منها شخصية العامل داخل وخارج المؤسسة ،وهذا ما يساعدنا في دراستنا من خلال الرصيد المعرفي الذي تقدمه هذه الدراسة ،وكذلك تساعدنا في التحليل الخاص بالفرضية الأولى في البحث الراهن و المتمثلة في : للرواسب الفكرية للعاملين علاقة بإنتاج داخل المؤسسة ،فهذه الأفكار والمعتقدات لها دور كبير في التأثير على سلوك العامل داخل المؤسسة فهي تعتبر جزءا لا يتجزأ من ثقافته المكتسبة من المجتمع ، بالإضافة إلى أن العامل يكتسب ثقافة أخرى مع مرور الوقت هي ثقافة المؤسسة من خلال تفاعله مع الأفراد الآخرين العاملين وكذا تطبيقه للقوانين والإجراءات الداخلية للمؤسسة.

أما فيما يخص الدراسات المتعلقة بالصراع فقد اعتمدنا على دراسة كل من بوجمعة نبيل ودراسة أحمد يوسف أحمد اللوح ،الذان تناولوا الصراع بوجهة نظر مختلفة ،وكل دراسة منهما ربطت الصراع بمتغير معين ،فدراسة بوجمعة نبيل ركزت على علاقة المناخ التنظيمي بإدارة الصراع و هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع، أما دراسة أحمد يوسف أحمد اللوح فقد تناولت الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي لدى العاملين ،وقدمت هذه الدراسات العديد من المعلومات حول أسباب الصراع و مستوياته و كذلك طرق و أساليب إدارته داخل التنظيم.

ومن خلال الدراسات يمكن أن تستفيد الدراسة الراهنة من الكثير من المعلومات حول الصراع و أهم مسبباته وكذا معرفة حدته من خلال ربط الصراع بالرواسب الثقافية ،وأیضا الدراسة الحالية يمكنها إعطاء صورة واضحة عن طبيعة الرواسب الثقافية في المنظمة وعلاقتها بنشوء الصراع التنظيمي ،وذلك من خلال معرفة الخلفيات الثقافية للعاملين وما يحملونه من أفكار والسلوكات المترسبة لديهم من المجتمع الخارجي و كذلك من المؤسسة التي يعملون فيها.

تمهيد:

تمثل الثقافة مجموعة من الأفكار والمعتقدات والأعراف والعادات والتقاليد وأنماط السلوك وطرق المعيشة و كذا طرق التفكير، التي يصنعها الإنسان بنفسه في فترة زمنية معينة ويحافظ عليها لتنتقل عبر الأجيال وتصبح موروث متداول لا يمكن الاستغناء عنه، هذا ما يعبر عن الرواسب الثقافية التي تعتبر جزء من الثقافة والمتمثلة بدورها في بقايا من الأفكار والسلوكات والمعتقدات والعادات والتقاليد التي ترسخت لدى الأفراد عبر الأجيال، وفي هذا الفصل سوف نحاول توضيح الرواسب الثقافية من خلال التطرق لكل من أبعاد الرواسب الثقافية وعناصر الرواسب الثقافية وأنواعها وكذا خصائصها ومستوياتها وأيضا مصادرها، بعد ذلك سنحاول استقراء بعض النظريات التي نرى أنها على علاقة بهذا الموضوع، لنختم الفصل بخلاصة حول الموضوع.

1. أبعاد الرواسب الثقافية:

1. الرواسب الفكرية: وهي ما ورد عن الإنسان وأثر في تكوينه العقلي، وطريقة تفكيره وتعامله مع الحياة، وتفسيره لها، وتتجمع هذه الواردات في ذاكرته من منزله وبيئته ومجتمعه وثقافته، لتكون رأياً ذا تأثير في التعامل والقبول والرد¹.

2. الرواسب السلوكية: تمثل مختلف العادات و التقاليد و الاتجاهات و التصرفات المتوارثة من جيل إلى جيل، والتي يكتسبها الفرد من خلال المجتمع الذي يعيش فيه².

II. عناصر الرواسب الثقافية :

إن الرواسب الثقافية جزء لا يتجزء من الثقافة ، وبسبب ندرة المراجع حول موضوع الدراسة ،قرنا أن نأخذ عناصر الثقافة ، كون الرواسب الثقافية تتكون من عناصر عدة أنتجت الثقافة ، فهي عبارة عن ثقافة أخذت طابع الرسوب في عناصرها ومكوناتها ، يمكن تحديد عدة عناصر للثقافة كمايلي:

1. العناصر المادية : وتتمثل في العناصر الراسبة التي أنتجت الثقافة و التي رسبت لدى الأفراد سواء في التنظيم أو خارجه كما يمكن اعتبارها كل ما أنتجه الإنسان ويمكن اختياره بالحواس المعروفة³.

2. العناصر الغير مادية : وهي العناصر الغير ملموسة التي تتضمن قواعد السلوك و القيم و العادات والتقاليد و الأساليب التي رسبت في أذهان الأفراد نتيجة للتفاعل فيما بينهم ،وهذه العناصر كالتالي:

أ. الأساطير :

والتي تتمثل في الحكايات الخرافية المستخدمة كرموز اجتماعية ،ولها وجهان أحدهما ايجابي والآخر سلبي ،ويتجسد الأول في ربط الإنسان بترائه وثقافته القديمة ،وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل ،أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق والخيالات ،ومبالغتها وتوليد حالات من الارتباك وإخفاء المعلومات الحقيقية ،غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل ، وذلك من حيث التفكير والتصور الذي يعتمد عليه أعضاء التنظيم⁴.

¹ / هند بنت مصطفى شريف:شبكة الألوكة، الرواسب الفكرية وأثرها في الانحراف الفكري، 2015/6/20، ساعة 18:21، <http://www.alukah.net/culture/088149>.

² / محمد الجوهري: علم الفلكور، دراسة في الانثروبولوجيا الثقافية، ط1، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1988، ص 63.

³ / إبراهيم ناصر: علم الاجتماع التربوي ، دار الجيل ، بيروت ، لبنان ، ص128.

⁴ / بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، تخصص علم النفس العمل و التنظيم ،إشراف بوشاللق نادية، جامعة منتوري قسنطينة ،ص35.

ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير، 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 و العشائر:

تعرف الطقوس على أنها التعبير المتكرر للأساطير، كما يمكن اعتبارها مجموعة السلوكات 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 موجهة لسلوكهم ، بالإضافة إلى هذا فإن الطقوس و العشائر تمارس بحسب ثقافة كل فرد.

ج. القيم :

وهي مجموعة مبادئ وضوابط سلوكية أخلاقية تحدد تصرفات الأفراد و المجتمعات 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 و البيئة المتواجد بها ، ثم يكتسب قيم أخرى ألا وهي قيم المنظمة ، وهذا ما قد يشكل له تناقض بين ثقافته وقيمه الراسبة وثقافة المؤسسة الراسبة و قيمها¹.

III. أنواع الرواسب الثقافية :

يعد الباحث الإيطالي وعالم الاجتماع "باريتو" من الباحثين الذين إهتموا بموضوع الرواسب ، حيث أكد على الدور الفاعل الذي تلعبه الرواسب في السلوك الاجتماعي والعلاقات الإنسانية ،فقد فسر "باريتو" السلوك الإنساني اللامنطقي بمفهوم الرواسب و كذلك ربط الرواسب بالغرناز الإنسانية ، وحدد "باريتو" في دراسته للرواسب ستة أنواع للرواسب تمثلت في:

¹ / إلياس سالم :تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية مذكورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة ،2006، ص20.

1. راسب التكامل والترابط : استخدم هذا المصطلح للتعبير عن قدرات الأفراد في التفكير والابتكار والتخيل والأصالة ، وقد أدى هذا الراسب بما ترتب عليه من نتائج إلى تحقيق التقدم البشري وكذا الإبداع والابتكار¹.

2. راسب استمرار الجماعة و التجمعات :حسب هذا الراسب أن صفة الفرد ككائن اجتماعي ليست عملية عفوية اقتضتها عوامل اقتصادية أو عوامل تربوية إنما هي عملية مبرمجة في طبيعة الكائن البشري حتى تستمر العلاقات بين الفرد والآخرين ،هذا ما يعطي البعد الاجتماعي لمختلف الرواسب التي تخص الفرد ويتضمن الراسب عناصر ، دوام العلاقات بين الشخص والأشخاص الآخرين ، والعلاقات الأسرية والقريبة ،والعلاقة بين الأماكن التي يكون الشخص قد ارتبط بها، كذلك العلاقة الطبقية والنخبوية ، واستمرار العلاقة بين الأحياء والأموات ، واستمرار العلاقة بين الميت والأشياء التي كانت متعلقة به في حياته ،أيضا استمرار أو بقاء الأشكال والتشكلات ،وتحول العواطف إلى حقائق موضوعية ،والتشخيصات، والحاجة إلى تجربات جديدة ،وهذا الراسب يعتبر المسؤول على استمرار كل العلاقات والتجمعات وبقائها.

3. راسب الحاجة الى التعبير عن العواطف بسلوك خارجي : ويدخل في نطاق هذا الراسب صياغة التبريرات العقلية أو التعبير عن الذات ، وظيفته الأساسية ربط الإنسان من داخله بالوجود الاجتماعي ومن مظاهره:

* فعل الأشياء التي تعبر عن الذات الإنسانية بواسطة تكوين الترابطات المختلفة كالانجذاب الديني.

* اللجوء الى طقوس معينة مثل التصفيق و صيحات الغضب.

* التعبير عن العواطف بأفعال خارجية.

4. راسب الألفة الإجتماعية: وتشير هذه الرواسب إلى الحاجة الى الامتثال والخضوع والتضحية بالذات ،و يدخل ضمنها عدة عواطف كالشعور بالتفوق على الآخرين و قبول الجماعة واستحسانها.

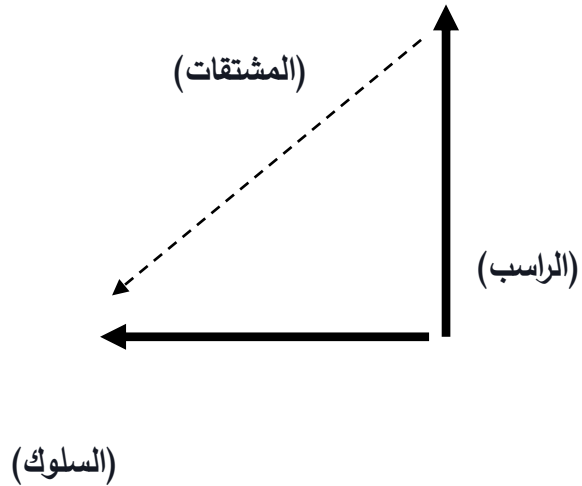
5. راسب تكامل الفرد مع من يتبعونه : ويشير الى مقاومة التوازن الاجتماعي واستعادة هذا التوازن إذا طرأ عليه تغيير،بالإضافة إلى هذا فإن على ضوء هذا الراسب يسعى الإنسان إلى تحقيق تكامله ورعاية مصالحه ، وكذا تحقيق المساواة ومحافظة الفرد على عدم اغتصاب حقوقه.

^{1/} محمد علي محمد : تاريخ علم الاجتماع . الرواد والاتجاهات ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ،ص259.

6. راسب الجنس : وهو الراسب الأخير الذي يرى بأنه يختفي تحت قناع الزهد¹ .

يعتبر باريتو هذه الرواسب التي تشكل المحرك و الدوافع التي يختفي وراءه السلوك البشري الغير منطقي ،غير أن السلوك يمكن أن يكون مرتبط بالرواسب أو العواطف بصورة غير مباشرة وذلك عن طريق المشتقات التي تشكل المفهوم الثاني له في تفسير العقل ،والمشتقات حسب "باريتو" تمثل كل انتاج فكري منطقي منظم يريد به صاحبه أن يبرر سلوكاته أو يعطيها البعد المنطقي ،فالمشتقات تعتبر التماظهر الخارجي للرواسب حسب باريتو.

نلاحظ أن الرواسب عند "باريتو" هي الدافع والمحرك الوحيد للسلوك البشري غير المنطقي والمشتقات تأتي فقط لتدعيمه أو لتعطي الصبغة العقلانية له ،وهذا الشكل الموالي يبين ويوضح هذه الفكرة².



الشكل رقم (1): يبين السلوك الغير منطقي وعلاقته بالرواسب والمشتقات للرواسب.

¹ / بن عيسى محمد المهدي ، مرجع سابق ، ص 90-91.

² / المرجع نفسه، ص 92.

١٧. خصائص و مستويات الرواسب الثقافية :

أ. **خصائص الرواسب الثقافية:** بما أن الظاهرة المدروسة تأخذ الطابع الثقافي فإن خصائصها من خصائص الثقافة ،ومنه يمكن حصر عناصر الرواسب الثقافية في ما يلي:

1. الرواسب الثقافية إنسانية وإجتماعية : 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 و يبدع ويبتكر ، أي أنه يعتبر المصدر الرئيسي لها لأنها من صنعه وبدونه لا تكون ثقافة¹ .

2. الرواسب الثقافية قابلة للإكتساب : ذلك من طريق الإتصال بين الأفراد في نفس المجتمع أو بين الجماعات ، يقوم الإنسان باكتساب المكونات الثقافية ، وقد تكون الثقافة التي اكتسبها الفرد من نفس مجتمعه الأصلي أو من مجتمعات أخرى² .

فالرواسب الثقافية لا يرثها الإنسان بيولوجيا وإنما يكتسبها بطرق مقصودة كالتعلم أو من قبل الأفراد الذين يتفاعل معهم و يعيش بينهم منذ ولادته كالأُسرة ، كذلك يكتسبها عن طريق الاتصال بين الأفراد في نفس المجتمع أو من مجتمعات أخرى ، وهذا ما يجعلها أكثر عمومية وقابلية للتوريث .

3. الرواسب الثقافية تراكمية : ينتج عن رسوب الثقافة تراكم سماتها خلال أجيال عدة ومدة طويلة ،وتتعدد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها ، وانتقال الأنماط الثقافية من الاوساط الإجتماعية المختلفة ،وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطرق التي تتراكم بها خاصية ثقافية أخرى، فاللغة مثلا أو الحذقة اللفظية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية ،والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج ،بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة³ .

4. الرواسب الثقافية إستمرارية : تتسم الرواسب الثقافية بالاستمرارية لأنها ظاهرة تنبع من الأفراد وتقترب برضاها وتعود بتمسكهم بها ،ونقلها من جيل إلى جيل آخر فهي ليست ملك احد ولا تموت بموت

¹ / أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، إشراف الدكتور يوسف عبد عطية ، كلية العلوم التجارية، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2008 ص24.

² / ناصر دادي عدون : ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر، 2004، ص 108.

³ / إسماعيل زكي محمد : الأنثروبولوجيا الثقافية ، ط1، دار الثقافة العربية ، الدوحة ، 1986، ص93.

الأفراد، فهي إرث متداول تحتفظ بكيانها رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات من تغيرات في البيئة والحياة المعاشة.

5. 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 السلوك¹.

6. الرواسب الثقافية قابلة للتغيير: إن الحديث عن التغيير في مكونات الرواسب الثقافية يدفعنا إلى تناول التغيير بشيء من التحفظ، فالتغيير على مستوى العناصر الثقافية الراسبة يكون بطيئاً ومرتبطة بظروف عدة، ومن خلال أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات، يجعل مقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم، وهو ما يجعل التغيير الثقافي أسرع في الشق المادي مقارنة بشقها المعنوي².

7. التكاملية : تميل المكونات الراسبة في الثقافة إلى الإتحاد والالتحام لتشكل نسقاً ثقافياً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية، لتحقيق التكيف مع المتغيرات المختلفة³.

ب- مستويات الرواسب الثقافية :

يمكن تصنيف مستويات الرواسب الثقافية كالتالي :

1. الرواسب الثقافية على مستوى الجماعة أو المجتمع: على هذا المستوى تشمل الأفكار والاتجاهات والقيم والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة في 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 والاجتماعي⁴.

¹ / شاكر الخشالي : الانثروبولوجيا و تنمية المجتمعات ، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التربية ، كلية الآداب و التربية الأكاديمية المفتوحة بالانيمارك ، ص 165.

² / محمد بن فرحان الشلوي : الثقافة التنظيمية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف الرياض السعودية، 2005، 21-22.

³ / ماجدة العطية : سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة ، ط2، دار الشروق ، عمان الأردن، 2003 ، ص 326.

⁴ / إلياس سالم ، مرجع سابق ، ص 23.

2. الرواسب الثقافية على مستوى النشاط أو الوظيفة : والتي تختلف من منظمة إلى أخرى وفي نفس الوقت تعمم هذه المكتسبات على مختلف المنظمات ،بمعنى أنه هنالك تشابه في الأنشطة بين المنظمات ،ومنه نجد كذلك التشابه في الرواسب الثقافية.

3. الرواسب الثقافية على مستوى المنظمة : والتي تمثل الأنماط السلوكية للتنظيم ، وكذا الرواسب الثقافية للعاملين والاحتكاك الدائم بين أعضاء التنظيم ،إضافة إلى قواعد المنظمة والتي تخلق نوع من التجانس والوحدة في نمط التفكير¹ .

فمن خلال هذا التفاعل في مناخ العمل الذي يكون بين الرواسب الثقافية التي يحملها الأفراد و كذا تعاملهم فيما بينهم واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى التزامهم بالقوانين والقواعد التي تملئها عليهم المنظمة ينتج لديهم نمط تفكير و ثقافي متجانس و متكامل .

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 و طرق تنظيمية ، تتماشى ومجمل أنماط السلوكيات المكتسبة و الخاصة في بلد المعني ،وذلك وفق نموذج ثقافي ضمني.

فهي تأثر بشكل 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 ، كمحيط خارجي تنشط فيه المنظمة أو التنظيم ، تأثير على الثقافات الموجودة فيه و كمثال على ذلك ثقافات العشيرة ، فكل من الثقافة الوطنية و الثقافة الجهوية ،يشكلان محيط ثقافي خارجي لأي تنظيم ، كما يتركبان تأثير على النسق القيمي والثقافي للمنظمة² .

¹ بوبكر منصور، مرجع سابق ،ص 42.

² طاهر محمد منصور الغابي ووائل محمد إدريس: الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر الأردن 2007، ص 296.

٧. مصادر الرواسب الثقافية:

يمكن تحديد مصدرين للرواسب الثقافية لدى العاملين داخل التنظيم.

1. المصادر الداخلية : تتمثل المصادر الداخلية في العناصر المسببة أو التي لها دور في إرساء والحفاظ على ثقافة معينة داخل التنظيم ،والتي تشير الى الرواسب الثقافية التي تصدر منه.

وهذا ما أشار إليه "روبيرت ميرتون" من خلال ظاهرة التعلم الوظيفي عن طريق فكرته تكرار السلوك من طرف الموظف بالجهاز البيروقراطي ،هذا التكرار الذي يؤدي إلى ظهور معوقات وظيفية وظواهر كامنة ، التي لا يقصد حدوثها و من خلال هذه السلوكات يحقق منفعة الشخصية ،وبالتالي يبقى الموظف بشكل آلي يكرر نفس السلوك حتى يترسب لديه ، خاصة إذا تعلق الأمر بتقسيم العمل و مبدأ التخصص الذي يشكل تكرار وروتين دائم لدى العاملين ، بالإضافة الى إلزام العامل بتطبيق القوانين والقواعد المفروضة والمحددة في التنظيم يكسبه راسب ثقافي داخل التنظيم¹.

كذلك تناول ميشال كروزيه ظاهرة الروتين كمصدر من مصادر الرواسب الثقافية داخل التنظيم حيث عبر عن مشكلة الروتين بأنها تعكس تعقد الإجراءات وجمود القواعد والقوانين بالأجهزة الحكومية ،وحدد الباحث مظاهر الروتين في عدم الشعور بالانتماء لدى العاملين إلى التنظيم ،والجمود والانعزال لأفراد ،وتركيز القرارات في أيدي فئة قليلة في التنظيم ،أما عن مصادر الروتين فيرى "كروزيه" أن مصدر الروتين ليس الفرد في حد ذاته و إنما في جماعة العمل ،حيث يصرح «.....خضوع الفرد للجماعة وقبوله لتقاليدها كأساس لسلوكه في العمل وسرعان ما تضم قائمة الروتين اسما جديدا.....»².

ومن كل هذا يمكن تحديد المصادر الداخلية للرواسب الثقافية الصادرة عن التنظيم في الأفراد ،المتماثلة في ظاهرة التعلم الوظيفي التي تعتبر من العوامل المساعدة على رسوب الثقافة ،والمرتبطة بسلوك الأفراد ،حيث أن التكرار يولد العادة ويصبح السلوك عبارة عن طقوس وعادات داخل التنظيم ،وكذا ظاهرة الروتين من خلال الضغط الذي تمارسه جماعة العمل على الفرد من اجل قبول تقاليدها وثقافتها وذلك للانتماء إلى جماعة العمل.

2. المصادر الخارجية : تتحدد الرواسب الثقافية من المحيط الخارجي للمنظمة في كون أن العامل ينشأ على ثقافة معينة و في بيئة محددة ،يكتسب فيها ثقافته وذلك من خلال التنشئة الاجتماعية التي تلقاها

¹ علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي ،دار غريب للطباعة والنشر القاهرة ، دون ذكر سنة النشر ،ص 55.

² علي السلمي، المرجع نفسه ،ص 56.

وورثها والمتمثلة في العادات والقيم والتقاليد والأعراف ،و بمعنى 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 بروز الرواسب الثقافية الراسبة لديه من المحيط الخارجي على سلوكاته وتصرفاته التي تتناقض وتتعارض مع أهداف المؤسسة ،والتي تكون على شكل تغيب عن العمل أو الإهمال ،واللامبالاة في أداء وظيفته¹.

VI. استقرار لمقاربة نظرية للرواسب الثقافية:

في هذا العنصر وكما تمت الإشارة إليه فيما يخص اعتبار تناول نظريات كمقاربات للموضوع ،فقد ارتأينا تناول نظرية "باريتو" وكذا النظرية البنائية الوظيفية من خلال اثنين من أهم روادها هما "روبيرت ميرتون" و "مشال كروزيه" وظاهرة الروتين وظاهرة التعلم الوظيفي.

1-نظرية باريتو :

تحدث "باريتو" على الرواسب ،حيث نجده يقدم لنا مفهومين يرتبطا ارتباطا وثيقا باسمه وهما الرواسب والمشتقات ،إذ أن الرواسب عنده هي حالات عقلية ثابتة في العقل البشري توجد في كافة المجتمعات بالرغم من أن التعبير عنها يختلف من مجتمع لآخر،وقد صنف "باريتو" الرواسب إلى ستة فئات رئيسية وهي :

- رواسب التكامل.
- رواسب استمرار التجمعات.
- رواسب الحاجة إلى التعبير عن العواطف بسلوك خارجي.
- راسب الألفة الاجتماعية.
- راسب تكامل الفرد و من يتبعونه.
- راسب الجنس.

¹/علي السلمي، مرجع سابق ، ص 43.

وقد ركز "باريتو" كثيرا على راسب التكامل وراسب استمرار التجمعات ،كما أنه يفضل استعمال مصطلح غريزة بدل راسب ، لأن الغرائز هي المسؤولة عن كل ما أنتجه الإنسان من قضايا ونظريات وتعبيرات سلوكية ، ومن ثم فهي أصل التطور الثقافي و الفكري.

أما راسب استمرار التجمعات فهو يعبر عن نزوع إنساني نحو المحافظة على كافة أشكال التكامل ومقاومة التغيير ،ومنه فإن راسب التكامل وراسب الحاجة يشكلان زوجان متعارضان فإحدهما تسعى الى التغيير والأخرى تنشد الاستقرار والأولى تسعى إلى التجديد والابتكار فيما تتسم الثانية بالمحافظة والثبات ،وتشمل راسب الحاجة إلى التعبير عن العواطف بسلوك خارجي على التعبير عن عواطف المرء بأفعاله الخارجية ويأخذ مظاهر مختلفة كالطقوس والممارسات السلوكية التي تختلف باختلاف العصور والمجتمعات ،أما راسب الألفة الاجتماعية يتضمن النظام كأساس لاستمرار الحياة الاجتماعية ،وهو المسؤول عن نشأة الروابط والمنظمات الاجتماعية المختلفة ،أما راسب تكامل الفرد مع من يتبعونه يتعلق بعملية التوازن الاجتماعي إذ على ضوءه يسعى الإنسان إلى تحقيق تكامله ورعاية مصالحه ،ومنه تحقيق الإشباع لحاجته ،أما راسب الجنس الذي يهتم به "باريتو" كثيرا فراسب الجنس يعبر عن غريزة مطلقة فهو حسب "باريتو" لا يدخل ضمن نطاق علم الاجتماع¹ .

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 و معنى 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 راسخة وعادات و قيم لا يمكن التخلي عنها².

2- روبرت ميرتون و التعلم الوظيفي :

يعد "ميرتون" من ابرز المساهمين في البنائية الوظيفية من خلال دراسته للوظائف الكامنة وتبنيه للنظرية متوسطة المدى ،ويقوم تقييمه 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

¹ محمد علي محمد ، مرجع سابق ،ص 258-261 .

² المرجع نفسه ،ص 264.

المستترة الغير مقصودة ،والتي لا يدركها الأفراد بحد ذاتهم ،وقد تكون الرواسب الثقافية إحدى موجهات السلوك لديهم.

كما تحدث عن الأنماط الوظيفية التي عرض من خلالها العلاقة بين الأهداف الثقافية و الوسائل التي تتيح تحقيق تلك الأهداف ومن بين هذه الأنماط يوجد : نمط الامتثال ،نمط الانسحاب ،نمط الطقوسية ،نمط الابتداع و التمرد.

كما أنه حدد مصطلح المعوقات الوظيفية ،أي أن لكل متغير تنظيمي جانب وظيفي إيجابي وآخر سلبي مثلا التخصص في العمل يؤدي الى اكتساب خبرة أكثر لكن في نفس الوقت يؤدي إلى الجمود والتكرار والروتين ،وطرح "ميرتون" في نظريته فرضيتين أساسيتين:

- **الفرضية 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 .

- **الفرضية الثانية :** تظهر المعوقات الوظيفية و ينشأ التغيير في شخصية الأفراد بسبب عوامل كامنة في التنظيم .

تنطلق الفرضية الأولى من ظاهرة التعلم الوظيفي ،بمعنى أن الأفراد يميلون إلى تعميم المواقف التي تصرفوا فيها بشكل مناسب على مواقف مغايرة ،فالموظف عندما يسلك سلوكا ما بنجاح أو عندما يطبق قاعدة أو مبدأ ما بنجاح فإنه يعمل على تكراره وتعميمه على مواقف مختلفة ،هذا ما يؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة ،وهذا راجع إلى أن العامل ترسبت لديه ثقافة التعامل مع المواقف بنفس الوتيرة داخل المنظمة¹ .

أما الفرضية الثانية فيشير من خلالها الى العوامل الكامنة لدى العامل التي تؤثر على المنظمة ومن بين هذه العوامل الثقافة الراسبة لدى العامل و التي 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 إلى جمود سلوكهم مما قد يؤدي إلى نتائج غير متوقعة وغير مرغوب فيها.

^{1/} علي السلمي، مرجع سابق ،ص 55.

3. ميشال كروزيه و ظاهرة الروتين:

درس "ميشال كروزيه" الجهاز البيروقراطي من خلال ظاهرة الروتين ، حيث يرى أن البيروقراطية ظاهرة للروتين و التعقيد والجمود في التنظيمات ،وقد حدد "ميشال كروزيه" من خلال دراسته للنموذج البيروقراطي في فرنسا ثلاث مظاهر للروتين وهي:

- **المظهر الأول :** يتمثل في عدم شعور العاملين بالانتماء إلى التنظيم وعدم إدراكهم للأهداف العامة للتنظيم ، وفي بعض الأحيان قد تكون هنالك بعض التصرفات تعتمد إفسال التنظيم ،هذا الشعور بالسلبية وعدم الاكتراث يعتبر واحدا من أخطر مظاهر الروتين و البيروقراطية فهو يمتد من فرد لآخر من خلال نقل السلوك والتوريث.

- **المظهر الثاني :** جمود الروتين وانعزال الأفراد و انفصالهم عن بعضهم البعض ،حيث تسود المنافسة القاتلة على فرص تحسين أمورهم و ينعدم بذلك شعور الجماعة و يسود شعور الفردية والأنانية ،وهو ما يعكس عدم مشاركة الرئيس الأفراد في مناقشة أمور العمل و كبر الفاصل الرتبوي بينه وبينهم¹.

- **المظهر الثالث :** مظهر آخر للروتين هو تركيز المسؤوليات وسلطة القرارات في أيدي فئة قليلة في أعلى المستويات الإدارية بعيدا عن مجالات الاحتكاك مع الجماهير واحتياجاتهم ،وهو ما يعكس وجود ثقافة معينة للتسيير والتي رسبت لدى الفئات المعنية باتخاذ القرارات ،وفي هذه الحالة العلاقات بين الرئيس و مرؤوسيه تبنى على السلطة واستعمال السلطة بحد كبير جدا أكثر من العلاقات الإنسانية.

كذلك يحدد "كروزيه" مصدر الروتين من الصفات الشخصية للموظف وتأثره بجماعة العمل ،وجو العمل ، أي تأثير الاثنين على الفرد ، أي أن الموظف الجديد حين يأتي للعمل يواجه تقاليد وعادات معينة راسبة لدى الأفراد و اتفقت عليها الجماعة و تعارفت عليها منذ أمد طويل أي رسوب تقاليد معينة ،و إزاء هذا الموقف يكون أمام الموظف أحد الحلين ،فإما أن ينصاع لتقاليد الجماعة والعرف الجاري العمل به وهذا شرط قبول الجماعة له كعضو بها ،وإما أن يقاوم هذه التقاليد ويرفض الانصياع لها ومن ثم عليه أن يواجه غضب الجماعة ورفضها إياه كعضو بها وانعزاله عن مجموعة زملائه ،وهذا ما لا يستطيع كثير من الأفراد تحمله ،والنتيجة هي خضوع الفرد للجماعة وقبوله لتقاليدها وثقافتها كأساس لسلوكه في العمل.

¹ / علي السلمي، المرجع نفسه ،ص 56 .

وتتضح آثار الروتين حسب "كروزيه" في انخفاض الإنتاجية وتدهور روح المعنوية للعاملين ،وفي الغالب نجد أن الشكوى بين العاملين عامة من كمية العمل بغض النظر عن نوع وطبيعة العمل ،ومن ناحية أخرى تظهر آثار الروتين في شكل انعزال اجتماعي.

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 إكتراث وكذا الروتين في تأديه مهامه تعد جانب من جوانب الرواسب الثقافية لديه¹.

من خلال ما سبق نجد أن "ميشال كروزيه" قدم دراسة لظاهرة البيروقراطية في فرنسا من خلال ظاهرة الروتين ،حيث حدد ثلاث مظاهر للروتين داخل التنظيم البيروقراطي ،هذه المظاهر تؤثر بشكل سلبي على الأفراد وعلى التنظيم ككل ،وتطرق "كروزيه" كذلك لمصدر الروتين حيث ربطه بالصفات الشخصية للموظف وتأثير كل من جو العمل وجماعة العمل عليه ،و أشار "كروزيه" أيضا إلى مصطلح الحلقة الجهنمية التي تعبر عن رسوب الإجراءات والعلاقات الاجتماعية المعبرة عن ثقافة التنظيم البيروقراطي ،والتي يرى بأنها تتكون من مجموعة من المظاهر الروتينية التي يقوم بها الموظف داخل التنظيم ، فتؤثر على اتجاهاته نحو التنظيم مما ينتج عدة سلوكات لدى الموظف كعدم الاكتراث والجمود والانعزال .

¹ / علي السلمي ،مرجع سابق ،ص ص 57- 58.

خلاصة:

إن السلوك الإنساني داخل التنظيم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرواسب الثقافية ،لأن هذه الأخيرة تلعب دوراً هاماً في توجيه هذا السلوك ،وكذا تحديد الشخصيات الثقافية والمهنية للأفراد داخل التنظيم ،فالسلوك الإنساني يتأثر بالثقافة الراسبة لدى الأفراد والتي تختلف من فرد لآخر ،وتواجه هذه الرواسب وجهاً لوجه قد يؤدي إلى ظهور عدة سلوكيات منها الصراع التنظيمي ،وهو المتغير الثاني للدراسة ،والذي سيتم تناوله في الفصل الموالي.

تمهيد:

الفصل الثالث حول الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، وسنحاول توضيح الصورة عن هذا الموضوع من خلال التطرق إلى أبعاد الصراع التنظيمي، ومكونات نشوء الصراع التنظيمي، ومراحل الصراع التنظيمي، وأسباب الصراع التنظيمي، كذلك مستويات الصراع التنظيمي، ثم خصائص الصراع التنظيمي وجوانب الصراع التنظيمي، وكذا مجالاته ثم نتائجه، بعدها سنتطرق لمقاربة نظرية حول الموضوع، ليكون الختام بخلاصة حول الموضوع.

1. أبعاد الصراع التنظيمي:

1. **الصراع غير الرسمي:** يكون هذا الصراع ضمنياً وغير معلن ، يحدث نتيجة التنافس على الموارد والتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، وكذلك من صعوبات الاتصال واختلاف قيم أفراد التنظيم، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد هذا الصراع غير الرسمي¹.

2. **الصراع الإنفعالي:** وهو صراع يحدث عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن انفعالاتها و مشاعرها غير متطابقة وغير منسجمة².

II. مكونات نشوء الصراع التنظيمي:

هنالك مكونات رئيسية لنشأة ظاهرة الصراع التنظيمي والتي تتمثل في:

1. **المثير :** هو تلك العوامل التي تقضي إلى آثار الصراع ،سواء كانت عوامل من البيئة أو المنظمة أو الفرد.

2. **عامل الاستجابة:** يتضمن ردود فعل نفسية وجسمية أو سلوكية اتجاه الصراع .

3. **التفاعل :** يتم بين العوامل المثيرة للصراع والمستجيب لهذه العوامل و ينشأ من هنا الصراع³.

III. مراحل الصراع التنظيمي:

يمر الصراع عدة مراحل متتالية كالسلسلة من الأحداث المتعاقبة ، هذه المراحل كالتالي:

1. مرحلة الصراع الضمني (الخفي):

يكون هنالك مصدر أو سبب للصراع و يتحمل أن يتطور منه الصراع ،ولكنه لم يحدث بعد ،وإنما لا يزال مدفوناً، حيث تنتج توترات عن طريق التواصل في النظام و بنائه ،أو في متغيرات شخصية تتعلق بالأفراد العاملين⁴.

¹ / العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2002، ص 376.
² / العتيبي طارق موسى: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية، 2006، ص32.
³ / العتيبي طارق موسى : الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها ، مذكرة تخرج لتيل شهادة ماجستير ، السعودية ، 2006، ص37.
⁴ / محمد حسن العميرة : مبادئ الإدارة المدرسية ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 1999 ، ص 225.

وفي هذه المرحلة لا يدرك الفرد فيها وجود صراع، وذلك بعد الرضا عن الوضع الراهن ، وتختلف الفرص المناسبة لظهور الصراع مثل: الاعتماد المتبادل في العمل والسياسات التنظيمية الغير محددة، وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد ، والاختلاف حول الأهداف وصعوبات الاتصال، والقيم لأفراد التنظيم¹.

2. مرحلة ادراك الصراع:

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك ملاحظة وجود الصراع ،حيث يتولد الإحساس لدى مجموعة واحدة على الأقل بأن هنالك أحداث ما أو ظروف معينة تقود إلى الصراع، وتلعب المعلومات خلال عملية الاتصال دورا مهما في تغذية صور ومدرجات هذا الصراع ،وذلك بسبب الخلل في الاتصالات أو سوء الفهم بين الأفراد والجماعات حول موقف ما².

3. مرحلة الشعور بالصراع :

في هذه المرحلة يكبر الصراع حتى يقل التعاون بين الوحدات التنظيمية الأمر الذي ينعكس على الفاعلية التنظيمية سلبا ، وتمثل هذه المرحلة أيضا تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة ،وغالبا ما يصعب الفصل بينهما ،وتتولد فيها أشكال القلق المشجعة على الصراع ،وهكذا يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيرا عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه ،وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه³.

4. 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 العدوات والمشاحنات العلنية وقد يأخذ الصراع صورا أخرى من اللامبالاة أو الطاعة العمياء للأوامر أو القواعد السائدة كأسلوب عدائي يعبر عنه العصيان⁴.

¹ / سلامة عبد العظيم حسين : اتجاهات حديثة في الادارة المدرسية الحديثة ، ط1 ، دار البتراء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2004 ، ص 219.

² / واصل جميل المومني : المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، ط2، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011، ص 49.

³ / خليل حسن الشماخ ،خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، ط1 ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2000، ص 300.

⁴ / حسن حريم : السلوك التنظيمي، د ط، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 182.

IV. أسباب الصراع التنظيمي:

تعددت أسباب ودوافع ظاهرة الصراع في المنظمات ،ولم يتفق الباحثون على تصنيف تلك الأسباب لتعددتها ،فنذكر منها ما يلي:

1. الأسباب الإدارية:

يعود أساس وجود هذه الأسباب إلى أن هنالك 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 و اشتد التناقض ومرد ذلك إلى التباين في النظرة إلى الموضوعات واختلاف الرأي والتعصب لهما ، وكلما زادت الاستقلالية للأقسام والأفراد قل الصراع و انعدمت أسبابه ،وفي حالة مركزية اتخاذ القرار ووحدة الأمر في المنظمة فإن ذلك يقضي على الاعتمادية في اتخاذ القرار وبالتالي تتخفض 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 .

2. الأسباب التنظيمية :

من هذه الأسباب تحديد الوصف الوظيفي وتحديد المهام والمسؤوليات المناطة بالأفراد في المنظمة واختلال التوازن فيها وبختلف المسؤوليات الإدارية ومن مبررات الصراع بين المستويات الإدارية هو التفويض من الرؤساء إلى المسؤولين بعض السلطات ومحاولة تمسك كل طرف بمكتسباته وتفرده بالنفوذ والسيطرة و لعدم 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 الى تضارب القرارات الإدارية وتعدد جهات إصدارها و بالتالي تؤدي إلى وجود صراع بين الأقسام والأفراد العاملين في المنظمة.

¹ / معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد ،مرجع سابق ، ص 40.

كما أن المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت قد يكون سببا 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 تعدد التنظيمات الغير رسمية.

3. الاسباب 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 و في 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 اختلاف 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 التغيب وعدم إتقان المهام المطلوبة ، وعدم التعاون مع الآخرين وذلك كله يتسبب في حدوث الصراع ، كما أن هنالك أشخاص ميالون بطبعهم إلى العدوانية فيحاولون استغلال وظيفتهم في إشباع تلك الرغبة العدوانية ، الأمر الذي يجعل التعامل معه صعب وقد يؤدي الى الصراع¹.

4. الأسباب الثقافية:

إن التباين في الثقافة بين العاملين في المنظمة يعود إلى ما يؤمن به الفرد من قيم واتجاهات ومعتقدات وعادات وأعراف نابغة من المجتمع الذي أتى منه والذي نشأ وتربى فيه و المنظمات 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 : إدارة الصراع ، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص ص 123 - 124.

5. 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.

6. الأسباب النفسية :

إن امتلاك الأفراد لسمات وخصائص شخصية متفاوتة مبرر لظهور الصراعات ،وهذه السمات قد تكون موروثية 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.

7. مستويات الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي داخل المؤسسة عدة مستويات تتمثل في:

أ. الصراع على مستوى الفرد :

يتكون هذا الصراع أثناء ممارسة الفرد عملية اتخاذ القرار ويوضع أمام عدة خيارات ،ويحدث أيضا الصراع عندما يكون لدى الفرد خيارين بين عمل شيئين لا يرغب في أي منهما ،وقد ينشأ عندما يوضع الفرد أمام موقف يحتوي على عناصر ايجابية وعناصر سلبية ،وكذلك عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره ،وهذا يمكن رده إلى الاختلاف على إجراءات الاتفاق على الأهداف².

و ينشأ الصراع بين الأفراد على ثلاث مستويات أيضا هي :

• **تعارض الدور:** شعور الفرد بتعارض الدور الذي يلعبه في الجماعة.

• **عدم اشباع الحاجات :** عندما يتعارض تحقيق اشباع حاجات للفرد يصاب الفرد بالإحباط و هذا

ما يؤدي الى الشعور بالصراع والتعارض .

¹ / معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص 42.

² / رافدة الحريري : مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية ، د ط، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2008 ، ص ص 286-287.

• **تعارض الأهداف :** تعارض الأهداف مع بعضها البعض أو التعذر للوصول الى الهدف يتسبب في الصراع¹.

ب- الصراع على مستوى الجماعة :

يقع هذا الصراع بين الفرد وبين زملائه أو رؤسائه داخل المنظمة وهو عادة ما يأخذ شكلا ظاهرا ملموسا يتراوح بين الاعتراض السلمي وبين استخدام القوة والعنف، وتلعب المتغيرات المعرفية أو الإدراكية دورا كبيرا في الصراع على مستوى الجماعة ، حيث تحدد وعي الأطراف بالنزاع القائم بينهم كما تحدد أيضا مشاهيرهم اتجاه هذا النزاع فإدراك طرف الصراع بأن ثمة ضررا أو خسارة قد لحقت به جراء سلوك طرف آخر يحدد السلوك الذي يبديه الطرف الأول اتجاه هذا الضرر المحقق ، هنالك ثلاث مستويات يدور حولها الصراع بين الجماعات و هي: الاختلاف على اتخاذ القرارات والتباين في الأهداف وكذلك الفروق الإدراكية أو المعرفية².

ج- الصراع على مستوى التنظيم :

يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي، وقد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم، وكذلك الصراع يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة والامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي إلى عدم رضا فئات أخرى، وبالتالي التعبير عن سخطها وعدم رضاها بمختلف الوسائل والصور المتاحة³. ويمكن التنبؤ هنا بالصراع في عدة أشكال هي :

- الصراع على مستوى الإدارة العليا بين القيادات الادارية و بعضها.
- الصراع على مستوى الإدارة الدنيا وذلك بين القيادات التنفيذية و بعضها.
- الصراع على مستوى الإدارة الوسطى وذلك بين القيادات التنفيذية و بعضها.
- الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين عبر مختلف خطوط السلطة.
- الصراع بين الخبراء والإداريين عبر مختلف خطوط السلطة و المشورة.

¹ / أحمد ماهر : كيف تسيطر على صراعات العمل ، د ط، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ص ص 16- 17.

² / معن محمود عياصرة، مرجع سابق ، ص 36.

³ / محمد حسن حمادات : وظائف و قضايا معاصرة في الإدارة التربوية : التوتر ، الازمات ، الصراع ، التغير ، الوقت ، التنمية الادارية ، ادارة الجودة الشاملة ، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2007 ، ص 83.

- الصراع بين ادارة المنظمة من جهة و بين النقابات المختلفة من جهة اخرى.
- الصراع بين المنظمة أو إدارتها و بين جمهور المستفيدين¹.

VI. خصائص الصراع التنظيمي :

تتمثل خصائص الصراع التنظيمي فيما يلي:

1. 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.
2. يعبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع وهو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
3. يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.
4. يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية طيلة فترة الصراع و هو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة².

VII. جوانب الصراع التنظيمي:

يحمل الصراع جانبين أحدهما وظيفي بناء يؤثر ايجابيا في تحقيق أهداف المنظمات ،وجانب غير وظيفي غير بناء يؤدي إلى الخلل الوظيفي.

أ. **الصراع الوظيفي** : يقع بين الجماعات داخل المنظمة ويتعلق بجوهر العمل ،يعمل على إثارة الإبداع والإنتاجية ويقود إلى النمو والمطرّد للمنظمة كما يرتقي بأداء الأفراد والجامعات ويعطي الدافع للبحث عن سبل جديدة للأداء ،وقد يكون متطلبا ضروريا للأفراد والجماعات لتوضيح مكانتهم في المنظمة كما يرتقي بأداء الأفراد و الجامعات 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 أطراف الصراع وتكون سببا في دقة اتخاذ ،ويعد من الضروري للإداري الناجح أن يقوم بالعمل على استثارة الصراع البناء في المواقف التي هي بحاجة إلى التغيير والتجديد والتحسين .

¹ / العتيبي طارق موسى، مرجع سابق ،ص 14.
² / محمود سليمان العميان ، مرجع سابق ،ص 366.

ب- 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 التناحر المتبادل بين العاملين و تدني مستوى الرضا الوظيفي ، وازدياد التغيب عن العمل و انخفاض الإنتاجية مما يعيق تحقيق الأهداف لذا ينبغي أن ينتبه الإداري إلى هذا النوع من الصراع وأن يبادر فوراً إلى العمل على إزالة الضرر الناتج عنه ومنع الظلم والتقليل منه¹ .

VIII. نتائج الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي نتائج وآثار ايجابية وأخرى سلبية .

أولاً. النتائج الايجابية: من النتائج الايجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

1. يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى أفراد التنظيم و يبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرر في ظل الظروف العادية .
2. يتضمن الصراع التنظيمي عادة بحثاً عن حل مشكلة ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
3. الصراع نوع من الاتصال و حل الصراع يفتح طرقاً جديدة و دائمة للاتصال.
4. يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية لأفراد التنظيم و خاصة ذوي الميول العدوانية.
5. إن الصراع قد يؤدي إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات تساعد على تشخيص بعض المشاكل في المنظمة.
6. يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة لأفراد التنظيم.
7. الصراع يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة .
8. يعمل على توضيح القضايا محل الخلاف بين أفراد التنظيم.
9. يحقق أهداف كل من الأفراد والتنظيمات بطريقة ايجابية .

¹ / محمد الصريفي، مرجع سابق ، ص ص73- 74.

10. يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع و الابتكار والحفز في المنظمة.

ثانيا. النتائج السلبية: من النتائج السلبية للصراع :

1. قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع الى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للتنظيم .

2. يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في التنظيم.

3. يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاءة و الفعالية.

4. يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين و لجوء 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 .

IX. مقارنة نظرية لموضوع الصراع :

1. 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 حتمي ولا مفر منه.

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

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

- كلما زاد التفاوت وعدم المساواة في توزيع الموارد الشحيحة في نظام ما كلما زاد صراع المصالح بين القطاعات المسيطرة والخاصة بالنظام.
- 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 ومبادرتهم 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 المسيرين، والتميز 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 لمحاولة در الرماد في العيون وحجب أنظار العمال عن تناقضات الوضع القائم باعتباره يخدم مصالحهم، على اعتبار أنه كلما زاد انتشار قيم الفردية والأنانية بين الأفراد كلما زاد ميلهم للمنافسة والسباق نحو تعزيز المكانة.

وانتزع الاحترام وتحفيز 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

ايجابية 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.

- المدرسة الكلاسيكية: فريدريك تايلور - هنري فايول.

نظر كل من تايلور وفايول للصراع كظاهرة سلبية ونادوا بضرورة تجنبه لتحقيق الانسجام من خلال القوانين والإجراءات 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 الصراع).
- إذا حدث الصراع فعلى الإدارة تجاهله.

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

وما يعاب على هذه النظرية أن التمسك بها يؤدي إلى إعاقة التعامل مع الصراع الموجود داخل المنظمات وبالتالي عدم القدرة على حله كما وجد بصورة إيجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل المنظمة فعند إخفاء الفرد شعوره بعدم الرضا يكون مدمراً له نفسياً وأنه كلما طال كبتة كانت النتائج أسوأ لأن الصراع يوفر الفرصة لفهم المواقف والاتجاهات والأطراف الداخلة فيه².

/ طلعت ابراهيم لطفي: النظريات الاجتماعية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الاسكندرية، ص 278-280.¹
² / القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق للنشر، عمان الأردن، 2000، ص 242.

- 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 و أنه 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 ويربك 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 لتحقيق الانسجام بين الأفراد داخل المنظمة¹.

وعليه هذه النظرية تركز على تصور محوري مفاده أن طبيعة مفعول الصراع وآثاره يرتبط بشخصية المسير أو القائد ومدى قدرته وكفاءته في ادارة الصراع وتوجيهه بما يتوافق مع أهداف المؤسسة ومصلحتها.

- النظرية التفاعلية الحديثة:

رأت هذه النظرية أن الصراع ظاهرة ايجابية وعلى الإداري أن يخلقها أن لم توجد، حيث أن وجود الصراع من وجهة نظر أنصار هذه النظرية يؤدي الى 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 انه ظاهرة تنظيمية له وظيفة ايجابية.
- الاعتراف بضرورة الصراع، سواء البنائي أو الوظيفي.
- تنظر لإدارة الصراع على انها مسؤولية جميع إداري المنظمة.

كما تقوم النظرية التفاعلية على الفرضيات التالية :

- الصراع حالة يمكن تجنبها.

¹ / بلخير دهمي: الصراع العمالي في المؤسسة الصناعية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، المسيلة، 2007، ص 52.

• الصراع انعكاس طبيعي للتجديد.

• إدارة الصراع ممكنة.

• الصراع في حده الأدنى أمر عادي بل ضروري¹.

تميل هذه النظرية الى تحليل مفهوم الصراع على ضوء المتغيرات الايجابية 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 وهذا ما من شأنه أن يؤثر سلبا على أدائهم.

/ ماهر أحمد: السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات، ط5، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 1995، ص 310¹

خلاصة:

لقد تعددت النظريات التي درست الصراع التنظيمي، وكل نظرية حملت وجهة نظر خاصة بروادها حول هذا الموضوع، فمنهم من رأى أن الصراع سلبي في التنظيم لهذا يجب تجنبه و تجاهله وكذا محاربته، ومنهم من يرى أنه ايجابي يجب تشجيعه داخل التنظيم لما فيه من ميزات تعود بالنفع على المؤسسة والعاملين فيها.

تمهيد:

بعد التغطية النظرية للبحث ووضع الفرضيات وتحديد المتغيرات فإننا في هذا الفصل سنوضح الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية حيث سنتعرف على مجالات الدراسة من خلال المجال المكاني والزمني والبشري بالإضافة إلى المنهج والأدوات المستخدمة في جمع البيانات والتي سيتم تفريغها وتحليلها للإجابة عن فرضيات الدراسة.

1. مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني: وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة محل دراستنا وهي بشركة مغرب بايب أندستري "Maghreb pip industries" لصناعة الأنابيب والقنوات المدعمة بالألياف الزجاجية <Polyester Renforcé de Fibre de verre> (P.R.V)

1-1 لمحة تاريخية عن مؤسسة مغرب بايب أندستري بالمسيلة وطبيعة نشاطها:

تأسست في عام 2004 وبدأت بالإنتاج الفعلي في يونيو 2009 وهي شركة ذات مسؤولية محدودة SARL برأسمال يقدر بـ: 459260.000.00 دج، تتواجد بالمنطقة الصناعية لولاية المسيلة تتربع على مساحة تقدر بـ: أربع 04 هكتارات ، تعتبر من بين الشركات الرائدة وطنيا والمتخصصة في صناعة أنابيب وقنوات المياه وتشرف على توظيف 400 يد عاملة مؤهلة وقد ساهم هذا في التقليل من البطالة و توفير الأنابيب والقنوات من مختلف الأقطار من 80 ملم الى 2600 ملم، وبضغط للمياه مابين 1 الى 40 بار، المستعملة في مجالات مختلفة كمياه الصرف الصحي ومياه الشرب، وأنظمة التبريد الهيدروليكية وكذلك التطبيقات الصناعية ومختلف شبكات الري والتطهير ، تعتبر منتجاتها ذات طابع عالي الجودة طبقا لأحدث التقنيات وحصلت بفضلها على شهادة المطابقة "إيزو 9001" وهو ما يعتبر بمثابة اعتراف بجودة المنتج الجزائري، بأعتبار أنها قنوات و أنابيب صحية تساهم في حماية المياه من التلوث ومميزات أخرى لصنعها من الألياف الزجاجية ورمل الكوارتز والصمغ وهي الموارد التي تؤمن من التأثيرات كالتآكل والصدأ، بطاقة انتاجية قصوى تقدر بـ: 500 كلم في العام من مختلف الأقطار، ساهمت الى غاية اليوم في انجاز العديد من المشاريع عبر 32 ولاية، أما عن المادة الأولية التي يتم بها صناعة القنوات ، فإن مسؤولي الشركة أكدوا على أن مايقارب: 50 بالمائة من المادة يتم استيرادها من الخارج.

بالإضافة إلى أن "مغرب بايب اندستري" وإلى جانب أنها تحاول من خلال كل ماتنتجه أن تراعي العديد من المعايير كالحفاظ على صحة الإنسان والبيئة، فإنها تحاول كذلك وبالقدر الكافي أن تحرص على أن يكون الإنتاج ذا جودة عالية.

أما على الآفاق المستقبلية فإن الشركة تطمح خلال السنوات القادمة الى التصدير للخارج، بعد أن وصل منتوجها الى مرحلة المنافسة، واستعداد عدد من الأجانب الذين اتصلوا بالشركة لتحقيق إمكانية التصدير نحو قارتي أوروبا وأفريقيا، وهو ما يصب في مصلحة الاقتصاد الوطني.

و الغرض الأساسي لإنشاء شركة مغرب بابب أندستري هو إنتاج وتوزيع الأنابيب والقنوات (P.R.V) المصنوعة بالألياف الزجاجية باستخدام تقنية اللف المحوري المستمر (CFW) فقد قدمت الشركة قنوات مؤمنة من تأثيرات الصدأ وتآكل المعادن وتفسخها، لاعتمادها على تجهيزات تحافظ على القيمة الغذائية لماء الشرب مصدر الحياة الأدمية وأساس التطور باستعمال قنوات بمواصفات الجودة تؤمن توازن المعادلة التنموية المستديمة التي تحفز على السلامة البيئية، وهي بقدر ما تحمل من مواصفات عدة تخدم الاقتصاد الوطني، وتستجيب لعقلانية السياسة الوطنية المشجعة للاستثمار المنتج للثروة والقيمة المضافة والعمل بعيدا عن الاستيراد المفرط الذي أثقل كاهل الخزينة و عمق التبعية للخارج. ومن مواصفات أنابيب الألياف الزجاجية أنها تخضع لمعايير الجمعية الأمريكية لاختيار المواد والمنظمة الدولية للمعايير البريطانية وغيرها.

✓ تضمن فترة طويلة للتشغيل الفعال 50 عاما.

✓ مقاومة للتآكل والحموضة و الصدأ.

✓ خفة الوزن مقارنة بالحديد ($4/1$) و ($10/1$) من أنابيب الخرسانة.

✓ نعومة سطحها الداخلي.

✓ المقاومة الميكانيكية العالية.

وتستخدم أنابيب الألياف الزجاجية في:

- خطوط الصرف الصحي.
- خطوط التزود بالماء الشروب.
- منظومات الري المختلفة.
- محطات معالجة وتصفية المياه.
- مشاريع التبريد المركزي.

2-1 لمحة تنظيمية عن المؤسسة ميدان الدراسة: يتكون هيكل شركة مغرب بايب من:

أولا - المسير : وهو المسؤول الأول حيث يقوم بما يلي:

- ✓ توزيع المسؤوليات توزيعا أمثل لتحقيق الأهداف المرجوة.
- ✓ يشارك في الملتقيات والأيام الدراسية التي تنظمها المؤسسة.

ثانيا -الأمانة:

وهو الذي يقوم بتنسيق بين المدير ومختلف المصالح وموظفي المؤسسة وتتمثل مهامه في:

- ✓ العمل على المسير
- ✓ تنظيم مواعيد الاستقبال الخاصة بالمسير
- ✓ إيصال القرارات الواردة من المسير إلى رؤساء الأقسام.
- ✓ استقبال المكالمات.

ثالثا - المدير العام : تتمثل مهامه في:

- ✓ يتكفل بتسيير كل الوسائل المادية والبشرية أحسن تسيير.
- ✓ يهتم بتنسيق بين مختلف الوظائف الموجودة.
- ✓ السهر على ضمان السير الحسن للمؤسسة.
- ✓ توفير كافة الأهداف المسطرة.

رابعا -دائرة الإنتاج:

القيام بعملية تحويل المواد الأولية إلى المنتج المطلوب وتشمل أربع مصالح:

- مصلحة الإنتاج :يتم فيها عملية الإنتاج.
- مصلحة المراقبة :تقوم هذه بمراقبة المنتج التام الصنع.
- مصلحة الصيانة :يشرف على هذه المصلحة تقنيون تتمثل مهمتهم في إصلاح ومراقبة الآلات والمعدات الموجودة بالمؤسسة بصفة دورية.
- مصلحة الأمن الصناعي: تتمثل مهمته في ضمان أمن أملاك المؤسسة.

خامسا -دائرة التموين والتخزين :تموين المؤسسة بالمواد الأولية.

سادسا -دائرة التجارة :وتتمثل مهمتها في:

- ✓ استلام طلبيات الزبائن.
- ✓ إعطاء المواصفات والخصائص المطلوبة من طرفه لمصلحة الإنتاج.
- ✓ تحرير فواتير البيع.

❖ وتشتمل على مصلحتين:

- المصلحة التجارية.
- مصلحة البيع.

سابعا -دائرة المحاسبة والمالية :ويشرف على هذا القسم محاسب ذو خبرة يعمل على:

- ✓ تنسيق أعمال المحاسبة التي يقوم بها رؤساء الأقسام.
- ✓ يساعد رؤساء الأقسام في بعض التسجيلات.
- ✓ يوقع على شيكات للدفع.
- ✓ إعداد الميزانية المحاسبية والمالية.
- ✓ إعداد التقارير الشهرية والسنوية الخاصة بنشاط المؤسسة.

ثامنا -دائرة المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بكافة المهام التي تخص تسيير العاملين عامة أي:

- إعداد الأجرة الشهرية وإجراء التعديل الخاص بها.
- مراقبة العمال داخل المؤسسة وتنظيم علاقتهم بالإدارة.
- مسك بطاقات العمال من أجل تسجيل الحضور.
- تنظم العطل حتى لا يحدث نقص في اليد العاملة بالمؤسسة.
- تنظيم ملفات العمال.

2- المجال الزمني:

لبناء واستكمال دراستنا وضبطها قمنا بالنزول لميدان الدراسة على فترتين :

- **الفترة الأولى:** يوم 20 ماي 2018 قصد الاطلاع على المؤسسة والتعرف عليها وكذا الموافقة على إجراء الدراسة.

- **الفترة الثانية:** 25 ماي 2018 أين تم توزيع استمارة الاستبيان ثم استلامها يوم 28 ماي 2018 .

3- المجال البشري:

ويتكون مجتمع دراستنا من جميع العاملين بمؤسسة مغرب بايب أندستري، والمقدر عددهم بـ 400 عامل.

تتوزع مستوياتهم المهنية من إطارات وأعاون التنفيذ مشرفين وأعاون التحكم.

- اطار: 50

- أعاون التنفيذ: 250

- مشرفين: 90

- عون تحكم: 10

II. المنهج والأدوات المستعملة:

أولاً- منهج الدراسة: يعرف المنهج بأنه تلك القواعد والنظم الموجهة لمختلف مراحل البحث والتي من خلالها يتوصل الباحث الى معلومات حول الظاهرة المدروسة¹.

ويشير المنهج الى الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة، لاكتشاف الحقيقة².

وعملية اختيار المنهج الملائم في دراسة موضوع لا يأتي نتيجة صدفة أو اختيار عشوائي أو لمجرد ميل الباحث لاختيار منهج معين دون غيره، بل طبيعة موضوع الدراسة وخصائصها المميزة وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها، والأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها، كلها تفرض على الباحث المنهج الملائم.

¹ / محمد عبيدات و اخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار النشر والتوزيع، الاردن، 1999، ص5.
/ عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط3، المؤسسة الوطنية لكتاب، الجزائر، 1990، ص20.²

لذلك فإن الدراسة الراهنة والمتمثلة في الرواسب الثقافية والصراع التنظيمي داخل المؤسسة، اعتمدت على المنهج الوصفي لأنه المنهج الذي يقوم بدراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، ومن خلال هذا المنهج نستطيع وصف أبعاد الرواسب الثقافية لدى العامل وكيفية تأثيرها على سلوك العاملين داخل المؤسسة، كما أن المنهج المعتمد يتناسب مع تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات وأهداف الدراسة، إلى أن محاولة الوصول إلى النتائج تفرض إتباع المنهج الوصفي.

ثانياً - أدوات جمع البيانات:

المقصود بالأداة هي الوسيلة المستعملة في جمع البيانات، وهي ترجمة للكلمة الفرنسية **technique**، في البحوث الاجتماعية الكثير من الوسائل لجمع البيانات، كما يمكن استعمال الكثير منها في بحث واحد إذ اقتضت الضرورة لذلك أي حسب نوعية وطبيعة المعلومات المستهدفة¹.

من خلال الفكرة السابقة، ومن خلال طبيعة ظاهرة الرواسب الثقافية فقد اعتمدنا على استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات.

- **استمارة الاستبيان** : وهي لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة في علاقة وطيدة بموضوع البحث، ويستمد تصميمها من المراحل المنهجية الأساسية التي يجب على الباحث أن يوليها اهتمامه لأن فرضيات البحث وتفرعاتها سوف تأتي في صيغة أسئلة الاستمارة وعليها تبنى نتائج البحث².

وقد تم الاعتماد على هذه الأداة كأداة أساسية من خلال قيام الباحث بتصميم استبيان مباشر لجمع المعلومات وتدفعنا في هذا الاختيار جملة من الاعتبارات نذكر منها:

- إن الاستمارة تعتبر وسيلة مناسبة لجمع البيانات تتعلق بعادات وأفكار وتقاليد المبحوثين.
- ظروف وطبيعة نشاط المؤسسة حيث لا يسمح للعاملين بمقابلتنا لأخذ وتسجيل المعلومات، ولهذا تعذر علينا استعمال أدوات أخرى.
- ضيق الوقت، فالوقت لا يسمح بمقابلة كل العاملين مقارنة بكم مجتمع الدراسة.

¹ / خالد حامد: كيف تكتب بحثاً جامعياً، دار ربحانة الجزائر، دون ذكر سنة النشر، ص76.
² / رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة، الجزائر، 2007، ص 219.

وقد كانت البيانات التي تضمنتها الاستمارة كالتالي:

المحور الأول: وتناولنا فيه البيانات الشخصية للمبحوث: جنسه، سنه، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية.

المحور الثاني: وتناولنا فيه البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل: الرواسب الفكرية والرواسب السلوكية المتعلقة بالعاملين.

المحور الثالث: وتناولنا فيه بيانات متعلقة بالمتغير التابع: الصراع غير الرسمي والصراع الانفعالي في المؤسسة.

وتراوحت الأسئلة بين المباشرة وغير المباشرة مثل: سنه ومكان ميلاده وغير ذلك من البيانات الشخصية وغير مباشرة كالسؤال على جوانب تعتبر مؤشرات للموضوع أو المحور المعالج.

أما لغة الأسئلة فكانت جد بسيطة فقد راعت مستويات العمال التعليمية، حيث صيغت الأسئلة بلغة سهلة وبسيطة يفهمها جميع المبحوثين.

ثالثاً: عينة الدراسة

تماشياً مع معطيات الدراسة ومن خلال نزولنا إلى الميدان تبين لنا بما أن هدف الدراسة هو تعميم النتائج على كل المجتمع فإننا اخترنا المعاينة الاحتمالية¹.

اذ تم اختيار نوع العينة والتي هي العينة الاحتمالية البسيطة، وبما أن مجتمع الدراسة يقدر ببضع المئات فضلنا أخذ 10 بالمائة من مجتمع الدراسة ، فكانت عينتنا تتكون من 40 عاملاً.

وللإشارة تم توزيع 40 استمارة ، لكن أثناء عملية جمع الاستمارات بعد نهاية ملئها تم استرجاع 35 استمارة فقط ، في حين كانت الخمس استمارات غير صالحة للتفريغ.

¹ / مورييس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ط2، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون دار القصة للنشر الجزائر 2004، ص 316.

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل الى مرحلة عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية ،وهي تعتبر آخر مرحلة في هذه الدراسة ،اذ قمنا بتفريغ البيانات في جداول بعضها بسيطة وأخرى مركبة خاصة بعرض المعلومات والبيانات الشخصية ،وكذلك البيانات الخاصة بالرواسب الثقافية بالإضافة الى البيانات المتعلقة بالصراع التنظيمي.

1. عرض تحليل وتفسير البيانات

الجدول رقم (1): يبين العلاقة بين الجنس وفكرة اشتراك المرأة و الرجل في قسم واحد

المجموع		لا		نعم		الجنس المرأة و الرجل
ن %	ت ن	ن %	ت ن	ن %	ت ن	
100%	30	30%	9	70%	21	ذكر
100%	30	30%	9	70%	21	المجموع

المصدر (س 1 - 6)

من خلال الجدول أعلاه المبين للعلاقة بين الجنس وفكرة اشتراك المرأة و الرجل في قسم واحد ، تبين أن نسبة 70% من الذكور يتقبلون فكرة اشتراك المرأة و الرجل في قسم واحد ، مقابل نسبة 30% من الذكور الآخرين الذين لا يتقبلون هذه الفكرة ، فيما نجد من خلال الجدول انعدام فئة الاناث .

و من خلال قراءة الجدول نستنتج أن أغلبية فئة الذكور لا يعارضون فكرة اشتراك المرأة والرجل في قسم واحد ، وهذا ما يبين لنا موقف الذكور الايجابي اتجاه المرأة المسؤولة أو العاملة ، وبالنسبة لانعدام فئة الاناث فيعود لطبيعة عمل و نشاط المؤسسة الذي يتطلب جهد عضلي و قوة جسمانية لأدائه ، هذا ما يتناسب مع خصائص الرجل عكس المرأة التي تميل الى الاعمال التي لا تعتمد على الصفات و الخصائص الجسمية و العضلية مثل الوظائف الادارية وكذا وظائف التمريض في المؤسسات الإستشفائية.

الجدول رقم (2) يبين العلاقة بين الجنس و ما يفضل العامل أن يكون جنس رئيسه

الجنس		اي الجنسين تفضل ان يكون رئيسك		ذكور		أنثى		المجموع	
				ت ن	ن %	ت ن	ن %	ت ن	ن %
ذكر				26	86.66%	4	13.33%	30	100%
المجموع				26	86.66%	4	13.33%	30	100%

المصدر (س 1 - 8)

من خلال البيانات الاحصائية تبين أن نسبة 86.66% من الذكور يفضلون أن يكون رئيسهم ذكر، مقابل ذلك نجد نسبة 13.33% من الذكور كذلك يفضلون أن يكون رئيسهم انثى ، فيما نجد من خلال الجدول أن نسبة الاناث منعدمة تماما .

نستنتج أن اغلبية الذكور يفضلون أن يكون رئيسهم ذكر ، ويعود السبب في ذلك الى الخلفية الثقافية لهؤلاء العاملين و التي اكتسبوها من مجتمعهم الخارجي ، فطبيعة الفرد الجزائري تتمثل في كونه يتحسس من فكرة تدرجه تحت سلطة امرأة ، لأن ذلك لا ينسجم مع معتقداته الدينية وكذا مع عاداته و أعرافه التي هي المرجع الأول الذي يستمد منه مبادئه وقيمه التي تؤثر على آرائه وتوجهاته داخل التنظيم .

ومن خلال هذا نستنتج أن العامل محكوم يتأثر بالقيم الاجتماعية والثقافية التي تتمثل في مجموعة من المبادئ و الضوابط السلوكية والأخلاقية ،والتي تتحكم بتصرفاته داخل المؤسسة ،هذه القيم تكون نتيجة تراكم مجموعة من الافكار و المعارف والخبرات تسمح للفرد بالحكم على ما يدور حوله ،وبموجبها يتحدد سلوكه داخل التنظيم ،مثلا رأينا في الجانب النظري (عناصر الرواسب الثقافية) وذلك في الفصل الثاني.

الجدول رقم (3): يبين علاقة متغير السن بما يفضل العمال أن يكون سن رئيسهم

المجموع		في نفس سنك		أكبر منك سنا		تفضل أن يكون رئيسك
						السن
ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	
4	13.33%	/	/	4	13.33%	25 - 29
8	26.66%	2	6.66%	6	20%	30 - 34
7	23.33%	1	3.33%	6	20%	35 - 39
11	36.66%	/	/	11	36.66%	40 فأكثر
30	100%	3	9.99%	27	89.99%	المجموع

المصدر (س 2 - 10)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 36.66% ممن يفضلون أن يكون رئيسهم أكبر منهم سنا يمثلون فئة الذين يتراوح سنهم بين (40 سنة فأكثر)، مقابل نسبة 20% لكل من فئة (30-34 سنة) وفئة (39-35 سنة)، و أخيرا نسبة 13.33% تشكل فئة (25-29 سنة).

أما نسبة 6.66% ممن يفضلون أن يكون رئيسهم قي نفس سنهم يمثلون فئة الذين يتراوح سنهم بين (34-30)، مقابل نسبة 3.33% تمثل فئة ما بين (35-39 سنة).

نستنتج أن غالبية المبحوثين يفضلون أن يكون رئيسهم أكبر منهم سنا، لأن الرئيس الأكبر سنا يكون أكثر تجربة و أكبر حنكة في مجال العمل ، حيث تكونت لديه شخصية مهنية على قدر عالي من النضج في التسير والتحكم داخل المؤسسة، كذلك الخبرة الكبيرة التي يمتلكها في التعامل مع مرؤوسيه والتي تسهل من عملية إتصالهم وتواصلهم معه والكثير من الصفات المهنية التي تكتسب مع مرور السنين والتي تجعل من الرئيس مصدرا للنصح و المشورة للعمال في اطار العمل

فالعمال يكتسبون أفكار واتجاهات جديدة من الرئيس الذي يكبرهم سنا عن طريق الاحتكاك به والاستفادة من الخبرات والتجارب التي يمتلكها في اطار العمل، حيث تؤثر هذه الأفكار والاتجاهات

الجديدة على سلوكهم وبالتالي تؤثر على الأداء العام للمنظمة، أيضا كبر سن الرئيس يوجب على المرؤوسين احترامه و كذا تقبل أوامره و تنفيذها، هذا ما يحقق التفاهم والانسجام وينمي روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه.

ومن جهة أخرى الدور الكبير الذي تلعبه القيم الاجتماعية والثقافية المحلية للمرؤوسين في التأثير على سلوكياتهم واتجاهاتهم وأفكارهم داخل المؤسسة، وهذا ما تترجمه إيجابيات المبحوثين وتفضيل أغليبيتهم ان يكون رئيسهم اكبر منهم سنا، حيث تأثروا بالقيم الاجتماعية والثقافية الخاصة بمجتمعهم والتي تعارض فكرة تدرج الفرد تحت سلطة فرد أقل منه سنا وكذلك حساسية الأفراد من تلقي الأوامر من افراد يصغرونهم سنا ،لأن هذا في اعتقادهم يمس شخصهم وينقص من قيمتهم ويجعلهم يشعرون بالإذلال والإهانة، وعدم الإحترام، عكس إن تلقوا أوامر من رئيس يكبرهم سنا فهم يتقبلونها وينفذونها، وهذا ما رأيناه في دراسة العقبى الأزهر حول القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، والتي هدفت الى تحليل ما تحدثه البيئتان الثقافية والإجتماعية من تأثيرات على سلوك العاملين واتجاهاتهم داخل المنظمة.

الجدول رقم (4): يبين متغير الحالة العائلية

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
16.66%	5	أعزب
83.33%	25	متزوج
100%	30	المجموع

المصدر (س 3)

من خلال الجدول الموضح للحالة العائلية لعمال المؤسسة ميدان الدراسة، تبين نسبة 83.33% من العمال أكدوا أنهم متزوجون، مقابل نسبة 16.66% أقرروا أنهم عازبون.

نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال المؤسسة ميدان الدراسة تمثل فئة المتزوجين، وهذا عادي إذا رجعنا الى سن العاملين في المؤسسة، كما نلاحظ أن هنالك نسبة قليلة من العمال تمثل فئة العزاب داخل المؤسسة والتي تعد نسبة صغيرة جدا مقارنة بنسبة المتزوجين.

الجدول رقم (5): يبين العلاقة بين المستوى التعليمي للعمال وموقفهم تجاه فكرة اشتراك المرأة والرجل في قسم واحد

المجموع	لا	نعم	اشترك المرأة و الرجل		المستوى التعليمي
			ن	ت	
3	10%	3	10%	3	متوسط
11	36.66%	6	20%	17	ثانوي
7	23.33%	3	10%	10	جامعي
21	69.99%	9	30%	30	المجموع

المصدر (س 4 - 6)

من خلال الجدول أعلاه المبين لعلاقة المستوى التعليمي للعمال بموقفهم تجاه فكرة اشتراك المرأة و الرجل في قسم واحد ، تبين أن نسبة 36.66% ممن أيدوا فكرة اشتراك المرأة والرجل هم من أصحاب المستوى الثانوي ، مقابل نسبة 23.33% من أصحاب المستوى الجامعي ، و أخيرا نسبة 10% ممن يؤيدون فكرة اشتراك الرجل و المرأة هم من أصحاب المستوى المتوسط.

أما نسبة 20% ممن لا يؤيدون فكرة اشتراك المرأة والرجل في قسم واحد هم من أصحاب المستوى الثانوي ، مقابل نسبة 10% هم من أصحاب المستوى الجامعي ،ونلاحظ كذلك انعدام فئة من هم بدون مستوى وكذلك أصحاب المستوى الابتدائي .

نستنتج مما سبق أن جميع الباحثين بين مستوى الثانوي والجامعي و المتوسط ،هذا يبين أن معظم العاملين في المؤسسة متعلمين ولا توجد نسبة للأمية بينهم ،وغالبية الباحثين بين مستوى الثانوي والجامعي لا يرفضون فكرة اشتراك المرأة والرجل في العمل ،وذلك يعود لامتلاكهم مجموعة من المعلومات والخبرات والمعارف وكذا البيانات التي ترسبت وتراكت لديهم طيلة المشوار الدراسي بخصوص اشتراك المرأة والرجل في العمل ،فنظرتهم لهذا الموضوع تحددت جراء تفاعل تلك الخبرات و المعارف التي حصلوا عليها تجاهه وهذا ما دفعهم لتقبله وتكوين موقف ايجابي اتجاهه.

الجدول رقم (6) يبين العلاقة بين المستوى التعليمي للعمال وما يفضلون أن يكون سن رئيسهم

المجموع		في نفس سنك		أكبر منك سنا		تفضل أن يكون رئيسك
ت ن	ن %	ت ن	ن %	ت ن	ن %	المستوى التعليمي
3	9.99%	2	6.66%	1	3.33%	متوسط
17	56.66%	/	/	17	56.66%	ثانوي
10	33.33%	1	3.33%	9	30%	جامعي
30	100%	3	9.99%	27	89.99%	المجموع

المصدر (س 4 - 10)

من خلال الدراسة الميدانية أفرزت البيانات الكمية نسبة 56.66% ممن أقرروا بأنهم يفضلون أن يكون رئيسهم أكبر منهم سنا هم من فئة المستوى التعليمي الثانوي ،المقابل نسبة 30% من المستوى الجامعي ، وأخيرا نسبة 3.33% من المستوى المتوسط.

أما نسبة 6.66% ممن يفضلون أن يكون رئيسهم في نفس سنهم هم من المستوى المتوسط، مقابل نسبة 3.33% من المستوى الجامعي.

نستنتج أن معظم عمال المؤسسة ميدان الدراسة يفضلون أن يكون رئيسهم أكبر منهم سنا ، ونجد أن مستواهم التعليمي جيد ومقبول فغالبيتهم من أصحاب المستوى الثانوي و الجامعي، هذا المستوى التعليمي الجيد يسهل من عملية تكيفهم وتأقلمهم داخل المؤسسة من خلال الفهم الجيد للقواعد والقوانين والإجراءات وإدراك الطموحات والأهداف المسطرة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وأيضا يؤدي الى سهولة التعامل والتفاعل والتفاهم بين العمال وزملائهم وبين العمال ورئيسهم، كذلك تؤثر الخبرات والمعارف و البيانات التي تراكمت لدى العمال طيلة مشوارهم الدراسي على إتجاهاتهم و ميولاتهم داخل المؤسسة، أي سلوك اختيار العمال للرئيس الذي يكبرهم سنا راجع لخلفيتهم التعليمية حيث ترسخت لهم مجموعة من المعلومات والأفكار حول هذا الموضوع، والتي تكون من خلالها موقفهم تجاهه، كفكرة أن الرئيس الأكبر منهم سنا

يمتلك نضج مهني وقدرات عالية ومقومات تمكنه من التسيير الحسن للمؤسسة، وخبرات كبيرة في كيفية التعامل مع موظفيه وإرضائهم وإحترامهم وتقدير مجهوداتهم، وهذا ما يسهل عليهم عملية الاتصال والتواصل معه في إطار العمل والاستفادة من خبراته وتجربته وتوجيهاته وكذا نصائحه أثناء أداء العمل، والتفاعل الدائم معه يساعدهم على اكتساب مجموعة من الخبرات والافكار المهنية الجديدة التي من شأنها تسهيل عملهم داخل المؤسسة وتحقيق اهدافهم و مصالحهم أيضا.

الجدول رقم (7) يبين سنوات الاقدمية:

سنوات الأقدمية	مجموع التكرار	مجموع النسب
4-1	14	46.66%
8-5	9	30%
12-9	7	23.33%
المجموع	30	100%

المصدر (س 5)

من خلال الجدول يتضح أن أفراد المجتمع ميدان الدراسة أغلبيتهم تمثل فئة عمال ذوي أقدمية تتراوح بين (4-1 سنة) بنسبة 46.66% ، تليها نسبة 30% تمثل فئة عمال من ذوي اقدمية تتراوح بين (5-8 سنة)، وأخيرا نسبة 23.33% لفئة عمال ذوي أقدمية تتراوح بين (12-9سنة) .

نستنتج من اجابات المبحوثين أن المؤسسة بها عمال تتنوع أقدميتهم بين القصيرة والمتوسطة والطويلة و تركزت أغلبية العاملين من ذوي الأقدمية القصيرة والمتوسطة، كما أنه هنالك نسبة قليلة نوعا ما من العمال ذوي الخبرة الطويلة، وهذا لا يمنع من إستفادة العاملين من عاداتهم و وسلوكاتهم وخبراتهم المهنية، كذلك نلاحظ أن أعلى أقدمية في المؤسسة هي 12 سنة وهذا راجع الى السنة التي تأسست فيها بتاريخ 2004 حيث تعتبر مؤسسة حديثة النشأة نوعا ما، كما يعود سبب غالبية الأقدمية القصيرة والمتوسطة للسياسة التي تنتهجها المؤسسة في التوظيف والتي تعتمد على العقود المؤقتة في التشغيل مع امكانية زيادة مدة العقد بعد إنتهائه.

من خلال السؤال رقم (س 7) المبين ما إذا كان يوجد نساء بين رؤساء الاقسام في المؤسسة ميدان الدراسة تبين أن نسبة 100% من العمال أكدوا أنه لا توجد نساء بين رؤساء الأقسام.

نستنتج أن جميع المبحوثين أقرروا أنه لا توجد نساء يشتغلن معهم، وذلك يعود لطبيعة العمل في المؤسسة الذي يتطلب جهد عضلي وقوة جسمانية عالية، أي أن طبيعة العمل لا تتوافق مع القدرات العضلية للمرأة، كذلك الموقع الجغرافي للمؤسسة ميدان الدراسة والتي تحتل موقعا بعيدا نوعا ما عن وسط المدينة.

الجدول رقم (8) يبين العلاقة بين طبيعة علاقة العمال مع رئيسهم وبين إلتزامهم بمكان العمل

علاقته برئيسه	علاقته للعمل	تلتزم بمكان العمل		تترك مكان عمله كثيرا		قليل ما تتركه		المجموع	
		ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
جيدة		4	13.33%	1	3.33%	2	6.66%	7	23.32%
عادية		12	40%	2	6.66%	8	26.66%	22	73.32%
سيئة		/	/	/	/	1	3.33%	1	3.33%
المجموع		16	53.33%	3	9.99%	11	36.65%	30	100%

المصدر (س 9 - 18)

من خلال الجدول أعلاه المبين للعلاقة بين طبيعة علاقة العمال مع رئيسهم وبين إلتزامهم بمكان العمل ، تبين أن نسبة 40% ممن يلتزمون بمكان العمل اكدوا بأن علاقتهم مع رئيسهم عادية ، مقابل نسبة 13.33% ممن اقروا أن علاقتهم مع رئيسهم جيدة.

أما نسبة 26.66% ممن قليلا مايتركون عملهم أكدوا أن علاقتهم مع رئيسهم عادية ،مقابل نسبة 6.66% أقروا ان علاقتهم برئيسهم جيدة، وأخيرا نسبة 3.33% صرحوا أن علاقتهم سيئة مع رئيسهم.

أما نسبة 6.66% ممن يتركون مكان عملهم كثيرا أقروا أن علاقتهم مع رئيسهم عادية ، مقابل نسبة 3.33% يرون أن علاقتهم برئيسهم جيدة.

ومنه فإن هنالك علاقة بين علاقة العاملين برئيسهم وبين إلتزامهم بمكان العمل، ونجد أن غالبية العمال يلتزمون بمكان عملهم ولا يتركونه، ويرجع ذلك بالدرجة الاولى الى طبيعة العلاقة التي تربطهم برئيسهم في اطار العمل والتي تتسم بالطابع الجيد والعادي الخالي من المشاكل، هذا ما يساعد على تحقيق الاستقرار النفسي للعمال داخل المؤسسة، فتواصل الرئيس بشكل جيد مع مرؤوسيه يقوي العلاقة معهم ويولد الإحترام المتبادل بينهم، ويغرس فيهم روح التعاون والانسجام والتفاهم، ويكون لديهم شعور بالانتماء للتنظيم، والمعاملة الحسنة للمرؤوسين والعدل والمساواة بينهم واحترامهم وتقدير مجهوداتهم يحقق

الرضا الوظيفي لديهم ويؤثر على توجهاتهم وسلوكياتهم داخل التنظيم، حيث يكتسبون قيم جديدة كحب العمل والانضباط واحترام القواعد والقوانين والشعور بالمسؤولية، وهذا ما يترجمه لنا سلوك الالتزام بمكان العمل من قبل عمال المؤسسة ميدان الدراسة، حيث تحدد سلوكهم هذا نتيجة العلاقة المقبولة مع رئيسهم والتي أثرت على قراراتهم وجعلتهم يسلكون مسلكا يعود بالنفع على المؤسسة.

والرئيس الجيد هو من يحاول تحسين علاقته بمرؤوسيه ويتفادى الدخول في علاقات سيئة معهم، لأن العلاقات السيئة هي منبع الصراعات داخل التنظيمات، مثلما أشار كارل ماركس في نظريته بأن الصراع يتلخص في طبيعة العلاقات بين العمال وطبقة ملاك رأس المال أو المسيرين، والتي تتميز بالتوتر جراء عدم احساس العامل بالرضا، مما يدفعه في النهاية الى الثورة على الوضع القائم.

الجدول رقم (9): يبين علاقة العمال برئيسهم وتعرض وسائل المؤسسة للإتلاف

علاقتك برئيسك		تعرض الوسائل للإتلاف		نعم		لا		المجموع	
		ت		ن		ت		ن	
جيدة	4	13.33%	3	10%	7	23.33%			
عادية	15	50%	7	23.33%	22	73.33%			
سيئة	1	3.33%	/	/	1	3.33%			
المجموع	20	66.66%	10	33.33%	30	100%			

المصدر (س 9 - 21)

من خلال الجدول اعلاه المبين للعلاقة بين علاقة العمال برئيسهم و تعرض وسائل المؤسسة للإتلاف تبين أن نسبة 50% ممن أجابوا "بنعم" أقرروا بأمر علاقتهم عادية مع رئيسهم، مقابل نسبة 13.33% علاقتهم برئيسهم جيدة، وأخيرا 3.33% ممن أجابوا "بنعم" اكدوا ان علاقتهم سيئة مع رئيسهم. أما نسبة 23.33% ممن أجابوا ب"لا" أقرروا أن علاقتهم برئيسهم عادية، مقابل نسبة 10% أقرروا ان علاقتهم جيدة مع رئيسهم.

ونجد أن غالبية العمال بالمؤسسة ميدان الدراسة علاقتهم مع رئيسهم علاقة عادية يسودها الاستقرار، تقتصر على التواصل في الإطار المهني، ومركزة في مجال العمل فقط، وتفاعل الرئيس مع مرؤوسيه يكون اثناء أدائهم وظيفتهم بشكل عادي، ونرى أن غالبية المبحوثين كذلك اكدوا ان وسائل المؤسسة قد تعرضت للإتلاف، وهذا راجع لقلة خبرة العاملين وممارسهم داخل المؤسسة، بحيث لاحظنا أن النسبة الكبيرة من العمال هم أصحاب أقدمية قصيرة داخل المؤسسة وبالتالي يمتلكون خبرة قصيرة في مجال العمل، هذا ما يدفعهم الى ارتكاب بعض الاخطاء أثناء أدائهم للعمل والتي ينتج عنها اتلاف لوسائل المؤسسة، كذلك الإحساس بالتعب والإرهاق بعد بذل مجهود كبير في العمل قد يؤدي في كثير من الاحيان الى غياب التركيز ومنه الوقوع في الاخطاء.

الجدول رقم (10): يبين علاقة العمال برئيسهم و ردة فعلهم في حالة إزعاج أحد زملائهم لهم

رد فعلك تجاه إساءة أحد زملائك		الرد عليك بالمثل		التجنب		رفع شكوى للمسؤول		المجموع	
علاقتك برئيسك	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
جيدة	/	/	3	10%	4	13.33%	7	23.33%	
عادية	7	23.33%	9	30%	6	20%	22	73.33%	
سيئة	/	/	1	3.33%	/	/	1	3.33%	
المجموع	7	23.33%	13	43.33%	10	33.33%	30	100%	

المصدر (س 9 - 24)

من خلال الجدول أعلاه المبين للعلاقة بين علاقة العمال برئيسهم و ردة فعلهم في حالة إزعاج أحد زملائهم لهم، تبين أن نسبة 30% ممن تكون ردة فعلهم بالتجنب أقرروا أن علاقتهم برئيسهم عادية، مقابل نسبة 10% علاقتهم جيدة مع رئيسهم، أخيرا نسبة 3.33% أقرروا أن علاقتهم سيئة مع رئيسهم.

أما نسبة 23.33% ممن يرون بالمثل على إساءة أحد زملائهم لهم أكدوا ان علاقتهم برئيسهم عادية.

فيما كانت نسبة 20% ممن تكون ردة فعلهم برفع شكوى للمسؤول في العمل اقرروا أن علاقتهم برئيسهم عادية، مقابل نسبة 13.33% أكدوا أن علاقتهم جيدة مع رئيسهم.

ومنه نستنتج أنه لا توجد علاقة بين ردة فعل العاملين تجاه إساءة أحد زملائهم لهم وعلاقتهم برئيسهم، حيث نلاحظ أن غالبية العمال تربطهم علاقة عادية وجيدة برئيسهم تمتاز بالطابع الرسمي في اطار العمل ،والاحترام المتبادل والتفاعل والتعاون يكون أثناء العمل ويرتبط بما هو متعلق بالعمل.

ونجد أن العلاقة التي تربط العمال بالرئيس لا تؤثر ولا تتحكم في ردود فعل العمال إتجاه إزعاج أحد زملائهم لهم، حيث اختلفت ردة فعلهم من عامل لآخر بالرغم من أن معظمهم أكدوا أن علاقتهم برئيسهم عادية وجيدة، فهناك من يتجنبون الشخص المزعج لهم، وهناك من يردون الاساءة بالمثل، وهناك أيضا من يرفع شكوى ضده، وهذا الإختلاف راجع لإختلاف الخلفيات الثقافية للعمال، فلكل عامل أفكار

وإتجاهات ومعتقدات خاصة به إكتسبها من البيئة الإجتماعية والثقافية التي نشأ فيها، والمحددة لسلوكه وردة فعله في التعامل مع المواقف التي تواجهه داخل التنظيم، كما رأينا ذلك في دراسة العقبي الأزهر التي هدفت الى محاولة التوصل الى معرفة تأثير القيم الإجتماعية والثقافية المحلية على السلوك التنظيمي لدى العاملين داخل التنظيم.

الجدول رقم (11): يمثل ردة فعل العمال اذا أتلقت أحد وسائل المؤسسة

إذا أتلقت أحد وسائل المؤسسة ماذا تفعل	التكرار	النسبة
أحاول إصلاحها	11	36.66%
أتركها على حالها	7	23.33%
أصل بمكتب الصيانة	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر (س11)

من خلال الجدول أعلاه المبين لردة فعل العمال اذا اتلفت احد وسائل المؤسسة تبين أن نسبة 40% من العاملين أقروا أنهم يتصلون بمكتب الصيانة في حالة اتلفت أحد وسائل المؤسسة، مقابل نسبة 36.66% أقروا أنهم يحاولون إصلاحها، وأخيرا نسبة 23.33% أكدوا أنهم يتركونها على حالها.

نجد أن إجابات العمال تختلف من عامل لآخر فهناك من يفضل الاتصال بمكتب الصيانة وهناك من يحاول اصلاح ما أتلغ، وهناك من يترك الوسائل التي أتلغت على حالها، وهذا التنوع والاختلاف في الاجابات يرجع للإختلاف في الخلفيات الثقافية بين العمال فكل عامل افكار ومبادئ وقيم اجتماعية ودينية يستمد منها اتجاهاته بحيث تؤثر على سلوكه وتتحكم فيه داخل المؤسسة، كذلك يمكن أيضا ربط هذا التنوع في الاجابات بالأقدمية والخبرة في التعامل مع الآلات، فأصحاب الخبرة القصيرة لا يعرفون كيفية إصلاحها كما أنهم يخافون من تحمل مسؤولية إتلافها، بينما من يحاولون اصلاحها قد يكونون من أصحاب الأقدمية والخبرة الطويلة في التعامل مع هذه الآلات بشكل يومي ودائم، ومن خلال اجابات

أغلبية المبحوثين المتمثلة في اتصالهم بمكتب الصيانة وكذلك محاولتهم إصلاح الآلات بأنفسهم نستنتج أن العمال يهتمون بالمحافظة على وسائل إنتاج المؤسسة التي يعملون فيها من أجل نجاح و إستمرارية مؤسستهم.

الجدول رقم (12): يبين علاقة العمال برئيسهم ومواجهتهم لمشكل في اطار العمل

علاقتك برئيسك		مواجهتك لمشكل في العمل		جيدة		عادية		سيئة		المجموع	
				ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %
محاولة حل المشكل بنفسه		4	13.33 %	5	16.66 %	/	/	9	29.99 %		
أتصل بالمسؤول في العمل		2	6.66 %	15	50 %	/	/	17	56.66 %		
أستعين بزملائي		1	3.33 %	2	6.66 %	1	3.33 %	4	13.32 %		
المجموع		7	23.32	22	73.32 %	1	3.33 %	30	100 %		

المصدر (س 12 - 9)

تبين الاحصائيات الكمية من خلال الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين مواجهة العاملين لمشكل في اطار العمل وعلاقته العاملين برئيسهم، فكانت نسبة 50% ممن أقرروا أن علاقتهم برئيسهم عادية أجابوا أنهم يتصلون بالمسؤول في العمل عند مواجهتهم لأي مشكل، مقابل نسبة 16% يحاولون حل المشكل بأنفسهم ، وأخيرا نسبة 6.66% ممن أقرروا أن علاقتهم عادية مع رئيسهم فقد أجابوا أنهم يستعينون بزملائهم عند مواجهتهم لمشكل في أطار العمل.

أما نسبة 13.33% ممن أقرروا أن علاقتهم جيدة مع رئيسهم فهم يحاولون حل المشكل بأنفسهم، مقابل نسبة 6.66% يتصلون بالمسؤول في العمل ،وأخيرا نسبة 3.33% ممن أكدوا على أن علاقتهم برئيسهم جيدة أجابوا أنهم يستعينون بزملائهم أثناء مواجهتهم لمشكل في اطار العمل.

بينما نسبة 3.33% ممن اقرروا أن علاقتهم سيئة مع رئيسهم أجابوا أنهم يستعينون بزملائهم في حل المشكل الذي يواجههم في إطار العمل.

نجد أن غالبية العمال علاقتهم مع رئيسهم عادية وجيدة وهذا ما يدل على التفاهم الكبير بين العمال ورئيسهم، وكذلك على الإحترام المتبادل بينهم، ونجاح الرئيس في كسب ثقة مرؤوسيه من خلال التواصل الجيد معهم، واحترام أفكارهم وإتجاهاتهم وأهدافهم وتعزيز الرضا الوظيفي لديهم، مما أدى الى ازالة الجواجز بين الرئيس ومرؤوسيه وتكون أفكار جيدة لديهم تجاهه، وأصبحت تربط بينهم علاقة تعاونية يسودها الحب والثقة والاستقرار، وهذا مايعكس لنا سلوك إتصال العاملين بالمسؤول عند مواجهتهم لمشكل في اطار العمل، حيث يرجع هذا السلوك الى المستوى العالي للثقة التي يكنها العمال لرئيسهم او المسؤول عليهم وابقانهم لقدرته على حل مشاكلهم بكل سهولة وإعطائهم الحلول والنصائح المناسبة، فالأثر الايجابي الذي خلفه الرئيس في نفوس العمال وتحقيق الرضا النفسي والوظيفي لهم وإقناعهم بقدرته الكبيرة في التسيير والتحكم في البيئة الداخلية للمؤسسة جعل العلاقة بينه وبينهم أكثر ترابطا وتقاهما، حيث أصبح العمال يتوجهون للمسؤول مباشرة عند مصادفتهم لأي مشكل في إطار العمل من أجل الحصول على حلول ونصائح تخدم العامل والمنظمة ككل.

فعدم تسلط الرئيس في قراراته وممارساته، وعدم اهماله للجوانب النفسية والاجتماعية للعمال وأفكارهم وأهدافهم، يقي المؤسسة من عديد المظاهر التي تؤثر سلبا على أدائها العام، كعلاقات التناقض والعداء والصراعات التي يرى كارل ماركس انها تنتج عن عدم رضا العمال عن ظروف العمل وكذا خلفيتهم السوسيولوجية التي تسيروهم وتسيطر على تصرفاتهم، هذا ما يجعلهم يتأثرون ويعبرون عن ذلك بالصراع، فإهمال الرئيس لهته العناصر النفسية والاجتماعية أو الوظيفية للعمال لا يخدم مصالح المؤسسة.

الجدول رقم (13): يبين علاقة العمال بزملائهم ومواجهتهم لمشكل في اطار العمل

علاقتك بزملائك		مواجهتك لمشكل		جيدة		عادية		سيئة		المجموع	
ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %
5	16.66 %	4	13.33 %	/	/	9	29.99 %				
5	16.66 %	11	36.66 %	1	3.33 %	17	56.65 %				
1	3.33 %	3	10 %	/	/	4	13.33 %				
11	36.35 %	18	59.99 %	1	3.33 %	30	100 %				

المصدر (س 12 - 14)

من خلال الجدول أعلاه المبين للعلاقة بين مواجهة العمال لمشكل في إطار العمل وعلاقة العامل مع زملائه، فكانت نسبة 36.66% ممن أكدوا ان علاقتهم بزملائهم عادية أقرروا انهم يتصلون بالمسؤول عند مواجهتهم لأي مشكل في إطار العمل، مقابل نسبة 13.33% يحاولون حل المشكل بأنفسهم، أخيرا نسبة 10% أجابوا انهم يستعينون بزملائهم في حل المشكل.

أما نسبة 16.66% ممن علاقتهم جيدة مع زملائهم، فكانت لكل من أقرروا أنهم يحاولون حل المشكل بأنفسهم وكذلك من أقرروا أنهم يتصلون بالمسؤول، أخيرا نسبة 3.33% يستعينون بزملائهم.

بينما نسبة 3.33% ممن علاقتهم سيئة مع زملائهم أكدوا أنهم يتصلون بالمسؤول في العمل.

ونستنتج أن غالبية العمال تربط بينهم علاقة عادية وجيدة يسودها الاحترام المتبادل والتعاون و التفاهم والانتماء للجماعة، هذا ما أدى الى تجنب العديد من المشاكل كغياب روح الفريق وغياب روح التعاون وإتلاف الانتاج والشكوى والتذمر، والتي من شأنها التأثير سلبا على مستوى الأداء العام للمؤسسة.

فالمؤسسة ليست مجرد مكان تطبق فيه التعليمات طوال دوام معين تنتهي بموجبه كل صلة بالمكان، وانما داخل هذه المنظومة يوجد تنظيم معنوي يشمل العلاقات الانسانية بين العمال والتي تأثر على مستويات الأداء وكذا على الانتاجية اما ايجابا أو سلبا ، فالعلاقات الانسانية الايجابية تكون في صالح المؤسسة عكس العلاقات السلبية التي تأثر سلبا عليها، ونلاحظ انه بالرغم من أن العلاقات التي تقوم بين العمال هي علاقات عادية وجيدة تتميز بالاحترام والتعاون الا أن جل اجابات المبحوثين حول ردة فعلهم تجاه مواجهتهم لمشكل في اطار العمل لم تكن بالاستعانة بزملائهم بل كانت بالاتصال بالمسؤول بالعمل وهذا راجع كما ذكرنا في الجدول السابق الى العلاقة الجيدة القائمة بين العمال ورئيسهم أو المسؤول في العمل.

الجدول رقم (14): يبين العلاقة بين جو العمل بين العمال ووجود انشغال لرفعه للمسؤول

جود انشغال	جود		جيد		عادي		سيئ		المجموع	
	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن
تنقله بنفسك	7	23.33%	11	36.66%	1	3.33%	19	63.32%		
تستعين بأحد من زملائك	2	6.66%	9	30%	/	/	11	36.66%		
المجموع	9	29.99%	20	66.66%	1	3.33%	30	100%		

المصدر (س 13 - 22)

من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة 36.66% ممن أقرروا أن جو العمل بين زملائهم عادي أكدوا أنهم ينقلون انشغالهم بأنفسهم للمسؤول، مقابل نسبة 30% يستعينون بأحد من زملائهم في نقله.

أما نسبة 23.33% ممن أقرروا أن جو العمل جيد فهم يفضلون نقل انشغالهم بأنفسهم للمسؤول، مقابل نسبة 6.66% أقرروا أنهم يستعينون بأحد من زملائهم في نقله.

بينما نسبة 3.33% ممن أكدوا أن جو العمل سيئ فهم ينقلون انشغالهم بأنفسهم للمسؤول.

نستنتج أن جو العمل القائم بين العمال عادي و جيد يسوده الاستقرار والاحترام المتبادل والتعاون والتآزر والترابط وكذا التفاهم فيما بينهم، وتحمل المسؤوليات في أداء العمل وتأدية المهام الممنوحة اليهم بشكل جيد، أي أن جو العمل بينهم مفعم بالحيوية والنشاط وغالبية العمال مرتاحون بتأديتهم عملهم مع زملائهم، وبالرغم من الجو المميز والعلاقة الحسنة التي تربط العمال إلا أن غالبيتهم يفضلون نقل إنشغالهم ومشاكلهم بأنفسهم للمسؤول في العمل ،ويعود ذلك لنجاح المسؤول في كسب ثقة أغلبية العمال، وذلك عن طريق التواصل الإيجابي معهم والاحترام المتبادل وتقدير مجهوداتهم، حيث تكونت لدى العمال أفكار جيدة تجاه رئيسهم وأيضاً زادت ثقتهم به وبقدراته في حل مشاكلهم وإنشغالهم بالطريقة الصحيحة وإعطائهم الحلول والنصائح المناسبة ، هذا ما أدى الى ظهور علاقة تفاهمية وتعاونية بين المسؤول أو الرئيس وبين العمال، والتي من شأنها زيادة الرضا الوظيفي لديهم وغرس قيم حب العمل

وتحمل المسؤولية والتعاون الجماعي من أجل تحسين الأداء العام لتطوير الانتاج وتحقيق أهداف المؤسسة.

وهناك أيضا عمال يفضلون الإعتماد على زملائهم في رفع انشغالاتهم للمسؤول وذلك يعود لتقاهمهم الكبير مع زملائهم أو لصفاتهم الشخصية كالخجل من الرئيس أو لعدم القدرة على تفسير انشغالاتهم بالشكل المناسب للرئيس، أو بسبب العلاقة المتذبذبة بينهم وبين رئيسهم لهذا يعتمدون على زملائهم في نقل انشغالاتهم ومشاكلهم للرئيس بدل منهم.

الجدول رقم (15): يبين علاقة العمال بزملائهم وتعذر اتمامهم لعملهم في الوقت المحدد

علاقتك بزملائك		جيدة		عادية		سيئة		المجموع	
تعذر عليك اتمام عملك	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت
أستعين بأحد من زملائي لإتمامه	4	13.33 %	3	10 %	/	/	7	23.33 %	
البقاء ساعات اضافية	7	23.33 %	8	26.66 %	/	/	15	49.99 %	
إتمام العمل في اليوم الموالي	/	/	7	23.33 %	1	3.33 %	8	26.66 %	
المجموع	11	36.66 %	18	59.99 %	1	3.33 %	30	100 %	

المصدر (س 14 - 16)

من الجدول اعلاه تبين أن نسبة 26.66 % ممن أقرروا أن علاقتهم بزملائهم عادية يفضلون البقاء ساعات اضافية لإتمام العمل، مقابل نسبة 23.33 % أقرروا أنهم يفضلون إتمام العمل في اليوم الموالي، وأخيرا نسبة 10 % ممن علاقتهم عادية مع زملائهم أقرروا أنهم يستعينون بزملائهم لإتمام العمل.

أما نسبة 23.33% ممن يقرون أن علاقتهم جيدة مع زملائهم يفضلون البقاء ساعات اضافية لإتمام عملهم، مقابل نسبة 13.33% يستعينون بزملائهم.

بينما نسبة 3.33% أكدوا أن علاقتهم سيئة مع زملائهم يقومون بالعمل في اليوم الموالي.

ونستنتج أن غالبية العمال أكدوا ان العلاقة التي تربط بينهم هي علاقة عادية و جيدة، قائمة على التفاهم والإحترام المتبادل، ولا توجد أي مشاكل في التواصل والاتصال بينهم، وبالرغم من هذه العلاقة الايجابية التي تربط بينهم إلا أن أغلبية العمال يفضلون البقاء ساعات اضافية لإتمام عملهم وعدم الإستعانة بزملائهم، وهذا راجع للخلفية الثقافية والدينية التي تحدد سلوك العامل داخل المؤسسة، من خلال العادات والتقاليد والأفكار والاتجاهات التي يكتسبها من المجتمع الخارجي والثقافة المحلية التي تأثر على سلوكه داخل التنظيم الذي يعمل فيه.

فعدم الإتكالية في العمل ووجوب إتمام العمل عند الشروع فيه من قيم الإجتماعية والثقافية الراسبة لدى العامل من المجتمع الخارجي، والتي تأثر بها العامل وطبقها أثناء أدائه لعمله، وهذا ما أشار إليه العقبي الأزهر في دراسته التي هدفت الى محاولة التوصل الى معرفة تأثيرالقيم الإجتماعية والثقافية المحلية على السلوك التنظيمي لدى العاملين، والتي كانت بعنوان القيم الإجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، كذلك المرجعية الدينية تؤثر على سلوك العامل داخل المؤسسة، عن طريق القيم الدينية والمبادئ وضوابط وأحكام العمل التي ينص عليها الدين كحب العمل ووجوب إتقانه وعدم تأجيله لليوم الموالي، والتي تمسك بها العامل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (16): يبين العلاقة بين تعرض وسائل المؤسسة للإتلاف وطبيعة العلاقة بين العمال

علاقته بزملائه		جيدة		عادية		سيئة		المجموع	
تعرض وسائل المؤسسة للإتلاف	نعم	لا	المجموع	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	7	23.33%	12	40%	1	3.33%	20	66.66%	
لا	4	13.33%	6	20%	/	/	10	33.33%	
المجموع	11	36.66%	18	60%	1	3.33%	30	100%	

المصدر (س 14 - 21)

من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة 40% ممن علاقته عادية بزملائهم أجابوا أن وسائل المؤسسة قد تعرضت للإتلاف ،مقابل نسبة 20% أجابوا عكس ذلك.

أما نسبة 23.33% ممن علاقته جيدة مع زملائهم، أقرروا أن وسائل المؤسسة تعرضت للإتلاف ،مقابل نسبة 13.33% أقرروا عكس ذلك وأجابوا بأن وسائل المؤسسة لم تتعرض للإتلاف.

فيما نسبة 3.33% ممن علاقته سيئة مع زملائهم أقرروا أن وسائل المؤسسة لم تتعرض للإتلاف.

نستنتج أن غالبية العمال في ميدان الدراسة تربط بينهم علاقات ذات طابع عادي وجيد يسودها الإستقرار والتفاهم والاحترام المتبادل، كما أن غالبية العمال أكدوا على أن وسائل المؤسسة قد تعرضت للإتلاف ، وذلك راجع لنقص الممارسة والخبرة في التعامل مع الآلات كما أشرنا سابقا، وأيضا يعود ذلك للفئة القليلة من العمال الذين يعانون من عدم الرضا داخل المؤسسة، والذين إختاروا سلوك إتلاف الوسائل كطريقة للتعبير عن الحالة التي يعانون منها داخل جماعة العمل وداخل التنظيم الذي يعملون فيه، ونلاحظ أن هذه الأقلية قد أقرروا بأن علاقته مع زملائهم في العمل سيئة وذلك بسبب تعارض المصالح

وكذا الأهداف والأفكار والاتجاهات بين العامل وزملاءه حيث يتحول هذا التعارض مع مرور الوقت الى صراع بينهم، فإدراك طرف الصراع بأن ثمة ضرراً أو خسارة قد لحقت به جراء سلوك طرف آخر، يحدد السلوك الذي يبديه الطرف الأول إتجاه الضرر المحقق، والذي يكون إما سلمياً أو بألفاظ نابية أو باستخدام القوة والعنف والتخريب، هذا ما تطرقنا إليه في الجانب النظري في الفصل الثالث مستويات الصراع وبالتحديد الصراع على مستوى الجماعة، والذي يقع بين الفرد وبين زملائه ورؤسائه داخل المنظمة، ويأخذ شكلاً ظاهراً وملموساً يكون سلمياً أو باستخدام القوة والعنف وهذا ما يترجم لنا سلوك اتلاف وسائل المؤسسة.

ويؤدي الصراع أيضاً الى نقص الرضا الوظيفي للعامل وعدم ايجاد الاستقرار النفسي والذهني أثناء أداءه العمل، بحيث يحس العامل بعدم انتماءه للتنظيم وكذا عدم الإرتياح بسبب هذا الصراع، كما رأينا ذلك في دراسة احمد يوسف أحمد اللوح والتي كانت بعنوان الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، والذي أبرز فيها كيفية تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين.

الجدول رقم (17): يبين علاقة العمال بزملائهم وان كان هناك صعوبة في تأقلمهم معهم

صعوبة في التأقلم مع زملائك		نعم		لا		المجموع	
علاقتك بزملائك	مع زملائك	ت	ن	ت	ن	ت	ن
جيدة	3	10%	8	26.66%	11	36.66%	
عادية	7	23.33%	11	36.66%	18	59.99%	
سيئة	1	3.33%	/	/	1	3.33%	
المجموع	11	36.66%	19	63.32%	30	100%	

المصدر (س 14 - 23)

من خلال الجدول أعلاه تبين نسبة 36.66% ممن لا يواجهون صعوبة في التأقلم مع زملائهم في إطار العمل أكدوا أن علاقتهم بزملائهم عادية، مقابل نسبة 26.66% علاقتهم جيدة مع زملائهم.

أما نسبة 23.33% ممن يجدون صعوبة في التأقلم مع زملائهم أكدوا أن علاقتهم مع زملائهم عادية، مقابل نسبة 10% اقروا أن علاقتهم بزملائهم جيدة، أخيرا نسبة 3.33% علاقتهم سيئة مع زملائهم.

نجد أن غالبية العمال لا يجدون صعوبة في التأقلم مع زملائهم في العمل وذلك راجع للعلاقة الطيبة القائمة بينهم، والتي يسودها التفاهم والإنسجام والإحترام المتبادل، حيث اضفت هذه العلاقات التفاهمية بين العمال طابع السهولة في الإتصال والتواصل ومنه السهولة في التأقلم بينهم مما يزيد من ترابطهم ويدفعهم لآداء العمل بالشكل المناسب وهذا ما ينعكس ايجابا على المؤسسة ككل.

بينما الفئة القليلة التي أقرت بأنهم يواجهون صعوبة في التأقلم مع زملائهم في العمل فهناك من أرجع تلك الصعوبة الى فارق السن، فتفاوت السن بين العمال قد يؤدي الى عدم القدرة على التفاهم والتواصل بشكل جيد، وهناك من أرجع ذلك الى تصادم المصالح بينه وبين زملائه، فتصادم المصالح وتباين الاهداف والاتجاهات بين العمال وعدم قدرة العامل على إشباع حاجياته وتحقيق مصالحه وأهدافه المادية والمعنوية داخل المؤسسة وسعي كل فرد لتحقيق مصالحه على حساب الأفراد الآخرين يؤدي الى الصعوبة في التأقلم بينهم وصعوبة في التواصل والتفاهم ايضا، وتعد هذه المظاهر من مراحل الصراع التنظيمي وبالتحديد مرحلة الصراع الخفي أو الضمني والتي تتحول تدريجيا الى صراع علني بسبب هذه المظاهر، مما قد يؤدي الى الإضرار بالمنظمة وبأهدافها، ولهذا نظرت المدرسة الكلاسيكية (فريدريك تايلور وهنري فايول) للصراع كظاهرة سلبية ونادوا لضرورة تجنبه لتحقيق الإنسجام من خلال القوانين والإجراءات، حيث ترى النظرية التقليدية أن الإداري الناجح هو ذلك الذي لا يعترف بالصراع بل يحاول استئصاله من المؤسسة وبأي اسلوب ممكن، وارتأت هذه النظرية لضرورة القضاء على الصراع أو على الأقل تجنبه وتجاهله.

الجدول رقم (18): يبين علاقة العامل بزملائه وطلب أحد من زملائه مساعدته على اداء العمل

المجموع		ترفض مساعدته		تترك عملك وتساعده		طلب أحد زملائك مساعدته
						علاقتك مع زملائك
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	
36.66%	11	3.33%	1	33.33%	10	جيدة
59.99%	18	26.66%	8	33.33%	10	عادية
3.33%	1	/	/	3.33%	1	سيئة
100%	30	29.99%	9	69.99%	21	المجموع

المصدر (س 14 - 26)

من خلال الجدول أعلاه المبين للعلاقة بين علاقة العامل بزملائه وطلب أحد من زملائه مساعدته على اداء العمل، فتبين أن نسبة 33.33% ممن يتركون عملهم ويساعدون زملائهم كانت متساوية لكل من أقروا أن علاقتهم بزملائهم جيدة و كذلك من أكدوا أن علاقتهم بزملائهم عادية ، مقابل نسبة 3.33% أكدوا ان علاقتهم سيئة مع زملائهم.

أما نسبة 26.66% ممن يرفضون مساعدة زملائهم أقروا أن علاقتهم عادية مع زملائهم، مقابل نسبة 3.33% أكدوا أن علاقتهم جيدة مع زملائهم.

نستنتج أن معظم العلاقات القائمة بين العمال عادية وجيدة وأن أغلبهم أكدوا أنه في حالة طلب أحد زملائهم مساعدتهم في اطار العمل فإنهم يتركون عملهم ويساعدونه، وهذا دليل على التفاهم الكبير بينهم وعلى وجود روح التعاون والتآزر وكذا روح الفريق وأن أغلب العمال مندمجون مع بعضهم البعض.

وسلوك ترك العاملين لعملهم من أجل مساعدة زملائهم في أداء العمل يرجع بالدرجة الاولى الى العلاقات الطيبة التي تربط بينهم، فطول المدة التي يقضيها العامل مع زميله بحكم العمل تجعلهما على علاقة مترابطة ، وترسب لدى العامل أفكار ايجابية وجيدة تجاه زميله وهذا ما يتحكم في سلوكه وقراراته إزاءه بحيث أنه لا يتردد في مساعدته عند طلبه للمساعدة حتى وإن كان مشغولا بعمله.

الجدول رقم (19): يبين العلاقة بين روح الفريق وعلاقة العمال برئيسهم

روح الفريق علاقته بزملائه		نعم		لا		أحيانا		المجموع	
		ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %
جيدة	9	30 %	1	3.33 %	1	3.33 %	11	36.66 %	
عادية	6	20 %	4	13.33 %	8	26.66 %	18	59.99 %	
سيئة	/	/	1	3.33 %	/	/	1	3.33 %	
المجموع	15	50 %	6	19.99 %	9	29.99 %	30	100 %	

المصدر (س 14 - 28)

من خلال الجدول أعلاه المبين لعلاقة بين روح الفريق وعلاقة العمال برئيسهم، تبين أن نسبة 30% ممن أكدوا على وجود روح الفريق بين زملائهم أقروا أن علاقتهم بزملائهم جيدة، مقابل نسبة 20% أقروا أن علاقتهم بزملائهم عادية.

أما نسبة 26,66% ممن أكدوا أن زملائهم يتحلون بروح الفريق أحيانا أقروا أن علاقتهم عادية مع زملائهم، مقابل نسبة 3.33% أكدوا أن علاقتهم جيدة مع زملائهم.

بينما نسبة 13.33% ممن أكدوا أن زملائهم لا يتحلون بروح الفريق أقروا أن علاقتهم بزملائهم عادية، مقابل نسبة 3.33% لكل من اقروا بأن علاقتهم جيدة مع زملائهم ومن اقروا ان علاقتهم سيئة مع زملائهم.

نجد أن غالبية العمال أكدوا على أن زملائهم يتحلون بروح الفريق، كما أن اجاباتهم حول علاقتهم بزملائهم تمحورت أغلبيتها بين العلاقات الجيدة والعلاقات العادية، فهذه العلاقات تؤدي الى نشوء جو عمل جيد وعادي خالي من المشاكل التي قد تزعزع الاستقرار النفسي للعمال، ومنه ينتج التعاون والتفاهم والتفاعل داخل المؤسسة، فالمؤسسة ليست مكان تطبق فيه التعليمات فقط وانما هي مكان يحتوي على

تنظيم معنوي يشمل العلاقات الإنسانية بين العمال، والتي تأثر على الأداء الجماعي وكذا روح الفريق ومنه على انتاجية المؤسسة.

فالعلاقات بين العمال سواءا كان ذات طابع عادي أو جيد فهي تعتبر علاقات مقبولة تساهم في بناء فريق عمل قائم على التعاون والاحترام المتبادل وكذا التآزر أثناء أداء العمل ، فكل عامل يشعر بوجود سند وتعاون من الزملاء يجعله يشعر بالانتماء الى هذه الجماعة ومنه إكتساب مجموعة من الأفكار والإتجاهات الايجابية تجاه زملائه، فيشعر كل فرد من الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ منها، ويحاول قدر المستطاع بذل قصارى جهده لإعطاء كل ماله في العمل، ويتخلى عن صفات الأنانية والإتكالية ويصبح يميل الى التعاون والجماعية في العمل، وتترسب لديه قيم حب العمل و المؤسسة ككل و تنغرس فيه روح الفريق وروح الانتماء الى جماعة العمل والتنظيم.

الجدول رقم (20): يبين العلاقة بين إلتقاء العمال خارج إطار العمل وردة فعلهم عند طلب أحد زملائهم مساعدته في أداء العمل

طلب أحد زملائك مساعدته		تترك عملك وتساعده		ترفض مساعدته		المجموع
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
73.32%	22	26.66%	8	46.66%	14	نعم
36.66%	8	3.33%	1	23.33%	7	لا
100%	30	29.99%	9	69.99%	21	المجموع

المصدر (س 15 - 26)

من خلال الجدول أعلاه المبين للعلاقة بين إلتقاء العمال خارج إطار العمل وردة فعلهم عند طلب أحد زملائهم مساعدته في أداء العمل ،تبين أن نسبة 46.66% ممن يتركون عملهم ويساعدون من يطلب مساعدتهم في العمل أقروا أنهم يلتقون بزملائهم خارج إطار العمل ،مقابل نسبة 23.33% أقروا بأنهم لا يلتقون بزملائهم خارج اطار العمل.

أما نسبة 26.66% ممن يرفضون مساعدة زملائهم في العمل أقروا أنهم يلتقون بزملائهم خارج إطار العمل، مقابل نسبة 3.33% أكدوا أنهم لا يلتقون بزملائهم خارج اطار العمل.

ونستنتج من اجابات المبحوثين أن معظمهم يلتقون مع زملائهم خارج إطار العمل ،ونجدهم ايضا لا يترددون في مد يد العون لكل من يطلب مساعدتهم من زملائهم في أداء العمل ،هذا السلوك يرجع بالدرجة الأولى لعلاقات الصداقة التي تربطهم بعضهم البعض خارج اطار العمل ،هذه العلاقات تتحسن وتقوى مع مرور الوقت لتتدخل في سلوكيات واتجاهات العمال إزاء زملائهم وتؤثر فيها أثناء تفاعلهم على مستوى المؤسسة ،وسلوك مساعدة العامل لزميله داخل المؤسسة يترجم تأثير هذه العلاقات القائمة بينهم خارج نطاق العمل ،بحيث تغرس هذه العلاقات الخارجية قيم روح التعاون والتآزر والتفاهم بين العمال داخل المؤسسة ،وبالتالي فإن هنالك علاقة بين التقاء العاملين ببعضهم البعض خارج المؤسسة وردة فعلهم عند طلب أحد زملائهم مساعدته في أداء العمل.

الجدول رقم (21): يمثل ما ان كانت طبيعة العمل تسمح للعاملين بالخروج

هل تسمح طبيعة عملك بالخروج	التكرار	النسبة
نعم	9	30%
لا	21	70%
المجموع	30	100

المصدر (س 17)

من خلال الجدول أعلاه المبين إن كانت طبيعة العمل تسمح للعاملين بالخروج تبين أن نسبة 70% من العاملين أكدوا أن طبيعة عملهم لا تسمح لهم بالخروج، مقابل نسبة 30% أقروا أن طبيعة عملهم تسمح بالخروج.

ومنه نستنتج أن أغلب العمال طبيعة عملهم لا تسمح لهم بالخروج وترك مكان العمل لفترات، بل يتطلب عملهم التركيز والالتزام بمكان العمل، لهذا وجب على العمال الانضباط وعدم ترك مكان العمل إلا عند إنتهاء دوام عملهم أو في فترات الراحة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (22): يمثل اجابات العمال حول تأخرهم عن العمل

هل سبق وأن تأخرت	التكرار	النسبة
نعم	18	60%
لا	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر (س 19)

من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة 60% من العمال أكدوا انه سبق لهم وأن تأخروا عن العمل مقابل نسبة 40% أقرروا انهم لم يسبق لهم وأن تأخروا عن العمل.

ونجد أن أغلب العمال سبق لهم وأن تأخروا عن العمل، ولقد كانت إجاباتهم حول سبب تأخرهم عن العمل متباينة فهناك من أرجع سبب تأخره الى وسائل النقل والمواصلات ،وهناك من أرجع ذلك لعدم استيقاظهم باكرا كذلك هنالك من أرجع سبب تأخره الى ظرف عائلي ،ولقد أقرروا أيضا بأن رئيسهم يتعامل معهم في هذه الحالة بالاستفسار عن سبب التأخر وطلب إعطاء مبرر لذلك التأخر ثم يتعامل معهم وفق ما ينص عليه القانون.

الجدول رقم (23): يمثل اجابات العمال حول تغييهم عن العمل

هل سبق وأن تغيبت عن العمل	التكرار	النسبة
نعم	26	%86.66
لا	4	%13.33
المجموع	30	%100

المصدر (س 20)

من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة 86.66% من العمال أقرروا انه سبق ولهم أن تغيبوا عن العمل، مقابل نسبة 13.33% أقرروا أنه لم يسبق لهم وأن تغيبوا عن العمل.

ونستنتج من اجابات العمال أن أغلبية العمال سبق لهم وأن تغيبوا عن العمل ،ولقد كانت اجاباتهم عن سبب التغيب متنوعة ،فهناك من أقرروا أن تغييهم كان بسبب ظرف عائلي وهناك من اكدوا ان تغييهم كان بسبب حالة مرضية ،أي العمال كان لديهم مبررات لسبب غيابهم ،ولقد أجابوا أيضا أن رئيسهم يتعامل معهم في هذه الحالة عن طريق الاستفسار عن سبب الغياب وطلب مبرر لذلك.

الجدول رقم (24): يبين العلاقة بين جو العمل ومستوى الثقة بين العمال

مستوى الثقة	جو العمل	جيد		عادي		سيئ		المجموع	
		ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
جيدة		5	16.66%	4	13.33%	/	/	9	29.99%
متوسطة		4	13.33%	16	53.33%	/	/	20	66.66%
ضعيفة		/	/	/	/	1	3.33%	1	3.33%
المجموع		9	29.99%	20	66.66%	1	3.33%	30	100%

المصدر (س 22 - 25)

من خلال الجدول أعلاه المبين للعلاقة بين جو العمل وبين مستوى الثقة بين العمال تبين أن نسبة 53.33% ممن أقرروا أن جو العمل عادي أكدوا أن الثقة بين زملائهم متوسطة، مقابل نسبة 13.33% أكدوا أن مستوى الثقة بين زملائهم جيدة.

أما نسبة 16.66% ممن أقرروا أن جو العمل بين زملائهم جيد أكدوا أن مستوى الثقة بين زملائهم جيدة، مقابل نسبة 13.33% أكدوا على أن مستوى الثقة بين زملائهم متوسطة.

فيما كانت نسبة 3.33% ممن أقرروا أن جو العمل بين العمال سيئ أكدوا أن مستوى الثقة بين زملائهم ضعيفة.

نجد أن جو العمل السائد بين عمال المؤسسة ميدان الدراسة ذات طابع عادي مائل الى الجيد، فهم يعملون في بيئة مهنية هادئة قائمة على التقاهم والانضباط والإلتزام بتأدية المهام المنوطة لإتمام العمل على اكمل وجه، حيث يسود التعاون والتفاعل فيما بينهم لتحقيق مصالح المؤسسة وكسب رضا الرئيس، وشعورهم كذلك بالرضا والاستقرار النفسي.

أي ان غالبية العمال تربطهم علاقات مقبولة تجعلهم مرتاحين في تأدية عملهم وواعين للهدف المشترك الذي يسعون لتحقيقه والمتمثل في ضمان نجاح مؤسستهم واستمراريتها، ونلاحظ كذلك من خلال

اجابات أغلبية المبحوثين أن مستوى الثقة بين زملائهم متوسطة، هذه الثقة المتوسطة سببها السياسة المنتهجة من قبل المؤسسة والتي غالبا ما تستقطب عمالا جدد ما إن تنتهي العقود المؤقتة لبعض العاملين، لكن هذا لا يؤثر على العلاقات التي تربط معظم العمال خارج المؤسسة وكذا الاستقرار والتعاون والتفاعل الذي يقوم بينهم أثناء اداء العمل، بل نجدهم متفاهمون ومتعاونون فيما بينهم أثناء قيامهم بعملهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (25) يبين علاقة المنافسة بين العمال و ردة فعلهم حيال طلب أحد زملائهم مساعده

هل توجد منافسة بينكم		نعم		لا		المجموع
طلب أحد زملائك مساعدته	ت	ن	ت	ن	ت	ن
تترك عملك وتساعدته	17	56.66%	5	16.66%	22	73.72%
ترفض مساعدته	6	20%	2	6.66%	8	26.66%
المجموع	23	70.66%	7	23.32%	30	100%

المصدر (س 26 - 29)

من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة 56.66% ممن أجابوا بأن هنالك منافسة بينهم أقروا انهم يتركون عملهم ويساعدون زملائهم عندما يطلبون المساعدة ،مقابل نسبة 20% يرفضون المساعدة.

أما نسبة 16.66% ممن أجابوا أنه لا توجد منافسة بينهم أقروا انهم يتركون عملهم ويساعدون من يطلب مساعدتهم ،مقابل نسبة 6.66% أقروا بأنهم يرفضون المساعدة.

نلاحظ أن غالبية المبحوثين أقروا أن هنالك منافسة بين العمال في اطار العمل ،وأشاروا ايضا الى أن هذا الطابع التنافسي السائد بينهم يقوم في معظم الأحيان من أجل زيادة الأجر والترقية أو لكسب رضا الرئيس ،لكن مع ذلك نلاحظ أن معظمهم لا يرفضون مساعدة زملائهم في العمل بالرغم من العلاقة التنافسية القائمة بينهم ومحاولة كل عامل تحقيق أهدافه ومصالحه بالدرجة الأولى.

فسلوك مساعدة الزملاء ينتج للعامل من خلال طول المدة التي يقضيها مع زميله بحكم العمل ،حيث يكتسب العامل مجموعة من الافكار والرواسب الايجابية تجاه زميله تعزز علاقتهم ويدفع العامل للقيام بمساعدة زميله بدون تردد حتى وان كان لا يزال مشغولا.

الجدول رقم (26): يبين ان كان هنالك اختلاف بين العمال في اطار العمل

هل هنالك اختلاف بينك وبين زملائك في اطار العمل	التكرار	النسبة
نعم	9	30%
لا	21	70%
المجموع	30	100%

المصدر (س 27)

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 70% من العمال أكدوا أنه لا يوجد هنالك اختلاف بينهم وبين زملائهم في وجهات النظر ،مقابل نسبة 30% أكدوا أنه هنالك اختلاف في وجهات النظر بينهم وبين زملائهم.

نستنتج أن غالبية العمال لا يوجد اختلاف بينهم في وجهات النظر ،أي أن العمال متفاهمون فيما بينهم ،وهذا ينعكس عليهم ايجابا بحيث يزيد حب العمال للعمل وكذلك الشعور بالانتماء الى جماعة العمل ويؤدي الى التعاون بينهم وكذلك نشوء جو يشعرهم بالأمان ويسمح لهم بتحقيق أهدافهم ومن ثم الشعور بالرضا الوظيفي ومنه المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ،عكس العمال الذين أقروا بوجود اختلاف في وجهات النظر مع زملائهم فقد يؤدي ذلك الى ظهور بعض التعارضات بينهم مما يؤثر على علاقتهم داخل المؤسسة وكذا الشعور بعدم الارتياح وهذا ما قد يخلق العديد من المشاكل للمؤسسة.

II. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

1. مناقشة الفرضية الأولى: للرواسب الفكرية للعاملين علاقة بإتلاف الانتاج .

من خلال تحليل الجداول وجدنا أن نسبة 53.33% أكدوا أنهم أثناء أداء عملهم داخل المؤسسة يلتزمون بمكان عملهم ولا يتركونه، وهذا دليل على انضباط العمال داخل المؤسسة وقيامهم بعملهم على أكمل وجه من أجل تحسين الانتاج وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، كما أكدت نسبة 73.32% في نفس الجدول أن علاقة العمال برئيسهم عادية تمتاز بطابع الرسمية ويسودها الاحترام المتبادل والتفاهم والاستقرار، مما ينعكس ايجابا على نفسية العاملين ويغرس فيهم قيم حب العمل وحب المؤسسة، وهذا ما يدفعهم لبذل قصارى جهدهم أثناء أداء العمل لتحسين الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة، فسلوك التزام وانضباط العمال داخل المؤسسة محل الدراسة نتج عن الأفكار الايجابية و الإتجاهات التي ترسبت لديهم من خلال الإحتكاك والتفاعل الإيجابي مع رئيسهم حيث تعزز الرضا الوظيفي لديهم داخل المؤسسة، ومنه هنالك علاقة بين التزام العمال بمكان عملهم وعلاقتهم برئيسهم.

كما أكدت نسبة 40% من إجمالي مجتمع البحث أنه في حالة أتلقت أحد وسائل المؤسسة فإنهم يقومون بالإتصال مباشرة بمكتب الصيانة من أجل اصلاح الآلة التي أتلقت ، كما أكدت نسبة 36.66% في نفس الجدول أنهم يحاولون إصلاح وسائل المؤسسة التي أتلقت بأنفسهم، وهذا يؤكد إهتمام العمال بوسائل المؤسسة، وإدراكهم مدى مسؤوليتهم في المحافظة عليها، فهم يسعون الى تحقيق استمرارية المؤسسة وتحسين انتاجيتها مم خلال المحافظة عليها، وهذا السلوك مصدره الافكار والقيم الايجابية التي ترسبت لديهم من المؤسسة ،وكذلك من البيئة الاجتماعية والثقافية الخارجية التي تؤثر أيضا على سلوكهم داخل المؤسسة وتتحكم فيهم ، مثلما أكدته دراسة العقبي الأزهر حول القيم الإجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة.

وأظهرت النتائج أن نسبة 63.32% من إجمالي مجتمع البحث بأنه لا توجد هنالك صعوبة في التأقلم مع زملائهم داخل اطار العمل ،كما أكدت نسبة 59.99% من العاملين أن علاقتهم بزملائهم عادية ،هذا ما يؤدي الى الاستقرار النفسي والذهني للعاملين وشعور بالانتماء الى جماعة العمل ،كذلك زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم وغرس قيم اتقان العمل وتحمل المسؤولية ،مما يدفع العمال الى الانضباط داخل المؤسسة و زيادة فعالية الأداء أيضا والمحافظة على جودة الإنتاج وعدم اتلافه ومحاولة

تحقيق ما تطمح اليه المؤسسة من أهداف ومنه هنالك علاقة بين تأقلم العامل مع زملائه وعلاقتهم ببعضهم البعض.

ومن خلال تحليل هذه الجداول نصل الى أن الرواسب الفكرية المتمثلة في الأفكار والاتجاهات لها دور كبير في توجيه وتحديد سلوكيات العاملين داخل المؤسسة فعمال المؤسسة الدراسة يحملون أفكار واتجاهات ترسبت لديهم من المؤسسة وكذلك من البيئة الخارجية الاجتماعية التي نشؤوا فيها، حيث ادت هذه الافكار والاتجاهات الى ظهور سلوكيات ايجابية عادت بالنفع على المؤسسة وخدمت مصالحها من خلال الانضباط العالي من طرف العمال في أداء العمل وتضافر جهودهم من أجل تحسين ورفع مستوى الانتاج والصعود بالمؤسسة نحو النجاح وتحقيق استمراريته.

وانطلاقا من هذا فإننا نرى بأن الفرضية الأولى المتمثلة في " للرواسب الفكرية للعاملين علاقة بإتلاف الانتاج " لم تتحقق.

2. مناقشة الفرضية الثانية:

للرواسب السلوكية للعاملين علاقة بغياب روح التعاون.

أكدت نسبة 50% من إجمالي مجتمع البحث بأن زملائهم يتحلون بروح الفريق ،فيما أقرت منهم أكبر نسبة 30% بأن علاقتهم بزملائهم جيدة ،هذه العلاقة الجيدة تؤدي الى التفاهم والتعاون والتآزر بين العمال ،ومنه الى نشوء جو تغلب عليه المحبة و تسوده روح الفريق ،هذا ما يجعلنا نخلص الى أن هنالك علاقة بين علاقة العمال ببعضهم البعض وتحليلهم بروح الفريق.

وأقرت نسبة 69.99% بأنهم يتركون عملهم ويساعدون من يطلب مساعدتهم من زملائهم ،وهذا دليل على وجود روح التعاون والتضامن بينهم ،كما أكدت منهم اكبر نسبة 46.66% بأنهم يلتقون بزملائهم خارج اطار العمل ،مما ينتج عنه علاقة صداقة قوية ذات طابع اجتماعي خارج اطار العمل ، فتصبح العلاقات بين العمال داخل المؤسسة يغلب عليها الجانب الاجتماعي والثقافي أكثر من الجانب الرسمي ،وهذا ما أكدته دراسة العقبي الأزهر أن مظاهر الصداقة والعلاقات الغير رسمية بين مختلف العمال تعكس سيطرت الضوابط الإجتماعية على سلوك العاملين في أماكن العمل ،بحيث يتشكل فريق عمل متناسق ومنسجم داخل المؤسسة يسوده التعاون والاحترام المتبادل والتفاهم الكبير بفعل تلك العلاقات

الاجتماعية الغير رسمية ،وهذا ما يفسر لنا سلوك مساعدة العمال زملائهم في أداء عملهم ،ومنه هنالك علاقة بين إلتقاء العمال خارج اطار العمل ومساعدة زملائهم عند طلبهم ذلك.

كما أكدت نسبة 70% انه لا يوجد اختلاف بينهم وبين زملائهم في وجهات النظر وهذا يدل على التفاهم الكبير بين العمال داخل المؤسسة والذي يؤدي الى الشعور بالانتماء الى جماعة العمل والرضا الوظيفي ويؤدي كذلك الى روح التعاون والتآزر بينهم وكذا سهولة التواصل والتفاعل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن تحليل هذه الجداول تبين أن الرواسب السلوكية للعمال تؤثر على توجهاتهم داخل المؤسسة ،من خلال تعاونهم وترابطهم وانسجامهم وتحليهم بروح الفريق ،هذا ما يخدم مصالح المؤسسة ويساهم في نجاحها وإستمراريتها ،ومنه فإن الفرضية الثانية التي مفادها أن " للرواسب السلوكية للعاملين علاقة بغياب روح التعاون " لم تتحقق.

النتيجة العامة:

من خلال هذا العرض نستنتج في الأخير كنتيجة عامة أن الرواسب الثقافية لدى العمال سواء كانت رواسب فكرية أو رواسب سلوكية فإنها تؤثر على الأفراد داخل المؤسسة ،بطريقة مباشرة وغير مباشرة ،ولكنها لا تؤدي الى نشوء الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ،ميدان الدراسة ،و هذه الرواسب الثقافية تتجلى في مختلف المكتسبات المترسبة لدى العمال من خلال الاحتكاك والتفاعل مع أفراد مجتمعهم و كذلك عن طريق الاحتكاك مع رئيسهم في العمل ومع جماعات العمل التي ينتمون اليها داخل المؤسسة.

ونجد أن هذه الرواسب الثقافية تتحكم وتوجه السلوكات التي تصدر من هؤلاء الأفراد داخل المؤسسة ،وما توصلنا اليه من خلال تحليل الجداول يثبت ذلك ،حيث وجدنا أن هنالك علاقة بين إلتزام العمال بمكان عملهم وعلاقتهم برئيسهم ،وذلك من خلال الافكار الجيدة التي تكونت وترسبت لدى العمال تجاه رئيسهم ،كذلك الافكار والاتجاهات التي نشأت للعمال من البيئة الاجتماعية الخارجية ودورها الكبير في محافظة العمال على وسائل انتاج المؤسسة وعلى مصلحة المؤسسة ككل، هذا ما يبرز لنا التأثير الايجابي لهذه الرواسب الثقافية على سلوك هؤلاء العاملين داخل المؤسسة.

ونخلص الى أن الرواسب الثقافية لها علاقة بسلوك العمال لكنها لا تؤدي لنشوء الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ميدان الدراسة وهذا يعني أن الفرضية العامة لم تتحقق.

خاتمة

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبه النظري والتطبيقي أن الرواسب الثقافية هي جزء لا يتجزء من الأفراد، لأنها حالات عقلية ثابتة، يتعلمها الفرد ويكتسبها من الجماعة والمجتمع وهذه الرواسب قد تكون ايجابية أو سلبية تؤثر على سلوك الأفراد داخل وخارج المؤسسة ومن خلال الجانب الميداني وجدنا ان الرواسب الثقافية ليس لها علاقة بنشوء الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ميدان الدراسة.

واتضح من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث أن المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية الايجابية، من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل التفاهم السائد بين الأفراد سواءا فيما بينهم أو العاملين مع رئيسهم، كذلك الانضباط والإلتزام في العمل و روح التعاون والتآزر وحب العمل والمؤسسة، حيث قللت هذه المظاهر من عوامل نشوء الصراع التنظيمي في المؤسسة ميدان الدراسة، وجعلت العلاقات قائمة على المحبة والاحترام المتبادل، ماعاد بالنفع على المؤسسة من خلال تحقيق الوحدة والانسجام بين أفرادها من جهة وتحقيق مصالحها وضمان استمراريتها ونجاحها من جهة أخرى.

وبعد الوقوف على موضوع الرواسب الثقافية والصراع التنظيمي داخل المؤسسة ،يمكننا تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات للمساهمة في تقديم بعض الحلول من أجل تقادي بعض المشكلات التي قد تواجه المؤسسة:

- ✓ محاولة بناء علاقات جيدة ومتينة بين العاملين فيما بينهم وبين العاملين ورئيسهم من أجل تجنب الخلافات.
- ✓ يجب على المسؤول أو الرئيس معاملة العاملين على قدر من المساواة من أجل تجنب التذمر والصراعات المختلفة.
- ✓ وضع العامل في المكان الذي يناسب قدرته وميوله للعمل.
- ✓ على الرئيس مراعات اتجاهات ومصالح وأهداف مرؤسيه كي يتقادي تصادمها مع مصالح وأهداف المؤسسة.
- ✓ يجب على العاملين تجنب الرواسب الثقافية السلبية من الأفكار والقيم والسلوكات التي تعيق السير الحسن للمؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع:

أ. المعاجم والقواميس:

1. إيكه هولتكرانس : قاموس مصطلحات الاثنولوجيا و الفولكلور ، ترجمة محمد الجوهري و حسن الشامي ، الطبعة الثانية ، الهيئة العامة لقصور الثقافة ، مصر ، 1972.
 2. جيل فيزيول : معجم علم الاجتماع ، ترجمة أنسام محمد الاسعد ، ط1 ، دار ومكتبة الهلال ، بيروت.
 3. محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2006.
 4. محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، دون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2005.
 5. عبد المجيد لبصير : موسوعة علم الاجتماع و مفاهيم السياسة و الاقتصاد و الثقافة العامة ، دار العدى ، عين مليلة ، الجزائر ، 2010.
 6. فاروق مداس : قاموس مصطلحات علم الاجتماع ، دار مدني ، الجزائر ، 2003.
 7. عمار الطيب كشرود ، معجم مصطلحات: علم النفس الصناعي والتنظيمي والادارة ، انجليزي ، عربي ، الطبعة الاولى ، منشورات جامعة قاريونس ، بن غازي ، ليبيا.
- #### ب. الكتب:
8. إبراهيم ناصر: علم الاجتماع التربوي ، دار الجيل ، بيروت ، لبنان.
 9. أحمد ماهر : كيف تسيطر على صراعات العمل ، د ط ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر.
 10. البستاني فؤاد افرام و اخرون ، منجد الطلاب ، ط 22 ، دار الشرق ، بيروت ، 1978.
 11. القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق للنشر، عمان الأردن، 2000.
 12. العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2002.
 13. إسماعيل زكي محمد : الأثنوبولوجيا الثقافية ، ط1 ، دار الثقافة العربية ، الدوحة ، 1986.
 14. دنيس كوش : مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ، ترجمة منير السعيداني ، ط1 ، المنظمة العريسة للترجمة ، بيروت.
 15. واصل جميل المومني : المناخ التنظيمي وادارة الصراع في المؤسسات التربوية ، ط2، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011.

16. حسن حريم : السلوك التنظيمي، د ط، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004.
17. حسين فهميم : قصة الأنثروبولوجيا فصول في تاريخ علم الانسان، 1986.
18. طاهر محمد منصور الغابري ووائل محمد إدريس: الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر الأردن 2007.
19. ماهر أحمد: السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات، ط5، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 1995.
20. مالك بن نبي : مشكلات الحضارة مشكلة الثقافة ، ترجمة عبد الصبور شاهين ، ط4 ، دار الفكر ، دمشق ، سوريا ، 1984.
21. مالك بن نبي : مشكلات الحضارة تأملات ، دار الفكر المعاصر بيروت لبنان ، ط1، 1979.
22. مالك بن نبي : مشكلات الحضارة من أجل التغيير، دار الفكر المعاصر دمشق سوريا، 1998.
23. ماجدة العطية : سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة ، ط2، دار الشروق ، عمان الأردن، 2003.
24. محمد الجوهري: علم الفلكور، دراسة في الانثروبولوجيا الثقافية، ط1، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1988.
25. محمد الصريفي : إدارة الصراع ، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية ، مصر ، 2008.
26. محمد حسن حمادات : وظائف و قضايا معاصرة في الإدارة التربوية : التوتر ، الازمات ، الصراع ، التغير ، الوقت ، التنمية الادارية ، ادارة الجودة الشاملة ، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2007.
27. محمد عبيدات و اخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار النشر والتوزيع، الاردن، 1999.
28. محمد سعيد سلطان : السلوك الانساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، مصر ، 2002.
29. محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2004.
30. محمد حسن العمامرة : مبادئ الإدارة المدرسية ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 1999.

31. محمد علي محمد : تاريخ علم الاجتماع . الرواد والإتجاهات ، دار المعرفة الجامعية ، مصر .
32. معن محمود عياصرة : مروان محمد نبي احمد ، ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل والتغيير ، ط1 ، دار الحامد ، عمان ، الاردن ، 2008.
33. ناصر دادي عدون : ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004.
34. نجيب محفوظ : حول الثقافة و التعليم ، ط1 ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، مصر ، 1990.
35. سلامة عبد العظيم حسين : اتجاهات حديثة في الادارة المدرسية الحديثة ، ط1 ، دار البتراء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2004.
36. عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط3، المؤسسة الوطنية لكتاب، الجزائر، 1990.
37. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي ،دار غريب للطباعة والنشر القاهرة ، دون ذكر سنة.
38. رافدة الحريري : مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الادارية ، د ط، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2008.
39. رحالي حجييلة : الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن بالمجتمع،ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر .
40. رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة، الجزائر ، 2007.
41. خالد حامد: كيف تكتب بحثا جامعيًا، دار ريحانة الجزائر، دون ذكر سنة النشر.
42. خليل حسن الشماخ ،خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، ط1 ، دار المسيرة ، عمان ،الأردن ، 2000.
- ت. الدراسات والمذكرات:
43. أحمد يوسف أحمد اللوح: الصراعات التنظيمية و إتعاكساتها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر و الإسلامية، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، تحت إشراف يوسف عبد عطية بحر ، كلية التجارة،الجامعة الإسلامية بغزة، 2008-2009.

44. 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.
45. أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، إشراف الدكتور يوسف عبد عطية ، كلية العلوم التجارية ،الجامعة الإسلامية ، غزة، 2008.
46. العقبي الأزهر : القيم الاجتماعية و الثقافية و المحلية و أثرها على السلوك التنظيمي للعاملين ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم الاجتماع التنمية، تحت إشراف سفاري ميلود ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة منتوري قسنطينة الجزائر 2008-2009.
47. العتيبي طارق موسى: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية، 2006.
48. العتيبي طارق موسى : الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، السعودية ، 2006.
49. بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ،تخصص علم النفس العمل و التنظيم ،إشراف بوشاللق نادية، جامعة منتوري قسنطينة.
50. بوجمعة نبيل : دراسة مكملة لشهادة الماجستير حول علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع ،تحت إشراف الدكتور عبد المجيد عبدوني ، تخصص إدارة و تسيير تربوي ،كلية الآداب و العلوم الإنسانية ، باتنة ، 2008-2009.
51. بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، دراسة حالة بايب غاز بغرداية تحت اشراف بوزيرة اخليفة ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة الجزائر ، 2004.2005.
52. بلخير دهيمي: الصراع العمالي في المؤسسة الصناعية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير،المسيلة، 2007.

53. طلعت ابراهيم لطفي: النظريات الاجتماعية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الاسكندرية.
54. محمد بن فرحان الشلوي : الثقافة التنظيمية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف الرياض السعودية، 2005.
55. شاكر الخشالي : الانثروبولوجيا و تنمية المجتمعات ، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التربية ، كلية الآداب و التربية الأكاديمية المفتوحة بالدنيمارك.
- ث. المواقع الالكترونية:
56. [httpwww.alukah.net/culture/088149](http://www.alukah.net/culture/088149).

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية

تحت عنوان :

الرواسب الثقافية و علاقتها بنشوء الصراع التنظيمي
داخل المؤسسة

مؤسسة - مغرب بابب أندستري - بالمسيلة

السيدات والسادة الكرام تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لإنجاز الدراسة الميدانية المتعلقة بإستكمال إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، تحت موضوع "الرواسب الثقافية وعلاقتها بنشوء الصراع التنظيمي داخل المؤسسة " ولأن آراءكم وانطباعاتكم ذات أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة، يسعدني أن أقدم لكم مجموعة من الأسئلة المتضمنة في هذه الاستمارة المصممة لأهداف البحث العلمي، راجيا منكم التكرم بالإجابة عليها بدقة وموضوعية، مع العلم أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة.

أقدر وأثمن عاليا مساهمتكم في إنجاز هذا العمل وأشكركم مسبقا على تعاونكم

الطالب : سراي لخضر

السنة الجامعية 2017-2018.

المحور الأول : البيانات الشخصية :

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن : ☐

3- الحالة العائلية : أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

4- المستوى التعليمي : بدون مستوى ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

5- الأقدمية : ☐

المحور الثاني : الرواسب الثقافية : اولا / الرواسب الفكرية :

6- هل أنت مع فكرة اشتراك المرأة و الرجل في العمل في قسم واحد: نعم ☐ لا ☐

7- هل يوجد نساء بين رؤساء الأقسام ؟ نعم ☐ لا ☐

8- حسب تصورك أي الجنسين تفضل أن يكون رئيسك : ذكر ☐ أنثى ☐

9- كيف هي علاقتك برئيسك : جيدة ☐ عادية ☐ سيئة ☐

10- هل تفضل أن يكون رئيسك : أكبر منك سنا ☐ أصغر منك سنا ☐ في نفس سنك ☐

11- اذا اتلفت أحد وسائل المؤسسة ماذا تفعل ؟
أحاول اصلاحها ☐ أتركها على حالها أتصل بمكتب الصيانة ☐

12- في حال مواجهتك لمشكل في إطار العمل ماذا تفعل ؟
محاولة حل المشكل بنفسي ☐ أتصل بالمسؤول في العمل ☐ أستعين بزملائي ☐

13- في حال وجود إنشغال تريد رفعه للمسؤول ماذا تفعل ؟
تنقله بنفسك ☐ تستعين بأحد زملائك في نقله ☐

أخرى تذكر :

ثانيا /الرواسب السلوكية :

14 - كيف هي علاقتك مع زملائك ؟
جيدة ☐ عادية ☐ سيئة ☐
- هذه العلاقات هل هي قائمة على أساس : القرابة ☐ المصالح المشتركة ☐ المنطقة الجغرافية ☐

15- هل تلتقي بزملائك خارج إطار العمل :
نعم ☐ لا ☐

16- في حالة تعذر عليك إتمام عملك في الوقت المحدد ماذا تفعل : أستعين بأحد زملائي لإتمام العمل ☐
البقاء ساعات إضافية ☐ أقوم بإتمام العمل في اليوم الموالي ☐

17- هل تسمح لك طبيعة عملك بالحركة أو الخروج ؟ ☐ نعم ☐ لا

18- أثناء أدائك للعمل هل : تلتزم بمكان العمل ☐ تترك مكان عملك كثيرا لفترات ☐
قليلا ما تتركه ☐

المحور الثالث : الصراع التنظيمي : اولا / الصراع غير الرسمي :

19 - هل سبق و أن تأخرت عن العمل ؟ ☐ نعم ☐ لا
في حالة الاجابة بـ "نعم" هل كان ذلك بسبب : وسائل النقل والمواصلات ☐ ظرف عائلي ☐
حالة مرضية ☐

أخرى تذكر:.....
كيف يتعامل معك رئيسك في هذه الحالة :.....

20 - هل سبق وأن تغيبت عن العمل ؟ ☐ نعم ☐ لا
في حالة الاجابة بـ "نعم" هل كان ذلك بسبب : حالة مرضية ☐ ظرف عائلي ☐
أخرى تذكر:.....
كيف يتعامل معك رئيسك في هذه الحالة :.....

21 - هل سبق وأن تعرضت أحد وسائل المؤسسة للإتلاف ؟ ☐ نعم ☐ لا
في حالة الإجابة بـ "نعم" كيف كانت ردة فعلك ؟ التبليغ عن المسؤول ☐ الصمت ☐
مساعدة المسؤول على إصلاح ما أتلّف ☐

22 - كيف تجد جو العمل بين زملائك : ☐ جيد ☐ عادي ☐ سيئ
لماذا في كل الحالات

23 - هل تجد أن هنالك صعوبة في التأقلم مع زملائك بالعمل ؟ ☐ نعم ☐ لا
في حالة الإجابة بـ "نعم" هل هذا راجع الى : فارق السن ☐ الإختلاف في وجهات النظر ☐
تصادم المصالح ☐
أخرى تذكر :.....

ثانيا / الصراع الإنفعالي :

24 - كيف تجد مستوى الثقة بين العمال : ☐ جيدة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة

25 - في حالة طلب أحد زملائك مساعدته في العمل :

☐ تترك عملك وتساعده ☐ ترفض مساعدته "تتجاهله" ☐

26 - هل يوجد إختلاف بينك وبين زملائك في وجهات النظر ؟ ☐ نعم ☐ لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" لماذا :

27 - في حالة إزعاج أحد زملائك لك كيف تكون ردة فعلك :

☐ الرد عليه بالمثل ☐ التجنب ☐ رفع شكوى للمسؤول ☐

أخرى تذكر :

28 - هل يتحلى زملائك بروح الفريق ؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانا

29 - هل توجد منافسة بين زملائك في إطار العمل ؟ ☐ نعم ☐ لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" هل هذا من أجل :

- ☐ - زيادة الأجر
- ☐ - الترقية
- ☐ - تحسين مستوى الأداء
- ☐ - كسب رضا الرئيس

أخرى تذكر :