



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أم البواقي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه الطور الثالث

الشعبة : علوم إجتماعية ، علم الاجتماع
التخصص : علم اجتماع التنظيم والعمل

من طرف :

عزيزي سارة

عنوان الأطروحة:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

أطروحة مناقشة بتاريخ 2024/11/21 أمام لجنة المناقشة المشكلة من :

الرقم	اللقب والإسم	الرتبة	المؤسسة	الصفة
01	محمد أمين شيباب	أستاذ محاضراً	جامعة أم البواقي	رئيساً
02	علي زوي نبيل	أستاذ محاضراً	جامعة سكيكدة	مشرفاً
03	العمراوي زكية	أستاذ	جامعة أم البواقي	مناقشاً
04	بوبكر هشام	أستاذ	جامعة سكيكدة	مناقشاً
05	عبدلي وليد	أستاذ محاضراً	جامعة أم البواقي	مناقشاً
06	سالم يعقوب	أستاذ محاضراً	جامعة واد سوف	مناقشاً

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ
اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا ﴾

[الطلاق الآية 3]

أهداء

إلى سندي الدائم والدي العزيز حفظه الله ورعاه

إلى قرّة عيني والدي العزيزة حفظها الله ورعاها

إلى من تقاسمت معهم حلو الحياة ومرها إخوتي

إلى جميع أفراد العائلة

إلى كل الصديقات والزملاء

﴿ تركية ، سناء ، فدوة ، سمية ، نجاة ، رانية ، كريمة ، هالة ، أمال ، نسيمه ﴾

أهدي هذا العمل

﴿ الطالبة : عزيزي سارة ﴾

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد والشكر في الدنيا ولك الحمد والشكر في الآخرة ولك الحمد والشكر على نعمه كلها وعلى توفيقه لي في إنهاء هذه المرحلة من التحصيل العلمي .

وبعد الشكر والتقدير لله عز وجل ، أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف" الدكتور **نبيل علي زوي** ، على قبوله الإشراف على هذه الدراسة .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ "أ. **دنبوري لطيف** ، والأستاذة **د. سلوى ممدية**" على تقديم النصائح والمشورة لي .

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة كل بإسمه :

أ. بوبكر هشام ، **د. ساليه يعقوب** ، **د. محبلي وليد** ، **د. شهاب محمد أمين** ، **أ. زكية العمرابي**

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى قسم علم الاجتماع بمختلف طقمه العمالي في جامعة أم البواقي الذين قدموا لي مختلف التسهيلات طيلة سنوات الدراسة .

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى مدير مؤسسة تكسالتق لولاية خنشلة وموظفيه على تقديم يد العون وتسهيل عملية بحثي طيلة هذه السنوات .

ملخص الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى كشف موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي في الوحدة الإنتاجية تكسالك، وتنقسم بذلك إلى إطارين " إطار نظري" ، تم من خلاله عرض واستقراء التراث السوسيولوجي المهتم بالموضوع مع ضبط المفاهيم الإجرائية وعرض الدراسات السابقة لها .
أما في إطارها الميداني فقد تناولنا منهجية الدراسة والتحليلات الإحصائية لمتغيراتها ثم مناقشتها في ضوء الفرضيات والأهداف والدراسات السابقة .

أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف النظرية والميدانية معاً وتتمثل في مجملها ب :
- معرفة مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الوحدة الإنتاجية تكسالك.
 - العمل على بناء نموذج تصوري يعبر عن موضوع دراستنا الراهنة ويساهم في تحديد طبيعة العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي ، مع إدراك أهمية البعد الثقافي في توجيه سلوكيات الفاعلين أثناء أداء العمل .
 - الوقوف على واقع المنظمة الجزائرية بتشخيص أسباب الصراع وأشكاله بهدف دراستها وتحليلها.
 - محاولة عرض الوضع الراهن للوحدة الإنتاجية تكسالك والتعرف على النمط الثقافي السائد فيها من أجل تحديد الأساليب المناسبة لإدارة الصراعات القائمة فيها.

تساؤلات الدراسة :

التساؤل الرئيسي :

- ما علاقة الثقافة التنظيمية السائدة بإدارة الصراع التنظيمي في الوحدة الإنتاجية تكسالك؟

التساؤلات الفرعية :

- ما علاقة التوجه نحو الاحتواء بأسلوب التعاون في إدارة الصراع بالوحدة الإنتاجية تكسالك؟

- ما علاقة طبيعة المناخ التنظيمي بأسلوب التنافس في إدارة الصراع بالوحدة الإنتاجية تكسالتق؟

- ما علاقة التوجه نحو الدعم الإنساني بأسلوب التجنب في إدارة الصراع بالوحدة الإنتاجية تكسالتق؟

منهجية الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي من خلال المسح بالعينة وما يتبعه من أدوات بحثية وهي الإستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات مع الإستعانة بجملة من الأدوات الفرعية المتمثلة في مجموع المقابلات ، الملاحظة العلمية وكذلك السجلات والوثائق من أجل تقديم تحليل سوسيولوجي معمق لموضوع الدراسة وفهم أبعادها " الإحتواء التنظيمي، المناخ التنظيمي، الدعم الانساني ، أسلوب التعاون ، أسلوب التنافس، أسلوب التجنب" وهذا ما تم تطبيقه على عينة بحثية بلغ حجمها (156) موظف من الوحدة الإنتاجية تكسالتق حسب العينة الحصصية .

تمت عملية تبويب البيانات عن طريق استخدام برنامج spss ;vu25، مع مجموع الأساليب الإحصائية لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة .

نتائج الدراسة :

تشير نتائج تحليل مفردات عينة الدراسة للثقافة التنظيمية السائدة وإدارة الصراع التنظيمي في الوحدة الانتاجية تكسالتق إلى أن :

▲ مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الوحدة الإنتاجية تكسالتق ورد مرتفعاً ، بمتوسط حسابي قدر ب (3,65)،(3,46) على التوالي.

▲ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي في الوحدة الإنتاجية تكسالتق ، متوسطة وموجبة وطردية .

▲ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو الاحتواء وأسلوب التعاون بالوحدة الانتاجية تكسالتق. متوسطة وموجبة وطردية.

▲ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو المناخ التنظيمي وأسلوب التنافس بالوحدة الانتاجية تكسالق. ضعيفة موجبة وطردية.

▲ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو الدعم الإنساني وأسلوب التجنب بالوحدة الانتاجية تكسالق. ضعيفة موجبة وطردية.

الكلمات المفتاحية :

الثقافة التنظيمية ، الصراع التنظيمي، إدارة الصراع التنظيمي، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

The summary:

This study seeks to discover the topic of Organizational Culture and its relationship to managing of the Organizational Conflict in the production unit texalg, the study is divided into two main frameworks the theoretical framework." where the sociological background interested in the subject was presented , with the procedural concepts and the presentation of the previous studies.

In " The Practical Framework", we used a statistical analysis of its variables, and then we discussed them in light of the hypothesis, objectives, and previous studies

Objectives of the study:

This study aims to achieve a number of theoretical and practical objectives that we mentioned on the following points:

- Finding out the level of organizational culture and the management of organizational conflict in the Productive unit TEXALG
- The Work to build a perception model that expresses the subject of our current study and contributes to determine the nature of the relationship between organizational culture and the management of organizational conflict, with the importance of the cultural dimension in directing the behavior of employees during the work time.

- Identifying the Algerian system by diagnosing the causes and forms of the conflict for more studies and analysis.
- Trying to present the current situation of the production unit TEXALG, and to identify the cultural patterns prevailing in it in order to define an appropriate methods for managing the existing conflicts.

Study Questions:

The main question:

What is the relation between the organizational culture and the managing of organizational conflict in the productive unit Texalg.

Sub Questions:

- What is the relationship between going to The containment of the cooperation method in conflict management with productive unity Texalg ?
- What is the relationship between the nature of the organization and the competitive style of conflict management with the productive unity texalg?
- What is the relationship between the orientation toward humanitarian support and the avoidance style of conflict management with the Productive unity Texalg ?

study methodology:

The descriptive curriculum was used through sample scanning and its research tools, namely the questionnaire as a key data collection tool, using a variety of sub-tools, namely, total interviews, scientific observation as well as records and documentation, to provide an in-depth sociological analysis of the study's subject matter and to understand its dimensions "Organizational containment, regulatory climate, humanitarian support, cooperation, competition, avoidance" This has been applied to a research sample of 156 staff from the production unit, which is broken down according to the quota sample.

The data was tabulated using spss; vu25, With the sum of statistical methods to determine the relationship between study variables

The research Results :

The analysis results of the vocabulary from the prevailing study sample of the organizational culture and the management of the organizational conflict in the Production unit TEXALG indicates that:

- ▲ The level of organizational culture and the level of management of the organizational conflict in the productive unit TEXALG showed a High response, with an average account of (3,65), (3,46), respectively.
- ▲ There is a statistical relationship between organizational culture and the management of organizational conflict in the productive unit TEXALG, medium, positive and direct.
- ▲ There is a statistical significant relationship between the use of containment and the method of cooperation with Productive unit TEXALG. Duple medium and direct.
- ▲ There is a statistical significant relationship between the organizational style and the method of incompatible With the production unit TEXALG, Weak positive and direct.
- ▲ There is a statistical significant relationship between the use of human support and the Avoidance style With the production unit TEXALG. Weak positive and Direct.

Keywords:

Organizational culture, organizational conflict, management of organizational conflict, Algerian economic institution.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	❖ شكر وتقدير
	❖ ملخص الدراسة باللغة العربية
	❖ ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
	❖ فهرس المحتويات
	❖ فهرس الجداول
	❖ فهرس الأشكال
	❖ فهرس الملاحق
1-2-3	❖ مقدمة
الفصل الأول : الإطار التصوري للدراسة	
05	تمهيد
06	أولاً- أهمية الدراسة ومبررات اختيار الموضوع
07	ثانياً- أهداف الدراسة
09	ثالثاً- الإشكالية
13	رابعاً- فرضيات الدراسة
17	خامساً- مفاهيم الدراسة
34	سادساً- مصادر الدراسة
37	خلاصة
الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية والسياقات النظرية	
39	تمهيد
40	أولاً- لمحة تاريخية عن تشكل دلالات الثقافة التنظيمية
41	ثانياً- الخلفية النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية

57	ثالثاً- أهمية الثقافة التنظيمية
59	رابعاً- أبعاد الثقافة التنظيمية
68	خامساً- أنواع ومكونات الثقافة التنظيمية
76	سادساً- مصادر الثقافة التنظيمية وخصائصها
81	سابعاً- الثقافة التنظيمية ومتغيرات التنظيم
86	ثامناً- الثقافة والتسيير في المؤسسة الجزائرية
93	خلاصة
الفصل الثالث: الصراع التنظيمي وأساليب إدارته	
95	تمهيد
96	أولاً- الصراع من منظور سوسيوتنظيمي
107	ثانياً- خصائص ومظاهر الصراع التنظيمي
109	ثالثاً- مصادر الصراع و أسبابه
118	رابعاً- مستويات وأشكال الصراع التنظيمي
124	خامساً- مراحل الصراع التنظيمي
126	سادساً- أهمية الصراع التنظيمي
128	سابعاً- انعكاسات الصراع التنظيمي على المؤسسة
131	ثامناً- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
147	خلاصة
الفصل الرابع : البعد الامبريقي للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي	
149	تمهيد
150	أولاً- الثقافة التنظيمية وموقعها من الدراسات الحقلية
159	ثانياً- إدارة الصراع التنظيمي وموقعه من الدراسات الحقلية
167	ثالثاً- علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الصراع التنظيمي
171	رابعاً - تبرير اختيار الدراسات السابقة
172	خامساً- التعقيب على الدراسات السابقة
176	خلاصة

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة

178	تمهيد
179	أولاً _ براديعم الدراسة
180	ثانياً - مجالات الدراسة .
187	ثالثاً - المنهج المستخدم
188	رابعاً - أدوات جمع البيانات الميدانية
207	خامساً - أساليب التحليل
209	سادساً - العينة وخصائصها السوسيوديمغرافية
221	خلاصة

الفصل السادس : مستوى الثقافة التنظيمية بالوحدة الإنتاجية تكسالق

223	تمهيد
224	أولاً- تحليل بيانات مستوى الإحتواء التنظيمي
241	ثانياً- تحليل بيانات مستوى المناخ التنظيمي
256	ثالثاً- تحليل بيانات مستوى البعد الإنساني
272	رابعاً- طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالوحدة الإنتاجية تكسالق خنشلة
274	خلاصة

الفصل السابع : مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الوحدة الإنتاجية تكسالق

276	تمهيد
277	أولاً- تحليل بيانات مستوى أسلوب التعاون
294	ثانياً - تحليل بيانات مستوى أسلوب التنافس
309	ثالثاً- تحليل بيانات مستوى أسلوب التجنب

326	رابعاً - طبيعة ادارة الصراع التنظيمي السائد بالوحدة الإنتاجية تكسالتق خنثلة
328	خلاصة
الفصل الثامن:مناقشة نتائج الدراسة	
330	تمهيد
331	أولاً - اختبار العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي
335	ثانياً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المطروحة
346	ثالثاً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهدافها
351	رابعاً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
362	خامساً- النتائج العامة للدراسة
367	سادساً- القضايا والمشكلات التي تُثيرها الدراسة
369	خلاصة
371	❖ خاتمة
374	❖ قائمة المصادر والمراجع
399	❖ قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	"Z" وطرح نموذج "A" و "J" يبين أهم الخصائص نظرية نظرية	53
02	إدارة المشاريع وفقاً لإستراتيجية المستقبل	54
03	أهم أبعاد الثقافة التنظيمية حسب الأدبيات السابقة	59
04	التوجهات القيمية في المجتمعات التقليدية مقابل المجتمعات المحدثه	73
05	أبعاد إدارة الصراع التنظيمي من قبل عينة من الباحثين	142
06	دوافع استعمال إستراتيجيات الصراع التنظيمي	145
07	أبعاد متغير الثقافة التنظيمية في الدراسات السابقة	158
08	أبعاد متغير إدارة الصراع التنظيمي في الدراسات السابقة	166
09	أبعاد متغير الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع في الدراسات السابقة	170
10	يبين توزيع الموظفين حسب الفئات المهنية	186
11	مقياس ليكرت الخماسي لقياس الإتجاهات	190
12	نسبة الاتفاق بين المحكمين على فقرات الاستبيان	191
13	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لبعء الإحتواء التنظيمي	193
14	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لبعء المناخ التنظيمي	194
15	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لبعء الدعم الانساني	195
16	يمثل توزيع معاملات الارتباط بين أبعاد متغير الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لها.	196
17	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لبعء اسلوب التعاون	196
18	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لبعء اسلوب التنافس	197
19	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لبعء اسلوب التجنب	198
20	يمثل توزيع معاملات الارتباط بين أبعاد متغير إدارة الصراع التنظيمي والدرجة الكلية لها.	199
21	حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان	200
22	معامل الثبات بأسلوب التجزئية النصفية	201
23	نموذج شبكة الملاحظة عين الدراسة	203
24	درجة الإستجابة حسب المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي	208
25	توزيع أفراد عينة الدراسة	212
26	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	213

214	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	27
215	المستوى التعليمي لمفردات عينة الدراسة	28
217	الحالة الإجتماعية لأفراد عينة الدراسة	29
218	الفئة المهنية لعينة الدراسة	30
219	الأقدامية في العمل لفردات عينة الدراسة	31
224	إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد الإحتواء	32
241	إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد المناخ التنظيمي	33
256	إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد الدعم الانساني	34
272	ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية	35
277	إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد التعاون	36
294	إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد التنافس	37
309	إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد التجنب	38
326	ترتيب أبعاد إدارة الصراع التنظيمي	39
331	علاقات الإرتباط البينية بين أبعاد الثقافة التنظيمية	40
333	علاقات الإرتباط البينية بين أبعاد إدارة الصراع التنظيمي	41
336	عرض العلاقات الإرتباطية إستناداً على معامل سبيرمان spearman	42
340	العلاقة الإرتباطية بين بعدي المناخ التنظيمي وأسلوب التنافس	43
343	العلاقة الإرتباطية بين بعدي الدعم الإنساني وأسلوب التجنب	44
345	درجة الإرتباط بين الثقافة التنظيمية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي	45
346	مستوى تحقيق أهداف الدراسة نظرياً	46
349	مستوى تحقيق أهداف الدراسة ميدانياً	47
367	القضايا والمشكلات التي تثيرها الدراسة	48

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	معالم الإشكالية	13
02	النموذج الإفتراضي للبرهنة على الفرضية العامة	14
03	النموذج الإفتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الأولى	15
04	النموذج الإفتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثانية	16
05	النموذج الإفتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثالثة	17

45	المداخل الكبرى لنظريات التنظيم	06
56	الخصائص البنائية للثقافة التنظيمية	07
67	الجبل الجليدي لوصف بعدي الثقافة التنظيمية	08
68	يبين أنواع الثقافة التنظيمية حسب رؤية (handy)	09
76	النسيج الثقافي للمنظمات	10
78	مصادر الثقافة التنظيمية	11
106	الصراع في الفكر السوسيولوجي والتنظيمي	12
117	أسباب الصراع التنظيمي	13
123	دينامية حلقة الصراع التنظيمي	14
126	مراحل الصراع التنظيمي	15
131	أثار الصراع التنظيمي داخل المؤسسات	16
134	أسلوب رحيم نحو عملية تشخيص الصراع تنظيمي	17
136	آليات حل الصراع حسب نموذج بليك وموتون	18
179	براديفم الدراسة	19
206	حجم مجتمع وعينة الدراسة	20
207	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	21
208	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	22
210	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	23
211	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	24
212	توزيع عينة الدراسة حسب الفئات المهنية	25
213	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	26

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
393	محلل الأساتذة المحكمين	01
394	إستبيان الدراسة	02
400	دليل المقابلة	03
403	شبكة الملاحظة	04
407	الهيكل التنظيمي للوحدة الإنتاجية تكسالق	05
408	توزيع الموظفين حسب الفئات المهنية	06

409	ترخيص إجراء الدراسة الميدانية	07
417	حسابات برنامج spss :vu25	08

مقدمة

مقدمة :

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية اليوم الكثير من كتابات وأبحاث الدارسين والمهتمين في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل نظراً لحظوتها الهامة في المجتمع الانساني وما يتخللها من قضايا ومشكلات تنظيمية مختلفة الأمر الذي يستدعي إقتراح وتبني إستراتيجيات علمية معينة لتفسير علاقات العمل الاجتماعية والانتاجية في ظل الموارد البشرية والمادية والبيئية المتاحة ، و إنعكاساتها التي تؤثر على أهدافها الخاصة والعامه وهو ما قد يؤسس لتطويرها ونجاحها كما قد يؤدي ذلك إلى نشوب صراعات ونزاعات سلبية مما يهدد كينونتها ، فالمؤسسات الجزائرية كغيرها من النظم التسيرية واجهت سلسلة من التحديات المختلفة نظراً للأطر المنتهجة المستوردة في عملية بناء المشاريع الاقتصادية الأمر الذي إنعكس سلباً على نظامها الداخلي والمجتمع العام.

فالقطاع الصناعي كغيره من القطاعات الأخرى يعد من أهم الركائز الانتاجية في الجزائر كونه جزء لا يتجزء عن القطاع الاقتصادي مما يجعله ينسحب على بقية الحاجات الاجتماعية والاقتصادية بمختلف مؤسساته بما فيها الوحدة الانتاجية تكساق بولاية خنشلة ، هذه الأخيرة التي شكلت قطباً محورياً في عملية إنتاج وتوفير مختلف مستلزمات القطاع الأمني الجزائري وطنياً ، وهنا يتم تسليط الضوء على واقع جماعات العمل وإدارة هذه الوحدة ، حيث تظهر من خلال مجموع السلوكيات والممارسات المتنوعة التي تختلف باختلاف عملية التنشئة الاجتماعية والمكانة الوظيفية والثقافات الفرعية السائدة في المنطقة على فترات زمنية معينة ، ناهيك عن واقع الوحدة الانتاجية تنظيمياً وما يعتارها من قوانين وإجراءات والتزامات ومختلف التكنولوجيات الحديثة من معدات وآلات وهيكل تنظيمي خاص وهو ما يصطلح عليه اليوم بثقافة المنظمة. فبالرغم من التلاحم بين هذه الثقافات التنظيمية والفرعية منها وما تأول إليه في صالح الوحدة إلى أن ذلك لم يقف أمام نشوء الصراعات وهو أمر طبيعي في ظل التفاعلات القائمة داخل وحدات العمل لعوامل متنوعة منها ما هو تنظيمي ومنها ما هو شخصي الأمر الذي يؤثر في معظم الأحيان رجعيّاً على سيرورة العمل ، لهذا فإن تفعيل دور الثقافة وتكريسه كعنصر فاعل يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير ومواكبة التغيرات الجارية يعد أمراً في غاية الأهمية لضمان مرونة عملية إدارة الصراعات القائمة عبر الإستعانة بمجموعة من الأساليب والإستراتيجيات بطريقة علمية مدروسة بهدف التحكم في حجم الصراعات القائمة سواء كان ذلك بالتقليل من حدتها أو بإثارته حسب متطلبات المؤسسة.

ولتحقيق هذا المسعى إستهدفنا دراسة العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي في الوحدة الإنتاجية تكسالق بولاية خنشلة ، لأجل فهم هذا الواقع التنظيمي والإحاطة بمختلف أبعاده من خلال الإجابة عن تساؤلاته المطروحة والفرضيات المبنية .

فقد احتوت الدراسة الحالية على ثمانية فصول تدرج ضمن إطارين رئيسيين ، حيث يتعلق الإطار الأول بالعرض النظري للدراسة الذي تم فيه مناقشة كل من التراث السوسيولوجي الخاص بمتغيرات الدراسة البحثية وتحليلها ، إذ قسم إلى أربعة فصول على الترتيب الموالي :

– **الفصل الأول " الإطار التصوري للدراسة "** : يحتوي هذا الفصل على أهمية الدراسة ومبررات اختيار الموضوع مع تحديد أهدافها كمحاولة سوسيولوجية لبناء المشكلة البحثية وصياغة فرضياتها ، ثم تحديد مفاهيم ومصادر الدراسة .

– **الفصل الثاني " الثقافة التنظيمية والسياقات النظرية "** : يتناول هذا الفصل التراث السوسيولوجي الخاص بمفهوم الثقافة التنظيمية من خلال طرح لمحة تاريخية عن تشكل هذا المفهوم والتأصيل النظري المفسر لها بصفة عامة مع تبيان أهميتها وأبعادها ، كما تم عرض أهم الأنواع والمكونات المشكلة لها مع تحديد مصارها وخصائصها ، بعد ذلك مباشرة قمنا بإبراز مكانتها من خلال عرض علاقتها بمتغيرات التنظيم المختلفة ، مباشرة بعدها تم تناول هذه الثقافة في المؤسسة الجزائرية .

– **الفصل الثالث " الصراع التنظيمي وأساليب إدارته "** : يتناول هذا الفصل التراث السوسيولوجي الخاص بمفهوم الصراع التنظيمي وأساليب إدارته من خلال طرح التأصيل النظري لظاهرة الصراع التنظيمي مع إبراز أهم خصائصه ومظاهره ، ثم قمنا بتحديد أهم مصادره ومسبباته لننتقل مباشرة إلى تبيان مستويات الصراع التنظيمي وأهم أشكاله ومراحلها للتضح أهميته بصفة عامة مع طرح إنعكاساته على المؤسسات وكيفية إدارته والتحكم فيه .

– **الفصل الرابع " البعد الامبريقي للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي "** : عمدنا من خلال هذا الفصل إلى طرح الدراسات السوسيوتنظيمية الخاصة بمتغير الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمجموعة من متغيرات التنظيم ، ثم تناولنا كذلك دراسات خاصة بمتغير إدارة الصراع التنظيمي في علاقته بمتغيرات تنظيمية أخرى بهدف معرفة موقع كل منهما ، بعدها مباشرة تناولنا دراسات تربط بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بهدف التعمق في دراستنا البحثية ، لنختم ذلك بمجموعة من التعقيبات على مختلف الدراسات السابقة .

بعد عرض مختلف الفصول السابقة الخاصة بالإطار الأول ، إتجهنا مباشرة إلى عرض الإطار الثاني من الدراسة والذي يتعلق بالعرض الميداني للدراسة ويضم أربعة فصول على النحو التالي :

– **الفصل الخامس " الإجراءات المنهجية للدراسة"**: شمل هذا الفصل كل الإجراءات المنهجية المعتمدة في دراستنا الحالية بداية من تحديد مجالات الدراسة " المجال المكاني والزمني والبشري" بعدها قمنا باختيار منهج الدراسة مع طرح مختلف أدوات جمع البيانات ميدانيا بما يتناسب والمنهج المعتمد مع تحديد أساليب التحليل فضلا عن العينة البحثية وخصائصها السوسيوديمغرافية.

– **الفصل السادس " مستوى الثقافة التنظيمية بمؤسسة تكسالق "** تم من خلال هذا الفصل تحليل بيانات مستوى الثقافة التنظيمية بإستخدام مجموعة من الأبعاد بداية من الإحتواء التنظيمي مروراً إلى المناخ التنظيمي وأخيراً الدعم الإنساني ، بالإستعانة بمجموعة من الإحصاءات المتمثلة في النسب المئوية والتكرارات ، المتوسطات الحسابية، الإنحراف المعياري .

– **الفصل السابع " مستوى إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة تكسالق"**: تم من خلال هذا الفصل تحليل بيانات مستوى إدارة الصراع التنظيمي بإعتماد على مجموعة من الإستراتيجيات المثلثة في كل من إستراتيجية التعاون وإستراتيجية التنافس وأخيراً إستراتيجية التجنب ، مستخدمين في ذلك مجموعة من الأساليب الاحصائية وهي التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية ، الإنحرافات المئوية.

– **الفصل الثامن " مناقشة نتائج الدراسة "**: تم من خلال هذا الفصل عرض علاقة الأبعاد البيئية لمتغيرات الدراسة من خلال الإستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية من المتوسطات الحسابية ، الإنحراف المعياري ، معامل الارتباط سبيرمان ، ثم تم مباشرة مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المطروحة والأهداف المحددة والدراسات السابقة للخروج بالنتائج العامة الخاصة بالدراسة الحالية وعرض مختلف القضايا والمشكلات التي قد تثيرها. بعدها ختمنا بحثنا هذا بخاتمة عامة شملت الإستنتاج العام.

الفصل الأول :

الإطار التصوري للدراسة

تمهيد

أولاً- أهمية الدراسة ومبررات اختيار الموضوع

ثانياً- أهداف الدراسة

ثالثاً- الإشكالية

رابعاً- فرضيات الدراسة

خامساً- مفاهيم الدراسة

سادساً- مصادر الدراسة

خلاصة

تمهيد

شهدت البشرية تحولات وتغيرات كبرى أسفرت عما يسمى اليوم "بعصر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات" ، هذا الأخير الذي أحدث نقلة نوعية في حياة الأفراد والجماعات على مستوى التنظيمات ، فتوسعت الرؤى وتعددت الأهداف والمصالح وبرزت التحديات واشتدت المنافسات في مختلف المنظمات بما فيها المؤسسة الإقتصادية ، التي أضحت محل استقطاب العلماء المتخصصين كمجال للبحث عن أنجع وسيلة لتحقيق الكفاءة الأدائية ومن ثما بلوغ الفعالية التنظيمية من خلال تكريس موردها المادي والبشري في خدمتها.

ونظراً للمسعى الأساسي لهذه الأخيرة ، فإنها تشهد الكثير من القضايا والمشكلات التنظيمية في مساق تحقيق غايتها، إذ يعد الصراع التنظيمي أحد أهم المسائل التي شغلت الفكر التنظيمي منذ القدم و إلى يومنا هذا ، ما أتح العديد من المقاربات التنظيمية في سبيل دراستها وتشخيصها ومن ثم إدارتها والتحكم فيها برابطها بالثقافة التنظيمية السائدة بها. والكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بينهما دون تجاهل بقية المتغيرات التنظيمية وموقعها في المنظمة.

وتأسيساً لذلك فإننا نتجه في هذا الفصل ، إلى البحث عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي ، وفي سبيل ذلك تم الاعتماد على مجموعة من الأدبيات النظرية المكتوبة إلى جانب المتغيرات الإمبريقية المعبرة عن واقع الوحدة الإنتاجية تكسالق وبلورة إشكالية بحثية رصينة ، تتبعها فرضيات مدروسة وواقعية استناداً لمنهجية البحث العلمي.

أولاً - أهمية الدراسة ومبررات اختيار الموضوع :

تستقي هذه الدراسة حُطوتها العلمية من خلال اعتقاد الباحث بأهمية موضوع الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، باعتبارها الصمام الرقابي على الكفاءة الأدائية للمنظمة بشكل عام. كما يمكن رصد هذه الأهمية بشكل أدق وأعمق من خلال التغلغل ضمن أطورها النظرية والميدانية على النحو التالي :

1-الأهمية النظرية :

تتجسد هذه الأهمية العلمية للدراسة من خلال ما يلي :

- تبرز أهمية الدراسة في كونها من الدراسات القليلة والمحدثة - على حد علم الباحث- التي تنفرد بتجميع كل من متغير ثقافة المنظمة وإدارة الصراع في المؤسسة الجزائرية (وحدة الإنتاج تكسالق)، مع غيابها في حقل علم الاجتماع التنظيم والعمل على مستوى الدراسات العليا .
- كما تتمثل أهمية الدراسة في تشخيص طبيعة صراعات المنظمة وهو الجانب الذي يفرد إلينا أشكال الصراع ، ومن ثما محاولة تحليله بعرض أهم مصادره وعوامله لأجل إدارته.
- إضافة إلى ملاحظة الباحث لغياب وحدة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، ونستثني بذلك بعض المؤسسات التي تشغل وظائف حساسة مثل سونلغاز .
- إن تعدد التخصصات العلمية المتداخلة وموضوع بحثنا منها، الاجتماعية، الأنثربولوجية، الإدارية، الاقتصادية، والسياسية، يضيف عليها رونقاً معاً رقياً خالصاً من خلال الاستفادة من هذه التوليفة الجامعة لجملة السجيات الثقافية والاستراتيجيات التسييرية نحو منهج معرفي تكاملي وعملي.

2-الأهمية الميدانية :

تتجسد الأهمية العملية للدراسة من خلال ما يلي :

- تناول موضوع الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي إمبريقياً، يعطي الفرصة للباحث في استثمار مدخراته وخبراته المعرفية وقدرته على التحليل والخيال السوسيولوجي ومن ثم العطاء والإبداع.

- ملاحظة نفور العديد من الباحثين ذوي الدراسات العليا في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل في خوض المواضيع الكيفية التي تقوم على التحليل، و ما ثقافة المنظمة إلا إحدى هذه المواضيع نظراً لاتسام أبعادها المعرفية بمؤشرات معنوية يصعب قياسها إمبيريقياً، لذلك نجد إقبالاً كبيراً على الدراسات الكمية وهذا لا يقلل من أهمية هذا الموضوع "الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع"، بل إنما هذه الصعوبات تدل على مكانة وضرورة دراسة هذا الموضوع.
- إضافة إلى ذلك فإن هذا الموضوع يعد من المسائل الحساسة التي تمت دراستها بالوحدة الإنتاجية تكسالق (texalg) بخنثلة، الخاصة بإنتاج النسيج والتتيم الصوفي الموجه نحو القطاع الأمني بصفة عامة في الجزائر والذي يتسم بنوع من الخصوصية والأهمية، إذ يعد هذا الإنجاز الضخم الأول من نوعه على المستوى الوطني لذلك فإن هذه الدراسة تمثل مرجع هام للباحثين والمهتمين بهذا النوع من النشاطات، إضافة إلى استغلال النتائج المتوصل لها من طرف القادة والمشرفين أثناء عملية اتخاذ القرارات وطرح البدائل المناسبة بدل القرارات الهشة والضعيفة وإقرارهم بأهمية البعد الثقافي في المؤسسة ومدى انعكاساته على إدارة الصراعات ومجابهة كل أشكال الباثولوجيا التنظيمية السائدة .

ثانياً-أهداف الدراسة :

ترنو هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف وذلك من خلال تشريح المؤسسة الجزائرية عبر تحليل النسق الثقافي للبناء التنظيمي المتأثر بعوامل اجتماعية وثقافية معينة ، في ظل علاقته بمتغيرات عدة بما فيها إدارة الصراع التنظيمي ، ومن بين أهم هذه الأهداف :

1-الأهداف النظرية :

تتجسد الأهداف النظرية لبحثنا في النقاط التالية :

- السعي نحو بناء نموذج تصوري يجمع بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي مع تحديد طبيعة العلاقة بينهما
- الكشف عن معالم كل من الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي باعتبارهما من أهم الأقطاب المعرفية في ميدان السلوك التنظيمي.
- الكشف عن أهمية البعد الثقافي في توجيه سلوكات الفاعلين داخل المنظمة

- الوقوف على عرض حقيقة العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية وعملية إدارة الصراع في المؤسسة الجزائرية.
- الوقوف على واقع المنظمة الجزائرية بتشخيص عوامل وأشكال الصراعات التنظيمية بهدف تحليلها.
- محاولة معرفة مدى توجه المؤسسة نحو هذا البعد الكامن أي "ثقافة المنظمة" حيث تسعى لبناء نموذج ثقافي خاص بها ومعبر عن فلسفتها.
- محاولة كشف خبايا الموضوع خصوصاً في ضوء اعتبار أن المؤسسة تمثل فسيفاء من الثقافات، حيث تتعايش ثقافتها مع مجموعة من الثقافات الفرعية الأخرى، هذا ما دفع الباحث نحو الغموض الذي يكتنف معظم المؤسسات الإنتاجية الجزائرية والمتعلقة بمكان إدارة الصراعات القائمة خاصة الكامنة منها، في ظل الشبكة الثقافية السائدة.
- محاولة تقديم تراث نظري يعبر عن العلاقة القائمة بين ثقافة المنظمة وعملية إدارة الصراع التنظيمي، أين يتم عرض مجال مفاهيمي علمي خصب يتسم بالرصانة المعرفية و يتمشى ومتطلبات العصر.

2-أهداف ميدانية :

تتجسد الأهداف العملية لبحثنا في النقاط التالية :

- عرض واقع الوحدة الإنتاجية تكسالك وتحديد السجية الثقافية السائدة فيها بهدف إدارتها.
- استقطاب رؤى وتوجهات المسيرين والمشرفين نحو مراعاة ثقافة المنظمة على أرض الميدان والاهتمام بها وما لها من دور في قيادة الصراعات القائمة.
- قياس مستوى الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع في المنظمة بهدف اقتراح نموذج عملي يخدم المنظمة ويضبط درجات الصراع المرغوب فيها
- ترجمة أهم أساليب إدارة الصراع التنظيمي " التعاون، التنافس، التجنب " في الواقع الامبريقي وتبيان مدى فعاليتها و نجا عتها .
- الخروج بجملة من الاقتراحات المستقبلية نظراً لتربع موضوع الثقافة التنظيمية وأشكال الصراع في جُلا التنظيمات ولا يمكن الحديث عن أي متغير تنظيمي دون تناول ثقافة المنظمة.

ثالثاً - الإشكالية

تشهد المؤسسات الجزائرية اليوم تحديات ورهانات مختلفة بإعتبارها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الفواعل الأساسية أهمها "المورد البشري" ، هذا الأخير الذي يتسم بجملة من الخصائص والسمات السوسيو ثقافية المتباينة حسب التقسيم المنسق للعمل في التنظيمات الهرمية " إطرارات ، أعوان تحكم وعمال التنفيذ، الذين يتكفلون بنقلها في حدود إطارها الداخلي بصورة تراكمية تشمل كل هذه الخصوصيات بهدف قيادة المؤسسة نحو قاطرة التنمية والتطور والإزدهار عبر تبني العدايد من الاستراتيجيات المجدول عليها وفقاً لفلسفة الادارة السائدة .

وفي هذا السياق لجأت إلى إتباع إجراءات معينة تعمل على المحافظة على حسن استقرار المؤسسة وضمان صيرورتها في ميادين محددة خاصة الصناعية منها ، لمجابهة المنافسة العالمية بتجسيد برامج إصلاحية تهدف إلى التوجه نحو اقتصاد السوق كمنهج وآلية للتنظيم والإدارة واللاحق إلى مصاف الدول المتقدمة، إلا أن الخروج عن هذا المدار التجريدي يسوقنا نحو عرض واقع المنظمة الجزائرية الذي يشهد حالة من الركود والجمود نظراً لتراكمات الموروثية من الحقبة الاستعمارية بالموازاة مع جملة الخيارات السياسية لدولة الجزائرية غداة الاستقلال مباشرة ، أين أثرت على أنماط التسيير وسلوكيات المسير الجزائري مما أسفر عن فشل الخطط التنموية المرجوة ، هذا ما شكلاً مضماراً نحو بروز العديد من الأمراض الاجتماعية التي أنهكت كيان المنظمة الجزائرية جراء تلك القرارات المتخذة والمتمثلة في غلق عدة مؤسسات وتفكيك غيرها وبتالي تسريح العمال ومواجهة واقع البطالة ومن ثما تقاوم أزمة سير المؤسسة نظراً لإخفاق الإدارة في اقتراح بديلاً أو نموذجاً وظيفي يتوافق وخصوصية المجتمع الجزائري وثقافته بعيداً عن أساليب التسيير المستوردة التي فتحت باباً نحو العديد من المشكلات التنظيمية بما فيها الصراع التنظيمي.

و يعد الصراع أحد التحديات التي تواجهها المنظمة اليوم، فهو أمر شائع ومألوف إذ يقول ابن خلدون " ومن ضرورة الاجتماع التنازع لازدحام الأغراض" (ابن خلدون، 1406، صفحة 240)، فقد أكد على تلازم ظاهرتين اجتماعيتين ألا وهما " الاجتماع والتنازع الإنساني" فالصراع حقيقة طبيعية جبل عليها الإنسان والمتتبع لتاريخ الأنسنة يشهد على استمرار عمليات الصراع وعلى جميع المستويات الاجتماعية نتيجةً للتباين بين وحدات البناء سواء كان على مستوى الأفراد أو الجماعات أو حتى النظم ، أين يحظى الموظف دائماً قسطاً من الحرية للمناورة وبناء استراتيجيات ضد الإجراءات والقوانين وضد التنظيم الرسمي لفهم هذه المنظمات خاصة

وأنها أفرزت عدة مشاكل وعوائق التي عرقلت السير الحسن لهذه المجتمعات من بينها تقويض القواعد والأوامر الرسمية وتكريس البيروقراطية بمفهومها السلبي... وغيرها من الممارسات التي تحيل وتؤكد كون الصراع ظاهرة ديناميكية تنجم عن تضارب المصالح وتباين الأهداف وتعدّد الرسالة الاتصالية، ناهيك عن سيادة بعض السلوكيات السلبية كالاستفراد بالرأي وفرضه على الآخرين رغم جهلهم للمشاكل التي يسعون إلى حلها ما يعرض حقيقة عمق المركزية الشديدة التي تعيشها العديد من المنظمات اليوم، كنوع من العنف المحتكر الممارس من قبل السلطة للحفاظ على النظام العام عبر توسيع رقعة القواعد اللاشخصية لتقييد الفاعلين ومنعهم من القيام بأية مبادرات شخصية بهدف التحكم في كل حيثيات المنظمة كبيرة وصغيرة كانت، ونظراً لاتساع رقعة هذه القواعد والمركزية المفرطة أدى إلى انعزال كل فئة مهنية عن الأخرى ومن ثمة تشتت ألقمة التنظيم فأضحت محل خصام ونزاع لكونها لا تشكل جماعات عمل مندمجة مما يدفعها لتوجه نحو تكوين أقطاب خاصة أي "الاولجارية" وهنا يتخذ كل فاعل أو جماعة عمل خطة معينة لممارسة كل منهم لُعبته ضد الأطراف المقابلة تحت شعار "الطقوس العاطفية" على حد تعبير ماكس فيبر "Max weber" لفرض هيراركية الهيمنة أو المكانة التي تؤدي إلى اتساع رقعة العلاقات المكوّنة للقوة وفقاً للسلطة الموازية المكتسبة حسب مناطق الارتياح المتوفرة في المؤسسة، ما يجعل الصراع أمر وارد الحدوث وقد يكون ذو نتائج إيجابية كما قد تكون نتائجه سلبية فيؤثر على فعالية المنظمة .

وهنا تظهر الحاجة لكبح جماع القوة التي تميل لتفتيت التعاون بين الفاعلين إبانَ انتهاج إدارة المنظمة دوراً في تحجيم حدة الصراع وتكيفه لخدمتها، اعتماداً على إدارة الصراع نحو تحقيق الأهداف الساعية في ظل التطور المعرفي الكبير الذي شهدته الإنسانية أين لعبت أساليب إدارة الصراع وظيفية محورية في تحقيق نتائج مرغوبة وإيجابية في سياق تطور المنظمات وتقدمها، مع الأخذ بسبب جديدة لمعالجة مختلف أنواع الصراع وصوره وما هذه الأساليب إلا نتاج لتراكم معرفي لعدة مداخل نظرية ودراسات امبريقية، حيث يذهب الاتجاه التقليدي إلى الإقرار بضرورة استخدام منطق القوة أو السلطة كأحدى الآليات الفعالة لتسيير الصراع وتقليص حجمه، أما الاتجاهات الحديثة فقد نوهت لكونه ظاهرة طبيعية لا مفر منها واصفةً له بإيجابية إذ يمكن السيطرة عليه وتوجيهه لتحقيق الكفاءة الأدائية .

والأكيد أن الدراسات التي تتعلق بإدارة الصراع التنظيمي لم تبدأ لدى التوجه الكلاسيكي فقط ولا يمكنها أن تنتهي بمجرد الطرح النظري المحدث، غير أنهما مثلاً في مرحلة معينة نموذج مرجعي لتاريخ تسيير الصراعات خاصة في ضوء التحولات الاجتماعية الراهنة التي غيرت الصورة النمطية التي وجد عليها الصراع التنظيمي.

وهذا ما أوقع العديد من الباحثين والمنظرين السوسيولوجيين في برائين الاستشكال المعرفي، فتباينت الرؤى واختلفت التوجهات والتفسيرات وبرزت عدة سبل لإدارة ومجابهة الصراع، انطلاقاً من إسهامات ماري باركر فوليت "Mary parker follett" خلال أربعينيات القرن الماضي بعرض كل من التفاوض والتكامل كآليات مهمة لتسيير الصراع وصولاً إلى ما قدمه هودج أنتوني "Hodge" وغيرهم من الباحثين خلال فترتي "السبعينات والتسعينات" والتي أسفرت عن جملة من الطرق الهامة لتحكم في الصراع وفقاً لحاجات المنظمة منها التجنب، التنافس، الانسحاب،.. وغيرها من الآليات الفعالة حسب طبيعة ومظاهر النزاعات المفتعلة.

ولو أن الدراسات السوسيولوجية لم توف هذا الجانب حقه، برغم من حظوته العملية في ميدان المنظمات، إلا أن هذا لا ينفي حقيقة وجود متغيرات تنظيمية وثيقة الصلة بهذا الأخير، تؤثر وتتأثر به بغض النظر عن طبيعة التأثير الورد.

فأداء المنظمة لهاته الوظيفة بمعنى "إدارة الصراع" يبقى راهين لمؤشرات معينة، تشمل قيم ومعايير محددة من احتواء واتساق واحترام ومختلف ضوابط المؤسسة (وحدة الإنتاج TEXALG) أو ما يصطلح عليه بـ "الثقافة التنظيمية".

هذا المفهوم الذي أحدث نقله هامة جداً في مجال التميز التنظيمي، ولو أنه من المفاهيم الشائكة المعقدة حتى أنه وصف "بالدغل التصوري" وهذا الغموض جعله محط استقطاب العديد من الدارسين والمهتمين بالسلوك التنظيمي، باعتبار أن دراسة الإطار أو البعد الثقافي للمنظمة يساعد على فهم وتفسير الأفعال الاجتماعية المُنْبَجِسَة عن جماعات العمل وسيكولوجياتهم التي تحمل نسق قيمي وعرفي شعوبي معين، واتجاهات وسلوكيات وممارسات في خضم عملية التطبيع الاجتماعي المتباينة من فرد لآخر من حيث المنطلق والتشكيل حسب طبيعة التنظيمات التي تسعى إلى تحليل تصرفاتهم بغية التنبؤ بها وتفسير المشكلات والصراعات القائمة داخل المؤسسة. ومن الجلي أن هذا التعبير الزئبقي يُكْتَسَى بالمعتقدات والمبادئ والأفكار السائدة في المجتمع أو ما يسمى بالهابيتوس "Habitus" التي يتناقلها الأفراد العاملين بمجرد الالتحاق بمقر عملهم، فهي متجذرة في

أعماق الوجدان الاجتماعي مما يشكل تماثلاً تهم، وفي هذا المقام أكد سانسوليو "R.sainsaulieu" أن المؤسسة ليست مجرد فضاء من نصوص وقواعد قانونية ولا نماذج وهياكل رسمية، فهي كذلك تتأثر بالتركيبة الاجتماعية الحاوية للروابط العلائقية الفرعية المتشابكة التي تسهم في بروز سحبات ثقافية متنوعة داخل بيئات العمل.

والمتتبع للمرجعية التاريخية والاجتماعية لمجموع الدراسات الحقلية التي خلص لها الباحثين الجزائريين أمثال " غريد جمال، على الكنز، بشير محمد، فضيل رتيمي.. وغيرهم"، التي كشفت عن قوة الارتباط بين ثقافة المنظمة والخلفية الاجتماعية للعامل الريفي الجزائري ومدى التحامه بأصالته وتشبثه بها وانعكاسها على هوية المنظمة ما يجعلهما قطبان للإنتاج الثقافي في التنظيم، وهذا ما يضيف عليها خاصيتي القوة أو الضعف المتحركة في سيرورة المنظمات عبر إدارة ثقافتها نحو بقية المتغيرات.

فارتباط إدارة الصراع التنظيمي في الوحدة الإنتاجية تكسالك بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة فيها هو الذي يؤسس لمدى فعاليتها تنظيمياً وإستقرارها من عدمه وبتالي تحقيق الأهداف المسطرة وارتفاع مردودية الوحدة ونموها وتطورها ثم توسعها.

و على ضوء التحليلات السابقة، يتوجه اهتمام دراستنا هذه إلى البحث عن واقع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية حسب طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وذلك من خلال تحليل وتفسير أبعاد كلاً المتغيرين انطلاقاً من المعطيات والبيانات التي تم رصدها نظرياً و ميدانياً في وحدة الإنتاج تكسالك - **TEXALG** - بخنشلة.

وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده :

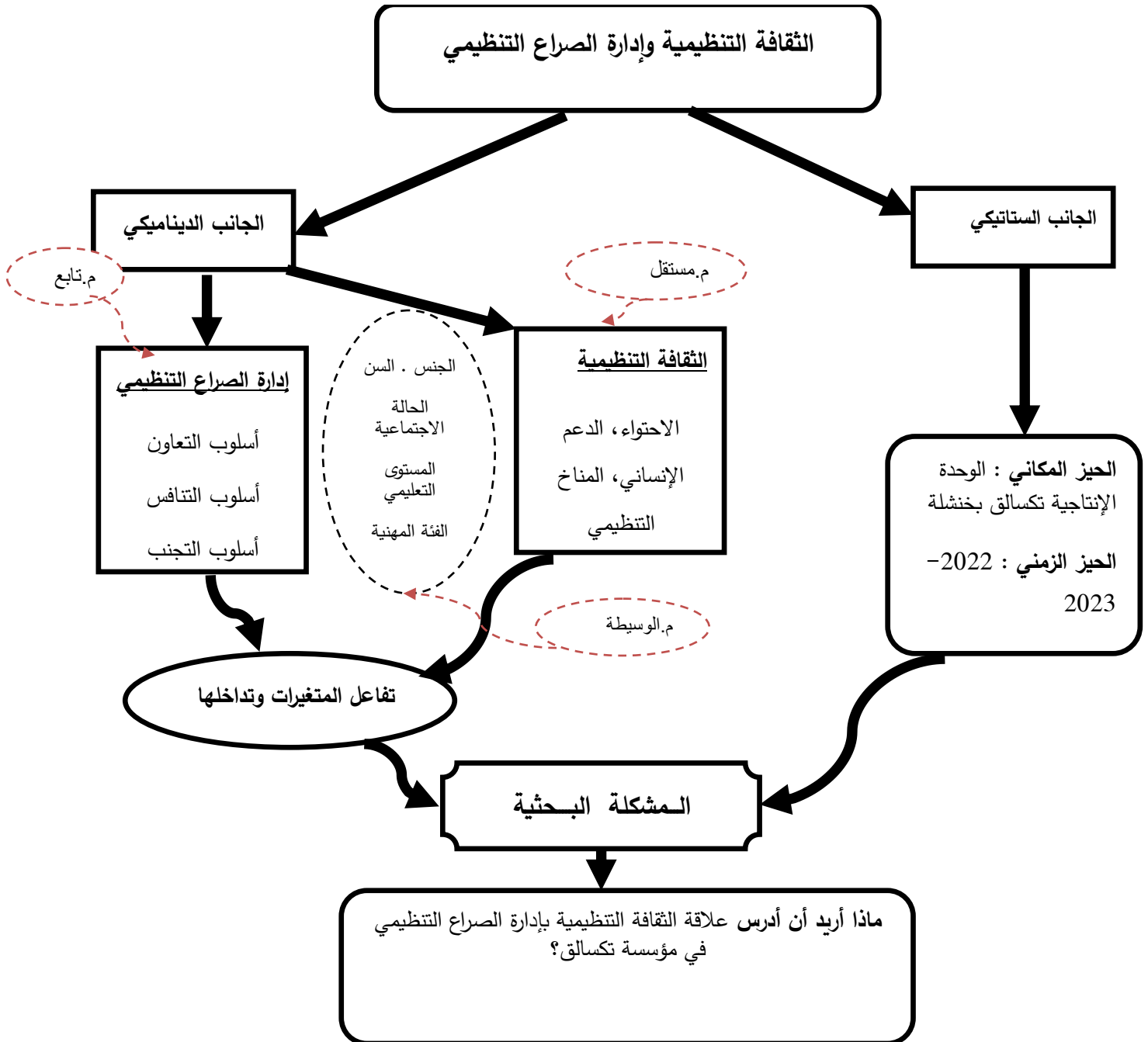
- ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة بإدارة الصراع التنظيمي في الوحدة الإنتاجية تكسالك خنشلة ؟

ولتضمن معالم الموضوع تم طرح ثلاثة أسئلة فرعية كالآتي :

- ما علاقة التوجه نحو الاحتواء بأسلوب التعاون في إدارة الصراع بالوحدة الإنتاجية تكسالك ؟
- ما علاقة طبيعة المناخ التنظيمي بأسلوب التنافس في إدارة الصراع بالوحدة الإنتاجية تكسالك؟

- ما علاقة التوجه نحو الدعم الإنساني بأسلوب التجنب في إدارة الصراع بالوحدة الإنتاجية تكسالق؟

الشكل رقم (1): معالم الإشكالية



من إعداد الباحثة

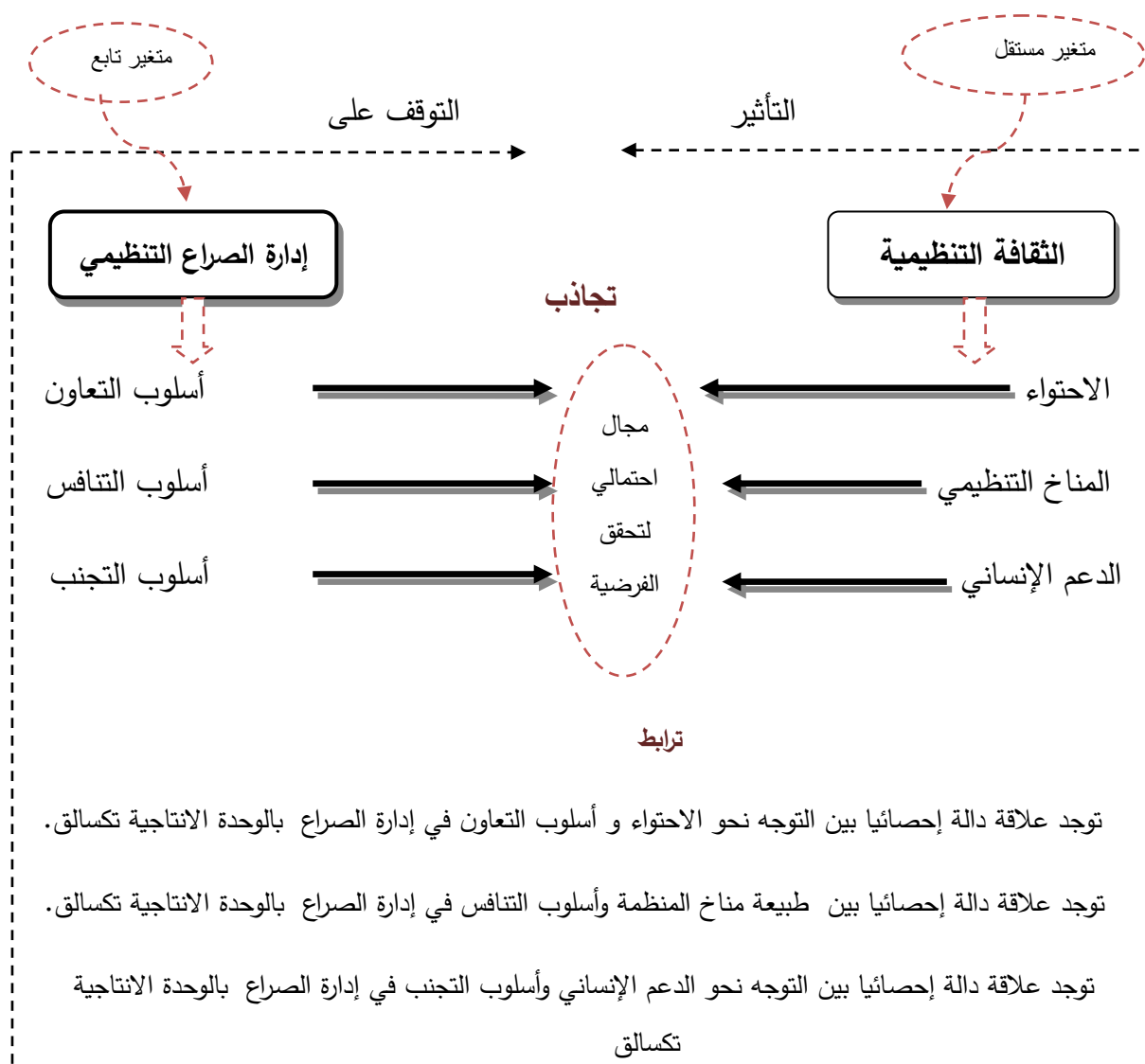
رابعاً- فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الإشكالية المقدمة وكأجوبة أولية عن مختلف التساؤلات نطرح الفرضيات التالية :

1- الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى إدارة الصراع التنظيمي بالوحدة الإنتاجية تكسالق.

الشكل رقم (2): النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية العامة

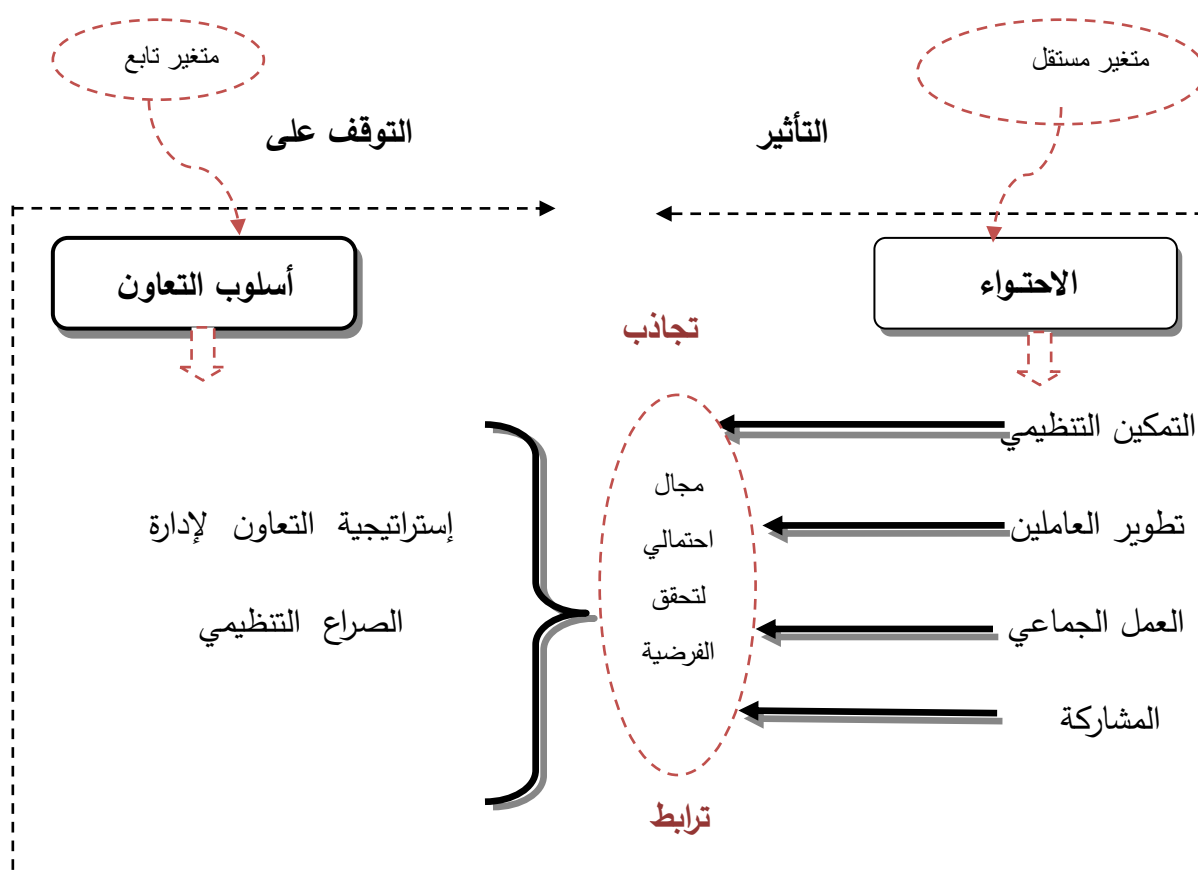


2- الفروض الجزئية :

أ- الفرضية الجزئية الأولى

توجد علاقة دالة إحصائياً بين التوجه نحو الاحتواء و أسلوب التعاون في إدارة الصراع بالمؤسسة الإنتاجية تكسالك خنشلة.

الشكل رقم (3): النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الأولى

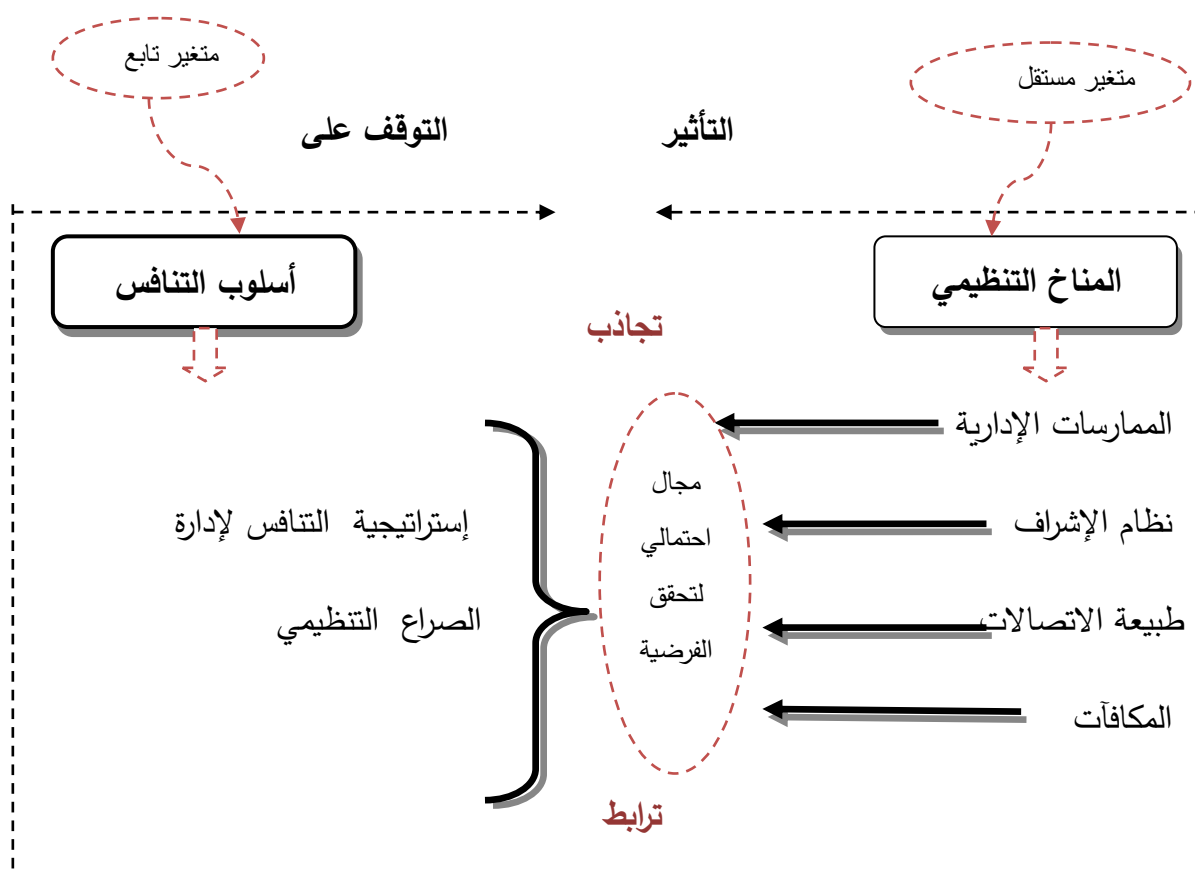


المصدر : من إعداد الباحثة

ب- الفرضية الجزئية الثانية

توجد علاقة دالة إحصائياً بين طبيعة مناخ المنظمة وأسلوب التنافس في إدارة الصراع بالمؤسسة الإنتاجية تكسالك خنشلة .

الشكل رقم (4): النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثانية

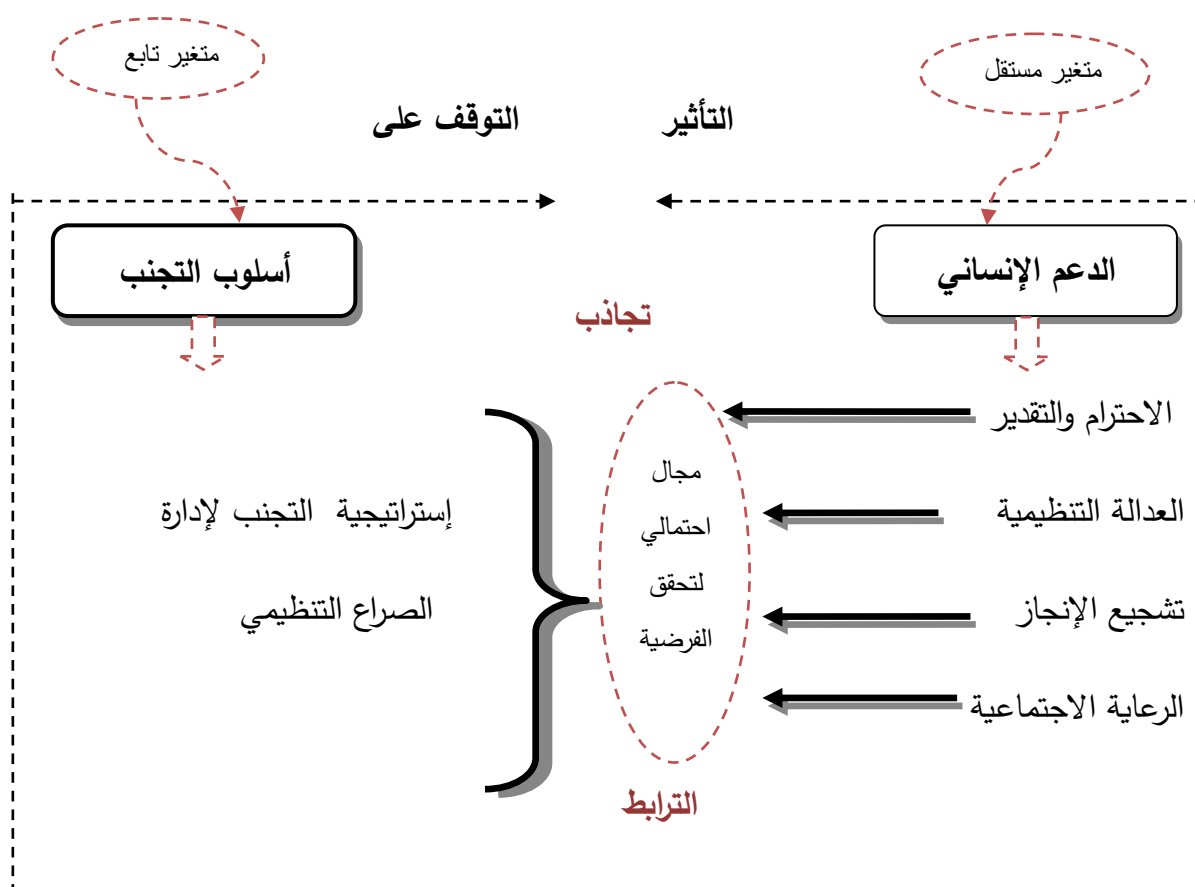


المصدر : من إعداد الباحثة

ج- الفرضية الجزئية الثالثة :

توجد علاقة دالة إحصائياً بين التوجه نحو الدعم الإنساني وأسلوب التجنب في إدارة الصراع بالمؤسسة الانتاجية تكسالك خنشة

الشكل رقم (5): النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثالثة



المصدر : من إعداد الباحثة

خامسا - المفاهيم الأساسية للدراسة :

يعد الإطار المفاهيمي للدراسة الركيزة الأساسية التي توجه البحث العلمي ، انطلاقا من السؤال الرئيسي وصولا إلى نتائج النهائية ، حيث تقوم بنوع من التفكير عبر النزول من المسعى التجريدي إلى أن نصل إلى جملة الصفات الملموسة من أبعاد ومؤشرات التي تعبر عن الإطار النظري والميداني للبحث، والدراسة الراهنة تحتوي على مفهومين رئيسيين هما : الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي ، وهنا عمدنا إلى فصل هذه المفاهيم وإعادة تركيبها مرة أخرى ، ولتوضيح هذين المفهومين أكثر إمبريقيا وضعنا تعريفا إجرائيا لهما مع الحرص على تقديم حوصلة مفصلة لكل منهما، وعرض المفاهيم الثانوية المقاربة والمتداخلة معها .

1- الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

قبل أن نستهل في عرض كل من تعريفات الثقافة والثقافة التنظيمية ومن ثم إدارة الصراع التنظيمي والمؤسسة، ارتأينا أولاً أن نقدم مفهوم للتنظيم بصفة عامة، وإزالة اللبس عن هذا الأخير بصفته مصطلح يشترك فيه كلاً متغيرات الدراسة دون إغفال حظوته في ميدان بحثنا.

أ- مفهوم التنظيم :

مما لا شك فيه أن تعريف الباحث ماكس فيبر (max weber) للتنظيم يعد القاعدة المحورية التي تمثل منطلق لغالبية الباحثين والمهتمين بالسوسيولوجيين، حيث يعرفها بكونها " وحدة جماعية متضامنة تحكمها علاقات اجتماعية معينة على أساس قواعد منظمة التي تحدد متطلبات العضوية والانتماء ، أين يتم المحافظة على قوة النظام الملزم لجماعة العمل عبر ترسيخ الدور الخاص بالقيادات الإدارية (قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري: دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، رسالة دكتوراه علم الاجتماع التنظيم، 2005، صفحة 22)

في حين أن ميشال كروزيه (Michel Crozier) فقد عرف التنظيم بأنه: « عبارة عن تجمع إنساني منظم و عقلاني من أجل بلوغ أهداف محددة، إذ يتسم بتقسيم العمل والسلطة والمسؤوليات وبوجود شبكات اتصال مخططة بالمراقبة لكي لا ينحرف عن الأهداف المسطرة ولكي يحافظ ويحسن من فعاليته وبقائه ، بالإضافة إلى المستخدمين خاصة وأنهم أشخاص يستبدلون، والمميزات المذكورة أعلاه تشكل وحدة من نوع خاص أو بعبارة أخرى تمثل الكل المختلفة عن الأجزاء المكونة للتنظيم، فمجموعة المستخدمين هي مجموعة قابلة للتطور في إطار بنية رسمية بمعنى تدخل العلاقات غير الرسمية (Grawitz, 1989, p. 271).

عموماً يمكن تعريف "المنظمة"، على أنها ذلك الحيز الذي يجمع بين أفراد وجماعات عاملة وفق مستويات مختلفة وتحت ثقافة واحدة في ظل مجموعة من القوانين والقواعد التي تضعها الإدارة العليا من أجل تحديد المهام وضمان سيرورة المنظمات.

ب- مفهوم الثقافة :

شهد مفهوم الثقافة تنوعاً مفاهيمياً من حيث التعاريف المقدمة له، إذ أن المتتبع لجذور هذا التعبير يجد أنه بدأ يستعمل في أواخر القرن الثامن عشر في ألمانيا ضمن دراسات تتعلق بالتاريخ العام، حيث عرّف هذا الأخير استخدامات عدة وفي بلدان متنوعة، أين استعار الإنجليز بهذا المفهوم من قبل الأنثروبولوجي إدوارد بارنات "تايلور" (e.b.tylor)، الذي صنّف على أنه أشمل تعريف قدم للثقافة في كتابه *الثقافة البدائية* (1871)، والثقافة أو الحضارة بالمعنى الواسع للكلمة : تعنى ذلك الكل المتشعب والمعقد الذي يشمل المعارف والمعتقدات والفن و القانون و الأخلاق والعادات والتقاليد وجميع الإمكانيات الأخرى المكتسبة من قبل الإنسان كعضو في مجتمع ما. (حامد، 2012، صفحة 155)، هذا الطرح الشمولي الذي قدمه تايلور هو الذي أكسبه طابع الاستمرارية .

إلى أن مفهوم **كوفاري (f.kovairon)**، لثقافة يعد أكثر التعاريف تجانساً مع الوضع الراهن إذ يرى أنها، ذلك الكل الجامع بين القيم المادية، واللامادية التي يصانها الفرد في سياق تطوره الاجتماعي، التي تعبر عن مستوى التقدم الحضاري الفكري المادي التكنولوجي والعلم والفن والأدب الذي بلغه المجتمع في مرحلة معينة من مرحل نموه الاجتماعي. (دادي عدون، 2007، صفحة 107)

ولعلا الاهتمام الواسع الذي شهده هذا المصطلح لدى اتجاهات الباحثين الغربيين، انعكس على المفكرين العرب الذين وضعوا تعريفات عدة للثقافة، إذ يعد الباحث **الجزائري مالك بن نبي** من أهم المفكرين الاجتماعيين الذي كرسا جهوده لدراسة هذا المفهوم، من خلال مؤلفة "مشكلة الثقافة"، أين أورد تعريف الثقافة على أنها "علاقة عضوية متبادلة بين سلوك الفرد وأسلوب الحياة في المجتمع، وبالتالي فهي التي تحدد السلوك الاجتماعي، و بدونها يصبح المجتمع ميتاً. (بن نبي، 1984، الصفحات 50-66)

بوسعنا إذن أن نخلص إلى الاعتبارات التي تقررت بعد هذا التصنيف، من خلال قولنا أن الثقافة هي ذلك التركيب العام لتراكيب جزئية أربعة وتتمثل في : الأخلاق، الجمال، المنطق العملي، الصناعة. (بن نبي، 1984، صفحة 67)

حسب بيار بورديو "Pierre Bourdieu"، فهي تعبر عن الماضي، والحاضر وكذا المستقبل، فسوسيولوجيا تشتمل على شقين، أحدهما موروث وآخر مكتسب من خلال القوة والنمط الثقافي السائد، ناهيك

عن دور الذي تقوم به المؤسسات أي الإنتاج وإعادة الإنتاج الثقافي الذي حلله بورديو في عدة كتبه المتنوعة أي ما يعرف بالهابيتوس **habitus**، وهو عبارة عن مبدأ لتوليد الأفكار و الممارسات التي تسمح بخلق المواقف المختلفة. (عبد الغني، 2008، صفحة 87)

كما اقترب ابن خلدون إلى معنى الثقافة وذلك من خلال طرحه لموضوع العمران، في مقدمته إذ يرى بضرورة الاجتماع الإنساني ويعبر الحكماء عن هذا بقولهم الإنسان مدني بالطبع، بمعنى أن الإنسان كائن اجتماعي الذي هو المدنية في اصطلاحهم وهو معنى العمران (العظمة، 1981، صفحة 76)

ج- مفهوم الثقافة التنظيمية

شهد مفهوم الثقافة التنظيمية ، تنوعاً مفاهيمي، بين الباحثين والمنظرين من علماء التسيير والإدارة والتنظيم، هذا التباين الاصطلاحي الذي وقف أمام تحديد وضبط هذا الأخير، ما يعبر بوضوح عن اتساع وتعدد هذا المفهوم ، وقد سبق أن أشار **كروبر وكلوهن** إلى وجود أزيد من 164 تعريفاً لها .

ونظرا لتعدد هذه الاتجاهات والرؤى المختلفة حول التعريف المقدمة لمفهوم الثقافة التنظيمية ، يمكن أن نلتبس مداخل متنوعة ومصنفة وتتمثل فيما يلي :

الاتجاه الأول، ويعبر عن الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على أهم مكوناتها :

عرفها **Kossen** ، على أنها جملة من القيم التي يحضرها أعضاء جماعة المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية (علماي و خمقاني، 2016، صفحة 49)

وحسب **Berney**، فهي عبارة عن مجموعة معقدة من القيم والمعتقدات، المعايير ،المسلّمات ،الرموز والتي يتم من خلالها تحديد طرق أداء الأعمال. (lejeune & vas, 2007, p. 6)

ويشير **kilman** ، إلى أن ثقافة المنظمة ،تتمثل في فلسفة وإيديولوجية معينة ،وقيم وافتراسات وتوقعات وتوجهات ومجموع المعايير والسلوكيات المشتركة الرابطة بين أفراد عناصر التنظيم (s, brenyah, edward, & tetteh, 2016, p. 158)

وتعرف أيضا : بأنها مجموع القيم، والمفاهيم المركزية المتواجدة داخل المنظمة، بين العمال إذ يتم تنميتها وتلقينها للعاملين الجدد المنتسبين للمنظمة بهدف تحديد طرق تفكيرهم ، وشعورهم تجاه بيئة العمل سواء داخلها أو خارجها، أين تؤثر على أدائهم وإنتاجيتهم (مصطفى محمود، 2000، صفحة 131)

وكما يستخدم مصطلح ثقافة المنظمة ، ليلتمس الجوانب الكامنة للتنظيم مثل طقوسه ومعقداته وعاداته الاجتماعية ..أي الرواسب الثقافية التي أرساها أعضاؤه على مر السنين (سعد عبد المرسي، 2000، صفحة 27)

الملاحظ لتعاريف السابقة يلتمس في مجملها أنها تجمع على الإقرار "بالقيم" كعامل مشترك ، ناهيك عن المعايير والافتراضات والتقاليد ..وغيرها ، إذ لا يوجد تفاوت معرفي كبير في طرحهم لمفهوم الثقافة التنظيمية، وبالتالي فإن مجمل هذه التعاريف الاصطلاحية قدمت نظرة تجريدية عن هذا الأخير دون التطرق إلى طرح أو الإشارة لأبعادها الإمبريقية .

الاتجاه الثاني، ويعبر عن مفهوم الثقافة التنظيمية كخاصية وليدة للثقافة المجتمعية :

ويشير إلى أن الثقافة التنظيمية بمثابة بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المشكل لشخصية المنظمة والمميزة في نظر العاملين والعملاء (عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، 2008، صفحة 47)

وجاء مفهوم زعيلق محمد، للثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعاني المتناقلة بين جماعة الأفراد، عبر اللغة، اللباس، القيم، الاتجاهات،...التي تساهم في تكوين شخصية المنظمة ، و تتأثر بالثقافة السائدة في ذلك المجتمع . (زعيلق، 2017-2018، صفحة 67)

ويؤكد تالكوت بارسونز "*Talcott Parsons*"، على هذا المفهوم من خلال التكامل المزدوج للقيم الثقافية والاجتماعية المجتمعية و نسق القيمي المتواجد داخل التنظيم ، التي يساهم في تشكل نمط ثقافي صناعي يتمشى وعصر التصنيع. (غربي و نزار، 2002، صفحة 23)

في حين يشير الدكتور **فريد النجار**، إلى أن هذه الثقافة التنظيمية تستهل بالأفراد، المنازل، فالنادي، الشارع والمدرسة وغيرها، وهي ليست معنية فقط بالمنظمات بل تشمل إدارة الذات البشرية والأنشطة الأسرية والاجتماعية والعلمية (النجار، 1999، صفحة 23)

وقد عبر جيبسون (**Gipson**) وزملائه عن الثقافة التنظيمية بأنها، مشابهة لثقافة المجتمع، حيث تتشكل هذه الثقافة من مجموع القيم، والمدرجات والافتراضات والقيم ومعايير.. وأنماط سلوكية مشتركة، فثقافة المنظمة تعبر عن مناخها وشخصيتها وتسهر على تحديد وضبط السلوك والروابط العلائقية السائدة فيها. (حريم، 2004، صفحة 327)

لعل الملاحظ لتعاريف السابقة، يمكن القول أن **ثقافة المنظمة** ما هي إلا انعكاس لنمط الثقافي السائد في المجتمع، هذه التوليفة الجامعة بين عناصر التنظيم والعمليات المجتمعية من خلال التفاعل الاجتماعي شكلت أنماط ثقافية تنظيمية متنوعة، وهذا ما يبرر تنوع وتباين الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة الحجم والمتعددة الجنسيات، كل هذا التصور أقر بما يسمى اليوم بمفهوم **الثقافة الفرعية**.

الاتجاه الثالث، ويعبر عن مفهوم الثقافة التنظيمية كمجال للهوية

يرى إيليو جاك (**Elliot jacques**)، أنها تعكس أساليب التفكير والسلوك التقليدي، إذ تكون مقسمة ومشتركة بين أفراد جماعة التنظيم وتعلم شيئاً فشيئاً للعناصر الجديدة من أجل قبولهم في المنظمة (Gilles & kankoyt, 2004, p. 513)، أي أين يكتسب الفاعلين هوية المنظمة.

وهي تعبر عن مجموع القواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، والتي يتعين عليهم تبنيها لتحقيق الأهداف المرجوة (شارلز و جاريت، 2001، صفحة 650)، كما سهر العديد من الباحثين والدرسين من المهتمين بالأدب التنظيمي إلى أن الثقافة التنظيمية، هي إحدى متغيرات البيئة الداخلية أين تؤثر في سلوك الجماعة وذلك بإحساسهم بالهوية التنظيمية بعيداً عن التفسيرات النفسية التي ترجعها لانعكاس نمط الشخصية (دهش جلاب، 2011، صفحة 603)

في حين يرى **فيليب سادلر** (1995 **philps sadler**)، أن شخصية المنظمة تنعكس من خلال الطابع الثقافي التنظيمي السائد بها، إذ تعبر عن قدرتها الاجتماعية وافتراضاتها الأساسية النابعة عن مؤسسها والتي

تكون رابطة بالعنصر البشري ومجالات الأعمال الأساسية للمنظمة التي تمثل المسعى الرئيسي لها (ساطوح، 2017-2018، صفحة 36).

وبتالي فإن كل مؤسسة تحتوي على ثقافة خاصة بها وتتبنى استراتيجيات معينة لبناء هذه الثقافة لدى العاملين فيها، التي تشمل التوقعات والقيم والاعتقادات (السرحاني، 2011، صفحة 13). بحيث أن هذا النظام الشامل لهذه المعاني التي يؤمن بها أفراد التنظيم والتي تخلق نوع من الميزة لهذه المؤسسة عن بقية المؤسسات. (salih memon, munir shahm, & masihullah jatoi, 2011, p. 848)

الاتجاه الرابع: يعبر عن مفهوم الثقافة التنظيمية كإطار موجه لسلوك الفاعلين في المؤسسات.

حيث ورد مفهوم الثقافة التنظيمية على أنها الإطار المشترك الذي يشمل القيم والمعتقدات المساعدة للعاملين على فهم طرق أداء الأعمال أي تمكينهم بمعايير السلوك في المؤسسة . (Rastegar & aghayan, 2012, p. 3)

وعرفها "أوشي" (w.ouchi) بأنها " جملة من القيم التي تهتم بها الإدارة العليا ،حيث يم من خلالها تحديد نمط النشاط والإجراء والسلوك السائد، إذ يسعون إلى غرس ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، كما تنتقل هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة عبر العاملين. (أوشي، صفحة 179)

أما تيفيني "Thévenet" فيرى أنها جملة من الإرشادات المرجعية المقسمة داخل المؤسسة ، بحيث أنها تتسم بتاريخ طويل وتجيب حول ما يعترتها من مشاكل" (Maurice، 2003، صفحة 22)

و كما جاء مفهوم " سيد الهواري" بأنها: نمط أو أسلوب للتفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة" (الهوري، 2000، صفحة 286) ، ويعني بذلك الطرق المعتمدة من قبل المؤسسات ضمن عملية توجيه فعالية المنظمة

في حين جاء مفهوم علي الدجني لها ، على أنها " تعبر عن كل من القيم والمعايير والأسس والمعتقدات التي تضبط إطار العمل وسلوكيات الأفراد. (الدجني، 2011، صفحة 310)

ولعلا مفهوم Schein للثقافة التنظيمية يعد أحد أكثر التعريف شمولية ، نظرا لكونه جامع بين التكامل الداخلي للمنظمة، والتكيف مع المحيط أو الفضاء الخارجي لها.

إذ يرى "Edgar h. Schein" ، أنها نوع من المسلمات الأساسية المشتركة بين جماعة العمل التي تم تلقينها وإدراكها أثناء حلهم للمشاكل الخاصة ، عبر تحقيق التكيف الخارجي والتكامل الداخلي ، ليصبح كاف إلى حد ما لتعليمه إلى الأعضاء الجدد فهو الأسلوب الصائب للفهم والإدراك والتفكير فيما يرتبط بتلك المشكلات .
(schein, 2004, p. 17)

لعل الملاحظ لتعاريف السابقة ، يجد أنها تجمع على سمة واحدة وهي التشاركية (أفراد جماعات العمل، المنظمة، التفاعل، الهدف، الأفعال، الممارسات .. الخ) هذه التوليفة التي تحقق مفهوم ثقافة المنظمة، في حين تؤكد التعاريف الأخرى احتواء أكثر من عناصر وعمليات المنظمة سوء تمثلت في القيم والمعايير أو سبل توجيه سلوك العاملين، ناهيك عن امتداد هذه الأخيرة لبنى الثقافة المجتمعية والتي تظهر هوية المنظمة بصفة عامة .
ولو أن المتأمل للعرض السابق الذي شمل مختلف التوجهات والرؤى المعرفية حولها، يجد أن لكل منهم مساق منهجي إيديولوجي يتبعه في طرح هذا المفهوم الذي يتركز على خاصية معينة ، ولا يمكن إدراك أهميته إلا في عرض التكامل بينهما وتوحيد هذه التوجهات نحو نسق واحد .

د- ثقافة المنظمة اقتراب للمفهوم " حسب رؤى شلة من الباحثين والدارسين الجزائريين "

الملاحظ لجملة التعريف السابقة المتنوعة التي تم طرحها حول مفهوم الثقافة التنظيمية، والتي تصب ضمن أطر ومعاني عدة ، كان من الجدير إلقاء نظرة عن أهم التعاريف التي قدمت لهذه الأخيرة ، التي كانت خلاصة لدراسات حقلية للمؤسسة الجزائرية .

ورد مفهوم ثقافة المنظمة حسب طرح الباحث الجزائري بشير محمد ، في مؤلفه الثقافة والتسيير في الجزائر على أنها " ثقافة المؤسسة تعني ذلك الكل المتجانس من المواقف المشتركة التي تشتمل كل الأجراء في وضعية العمل " (بشير، 2007، صفحة 9)

في حين أشار الباحث الجزائري بوثلجة غيات ضمن مؤلفة القيم الثقافية والتسيير ، إلى أن ' القيم الثقافية هي نتاج تفاعل اجتماعي معقد ومتعدد الجوانب ، إذ أن لها دور فعال في ضبط وتحديد سلوكيات الأفراد العاملين في مختلف المواقف المهنية والاجتماعية ، لذلك فإن الترابط بين الثقافة وسلوكيات الأفراد ومدى تحقق أهداف التنظيم وتجسيدها، يزيد من أهمية ثقافة التنظيم ويبين أهمية دراسة ثقافة المجتمع وما لها من أثر على فعالية التنظيم . (بوثلجة، 2003، الصفحات 7-12)

وتناول الباحث الجزائري جمال غريد في تحليله لثنائية الثابت والمتحول في البنية الثقافية الجزائرية مصطلح "الشائع" هو وجه من الأوجه الناتجة عن الاحتكاك بين آليات التحديث أي كل ما يخص المؤسسة الصناعية والتشكيلة الاجتماعية التقليدية . (فكرونى، 2017، صفحة 389)، هذه الثنائية الثقافية تعبر بوضوح عن النمط الثقافي السائد في المؤسسة الجزائرية

وكما أشار الباحث الجزائري مراد مولاي الحاج، أثناء دراسته للأصول الريفية للعامل الصناعي في الجزائر، إلى أن ثقافة العمال داخل المؤسسات الصناعية تتسم بالرسوخ الثقافي عند الإنسان، إذ أن الأفراد بمجرد التحاقهم للعمل في المؤسسة فإنه ينقل الموروث السوسيوثقافي أو ما يسمى بـ : habitus (مولاي الحاج، 1999)، وبالتالي فإن مولاي الحاج عبر عن ثقافة المؤسسة الجزائرية، من خلال اكتساحها بمعايير وضوابط قيمية مجتمعية .

وطرح الباحث الجزائري العياشي عنصر البعد الثقافي للمؤسسة، أثناء تنوله لتمثلات التمايز الاجتماعي لدى عمال الصناعة، إذ نوه عن مسلمة رئيسة، التي تعبر عن الرؤية إلي يشكلها العمال عن أنفسهم وكذا عن المجتمع إذ تشكل إطار أو فضاء أساسيا لتبلور ثقافة محددة داخل المنشأة (عنصر، 2003، صفحة 140)

كما أورد مفهوم الثقافة التنظيمية حسب طرح الدكتور (لأنصاري عبد القادر، ضياف زين الدين الجزائري 2018) عقب دراستهم بمؤسسة - كوسيدار بأدرار - على أنها مختلف الإيديولوجيات، ومجموع المبادئ والمفاهيم والقيم السائدة لدى المشرفين بالمؤسسة، إذ تعكس هذه الأخيرة هوية المؤسسة، كما تعمل على توحيد سلوكيات العاملين، وتوجيههم نحو بلوغ الأهداف المرجى تحقيقها، وفقا لسياستها واستراتيجياتها. (لأنصاري و ضياف، 2018، صفحة 317)

وهنا يمكن القول أن مُجمل التعاريف التي قدمت للثقافة المنظمة الجزائرية تركز على مفاهيم مشتركة والتي تعبر عن تكاتف نسق من القيم الفرعية ومجموع العناصر التنظيمية التي تم إرسالها إجرائيا حسب القواعد القانونية المعمول بها داخل المؤسسات، حيث ترمي في نهاية المطاف إلى حقيقة جوهرية ألا وهي استحالة فصل الفرد العامل عن واقعه الاجتماعي .

انطلاقاً مما تم عرضه من التعريفات المختلفة للثقافة التنظيمية وما تم إدراكه في التراث النظري في الفصول اللاحقة ، من دراسات سابقة ومقالات التي تناولت أشكالها وسماتها وأبعادها المتنوعة، إضافة إلى بعدها الإمبريقي في الوحدة الإنتاجية تكسالك محل الدراسة يمكن تقديم التعريف الإجرائي الموالي :

هي مجموعة من السمات والخصائص والأفعال المتوارثة في الوحدة الإنتاجية تكسالك سالفاً، وكذا المكتسبة من خلال السلطة الناجمة عن الأنماط الثقافية السائدة ، إذن فهي تعبر عن تاريخ المؤسسة ماضي وحاضر ومستقبل، أين تتربع هذه الأخيرة على توجيه مختلف السلوكات والتصرفات الناجمة عن العاملين في كل وحدة إنتاجية بغض النظر على المساق المتبع من قبلهم، إلا أنها تبقى محفز هام للمحافظة على السيورة السوسيوحركية للمؤسسة واكتسابها حظوة مميزة بين بقية المؤسسات بحيث تشكل منهجاً مستقلاً نحو التفكير ومعالجة المشكلات التنظيمية المختلفة

وبالحديث عن تعبير الثقافة كمفهوم مجرد ، فإننا لا نستطيع التفكير فيه إمبريقياً إلا من خلال مقابله بأبعاد ومؤشرات حقلية تسمح بطرحه ودخوله في علاقات مع مفاهيم أخرى، يكتسب فيها معناها ودلالاتها وفي خضم ذلك يمكن تعريف أهم أبعاد الثقافة التنظيمية في الوحدة الإنتاجية تكسالك إجرائياً على النحو الموالي :

- **الاحتواء** : أو الترابط الوظيفي هي مجموعة الأفعال والممارسات والقيم السائدة في بيئة العمل والتي من شأنها دمج الفاعلين بالقلب والعقل نحو عملهم، بمعنى جعله أكثر ارتباطاً بمؤسسته. ويمكن ذكر على سبيل المثال لا الحصر أهم هذه القيم " قيم الالتزام، الاهتمام، الولاء،
- **الدعم الإنساني** : ويشير إلى مدى تقدير المنظمة للعاملين فيها، من خلال إرساء مجموعة من الممارسات التي تشعر الفرد العامل بمكانته وأهميته داخل المؤسسة ، عبر حرصها على رعايتهم الكاملة بتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بصحتهم النفسية.
- **المناخ التنظيمي** : هي تلك الحصيلة الجامعة لكل عوامل البيئة الداخلية التي يتم من خلالها إجراء قيم الثقافة التنظيمية في بيئة العمل الإنتاجية بحيث تؤثر على سلوكيات الأفراد الفاعلين وتوجهاتهم ، بغض النظر عن طبيعة هذا التأثير .

2- الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

تعكس أدبيات الصراع ثراءً واضحاً فيما تقدمه من تعريفات لمفهوم الصراع ، كما تتعدد أيضاً بؤر الاهتمام لدي الباحثين والمتخصصون عند تناولهم للمفهوم بالدراسة والتحليل و قبل عرض مفهوم إدارة الصراع التنظيمي، يجدر بنا أولاً التنويه إلى تعريف الصراع التنظيمي لتحديد مفهومه ، ومن ثم التطرق إلى القضايا المرتبطة به ومناقشتها ، بما فيها إدارة الصراع التنظيمي وأهم الأساليب المعتمدة في ذلك ، بهدف الخروج إلى المفهوم الإجرائي الذي نصبوا إليه

أ- مفهوم الصراع لغة :

يعرف الصراع من الناحية اللغوية : على أنه تعبير أخذ من الكلمة اللاتينية " **conflictus** " ، التي تشير إلى وجود نوع من الطاحن بفعل قوة معينة ، وهي تعني بالضرورة عدم الاتفاق والتناظر والتعارض .

أما مصطلح **conflict** ، فهي تعني الخصام أو الخلاف حول مصالح معينة ، وانطلاقاً من هذا فإن الصراع عبارة عن ذلك التفاعل الذي يشهد اختلاف من حيث الكلمات والمقاصد والتصرفات وحتى العواطف بين الأطراف المتنازعة . (المومني، 2006، صفحة 41).

ب- أما من الناحية الاصطلاحية، فقد شهد هذا الأخير العديد من التعريفات ، فبالنسبة لدائرة المعارف الأمريكية فإنها تعرف الصراع بأنه وضع معين يعبر عن حالة من عدم الارتياح أو الضغط النفسي الناجم عن عدم توافق رغبتين أو أكثر بين الأفراد، أما دائرة معارف العلوم الاجتماعية فإن تتصرف نحو إبراز الطبيعة المعقدة للمفهوم والتعريف بالدلالات المختلفة له وفي أبعاده المختلفة . فهو يمثل نضالاً حول قيم أو مطالب أو أوضاع معينة والهدف منها ليس الكسب فقط وإنما أيضاً تحيد المنافسين.

ومن المنظور النفسي يشير مفهوم الصراع إلى ذلك الموقف الذي يدفع الفرد للدخول إلى ممارسة أكثر من نشاط ذو طبيعة متضادة.

أما في بعده السياسي، فإن الصراع يعبر عن موقف تنافسي خاص لمجموعة مدركة لتناقضها مستقبلاً ، أما فيما يتعلق بالبعد الأنثروبولوجي فإنه يخطوا نفس مسار البعد السياسي إلا أن هذه المنافسة قد تشمل فرداً، أسرة

أو مجتمع بأكمله، كما قد يكون منظمة أو قبيلة أو دين فهو يرتبط بالرغبات والأهداف غير المتوافقة (رضوان، 2012، الصفحات 9-11)

كما يرى خليل أحمد خليل بأن علماء الاجتماع يقرون بكون الصراع ظاهرة اجتماعية حاضرة في مختلف ميادين الحياة الاجتماعية عامة، إلى أنه يأخذ أشكالاً بالغة التنوع منها " الشكل الطبيعي والشكل المرضي " الأمر الذي أكسبه أهمية وحظوة وجعله من المفاهيم المشاعة والجامعة لأكثر من تخصص علمي (خليل، 1983، صفحة 66)

ولا يختلف طرح ماكس فيبر "Max weber" عن بقية الباحثين في اعتباره أن الصراع يعني وجود علاقة اجتماعية بين مجموعة من الأطراف المتعرضة والمتنازعة أكثر من التعبيرات العاطفية والمجاملات والتي تقود في كلتا الحالتين سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم المتناقلة من أحد لأخر، وبهذا فإن الصراع على حد تعبير فيبر لا يحمل معنى سلبي فقط لفعل غير اجتماعي أو أنه محطم للعلاقات الاجتماعية فهو في الأخير ظاهرة اجتماعية يمكن أن يكون لها أكثر من معنى. (weber, 1971, p. 24)

أما جورج سيمل "George Simmel" فقدم للصراع مدلولاً سوسيولوجياً نظراً لكونه يثير جماعات المصالح، كما أنه جزء من التنشئة الاجتماعية التي تتسم بحركية ونشاط كبير ما يجعل إمكانية إرجاعه إلى عنصر واحد أمراً مستحيلاً، وهنا يمكن رصد عوامله والمتمثلة في الغيرة، الكراهية، الحسد، العصبية، البؤس والطمع وهي وسيلة للتفكيك في حالة حدوث انفجار الصراع. (قاسمي، 2013، صفحة 11)

ومن خلال التعريف المقدمة للصراع، نجد أن تعريف خالد حامد للصراع كان أكثر شمولية حيث يرى أن تعبير "صراع" تستخدم في التراث النظري لعلم الاجتماع من أجل الدلالة على مختلف التوترات الاجتماعية المتوفرة بغض النظر عن مستواه أو طبيعته أو نمطه فقد تكون هذه الصراعات لعامل طبقي قوامه خلفية اقتصادية معينة، كما قد يكون لعامل إيديولوجي قوامه طائفة أو توجه ديني، إضافة إلى كونه قد يعود إلى عوامل تنظيمية واجتماعية مثل نزاعات العمل والصراع عموماً يظهر من خلال ممارسات تختلف من حيث طبيعة العنف الممارس منها العنيف جداً كالتحطيم والمواجهة ومنها الأقل عنفاً التي نشاهدها مثلاً في نزاعات العمل حسب إجراءات متعارف عليها، وهنا نجد أن هناك من يعبر هذه النزاعات عبارة عن تباين المصالح أو المنافسة التي يهدف فيها كل طرف إلى تحقيق مكسبه بغض النظر عن الطرف الآخر ويشمل هذا النزاع في

حالات ما نقابات العمال وأصحاب العمل في بحثهم عن تسوية النزاع المطروح للمحافظة على المصالح المشتركة (حامد، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر ، 2011، صفحة 20)

ج- مفهوم الصراع التنظيمي:

عرف ناصر قاسيمي الصراع التنظيمي على أنه حالة دينامية ناجمة عن عملية التفاعل الاجتماعي الضروري في التنظيم والتي تجمع بين فاعلين أو أكثر أو بين جماعات العمل في المستويات الرسمية وغير الرسمية ، ولكل صراع تنظيمي أطرافه وعوامله ووسائله وما ينجم عنها من آثار إيجابية أو سلبية تنعكس على التنظيم ككل. (قاسيمي، 2013، صفحة 12)

وقد اتفق القريوتي مع الطويل في كون الصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمراً حتمياً بغض النظر عن طبيعة التنظيمات، وبل إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي نظراً لتعدد المؤثرات الاجتماعية والنفسية واشتغال الفرد لأكثر من دور في آن واحد .

وأوضح المغربي بأننا نسمع كثيراً عن الصراع بسبب السلطة أو القوة وهو ليس بالأمر الحديث وإنما كان محل اهتمام علماء النفس والاجتماع منذ قديم الزمان، إلا أن الاهتمام به من وجهة نظر تنظيمية إدارية يمثل الوجه الجديد للصراع، إذ يرى الإداريين أن التنظيم عبارة عن بوتقة تحوي العديد من الصراعات أين تستحوذ على 20 % من وقتهم وبتالي عليهم بفض هذه الصراعات لأنها مضرّة بصحة المنظمة وكفاءة الإدارة تبرز بقدراتها على تحجيم الصراع لأقصى حد ممكن. (كافي، 2017، صفحة 109، 110)

في حين أن الحنيطي عبر عنه بمصطلح التناحر بين طرفين تجمعهما علاقة اعتمادية ويعتقدان أن أهدافهم متضاربة مما يجعل كل منهم يتدخل في شأن الآخر أثناء سعيهما لتحقيق أهدافهم (الحنيطي، 1994، صفحة 31)

وقد عرف كل من مارش وسايمون **March & simon**، في تعريفهم للصراع على أنه ذلك الخلل الذي يمس السلوك المعتاد عليه ما يؤدي إلى تعطيل ديناميكية نظام اتخاذ القرارات (march & simon, 1958, p. 20)

أما **كروزيه Crozie** فيرى أن الصراع هو " عبارة عن وضع من الكفاح حول القيم والمبادئ من أجل تحقيق الحظوة والسلطة أو من أجل الاستحواذ على الموارد النادرة ، حيث يسعى كل فرد أو جماعة عمل إلى تحييد الطرف المنافس رغبة في تحقيق وبلوغ مطالبهم

أما **ليكرت "Likert"** فعرفه على أنها جملة من المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق غايات معينة وبمجرد تحققها تحجب الأهداف التي يبتغي تحقيقها من طرف الآخرين وهذا ما يثير العداء بين الجانبين (مجاهدي، 2018، صفحة 470)

يلاحظ الباحث من خلال العرض السابق لمجموع التعاريف العربية والغربية لمفهوم الصراع التنظيمي أنها تتشارك في سمة واحدة ألا وهي محتواه ألتناقضي، في حين أنها لا تتفق في جوانب معينة نظراً لتباين الانتماء المعرفي والتخصصي للعلماء مما يرجع عاملاً عن آخر بالنسبة لهم حسب دراجة الأهمية التي يحظى بها ، كما يمكن الخروج بوجود عناصر مهمة بداية من كون الصراع عملية ناجمة عن التفاعل الاجتماعي وأنه يحتوي على أكثر من طرف قوامها التنافس على مصالح معينة وبدرجات مختلفة من التوتر ما يسفر عن نتائج محددة التي تصنف حسب موقف الباحثين إيجاباً أو سلباً .

وعلى ضوء ما سبق إليه من نماذج التعريفات يمكن الانتهاء إلى التأكيد على أن الصراع التنظيمي هو عبارة عن ظاهرة حتمية ونتيجة فعلية للتفاعل التنظيمي ، حيث تخلق وضعاً تنافسياً يدرك فيه طرفا الصراع التعارض بينهما، فهم يختلفون من حيث السلوكيات والأفعال والبادئ والتوجهات والقيم والأهداف مما يسفر إلى بروز النزاعات بصفة دائمة التي تتخذ وجهتين مهمتين إحداها إيجابية وذلك عندما تكون درجته مقبولة ومرغوبة في المؤسسة فتؤدي إلى تشجيع التنافس بين الأفراد العاملين فيحفزهم لبذل جهد أكبر وهذا ما ينعكس على الكفاءة الأدائية للمنظمة ككل ، في حين قد تزيد حدة الصراع عن المستوى المرغوب فيه وهنا يصبح مهدد لصحة المنظمة بمجملها . مما يستدعي تدخل الرئيس لمعالجته وإدارته للمستوى المرغوب.

والصراع التنظيمي يمكن أن ينشأ على مستويين متباينين كما يمكن أن ينشأ داخل المستوى الواحد أي بين العمال بصورة تلقائية أو مفتعلة من طرف المدير لضمان عدم تكتل العمال مشكلين قوة واحدة ضده من خلال مجموعة من المظاهر والممارسات مثل الإضراب بمختلف أنواعه.

وبعد هذا العرض الغزير لتعاريف الصراع التنظيمي، ننتقل من هو ماكرو سوسيولوجي إلى عرض ما هو ميكرو سوسيولوجي أي عملية إدارة الصراع التنظيمي والتي عرفت :

حسب روبرتس "Roberts" بأنها تلك العملية الهادفة لتحفيز الصراع المفيد والإيجابي وتشجيعه في المنظمة أو التدخل لمنعه كونه مدمرا وحله. (قطيحات، 2010، صفحة 74)

أما Robbins، فيرى أنها عملية يتم فيها استعمال مجموع الحلول والمثيرات بهدف تحقيق المستوى المرغوب فيه من الصراع (robbins, 2001 , p. 392)

واستنادا إلى ما تم تناوله في الأدبيات السابقة حول الصراع التنظيمي وأساليبه إدارته، إضافة للدراسات الكشفية التي قام بها الباحث في الوحدة الإنتاجية تكسالك يمكن التوصل إلى تعريف إدارة الصراع التنظيمي إجرائيا على أنه :

إحدى العمليات التي يسعى فيها كل مدير أو مشرف في قسم إنتاجي بمؤسسة تكسالك إلى تشخيص الصراعات القائمة بين الأفراد العاملين في القسم الواحد أو بين جماعات العمل في أقسام مختلفة وحتى بين العمال بصفة عامة والإدارة العليا للمؤسسة بهدف تحديد حجم النزاع وطبيعته ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، من خلال إثارته إن كان منعدياً، أو زيادته إن كان أقل من المستوى المرغوب فيه، وتقليله إن كان أكثر من اللازم .

وللإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الإنتاجية تكسالك تم الاعتماد على مجموعة من الآليات المهمة استنادا في ذلك على نموذج "Tomas and kilman" الذي يشمل (أسلوب التعاون، أسلوب التنافس وأسلوب التجنب).

ويمكن تعريف هذه الأساليب إجرائيا على أنها :

- أسلوب التعاون : ويشير هذا الأخير إلى اهتمام الإدارة وجماعة العمل بذاتهم وبالأخرين على مستوى واحد وبدرجة واحدة ، أين يتم توحيد الأهداف الخاصة والعامة في نفس المساق من خلال تبادل المدير والعاملين للمعلومات وسعيهم لفهم الخلافات للتوصل إلى حل يرضي جميع الأطراف ومن ثم تحقيق التكامل.

- أسلوب التنافس : ويشير هذا الأخير إلى ميل أحد الأطراف المتصارعة سواء كان المدير وجماعات العمل أو العاملين فيما بينهم إلى تحقيق غايته دون مراعاة أهداف الغير ، بمعنى الاهتمام بالذات وإهمال الآخر من خلال الاستحواذ على منطقة الشك ومن ثم امتلاك السلطة والقوة .
- أسلوب التجنب : ويشير هذا الأخير إلى مستوى منخفض من الاهتمام بالذات والآخر الممارس عادة من الإدارة تجاه العمال، كذلك قد يشمل العاملين فيما بينهم على مستوى الجماعة الواحدة أو جماعات متعددة ، من خلال الانسحاب التام من الخلافات وعدم إبلائها أي اهتمام بتأجيلها ، وتجاهل كل ما يشكل تهديداً لكيان المؤسسة .

3- المؤسسة الجزائرية اقتراب للمفهوم

إن الخوض في تقديم عرض مفاهيمي للمؤسسة يكشف عن حقيقة المداخل والتوجهات العديدة والمتباينة التي تناولت هذا الأخير، حيث قدم كل من الباحثين والدارسين هذا التعبير حسب تخصصاتهم وإيديولوجياتهم المعرفية ولعل أهم هذه التعاريف التي تناسب دراستنا نذكر على سبيل المثال والقيمة العلمية لا الحصر :

تعرف المؤسسة من حيث مجالها الاقتصادي والاجتماعي على أنها " النواة الرئيسية في النشاط الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع العام، فهي تعبر عن وجود علاقة اجتماعية داخل العملية الإنتاجية والصناعية، لهذا فهي بمثابة ركن تشيئي رفقة بقية المؤسسات . (واضح، 2003، صفحة 11)

كما يشير عبود صمويل إلى كون المؤسسة " أحد الصور الاقتصادية القانونية والتقنية لتنظيم العمل المشترك للفاعلين فيها. أين يتم استغلال الأدوات اللازمة للإنتاج وفق منهج معين لتقسيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج وسائل الإنتاج أو إنتاج سلع الاستهلاك.

في حين يرى طرطار، بأنها ذلك الإطار الذي يجمع الموارد البشرية والموارد المادية في توليفة مركبة حسب منهج معين، بهدف إنجاز المهام المسندة من طرف المجتمع (طرطار، 1999، صفحة 15)

أما مؤيد السالم، فقد عبر عن المؤسسة كنظام سوسيوثقني منفتحة على محيطها الخارجي عبر التفاعل المدرك مع الأنظمة الفرعية، التي يتم فيها إجراء مجموعة من العمليات من طرف الكوادر البشرية ، نظم المعلومات وأساليب القرارات وغيرها من الوسائل المتاحة. (السالم، 2000، صفحة 32).

وانطلاقاً من العرض المفاهيمي المقدم أعلاه للمؤسسة ، وما تم رصده في الوحدة الإنتاجية تكسالك الجزائرية يمكن أن نصل إلى صياغة تعريف إجرائياً :

تعرف المؤسسة على أنها بوتقة تحتوي على مجموع الأفراد العاملين أو ما يسمى بالموارد البشري الذي يسعى إلى تحقيق هدف معين استناداً للموارد المادية المتاحة وأساليب التسيير السائدة ، من أجل بلوغها أقصى درجات المنفعة .

وتختلف المؤسسات الاقتصادية فيما بينها منها ما هو حكومي ومنها ما هو غير حكومي، وبالنسبة للمؤسسة محل دراستنا ، فهي مؤسسة حكومية وطنية بمعنى آخر مؤسسة تم إنشائها من طرف الدولة التي تتكفل بدعمها المادي وإدارتها نحو المهام المنوطة.

3- بعض المفاهيم الثانوية ذات الصلة بموضوع الدراسة :

هناك مجموعة من المفاهيم المتداخلة ومتغيري الدراسة من حيث المعنى والمهام ولها علاقة وطيدة بها ومن بين تلك المفاهيم نذكر على سبيل الأهمية لا الحصر ما يلي :

-**النزاع** : يعرف النزاع على أنه كل الخلافات الرابطة بالعلاقات الاجتماعية، وتخص أكثر علاقات العمل وظروف وبنية العمل التي لم يتم إيجاد لها تسوية للوضع الرهن . (قاسيمي، دليل المصطلحات علم الاجتماع التنظيم وعمل ، 2011، صفحة 121)

وبتالي فإن النزاع مفهوم أق حدة من الصراع نظراً لاعتراف أطرفه بوجوده والرغبة في حلة وهو أقل شمولية من الصراع التنظيمي ويمكن احتواءه.

- **الخلاف** : ويعرف لغوياً على أنه " الخصام والشقاق والصدام "، وعليه فإن الخلاف يعني التعارض بين المصالح والآراء (غيث، 1979، صفحة 82)

وبتالي فإن الخلاف هو أحد بدايات بروز الصراع حول عوامل ودوافع مختلفة .

-**التنافس** : عرف التنافس حسب علماء الاجتماع بأنه « ميل الفرد إلى احتلال مكان غيره، ويقع هذا التنافس بين الأفراد وكذلك بين المؤسسات والوظائف» (صليبا، 1978، صفحة 725)

وقد طرح حسين علاقة الصراع بالمنافسة، حيث يرى أن هناك اختلاف بينهما ويكمن في كون الصراع يسعى لإعاقه أهداف الأخر بينما المنافسة تسعى لتحقيق أهدافها دون التدخل في الأخر. (أحمد، 2000، صفحة 23)

- العلاقات الإنسانية: ورد مفهوم العلاقات الإنسانية حسب رؤية الباحث "علي غربي" بأنها " تلك العلاقات التي تسعى إلى خلق مناخ من الثقة والفهم والاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين من اجل تحقيق الأهداف الخاصة والعامة بكفاءة وفاعلية ". (غربي، تنمية الموارد البشرية، ، 2004، صفحة 30)

وهنا فإن عملية الدعم الإنساني تتبع من خلال طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة داخل المؤسسة لتنعكس على الأداء الكلي للعاملين فيها.

- القيادة : وردت العديد من التعاريف لمصطلح القيادة إلى أن مفهوم رنسيس ليكرت **Rensis Likert**، يعد أحد التعبير الهامة، حيث يقر بأنها قدرة الفرد على التأثير على فرد أو جماعة وتوجيههم من أجل اكتساب تعاونهم وتحفيزهم للعمل من أجل بلوغ الأهداف المرسومة (بغول، 2014، صفحة 16)

فطبيعة القيادة السائدة تعبر عن نمط الثقافة السائدة في المؤسسة والتي تنعكس بدورها على جماعات العمل .

- أما جماعة العمل : فتعني فردين أو أكثر يعملون في نفس المنظمة وفي مكان ووقت واحد ، ويمارسون نشاطات متماثلة في الآراء ، وغالبا ما تتواجد هذه المجموعة يوميا في أداء نفس الأنشطة المناطة بها. (سارة، 2017، صفحة 106)، أي مجموعة دائمة أو مؤقتة ذات أهداف تنظيمية مشتركة. (زاهر، 2010، صفحة 25)

الملاحظ لمجموع المصطلحات أعلاه يلتبس أنها ذات علاقة وطيدة بمتغيرات البحث والتي تظهر بشكل مباشر من خلال عرض مؤشرات أبعاد الدراسة وعباراتها، التي لا يكتمل معناها إلا من خلال عرضها بشكل واضح وبسيط .

سادسا- مصادر الدراسة

لا يمكن أن نتصور قيام بحث علمي مهما كان التخصص الذي يشتغل عليه الباحث من دون اللجوء إلى استعراض الأدبيات المتعلقة بهذا التخصص أو القيام بقراءات حول الموضوع الذي نريد دراسته.

ولا نبالغ في قولنا على الباحث أن يخصص لهذه القراءات كل الاهتمام اللازم لاستمرار بحثه ، نظراً لكونها محطة أساسية للمراحل اللاحقة من الدراسة، فهي الداعم الأساسي للبحث على المستوى النظري من خلال دعمه مفاهيمياً وتحديه عن الأحكام القيمية والأفكار المسبقة وعلى المستوى العملي عبر التحليل والتفسير العلمي الدقيق. (سبعون و جرادي، 2012، صفحة 29)

وفي خضم ذلك يستند بحثنا الحالي على مجموع الأدبيات الخاصة بالثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية التي تم إخضاعها للتحليل لتبرز في إطارها النظري على شكل الفصول الثلاث الموالية حول " الثقافة التنظيمية ، إدارة الصراع التنظيمي ، الدراسات السابقة " .

في حين أن تكملة هذا الكل البحثي يقوم على طرح البعد أو المصدر الامبريقي لها من خلال الاستعانة بمجموعة من الإجراءات على النحو التالي :

1- مصدر تاريخي " الخاص بالشواهد والممارسات أثناء الدراسة "

2- مصدر ميداني

أ- المنهج المعتمد :

وهو الطريق الذي يسلكه الباحث في تحديد طرق وأساليب البحث الميدانية ، ويعد المنهج الوصفي المستند على التحليل الركيزة الأساسية في بحثنا.

ب- مصادر جمع البيانات

- الوثائق والسجلات التاريخية المتوفرة حول المؤسسة
- العينة البحثية المعتمدة
- التراث النظري المكتوب حول الظاهرة محل الدراسة
- الاستعانة بمجموع من الأدوات لجمع البيانات الميدانية وهي :

← الملاحظة

← المقابلة

← الاستمارة

أما من حيث أساليب المعالجة لهذه المعطيات أو البيانات التي تم جمعها ، فإننا اعتمدنا على :

- التحليل الإحصائي للبيانات من خلال الاستعانة بمجموعة من الطرق الإحصائية الوصفي والاستدلالي معا.
- التحليل السوسيولوجي لمجموع المعطيات المستقاة من الميدان البحثي وكذلك بالرجوع للدراسات السابقة في هذا الميدان.
- وهنا تتضح الرؤية التي تبرز معالم دراستنا الجامعة للأسس المنهجية للدراسات الاستطلاعية ومتطلبات الدراسات السببية التجريبية .

خلاصة

و انطلاقاً مما تم عرضه أعلاه، فإن معالم بحثنا قد برزت في صورتها النهائية متخذة في ذلك أبعادها الإمبريقية ، بعد التقصي الدقيق للتراث النظري المقدم من مقالات ودراسات وأبحاث ، ناهيك عن البعد الحقلي الملتمس في المؤسسة محل الدراسة .

ونظراً لذلك فإن هذا المدخل يعد بمثابة العمود الفقري الذي يسند بقية مراحل البحث العلمي ويبين توجهاته وأهدافه وطرق العمل للوصول إلى الأهداف المنوطة ، من خلال التحقق من الفروض العلمية المقترحة لمجموع التساؤلات المطروحة والاستعانة بمختلف الإجراءات المنهجية المقننة وطبيعة دراستنا العلمية وتجربتها على أرض الواقع ومن ثم بلوغ الغاية البحثية، وهذا ما سوف نتطرق له في الفصول الموالية ، في سبيل تحقيق تساند الأجزاء لتحقيق الكل .

الفصل الثاني :

الثقافة التنظيمية و السياقات النظرية

تمهيد

أولاً- لمحة تاريخية عن تشكل دلالات الثقافة التنظيمية

ثانياً- الخلفية النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية

ثالثاً- أهمية الثقافة التنظيمية

رابعاً- أبعاد الثقافة التنظيمية

خامساً- أنواع ومكونات الثقافة التنظيمية

سادساً- مصادر الثقافة التنظيمية وخصائصها

سابعاً- الثقافة التنظيمية ومتغيرات التنظيم

ثامناً- الثقافة والتسيير في المؤسسة الجزائرية

خلاصة

تمهيد

بعد خَمْسِينِيَاثُ القرن الماضي، شهدت المنظمات العديد من المشكلات التنظيمية التي نددت بأهمية الأخذ بفلسفة النظام المفتوح ، هذا الأخير الذي يتيح عملية تفاعلية مرنة للمورد البشري مع محيطه الخارجي بكل ما يحمله من نظم وقيم ومعايير وافتراضات، بمعنى البعد السوسيوثقافي للتنظيم و المتكفل بتحقيق تغذية راجعة سليمة لكلا القطبين، هذا ما جعلها محط اهتمام المنظرين والقياديين من مختلف الميادين الإدارية والاجتماعية وحتى الاقتصادية، محاولة منهم رسم حدود هذا المفهوم الزئبقي المفسر للعلاقة العضوية القائمة بين ثقافة جميع الفاعلين داخل التنظيم، نظرا لكونها فاعلاً أساسياً في إحداث هذه الطفرة العلمية في مجال المنظمات.

وهذا ما سوف نحاول توضيحه في هذا الفصل من خلال معالجة المنظور السوسولوجي للثقافة التنظيمية .

أولاً- لمحة تاريخية عن تشكل دلالات الثقافة التنظيمية

برزت معالم هذا التعبير " ثقافة المنظمة " لأول مرة وفقاً لـ **جاك إليوت Elliot Jocques**، سنة 1951 في كندا ، إلا أن **كيش ديس** أكد أنه ظهر في الولايات المتحدة في سبعينيات القرن الماضي في المجال الصناعي، إذ شهد سوق العمل منافسة قوية بين المؤسسات الدولية أين تربعت كل من المؤسسة الأمريكية مقابل المؤسسة اليابانية ساحة المنافسة، فتوجهت هذه المنافسة إلى البحث عن مختلف الوسائل المساعدة على هذه المجابهة ، لذلك بات من الضروري إيجاد وسيلة فعالة لتعبئة العنصر البشري من أجل المواجهة، وهذا ما دفع القادة المؤسسون للمنشآت الصناعية باقتراح موضوع الثقافة التنظيمية ، نظراً لكونها تركز على أهمية العامل البشري في عملية الإنتاج، كما أن المفهوم نفسه ظهر بفرنسا في ثمانينات القرن الماضي ضمن خطاب المسؤولين عن الإدارة (حسن، 2012، صفحة 216)

وقد شهد التطور الفعلي للثقافة التنظيمية أوجهُه في الفترة ما بين 1980-1985، من قبل العديد من المجالات والصحف المتخصصة ، وكان ذلك من قِبَلِ المِجلة الاقتصادية الأمريكية، (**Business week**)، كما عملت بعض المجالات على تخصيص عدد للثقافة ضمن محاورها مثل مجلة (**fortune**) تحت عنوان (**culture corporate**) ، إلى أن ورد إسهام كل من الباحثان (**A.kennedy et t.e.deal**) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (**Corporate culture**) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم. (رزو و بوراس، 2013، صفحة 98)

أما عن تاريخ هذا المفهوم في الجزائر، فلم يتم توظيفه إلا سنة 1977 ، إن قمنا باستثناء مقالي كل من (**عبد الله بندي**) و(**مزوار بلخضر**) التي تم نشرها بمجلة الثقافة الشعبية بجامعة تلمسان حسب ما أشار إليه " **محمد بشير**" ، إذ كانت نقطة تحول بنسبة لاهتمامات الباحثين السوسيولوجيين وأضحى موضوع الثقافة أحد القضايا المحورية التي يتم تناولها بأساليب مباشرة أو غير مباشرة أثناء تناول المؤسسة كفضاء تنظيمي للممارسة العمل. (شتيوي، 2018/2019، صفحة 141)

عموماً فمفهوم الثقافة التنظيمية شأنه شأن الكثير من المفاهيم التي ترعرعت بين أحضان العديد من العلوم الإدارية والسلوكية والأنثروبولوجيا الثقافية وأمسى أحد المفاهيم التنظيمية الرئيسية، إذ يمكن تحديد ثلاث اتجاهات بشأن فهم مسألة الثقافة التنظيمية من حيث النشأة والتطور :

الأولى : التي تركز على الماهية ، من حيث الخصائص والمظاهر الرموز والشعائر...الخ.

الثانية : التي تركز على عمق الثقافة وخبائها، أي مجموع الأبعاد الفكرية الكامنة كالقيم والافتراضات...الخ.

الثالث: وهي تجميع للخصائص السوسيوثقافية (تاويريت و بومعراف، 2014، صفحة 114)

لذلك يمكن القول أن هذا المصطلح ليس بمفهوم جديد وإنما برزت معالمه منذ القدم وفي تخصصات مختلفة، كما أنه لا يمكن الحديث عن بناء المنظمة بدون وجود ثقافة تميزها عن بقية المنظمات، فهي ذات صناعة عمالية بحتة ممزوجة بنظام من القوانين والإجراءات الإدارية الخاصة بالمنظمة ، وإن تأخر طرح هذا المفهوم على الساحة المعرفية إلا في بداية الخمسينات إلا أنه لا يغير من حقيقة وجوده، ويمكن تتبع المرجعية التاريخية لهذا المفهوم " الثقافة التنظيمية " بشكل أدق وأكثر عمقاً وشمولية ، من خلال رصد البعد النظري لها.

ثانياً - المقاربات النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية

شكلت الثقافة موضوع دراسات وأبحاث أنثربولوجية عدة، المختلفة من حيث بناءها المنهجي مما أسفر عن محاولات الباحثين الأنثربولوجيين لمساءلة فضاءاتها المتباينة، لذلك فإن لهم دور فاعل لإثارة هذا الموضوع بما فيه الكفاية ، بحيث توسعت الرؤى والأبحاث لتشمل بقية العلوم الإدارية والسلوكية مستعيرة في ذلك بالمسلمات التي أسفرت عنها هذه الدراسات الأنثربولوجية، لتولد مصطلحات جديدة أبرزها " الثقافة التنظيمية" ، وفقاً للأطر النظرية التالية :

1- نظريات ثقافة المنظمة .

شهدت ثقافة المنظمة العديد من الدراسات والبحوث الممزوجة بين والأنثربولوجيا والتنظيم ، التي أسفرت في نهاية المطاف عن هذا المصطلح المتشعب والعميق، ومن أجل الخوض في أعماق هذا الأخير وتبيان أبعاده المتنوعة كان من اللازم عرض أهم هذه الإسهامات المعرفية.

أ- **نظرية المؤسس والرمز (Pettigrew) 1979:** تشير هذه النظرية إلى أن تشكل ثقافة المنظمة يبقى راهين للمشرف أو المؤسس الأول للمؤسسة ، وما يحمله من " أفكار ، قيم ، معتقدات و فلسفته الخاصة"،

التي يتم من خلالها تحديد أهدافها وبناء إستراتيجيتها و ثم التنبؤ بمستقبلها، إذ تسعى إلى وضع رموز بينه وبين الفاعلين داخل المؤسسة، وهذا ما تعيشه معظم المؤسسات والشركات العالمية الكبرى وغالبا ما يتم ذلك عن طريق :

- القيادة الرمزية : وتعني أن هناك نمط قيادي يحمل نسق ثقافي و أخلاقي و تنظيمي معين، ويؤثر على ثقافة وقيم العاملين.

- قيادة التغيير : تحيل إلى إدخال تحويلات جديدة للمنظمة تحت ضوء قيادة تغيير الثقافة السائدة في تلك المنظمة، عبر تبديل الهيكل التنظيمي و مراكز السلطة، والرقابة ، والعمل على تعزيز مبدأ المشاركة والمرونة والتكيف بغية نجاح المنظمة في بلوغ أهدافها.

ب- نظرية المستويات فلشمان (Fleishman) 1983 : أشارت هذه النظرية إلى أن مفهوم الثقافة يقوم على ثلاثة مستويات رئيسية وهي :

- المستوى الأول : ويشمل المعتقدات ، الدين، الأعراف والتقاليد ، اللغة والقيم، الطقوس والشعائر وطرق التفكير ونمط الحياة ، وصفوة القول " المجتمع "

- المستوى الثاني : إذ ينتقل من مستوى المجتمع إلى ما يسميه بمستوى الجماعة .

- المستوى الثالث: يحيل هذا المستوى إلى مشاركة أفراد هذه الجماعات ضمن أطر هذه الثقافة مما ينتج عنا تشكل ثقافات فرعية.

وهنا يبرز الإطار العام لهذه المستويات من خلال ما يتم تناقله من القائد وجماعته وما ينجم عنها من آثار إيجابية داخل المنظمات، إذ تخصص هذه الثقافة بطابع تنظيمي إداري بحث لتعرف عندئذ بثقافة المنظمة. (الزهراني، 2007، صفحة 43)

ج- نظرية المسارات " شين " (Schein) 1983 : تركز هذه النظرية على الجماعة ومختلف التغيرات التي تمس أهدافها وافتراضاتها ، إذ تتخذ مساراً مرحلي مما يؤدي إلى ضمان ديمومتها و صيرورتها، وتتمثل هذه المسارات في السلطة الاستقلالية وهي التي تحتوي على قائد يتسم بصفات الشخصية المتكاملة، حيث تسهر على قيادة الجماعة بطرق إيجابية، أما مسار الابتكار فيتمثل في إيجاد أساليب إبداعية لمجابهة المشكلات داخل جماعة التنظيم ، أما مسار البقاء والنمو، فيبين مدى قدرة المنظمة على تحقيق التكيف مع

الظروف المتغيرة ، وهذا يتوقف على تغير ثقافة المؤسسة عن طريق النمط القيادي السائد، أما مسار التآلف وتبادل الأدوار فيتأتى عبر الانتماء لإحدى جماعات العمل وهذا يبقى راهين لعملية للالتزام التنظيمي فيها. (كريم، 2018-2019، صفحة 121)

د- **نظرية المجالات لجونز (Jones) 1987**: تذهب هذه النظرية إلى فكرة أساسية مفادها أن الثقافة التنظيمية هي حصيلة تفاعل مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية والتي تتمثل في الأبعاد التالية :

- **البعد الداخلي** : ويشمل مسارات المنظمة نحو تحقيق الإنجاز وتطور قدراتها المهنية، إذ يتم إدراك ذلك من خلال تتبع مراحل نشأة أي ثقافة تنظيمية من استقرار ابتكار تحري واستجابة .

- **البعد الخارجي** : يشير هذا البعد إلى نقطة أساسية وهي البيئة الخارجية ومدى تكيف وتفاعل والانفتاح عليها، نظرا لكونها تحمل مجموعة من العناصر ذات التأثير على تشكل ثقافة المنظمة وتغييرها وبروز أوجه جديدة لثقافات فرعية مما يؤدي إلى تغير النسيج الثقافي للمنظمة.

- **البعد التنظيمي والإداري** : ويعني الفضاء الذي يحتوي سلوكيات وتوجهات ونشاطات العمال داخل المنظمات، ومدى تأثير الطابع الرسمي أو الغير رسمي على الكفاية الأدائية والروح المعنوية للعاملين، ناهيك عن التأثيرات الناجمة عن البيئة المحيطة، مما ينعكس على الصورة الكلية للمنظمات. (شوقي، 2003، صفحة 79)

- **البعد الإنساني**: و يعبر عن طبيعة العلاقات السائدة داخل المنظمة أي بين الإدارة العليا، والإدارة السفلى، في ظل النمط الثقافي السائد. (حنفي، 2005، صفحة 63)

هـ- **نظرية التفاعل التنظيمي لـ أفانسفيجن وآخرون (Invanceevhich et al) 1997**:

ترنو هذه النظرية إلى فكرة أساسية وهي أن ثقافة المنظمة " عبارة عن حصيلة لتفاعل جملة من الوظائف أو عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، وتنسيق مع المكونات الرئيسية للتنظيم " الهيكل التنظيمي وما يحوي من إجراءات ونصوص قانونية، التقنيات المعتمدة والعمليات "، وهنا يتم تناقل السمات الثقافية للإدارة العليا إلى الهيكل العام للمنظمة وبالتالي فهي بذلك موحد لثقافات المنظمة. (ساطوح، 2018-2017، صفحة 95)

وفي ذات السياق يشير (بشائر، 2018، صفحة 21) ضمن بحثه إلى بعض من نظريات الثقافة الخاصة وتتمثل في :

و- **نظرية روح الثقافة** : تشير هذه النظرية إلى أن جل الثقافات التنظيمية تتسم بروح معينة ، هذه الخاصية التي تسمح بفرض السيطرة على الأسلوب القيادي والعمالي داخل المنظمة ، كما تعمل على تحديد النمو الثقافي الممكن تحقيقه عبر هذا النسق السوسيوثقافي.

ز- **نظرية سجية الثقافة** : وتعني مجموع الخبرات المكتسبة من قبل أفراد جماعة التنظيم ، التي تعبر عن قيمة مسندة من قبلهم إذ تتطور هذه الخبرة من خلال الممارسة الدائمة، لتصبح مهارة سلوكية تحدد توجهات الأفراد وأفعالهم، وبالتالي فإن لكل ثقافة تنظيمية سجية تمثل منهجا نحو السلوك التنظيمي إذ أن الانحراف عن هذه السجية يعد بمثابة سلوك غير سوي.

ناهيك عن الدراسات السابقة ، قد أشار أيضا اللوزي إلى ثلاث نظريات حول تفسير ثقافة المنظمة على النحو التالي:

⇐ **نظرية الثقافة القوية** : توحى هذه النظرية إلى أن طبيعة النمط الثقافي القوي السائد داخل

المؤسسات هو الذي آزرها هذه القوة التنظيمية التي تتبع من خلال التوافق والترابط بين العمال وإجماعهم على قيم وأسس وعادات وقواعد سلوكية واحدة، وهذا ما بدى منعكسا إيجاباً على الكفاءة الأدائية .

⇐ **نظرية التوافق** : يتوقف مبدأ هذه النظرية على المناخ السائد داخل المؤسسة "ساكن/متحرك" ،

ومحيطها الخارجي وما يشملها من متطلبات سوق العمل أي الجمهور العام ومدى تجانس الإدارة، بمعنى آخر القدرة على التوفيق بين الأطر القانونية وبين مخرجات المؤسسة سواء كانت سلع أو خدمات وبين الأهداف الخاصة المرجو تحقيقها ضمن فضاء سياسي واستراتيجي ما.

⇐ **نظرية التكيف** : تحيل هذه النظرية إلى النتيجة الايجابية التي يتم تحقيقها، إذ ما تم توفر الثقافة

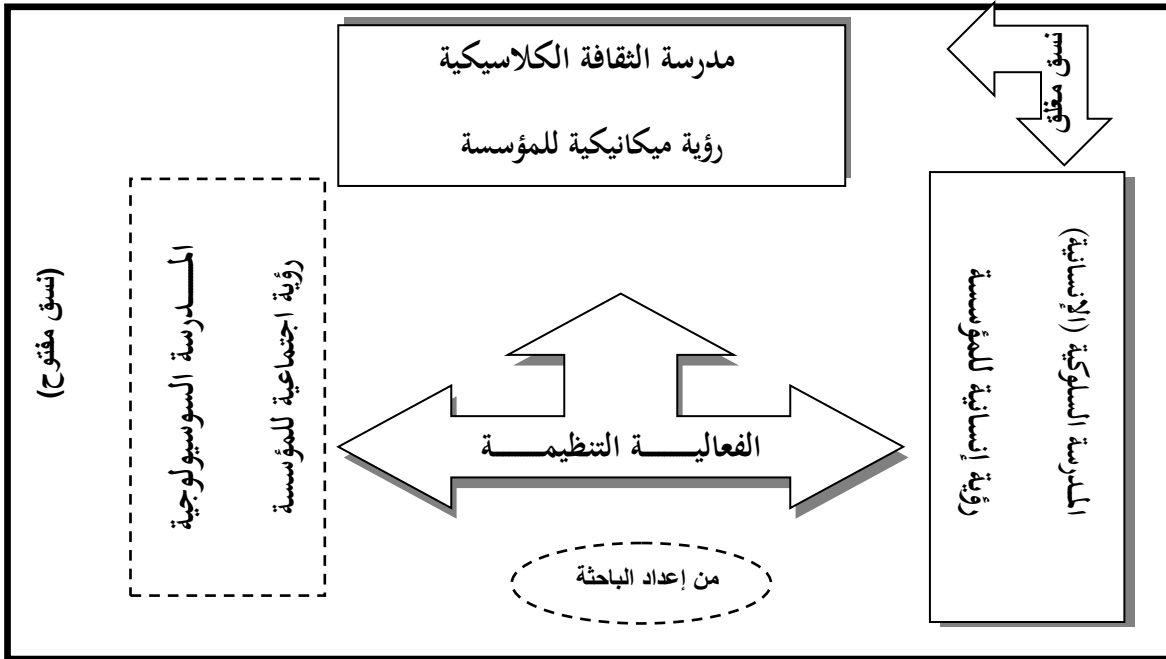
التنظيمية التكيفية، نظراً لما تضمنه من مرونة وسلاسة ضمن فضاء العمل، وهذا ما يخلق شعوراً إيجابياً لدى الفاعلين ، حيث ينعكس على شكل قيم الولاء والالتزام والانتماء ، كما يزيد من دافعية الانجاز والإبداع مما يضمن تحقيق الفعالية التنظيمية . (اللوزي، 2007، صفحة 228)

وهنا يمكن ملاحظة عرض الباحثين الذي قدم مراكمة معرفية مفاهيمية جديدة حول الثقافة التنظيمية من معاني ودلالات مختلفة، التي تحملها في طياتها والمتواجدة في جل المنظمات عبر الزمن، وبهذا فهي بمثابة مدخل نحو عرض تفاصيل هذا الأخير خصوصا بعدما زاد الاهتمام والتوجهات نحوها، نظراً لكونها فاعلاً مركزياً في توجيه نشاط ومستقبل المنظمات خاصة في حالة ما تمكن من حسن إدارتها ليبرز الوجه الإيجابي منها والذي تم عرضه من قبل المنظرين فيما سبق ، وهذا ما سوف نخوضه بالعرض والتحليل في العنصر الموالي .

2- الثقافة التنظيمية حسب نظريات التنظيم

يسوقنا الحديث في هذا العنصر عن أهم المساهمات المبكرة في مجال الإدارة والتنظيم ومتابعة المراحل التي مر بها الفكر التنظيمي في تطوره من خلال تسليط الضوء على المداخل النظرية المختلفة التي تعد بوابة نحو المدخل الثقافي في دراسة المنظمات حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (6): المداخل الكبرى لنظريات التنظيم



انطلاقاً من الشكل أعلاه ، سوف نقدم طرح تحليلي لأهم المسلمات والافتراضات التي تشكل عماد هذه النظريات .

1. مدخل الثقافة الميكانيكية (التوجه الكلاسيكي)

يعد الاتجاه الميكانيكي أحد أهم المداخل الكبرى التي ساهمت في طرح وتفسير المنظمات، إذ يتشكل هذا الأخير من ثلاث تيارات مهمة وهي : التنظيم العلمي للعمل، التنظيم الإداري و التنظيم البيروقراطي للعمل ، أين ساهمت كل نظرية في إرساء نمط قيمي معين تحت ضوء الثقافة، وإن كانت هذا المدخل لم يتناولها بالمفهوم الفعلي لها، إلى أن ذلك لا يعني خلو المؤسسات من طابع ثقافي يميزها عن بقية المؤسسات.

أ-التنظيم العلمي للعمل وتألية الثقافة" فردريك تايلور frederick winslow taylor (1856-1915)

انطلاق تايلور في رحلته العلمية التي جسدها في كتابه المعنون بـ " مبادئ الإدارة العلمية " سنة 1911، بعد أن لاحظ أساليب العمل المتبعة من طرف العمال، والتي تتسم بطابع الإهمال والفوضى وهذا ما أدى في نهاية المطاف إلى خسائر كبرى للمصانع في أمريكا.

بعد هذه الأزمة التي مرت بها المؤسسة الإنتاجية في أمريكا، شارع **taylor** في وضع فرضيات وإجراء تجاربه المشهورة خاصة في مصنع **midvale** للصلب، ومن أبرز هذه الفرضيات أن العامل كسول بطبعه لا يحب العمل وأنه يسعى نحو المنفعة المادية فقط، وقد توصل إلى نتائج مهمة لمجابهة هذه المشاكل التي تعترى المصانع الإنتاجية في أمريكا أهمها :

وضع مبادئ علمية محل القواعد التقديرية ، مع السهر على التدريب والاختيار العلمي للعمال وتقسيم المسؤوليات بين المسؤولين والعمال بطرق عادلة . (نعموني، 2014، الصفحات 34-36)

ب-التنظيم الإداري للعمل والثقافة العليا لـ هنري فايول H.Fayol (1841-1925)

شكلت أعمال المهندس الفرنسي **fayol**، بوابة رئيسية نحو تفسير العملية الإدارية، حيث ضَمَنَ خلاصة خبرته المهنية في كتاب صدر عام 1916 حول "الإدارة الصناعية والعامة" ، حيث اهتم بالإطار العام للإدارة دون الخوض في التفاصيل الصغيرة ، فقد كانت اهتمامات فايول تتركز حول :

- الاهتمام بالمستوى الأعلى من الإدارة ، عكس تايلور الذي كان يهتم بالمستوى الأدنى .

- ركز على أهمية شعور الإدارة العليا بالانسجام والمرونة لضمان تكيف مبادئهم مع المواقف المختلفة كما ساهم فايول في إبراز عناصر المنشأة الصناعية أي أنه ركز على البناء التنظيمي وقد قسمها إلى ستة أقسام وتمثل في ، القسم الفني، التجاري ، المالي، التأمين وقسم المحاسبة وأخيراً قسم التنظيم أو التسيير، إذ ندد فايول بأهمية هذا القسم أي " قسم التنظيم"، حيث يرى بأنه مسؤول عن سير العملية التنظيمية أي التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة هذه الوظائف نفسها هي الوظائف التسييرية كما اقترح أربعة عشر مبدأ وأنه استخدمها في حياته العملية ، ومن بين أهم هذه المبادئ نجد :

- **تقسيم العمل:** ويشمل جميع الأعمال سواء كانت فنية أو تسييرية
- **التدرج الهرمي للسلطة :** تعبر بشكل واضح عن مفهوم الهيرارشية، أي تبيان الخطوط العريضة لتوزيع السلطة من الأعلى إلى الأسفل، مع إمكانية وضع خطوط عرضية للاتصال والتنسيق المباشر .
- **روح الجماعة :** تحيل إلى ضرورة حرص الرئيس أثناء إصدار الأوامر على سلامة تماسك جماعة العمل نظراً لكونها تشكل قوة ضاغطة على المؤسسة ويكمن هذا السر وراء الإتحاد الذي يوحد هذه الجماعة ويكسبها القوة (بن حمودة، 2012، الصفحات 36-40)

ج- البيروقراطية في التنظيم وترشيد الثقافة M. weber (1864-1920)

يعد ماكس فيبر أول من حاول طرح نظرية منظمة وشاملة في التنظيمات البيروقراطية، وهذه الخطوة التي اكتسبتها هذه النظرية تعود إلى الاتساق المنطقي الذي تميزت به وصدقها الإمبريقي.

تستند أفكار الباحث الألماني فيبر ضمن مفاهيم مركزية أساسها السلطة التي يرى أنها تعبر عن احتمال خضوع جماعة من الناس إلى أوامر ما تتبع من مصدر معين ، وأن لصاحبها كل الصلاحيات في ممارستها وميز بينها وبين مفاهيم أخرى كالقوة ، ثم خلاص إلى وضع نموذج المثالي لتنظيم البيروقراطي. (الحسيني، 1985، صفحة 46،47)

بين ماكس فيبر البيروقراطية بشكل دقيق من خلال رسم نموذج مثالي أين حدد مواصفات النموذج البيروقراطي الجوهرية ، وتبرز سماتها الشكلية من خلال النقاط التالية :

- **السلطة موزعة بشكل راتبي هرمي واضح :** مثلى فيبر المنظمة على شكل شجرة بمجموعة من الفروع التي تعبر عن المكاتب والرتب، وبالتالي فإن هناك سلطة مركزية تصدر من الإدارة العليا الموجه إلى الإدارة الدنيا أي القاعدة من أجل تنفيذ التعليمات.
- **أرشفة القوانين والتعليمات البيروقراطية على جميع المستويات :** بمعنى حرص الإدارة على تنفيذ النصوص القانونية والتشريعات وكتابتها، لذلك تشاهد المنظمة نوع من الروتين والرتابة .
- **العمل بدوام كلي مع تقاضي الأجر والتعويضات عن العمل :** تعني أن الموظفين يلتزمون بوقت قانوني الذي يقابله أجر معين حسب الأقدمية أو درجة الاستحقاق .
- **فصل العمل عن الحياة الخاصة للعمال:** بمعنى أن البيروقراطي يبعد حياته الشخصية عن فضاء العمل.
- **فصل الملكية عن الإنتاج:** بمعنى أن العاملين في التنظيمات البيروقراطية لا يملكون الموارد المادية فهي تبقى ملك لدولة والعمال موظف لدى الدولة . (حمداوي، 2015، الصفحات 43-45)
- **تقييم المدخل الميكانيكي**

ساهم هذا المدخل في تقديم مقترحات علمية دقيقة وفعالة نحو تحقيق الكفاءة الأدائية، من خلال طرح مجموعة من القضايا المهمة من تفويض السلطة ، الهيرارشية التنظيمية، تقسم العمل و التخصص والتدريب وتعقبا على ذلك :

- تجاهلت البيئة الخارجية وما تشمله من مؤثرات عديدة .
- تجاهلت دافعية العمالة التنظيمية وتأكيد على الدور الآلي للعمال.
- تجنب الإطار الغير الرسمي في التنظيم
- التأكيد على أن المنظمة فضاء أو نسق مغلق . (رتيمي و رتيمي، 2013، صفحة 14)

2. مدخل الثقافة السلوكية (العلاقات الإنسانية)

تشير المقاربة الإنسانية إلى فكرة جوهرية وهي التأكيد على أهمية الجانب الإنساني في المنظمات، حيث جاء حسب طرح **طلعت إبراهيم لطفى** أن حركة العلاقات الإنسانية تسعى على المستوى الأكاديمي إلى

البحث وتحليل العوامل المرتبطة بغياب الرضا الوظيفي لدى العاملين، والنضال النقابي والصراع الصناعي بصورة أخرى وضعية اللامعيارية داخل المجتمع المحلي، وقد عرف هذا الاتجاه تجاوزه لنظرة التقليدية السائدة حول المنظمات والتي تؤكد على الجانب المادي والاقتصادي البحث .

وإذا ما حولنا رصد التطور التاريخي والفكري لهذه النظرية نجد أن هناك ثلاث مدارس مختلفة، والتي نظرت للعلاقات الإنسانية وتمثلت في الاتجاه الكلاسيكي بقيادة إلتون مايو (E.mayo) وفريقه البحثي، أمثال روثلز برجر (Roethlisberger) وديكسون (w.dickson)، كما أن هناك اتجاه مدرسة شيكاغو الذي يمثله لويد وارنر ومجموعة من العلماء ك: جاردر (B.gardner) ، وهاريسون (F.harbison)، أما الاتجاه الأخير وهو التفاعلي الذي أسهم فيه بعض الباحثين أمثال إليوت شابيل (E.chapple) وكونارد أرنسبرج (c.arensberg) من جامعة هارفارد. (طلعت، 2007، صفحة 101)

سوف نعرض إلى أهم الدارسين في مجال العلاقات الإنسانية حسب رؤى الدكتوراه فاطمة بدر (2018)

2-1 - إيلتون مايو "أسنة الثقافة" Elton mayo (1880-1949)

اعتبر مايو حسب رؤى العديد من الباحثين والدارسين أنه الأب الروحي لها، من خلال أبحاث الهاوثورن التي قام به في الولايات المتحدة الأمريكية 1927 ، مع فريقه البحثي أين توصل إلى العلاقات السائدة بين العمال والإدارة العليا داخل المؤسسة ذات المناخ السليم تؤدي حتما إلى التقاف وتعاون جماعة العمل، وأكد على أهمية الحوافز المعنوية وتأثيرها البارز على الروح المعنوية ودافعية العمال نحو العمل، كما أنه أشار إلى أهمية الجماعات غير الرسمية في توجه الأفراد نحو العمل.

2-2 - ماري باركر فوليت mary parker follett

ساهمت الباحثة ماري فوليت ، شأنها شأن الكثير من علماء الاجتماع في إبراز أهمية العنصر الإنساني في المنظمات، من خلال مجموع الأبحاث والمقالات العلمية التي نشرتها عام 1941، ومن أهم الخصائص التي ركزت عليها فوليت نجد :

- العمل على استبعاد المركزية السلطوية
- تأكد على المسؤولية الجماعية
- تشير إلى أهمية تركز لشخص ما يتمتع بالمؤهلات والكفاية المطلوبة والعمل المسند إليه

- تؤكد فوليت على أن التنسيق بمثابة القلب النابض للمؤسسات. (بدر، 2018، الصفحات 61-63)

2-3- دوغلاس موراي ماك غريغور Douglas macgregor (1906-1964)

يعد ماك غريغور من أبرز الباحثين الأمريكيين الذي قدم تصور إنساني للمؤسسات، وذلك من خلال إسهامه في وضع نظرية (x) و (y) ، التي تبين وجهين مختلفين لوضعية المؤسسة إذ يمثل الاتجاه الأول (x) الوجه التقليدي للمؤسسة ، في حين يعبر (y) عن النقيض تماماً لما كان سائداً آنذاك من إيديولوجيا الطبيعة الإنسانية الكسولة والرافضة للعمل التي تتهرب من تحمل المسؤولية، إلى التأكيد على ارتباط وحب الفرد لعمله وتحمل المسؤولية دون حاجته لرقابة بغية تحقيق ذاته ، مجموع هذه الأسس الإيجابية هي ثروة للإدارة في وضع وتبني خطط مستقبلية نحو المنظمة والعاملين (بلخيري و شناف، 2019، صفحة 53،54) بالإضافة إلى هذه النظريات نجد العديد من الإسهامات التي تناولت الفكر الإنساني للمنظمات أمثال كيرت لوين ، رنسيس ليكرت وغيرهم ممن أكد على أهمية تبني الجانب الإنساني الشعوري للعمال داخل المؤسسة، وتبيان الفضاء العلائقي المميز بين الإدارة والعاملين ، نظراً لكونها أنجع وسيلة لتحقيق الفعالية التنظيمية .

تقييم المدخل الإنساني للثقافة

ساهمت أعمال الباحثين من نتائج دراسات الهاوثورن وافتراضات ماك غريغور y المتطورة ، بمعنى أشمل محصلة الأطر المعرفية للمدرسة السلوكية الإنسانية إلى تسليط انتباه الدارسين والباحثين من علماء الإدارة والعلوم الاجتماعية والسلوكية إلى العلاقة المتبادلة بين المؤسسة وبيئتها مما جعلها تركز على أربعة عناصر أساسية وهي : العنصر البشري، التقنية، الجماعة، واستجابة المؤسسة . (بلخيري و شناف، 2019، صفحة 55)

ناهيك عن هذا الدور الإيجابي، فإن هذا المدخل مهدا لبروز ثقافة تنظيمية من خلال تناوله لثقافة جماعات العمل والنمط القيمي السائد داخل هذه المنظمات، لذلك فإن بوادر ملامح الثقافة التنظيمية كانت من خلال مسلمات هذه النظرية وإن لم تكتمل كلية فيها.

وغير هذه النقاط الإيجابية التي تم الإشارة إليها أعلاه، فإن هذا لا يعني خلوها من بعض النقائص والتي تمثلت في إغفالها للبيئة الخارجية وتأثيرها على صيرورة المؤسسة ، وهذا ما يجعلها لا تختلف كثيرا عن المدرسة العقلية التي أكدت على جانب واحد فقط للمؤسسة

3. البدائل المعاصرة لدراسة الثقافة التنظيمية

جاء طرح المدرسة السوسولوجية للموضع التنظيم على أنه ليس بظاهرة طبيعية تفرض نفسها من الخارج على العنصر البشري وإنما فالإنسان كفاعل اجتماعي هو الذي يهيكل المجال الذي ينشط فيه. (بوخص، 2017).

يسلط هذا الاتجاه الضوء على الجانب الثقافي والاجتماعي داخل المؤسسة ، لذلك فإن هذا الاتجاه يبين بوضوح الإطار الثقافي للمنظمات، وقد جاءت أفكار هذا المدخل من خلال إسهامات العديد من الباحثين والدارسين ومن بين أهم ممثلي هذا الاتجاه سانسوليو ، بيتر ووليام ، و وليم أوشي ، التي سوف نتناولها على النحو التالي:

3-1-رونو سانسوليو والهوية الثقافية (1935-2002)

رونو سانسوليو، الباحث الفرنسي الذي ساهم في إبراز البعد الثقافي في العمل، نظرا لكونه اهتم في أعماله بنظرية التعلم الثقافي وعمل كعامل في العديد من الورشات والمؤسسات وبتالي فإن اعتماده على الملاحظة بالمشاركة، كان لها دور في هذه الثروة المعرفية التي قدمها سانسوليو.

ويعد سانسوليو أول الباحثين من تناول موضوع الهوية في العمل، ليتخلى بذلك عن الطابع التقليدي الذي كان سائد آنذاك في فرنسا والذي يسعى لمعالجة المنظمات، أين غاص الباحث إلى عمق المنظمات ليؤكد على أهمية الأبعاد السوسولوجية والثقافية الأخرى والتي تخلق لنفسها مكانة في المنظمة .

لذلك اعتبار الباحث أن جل المشكلات التي قد تعترى التنظيم يمكن تفسيرها من خلال العدول إلى البعد الثقافي ، فالمنظمة حسبه هي مجال لتعلم القيم والمعايير المختلفة التي تساهم في فهم سلوكيات أفراد التنظيم. ومن هنا يمكن أن نعتبرها مجال لإنتاج الثقافات ولا يقتصر دورها على الإنتاج المادي فقط.

وقد أشار الباحث إلى أربعة نماذج من الهوية التي نجدها داخل المنظمات والتي تعكس نمط ثقافي معين وتمثل فيما يلي :

- هوية الانصهار: وخص سانسوليو هذا النوع بالعمال المختصين الذين نجدهم يبذلون جهد عضلي ونفسي أثناء ممارسة العمل، ما يجعلهم حاسبين هذه الوظيفة دون وجود طموح نحو ممارسة السلطة.
- هوية المفاوضة: تخص كل من العمال المحترفين ويسود ذوي المهارة المهنية والكفاءة من التقنيين والخبراء، حيث أن طبيعة الوظائف التي يشغلونها تتسم بحظوة اجتماعية مرموقة.
- هوية المؤالفة: وتميز هذه الهوية المهندسين التقنيين والإطارات ممن يسعى نحو الترقية، حيث يتم بناء العلاقات العمالية بين جماعات العمل وفقا لمبدأ المجانسة. (شاوش، 2019، الصفحات 167-171)

- هوية الانعزالية: وتمثل مجموع الشباب والنساء والمهاجرين، إذ يشير الباحث أن هذا النمط عادة ما نجدة لدى المهمشين في المنظمة، كما أنهم يتسمون برفض بذل الجهد وغير راضين عن العمل، ورغم هذا تبقى علاقاتهم وطيدة مع المسؤولين. (شاوش، 2019، صفحة 172)

3-2- نظرية (z) في الإدارة لـ "وليام أوتشي" (William ouchi) (1981).

قدم الباحث الياباني وليام أوتشي إسهاما علميا مهماً تجسد في النموذج الياباني للإدارة (z)، بعد أن طرح الأسلوب الأمريكي للإدارة (A)، وهو حسب امتداد لنظرية (X)، في حين بين أن الإدارة اليابانية تتبع الأسلوب (J) في التسيير، وهنا ذهب أوتشي أبعد من ذلك ليقدم نموذج ياباني يتمشى وجميع البيئات المختلفة وهو الوجه الجديد للنموذج الإداري الياباني الناجح، يقوم على مجموعة من القيم الأساسية، أهمها الثقة و المهارة والمودة. (تاويرت، 2009، صفحة 42)

وبتالي فإن النظرة المتعمقة لتجربة اليابانية، تبين واقع الثقافة اليابانية بإرثها التاريخي وتجربتها ودورها الفعال نحو هذا النجاح، الذي هو عبارة عن تكاتف لمجموعة من الجهودات تمثلت في طبيعة الفرد الياباني الذي يقدر العمل، وتبني الدولة لخطط إستراتيجية محكمة نحو خدمة القوة الاقتصادية من خلال التشجيع على التوجيه والاستثمار الداخلي والخارجي والترويج لمنتجاتها من خلال سوق العمل. (محمد المهدي حسان، 2011، صفحة 142)

جدول رقم(1): يبين أهم الخصائص نظرية "J" و "A" وطرح نموذج "Z"

الخصائص	النظرية A	النظرية J	النظرية Z
1-المدة الزمنية لتوظيف	فترة قصيرة	ترك العمل أمر نادر	لفترة طويلة
2-الترقية	سريعة جداً	بطيئة جداً	بطيئة
3-المجال الوظيفي	متخصص جداً	عام	أكثر عمومية
4-صنع القرار	من قبل المدير بشكل فردي	من خلال المجموعة	تتخذ من خلال مشاركة واتفاق الجماعة
5-تقييم الأداء	صریح ورسمي	غير رسمي وضمني	بتقديرات واضحة و رسمية
6-المسؤولية	بصورة فردية	بصورة جماعية	بصورة فردية
7-الاهتمام بالموظفين	الاهتمام بجزء من حياة العامل	الاهتمام بجميع الجوانب العملية والاجتماعية حياة العامل	يشمل جوانب الحياة ككل

المصدر: من إعداد الباحثة نقلاً عن (تاويرت، 2009، صفحة 43)

نلاحظ أن **w.ouchi**، قد ساهم في مسح خصائص وسمات النظم الإدارية للمؤسسة اليابانية والأمريكية ، ليعبر في الأخير عن النمط الثقافي الياباني ذو الأقلية الاجتماعية كأسلوب لتسيير الإداري الجديد، وهذا ما عبر عنه من خلال طرح هذه السمات أو القيم الثقافية في الجدول السابق.

3-3-إدارة المستقبل لـ" باج page"1987 و بيترس 1988 T.peters.

يرى كل من باج ومساعدوه ، أن الإدارة الجديدة وفقاً للطريقة اليابانية تعتبر موضة اليوم، وقد عرض **page**، عام 1987 خواصها الجديدة وذلك من خلال عقد مقارنة بين الإدارة التقليدية والجديدة من حيث عناصر المنظمات وتشمل، الموارد البشرية، بنية المنظمة والقيادة،

وبتالي فإن الإدارة الجديدة تنص على الاعتراف بتنوع وتباين الكفاءات والمبادرة الفردية، وتهتم بالروح الفردية للموارد البشرية، أما بنية المنظمة فهي بنية إبداعية قابلة للتطور وذات تقسيم أفقي مرن للعمل في ظل وجود قائد ثوري للمنظمة أي لا مركزية للسلطة

وكما أكد **page**، أن أساليب التسيير سواء كانت أمريكية، يابانية، أم أوروبية، فإن التحولات الجارية بينها قريبة لبعضها البعض من حيث الطرق والأساليب، والإدارة وبتالي فإن التشارك المعرفي بينها هو الذي يشكل الوتيرة المستقبلية في بيئة العولمة وضمان ميزتها التنافسية

في حين عرض توم بيترس **T.peters**، في سلسلة (1988excellent)، إستراتيجيات إدارة المشاريع المستقبلية تحت عنوان : "العالم بالمقلوب" إذ يقول أن جميع نشاطات الأنسنة تم معالجتها من خلال إستراتيجية الأمس واليوم والغد وفقا ما يلي : (تاويريت، 2009، صفحة 43،44)

الجدول رقم(2): إدارة المشاريع وفقا لإستراتيجية المستقبل

عناصر المنظمة	الأمس واليوم	إستراتيجية المستقبل
الموارد البشرية	الرقابة والاختصاص	المشاركة والتأهيل والتدريب
بنية المنظمة	التسلسل الوظيفي،التقييم الوظيفي	إطار إداري دينامي، تفاعل،إزالة الحواجز الوظيفية
القيادة	أسلوب جاف ومتشدد أركان للقيادة والإدارة	حب التغيير القيادة في خدمة المشرف والعامل

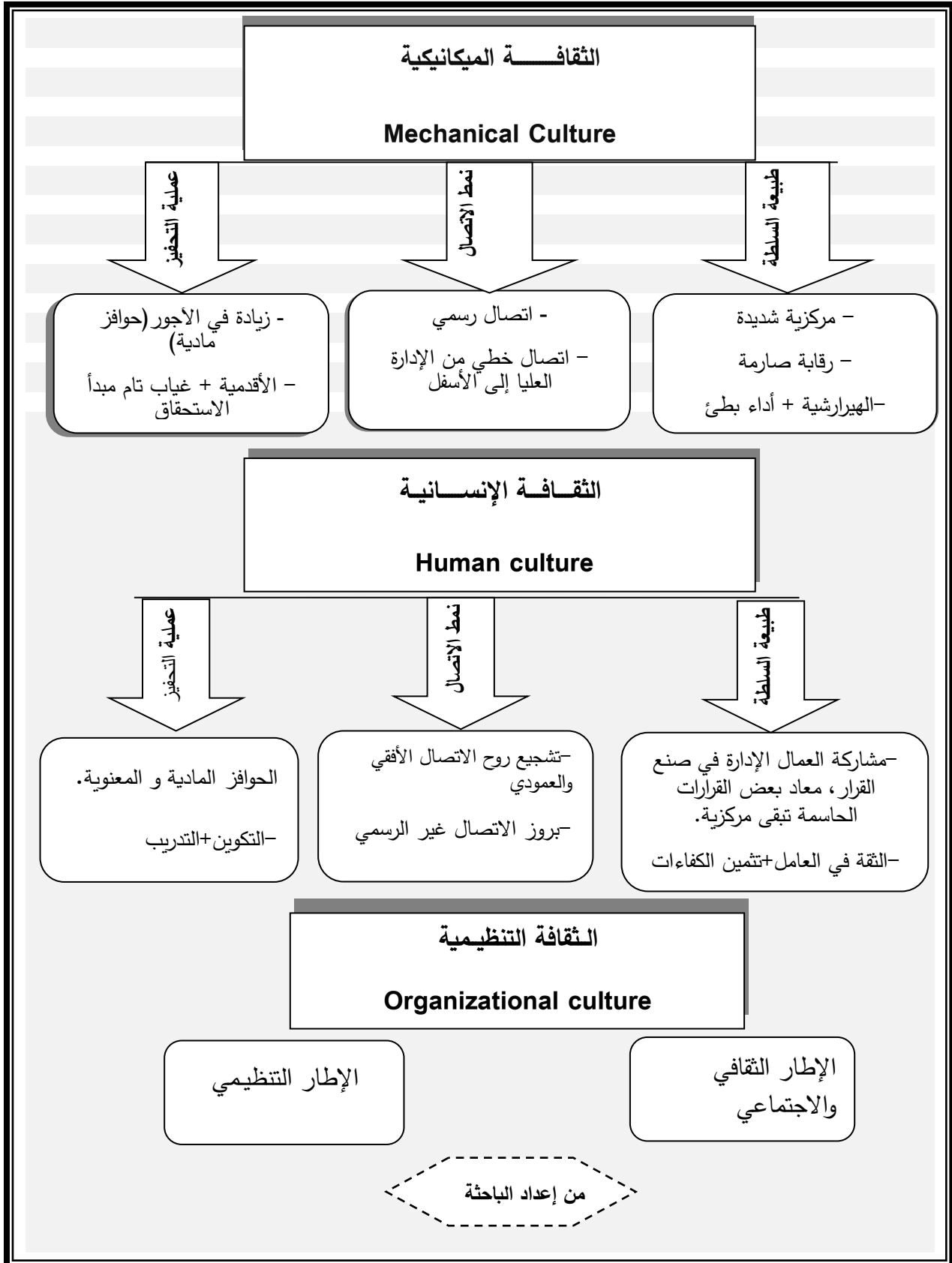
المصدر : (تاويريت، 2009، صفحة 44)

وبتالي فإن توم **Peters** ساهم من خلال مؤلفه *In serch of excellence*،الذي بات مرجعاً أساسي لمسيرى المنظمات في إبراز البعد الثقافي ودوره الفعال في نجاح المؤسسات، إذ أنه طرح المقاربة الثقافية للمؤسسة قوامها مجموع القيم المشتركة بين الفاعلين داخل المؤسسة ، وبتالي فهي السبيل نحو تحقيق الفعالية و التميز وتأكيدده على استبعاد النموذج التقليدي أي العقلاني للتسيير نظرا لكونه لم يعد صالحا لمسايرة التطورات الحديثة للمنظمات.(peters & ropert h, 2012, p. 21)

ولعلا الإسهامات الثرية التي قدمها كل من **w.ouchi ،sainsaulieu ،page و Peters**، بمثابة مدخل عام نحو ثقافة المنظمة ، أين عملت على استقطاب الكثير من الباحثين والدرسين وتوسع نطاق الاهتمام بهذه الأخيرة بغية تحقيق الفعالية التنظيمية .

لذلك يمكن القول أن هذا المدخل المعاصر بمثابة بوابة نحو عرض وإشاعة متغير الثقافة التنظيمية ليس فقط في العلوم الاجتماعية والإنسانية والأنثروبولوجيا، وإنما قد شمل مختلف العلوم الإدارية والتسيير والاقتصاد وحتى العلوم الطبيعية ، فهي لا محالا تعكس هوية كل تنظيم مهما كانت توجهاته وإيديولوجياته ، وانطلاقا من العرض النظري السابق للثقافة التنظيمية تبين الرؤية الشاملة لأهميتها وكذا أبعادها وأهم مكوناتها وهذا ما سوف نخوضه بالتفصيل في العناصر القادمة

الشكل رقم (07) الخصائص البنائية للثقافة التنظيمية



ثالثاً- أهمية الثقافة التنظيمية

مما لا شك فيه أن للثقافة التنظيمية دور مهم وفعال داخل المنظمات ، نظرا لكونها محور مركزي قوامه نسق منظم من السلوكيات والممارسات المختلفة و التي تكفل عملية إدارة وتوجيه البناء الداخلي والخارجي للمنظمة، وهذا ما يؤدي إلى تمكين العاملين نحو مستوى رفيع من التضامن و بلوغ الفعالية التنظيمية .

لكل منظمة هيكل ثقافي تنظيمي يتكون من خلال مجموع القيم والخبرات والرموز والمبادئ والأساليب، بصورة أخرى تعبر عن الجزء الغير مرئي من المنظمة، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بمثابة القوة الخفية التي يصعب ملاحظتها وهي الطاقة الاجتماعية التي تسوق كل التصرفات و السلوكيات الناجمة عن الفاعلين داخل المنظمة للبلوغ الأهداف المرجوة. (Alexandru tanase, 2015, p. 849)

وقد أشار الباحث أشوك كومار **Ashok kumar**، إلى بعض النقاط المركزية التي تبين أهمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وتتمثل فيما يلي :

- الثقافة التنظيمية بمثابة محفز للعاملين نحو الإبداع والابتكار وضمان جودة عالية للمنتجات المستخرجة .
- تضمن ثقافة المنظمة خدمات مميزة للمستهلكين واستجابة فعالة لحاجتهم ورغباتهم والإخلاص فيها.
- تساعد أفراد جماعة التنظيم على مجابهة أصحاب المصالح.
- تساهم الثقافة القوية على بروز عدة نقاط مثمرة لأي منظمة، كرفع الروح المعنوية للعمال، مع خلق مناخ تنافسي إيجابي في المنظمة
- سيادة مبدأ الولاء التنظيمي داخل المنظمة، مما يدفعهم إلى التقاضي الغير عادي في خدمة العملاء .
- تساهم الثقافة التنظيمية في الدخول إلى سوق العمل والمنافسة بقوة، وإحداث تحولات في أنماط التكنولوجيا السائدة. (kumar, 2016, p. 17)

في حين ميز الباحث **نور الدين حاروش**، أثناء طرحه مفهوم جماعات العمل داخل المنظمات، إلى وجود جماعات رسمية وغير رسمية، إذ أن لهذه الأخيرة دور فعال في قيادة سلوك المنظمة كنتيجة حتمية لتفاعل

النسق القيمي المنظم المكون لشخصية الفاعلين ، لذلك فإن دراسة الجانب الثقافي للأفراد بات مهما جداً من أجل :

- ضبط القيم الثقافية التي تمكن من مراجعة طرق وأساليب التعامل مع العمال، وتوقع ردود أفعالهم أثناء صنع القرارات

- الاختيار الدقيق للعنصر البشري الذي يمتلك خبرة و مهارة معرفية نحو العمل

- الإحاطة بالنسق القيمي للأفراد يسهل من عملية تكيفها مع القيم التنظيمية

- يؤثر الإطار الثقافي على دافعية العاملين مما يساعد على تحديد الحوافز بدقة التي تَمَثِّل لرغباتهم. (حاروش، 2016، صفحة 176)

- تساهم السمات الثقافية للمنظمات على الإبداع عبر إتاحة مناخ مناسب للابتكار والاختراع في المنظمة (بلكبير، 2013، صفحة 271)

- تتولى ثقافة المنظمة مهمة صهر الأهداف الشخصية للعاملين ضمن أهداف المنظمة، عبر إرساء إطار قيمي موحد لهم (تومي، 2019، صفحة 372)

ولعلا وصف هنري منتزبرغ للثقافة المنظمة (قيم، عادات، معايير)، على أنها بمثابة روح التنظيم ، في حين أن بناء المنظمة مثله بالهيكل العظمي (جسد، دم، لحم)، أين تنفرد الثقافة بتجميع هذه التوليفة الثنائية التي تحقق الانسجام وتُشكِّل دافعاً نحو التقدم والعطاء. . (andre & pascal, p. 421)

وبين كل من الباحثين **دريديش و غزال** أن ثقافة المنظمة بمثابة إطار مرجعي لمختلف الأفعال الاجتماعية النابعة عن الفاعلين داخل المنظمة، حيث أنها تشكل دُرْع مقاوم لكل من يسعى إلى اختراق نظامها وتغييره. (دريديش و غزال، 2013، صفحة 203)

وكما تناولت الباحثة **عطاء الله فاطمة**، أثناء طرحها للحتمية السوسولوجية والتنظيمية للقيادة التي تعد إحدى أهم مواجهات ثقافة المؤسسة ،حيث أنها تساهم في تنظيم شؤون المنظمة والنمط ألعلائقي بين أفرادها، كما أنها تلعب دور مركزي في شكل الجماعات وتغيير السلوكيات وفقاً لأهداف المؤسسة، ناهيك عن دورها الفعال في تحقيق التعاون بين العاملين وتوحيد أهدافهم، وشعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ من التنظيم . (عطاء الله، 2017، صفحة 89)

على تباين واختلاف رؤى وتوجهات الدارسين والباحثين في علم الاجتماع والإدارة والتسيير حول طبيعة مفهوم الثقافة التنظيمية لم يكن وارداً أثناء تناولهم لأهميتها، نظراً لتوافقهم حول دور الثقافة فهي بمثابة صرح علمي معرفي يعبر عن الروح السائدة داخل المؤسسة وكل ما يدور فيها من عمليات، لذلك فهي تقدم صورة واقعية عن شخصية وهوية المنظمة التي قد تمتلك ثقافة قوية وبالتالي تحقق الأهداف الخاصة والعامّة للمنظمات، و يمكن أيضاً أن نلتمس ثقافة هشة وضعيفة التي تكون مُدعاةً للفشل لا محالة ، بغض النظر عن طبيعة النشاط الممارس فيها.

وانطلاقاً من عرض هذه الأهمية المعرفية والبنائية للثقافة التنظيمية، فإنها تنوح بالضرورة إلى أهمية البحث والدراسة لكل ما يتفرع عنها من أبعاد مختلفة نظراً لتأثير كل منها على متغيرات المنظمة وعناصرها وفي سبيل ذلك تم تحديد هذه الأبعاد المهمة وفقاً للعرض الموالي.

رابعا- أبعاد الثقافة التنظيمية

بعد الإطلاع على مجموع الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية ، تبين أن للثقافة التنظيمية أبعاد عديدة ومتباينة حسب طبيعة ونشاط المنظمات، الأمر الذي يؤكد حقيقة وجود بعض الأبعاد الأكثر خصوصية والتي تنفرد بها شلة من التنظيمات إلى أنها تعمل كلها على تحقيق هدف مشترك ووحيد و هو تحديد مختلف سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المؤسسة والتحكم فيها.

وقد لخصت الباحثة ساطوح مهديّة أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال رصد أهم الأدبيات والبحوث المقدمة في هذا الميدان، بداية من فترة التسعينات وصولاً إلى الإسهامات التي قدمت من قبل جيل الألفية الثالثة على النحو التالي :

الجدول رقم (03): أهم أبعاد الثقافة التنظيمية حسب الأدبيات السابقة .

السنة	الباحث	أهم الأبعاد المتوصل لها	مجموع الأبعاد الأكثر تكرارا
1990	-Hofsted et al -Robbins -O reilly	القيم، المهارات الإدارية، نمط الاتصال، الرقابة الانتماء،اجتماع الصراع، نظام المكافآت	القيم +الرقابة

نمط الاتصالات			
نظام المكافآت	القيم، المعنقات، المعايير، طـرق التفكير، إجراءات العمل، القوة، الاتصال، الرقابة	-Daft -Johnson and scholes -Morden	1993-1992
بيئة العمل	الهوية التنظيمية ، نظم المكافآت، التعاون، الأداء، احتمال الصراع، بيئة العمل، القيم، دور الثقافي	-Robbnsi -Goetsch and davis -Dounds et al -Hofstede	1994
المعتقدات	الافتراضات، الأبطال		
الهيكل + القيادة	القيم، اللغة، المعنقات، الأبطال ، التكنولوجيا، إماعات المخاطرة، الحكمة، القصة ، تجنب اللات أكد	-Kolb et al -Vecchio -Davis -Kreitner and kinichi -Hradesky -Schuler	1995
	جماعة العمل، فلسفة المنظمة، قواعد السلوك، الأساطير	-Bank -stoner et al	1996
التحفيز	القيادة، السلوكات، الهيكل، القوة، القيم، البيئة، شبكة الثقافية، الإبداع، الالتزام، الولاء، المناخ	-Thompson -goetson and davis -ivanceviech et al Argenti -	1997
الإبداع			
القوة			
التقنية + بيئة العمل		-shermerhorneta	

التعاون + الاحترام	الدعم، الرضا، التفاعل، الهرم التنظيمي، التقنية، التمكين، القيم، النزاهة، الاستقرار، العدوانية، التطبيقات	-hodgetts - pearson -robbins and coulter -hellriegel et al - ياسين	1999-1998	يل الألف ية
المسؤولية الاجتماعية	المناخ، المعايير، الإبداع، الأيدولوجيا، التماسك الاجتماعي، المرونة، القيم الأخلاقية، التغيير، مركزية العمل، الثقة	-hellriegel et al - tepeci -gerstner -robbins -daft -schreiner	2007/2001	
	القيادة، الهياكل، التحسين، التغيير، التسيير، التحفيز، البعد الاستراتيجي والتنافسي	صالح علي عودة الهالات بوالشرش كمال	2015/2014	
	الإبداع، دعم العمل، رأس مال البشري، درجة التوجه نحو الزبون، المسؤولية الاجتماعية، مراحل العمل.	ساطوح مهدية	2018	
	قيم الانتماء، قيم العدالة، قيم التعاون، قيم الاحترام	بن كحول محمد	2020	

المصدر : من إعداد الباحثة نقلا عن (ساطوح، 2018-2017، صفحة 76،77) - بتصرف-

ومن خلال الجدول أعلاه، نتناول أهم أبعاد الثقافة التنظيمية الهيكلية منها وكذا السلوكية، وفي هذا الصدد أشار الباحث **مصطفى بن عودة (2018)**، ضمن دراسته التحليلية لأبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة دباغة الجلود بالجزائر إلى مجموعة من الأبعاد المهمة والتي تجسدت فيما يلي :

-**الاحتواء والترابط التنظيمي** : ويعبر عن مدى انصهار العامل في تفاصيل المهنة التي يشغلها، واعتباره أن العمل جزء لا يتجزأ من حياته، وهذا ما يطرح القوة العلائقية بين العاملين والمنظمات، نظراً لطبيعة المشاعر

التي يُكُنّها تجاهها، وإدراكهم لأهمية المجهودات المبذولة من طرف المورد البشري نحو تحقيق أهداف الرسالة التنظيمية.

وذلك من خلال مجموع الممارسات القيمة والتي تتجسد في ثقافة المكافأة والتمكين والتدريب،... وغيرها من السلوكيات المهمة، التي تضمن عملية استقطاب وتوجه العمال نحو المؤسسة لتحقيق نوع من الولاء والعطاء والإبداع التنظيمي، وبالتالي فإن تجميع هذه البنود التنظيمية مع توفر سبل الحياة الاجتماعية يساهم بشكل كبير في تحقيق الاحتواء واستقرار المنظمات.

-**التنسيق والتجانس التنظيمي** : يشير كل من بعدي الاتساق والتجانس إلى صيرورة المنظمة نحو مسار واتجاه واحد بفعل تناسب وتجانس نسق القيم التنظيمية الذي يحكم عملية إدارة المنظمات، بحيث يتم الاتفاق على إطار قيمي معين مشترك ما يضمن عدم وجود أي تناقض وبلوغ درجات من التكامل والاتزان المتوافق بين الإدارة مجموع الأقسام المختلفة .

-**التكيف والموائمة التنظيمية**: ويتمثل في قدرة أفراد جماعة التنظيم على التألف والتوافق مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة، وهذا يبقى راهين الإطار القيمي الذي تحتويه المنظمة، الذي يتكفل بمهمة ترجمة وتفسير مختلف الأفعال والتصرفات ومحاولة تكيفها وطبيعة البناء الثقافي لجماعة العمل أين تضع المنظمة بصماتها على الأفراد وفي الوقت نفسه يبدي العامل بعض المحاولات لتأثير على المنظمة، مع الحرص على تحقيق التكامل بينهما عن طريق التكيف، وهذا بهدف ضبط الرؤية المستقبلية للمنظمة وتحديد أهدافها المنشودة.

-**توجيه العمل وإدارة النتائج** : وتعني تبني فلسفة ما مخططة وموجه نحو إدارة علاقات عناصر التنظيم مع الزبائن من أفراد وشركات وغيرها والحرص على تحقيق رضا كلا الطرفين مع مراعاة أرباح المنظمة، من خلال تكاتف جملة من العمليات المتداخلة التي تسعى للوصول إلى المستوى المطلوب من الكفاية الأدائية داخل المنظمة . (بن عودة، 2018، صفحة 267، 268)

-**الابتكار والإبداع التنظيمي** : وهو نتيجة لتراكم مجموعة من الخبرات المنبثقة عن القيم والمعتقدات التي تساهم في خلق مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والابتكار، الذي يعبر عنه كوظيفة جديدة وهي إدارة الابتكار والإبداع (السكرانة، الإبداع الإداري، 2011، صفحة 26)

- قيادة فريق العمل : يتضمن بناء فرق العمل الفعالة و تكاثف العمل الجماعي من خلال تساند عمليات التنظيم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وجماعة العمل على حد سواء ، مما يدفع العمال نحو تحقيق الشعور بالهوية المهنية وهذا بصفة جماعية نوع من الاستمتاع الذاتي ، الذي سبق وأن أشرت إليه الإدارة اليابانية ضمن خصائصها ، الذي يمكنها من الولوج إلى سوق المنافسة . (خضير و اللوزي، 2008، الصفحات 261-263)

وبالإضافة إلى مجموع الأبعاد السابقة، طرح الباحث علي الصيهد السوداني (2018)، مجموعة من أبعاد الثقافة التنظيمية على النحو التالي :

أسس الباحث هوفستد نموذجه حول "إدارة الثقافة" نتيجة لدراسته الواسعة التي شملت 160000 عامل في شركة (IBM) في الستينيات والسبعينات من القرن الماضي، يمتد عمالها نحو 50 بلداً، بحيث أن هؤلاء العمال من ثقافات متنوعة أي من بيئات مختلفة .

وبناء على البيانات التي تم جمعها من هؤلاء العمال توصل إلى أنه يمكن فهم وقياس الثقافة من خلال ستة أبعاد رئيسية هي :

1. السلطة (Power)

هناك اختلاف واضح بين طبيعة المجتمعات البشرية من حيث طرق التفكير ، حيث نجد أن بعضها ينتشر فيها تصور واعتقاد حول بعض القيم كالسيطرة والتأثير مثالا وتوزع بشكل متساوي، بينما نجد مجتمعات أخرى تميل إلى أن يكون التأثير والسيطرة موزعة بين أفرادها بشكل غير متساوي.

2. تجنب وتفادي الخطر (avoid danger)

حيث يرى هوفستد أنه يمكن قياس درجة محاولة أفراد المجتمع تجنب كل ما هو غامض والمخاطرة في العمل، ومن الطبيعي أن يختلف الأفراد حول هذا البعد، إذ نجد أن البعض منهم يميل لتفادي المخاطرة في حين أن بعضهم يميل لخوض المخاطر وتحمل مسؤولية ذلك .

وهنا نشير إلى أن النوع الأول يتسم أكثر بالعاطفة، ويسعى كل منهم نحو التكيف مع معظم التغييرات تدريجياً من خلال تبني إستراتيجية تنظيمية وفي المقابل يواجه بعض الناس ذوي الثقافات المنخفضة كل ما هو غير متوقع ومتغير وبتالي فإنهم أكثر تحملاً للتغيير.

3. الفردية مقابل الجماعية (individual versus group)

يتم التركيز على مجموع الانجازات الشخصية المحققة وحقوق الأفراد بشكل منفرد، إلا أن المجتمعات الجماعية يَنْصَب التركيز فيها على الإنجازات الجماعية لذلك نجد مجتمعات تسمى الجماعية أي أنها لديها نزعة نحوها، بينما هناك مجتمعات لديها نزعة نحو الفردية .

4. بعد الرجولة مقابل الأنوثة (Masculinity versus Femininity)

ويشير هذا البعد إلى إمكانية قياس الثقافة من خلال متابعة القيم السائدة التي تعطي لرجل دور أكبر والمرأة دور أقل درجة، أو تقدم لكلاهما دوراً متساوياً. ابتداءً من العائلة ، مروراً للمدرسة، وصولاً إلى بيئة العمل أي (المنظمة)

5. التوجه الطويل المدى مقابل قصير المدى

يشير إلى توجهات مجتمعات الأنسنة مستقبلاً ، إذ أن هناك من يهتم بالمستقبل البعيد ويتطلع له ، وهناك من يهتم باللحظة الآنية فقط أي بما يحدث آنذاك وانتهى .
وهنا يتضح أن الاتجاه الأول يهتم بتعزيز بعض القيم الواقعية مثل المحفزات ، المكافآت والقدرة على التكيف ، نظراً لاعتبار أن الحاضر تجسيد للماضي وصولاً للمستقبل. (السوداني، 2018، الصفحات 76-78)

4. ضبط النفس بدل التهور self-restraint

ويؤشر هذا البعد إلى مدى ضبط النفس من قبل الأفراد والابتعاد عن التهور ، فضلاً عن احترامهم للقانون ومدى تقديرهم لهذا الأساس. (السوداني، 2018، صفحة 79)
وهنا نخلص أن هذا النموذج حاول أن يقدم صورة لثقافة من خلال مجموع الأبعاد السابقة التي تمكن من قياسها في أي بلد وفي أي منظمة التي تهتم بعملية اتخاذ القرارات للعمل بها في كل البيئات .

إضافة إلى جملة الأبعاد السابقة أشار الباحث **بوالشرش كمال** إلى مجموعة من الأبعاد التنظيمية المهمة والتي تتمثل فيما :

← البعد التحفيزي :

يجمع الباحثين على فكرة رئيسية وتتمثل في أن الثقافة التنظيمية هي الوعاء المشترك بين أفراد جماعة التنظيم، التي تعبر عن مجموعة من السلوكيات والافتراضات والقيم.. وغيرها، فتكون بذلك محدد لمختلف الأفعال والممارسات المقبولة وتحجب ما هو غير مرحب به، وهنا يتضح دور الثقافة التنظيمية في تحديد أساليب أداء المهام وطرق المعاملة بين جماعة العمل والإدارة، بتالي فإن الثقافة التنظيمية هي وسيلة هامة لنهوض بالمنظمة والمنافسة والرقى من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية

← البعد التسييري :

لا يمكن إغفال دور التسيير في المنظمات، فهو إحدى عمليات التنظيم الأساسية التي تجمع بين الموارد المادية والبشرية وتكفل طرق إدارتها وتوجهاتها نحو تحقيق هدف محوري يتمثل في بلوغ أعلى درجات الفعالية التنظيمية، إلا أن هذا يبقى راهين بالتراكمات المعرفية وإمكانياته النفسية ومجموع الخبرات التي يحملها الفرد العامل وتطلعاته المستقبلية، ناهيك عن وجود نمط ثقافي تنظيمي قوي وإيجابي داعم لهذه المهارات والرغبات، التي تجمع بين الجانب التسييري التقني من الإحصاء الحاسوب والمحاسبة وهي نقاط مشتركة عالمياً قليلة التأثير بالقيم الثقافية، أما الجانب الإنساني فيشمل أساليب التعامل بين الأفراد وهي وثيقة الصلة بثقافة المحلية .

وقد ميز **katz**، بين ثلاث أساليب تسييرية وهي المهارات التقنية والاجتماعية والمهارات الفكرية، وهنا تتضح أهمية الإطار الثقافي في توجيه طرق التسيير .

← البعد الاستراتيجي :

بما أن مسعى إستراتيجية كل منظمة يتمثل في إيجاد أنجع وسيلة للإنتاج والإبداع التكنولوجي، فإن إدراك ثقافتها وإمكانية إدارتها بطرق فعالة يسهل من عملية إعداد مخطط استراتيجي تنظيمي يتسم بالكفاءة، وهنا تتضح العلاقة الطردية بين الثقافة والإستراتيجية لهذا فإن فلسفة الإدارة العليا يجب أن تهتم بقيادة إستراتيجية لمختلف متغيرات المنظمات ومراعاة البيئة بالمحافظة عليها من مخاطر التلوث.

وهنا يتبين أن إدارة الثقافة والإستراتيجية والتوافق بينهما، يعد أحد المهام المركزية لكل إدارة .

← البعد التنافسي :

هناك تأثير واضح لثقافة التنظيمية على أفراد جماعة العمل، أين يتم تحديد الإطار العلائقي بين المرؤوسين والرؤساء واتجاهاتهم بالنسبة للعملاء (الزبائن)، كما تميز كل منظمة عن أخرى بميزتها التنافسية ومدى تحققها الذي يبقى مرتبط بالإيديولوجية السائدة وطبيعية القرارات وأساليب التعامل، ومكانة كل منظمة في سوق العمل وتطلعاتها نحو الابتكار والتجديد والتميز، التي تتمحور حول قيم أساسية منها الولاء والالتزام داخل المنظمة ما يحافظ على استقرارها وصيرورتها.

← البعد التغيري :

تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم الفواعل المحركة لفعالية التنظيم خصوصاً وحقيقة أن المنظمات اليوم تشهد حالة من التغيرات والتحويلات المستمرة والمضطربة، سواء شمل هذا التحول القوى العاملة المختلفة أو الفضاء المادي بأجمعه .أين تبدأ المنظمة في عملية بحثها عن أنجع أسلوب لتحقيق التكيف والتلاءم مع العناصر الجديدة التي تصادفها من حين لآخر وهذا ما يكفله النسق القيمي التكيفي والديناميكي لكل تنظيم نظراً لتأثيرها على الكفاءة والفعالية التنظيمية (بوالشرش، 2015، الصفحات 70-74)

وبتالي فإن طرح الباحث كمال بوالشرش لأبعاد الثقافة التنظيمية يبدو أكثر هيكلية وتنظيمية، إذ ساهم في إبراز البعد التنظيمي للمنظمات عبر طرحه الخماسي للمجموع هذه الأبعاد، التحفيزية، الإستراتيجية ، التنافسية ، التغيرية والتسيرية.

الشكل رقم(08) :الجبل الجليدي لوصف بعدي الثقافة التنظيمية



المصدر : (Shane and Glinow 1999 .p184) نقلا عن (بن كيحول، 2020/2019، صفحة 73)

من خلال العرض السابق لأهم أبعاد الثقافة التنظيمية نخلص إلى وجود قطبين أساسيين، بحيث أن كل قطب يحتوي على مجموعة من الأبعاد بعضها ظاهر ومرئي يمكن لأعضاء التنظيم التماسه وتتمثل في الملبس، الرموز وتصرفات الأفراد وغيرها من الأفعال ، أما القطب الآخر فهو كامن و غير مرئي ويمثل مجموع الافتراضات والأسس والمعتقدات التي تقود توجهات أعضاء التنظيم وتؤثر في السياسة العامة للتنظيم إذ أن تأثيرها يُضاهي وبل يفوق في كثير من الأحيان النصوص القانونية للمنظمات.هذا ما نشد بضرورة عرض أهم أنماط هذه الأخيرة .

خامسا-أنواع ومكونات الثقافة التنظيمية

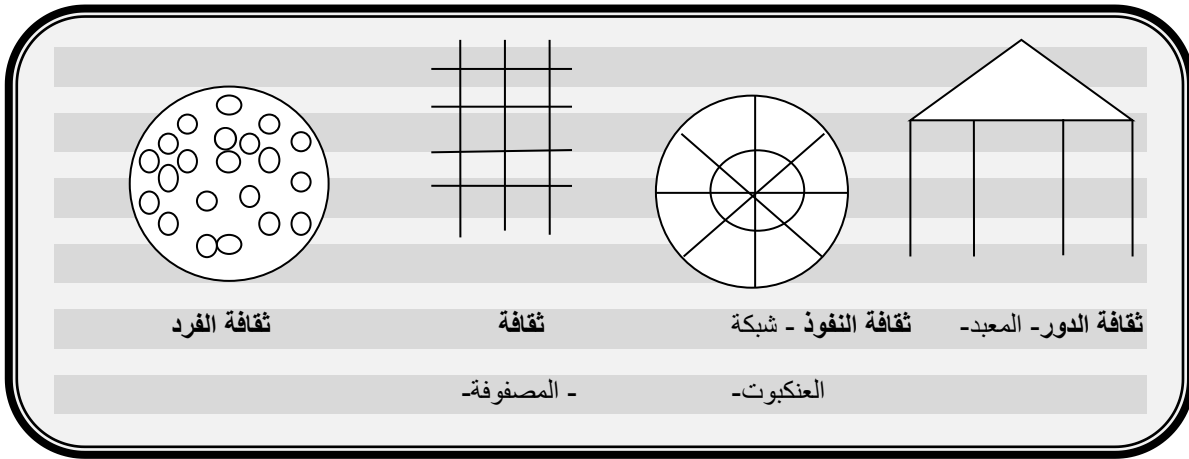
لعلنا تعدد توجهات ورؤى الباحثين والدارسين من علماء الاجتماع والإدارة والسلوك التنظيمي ..وغيرهم من المهتمين ، كان لها دورا في بروز هذه الخلفية التي تبين تنوع الثقافات داخل المنظمات سواء كانت ذات طابع صناعي، إنتاجي أو خدماتي ، وهذا ما سوف نلتمسه في العنصر الآتي :

٨ أنواع الثقافة التنظيمية

أشار الباحث هاندي (Handy)، إلى إمكانية تقسيم التنظيمات إلى أربع أنماط ثقافية، حيث تتجسد هذه الثقافات التي اقترحها handy في كل من : الفرد، الدور، الوظيفة ، النفوذ ويكمن مسعى هذا التحليل، في تحديد مدى قدرة الطابع الثقافي السائد على أن تعكس الحاجات الحقيقية والقيود الخاصة بالتنظيم. (توفيق، 2003، صفحة 106)

وقد استعان handy بالتمثيل البياني التالي من أجل توضيح أفكاره على النحو الآتي :

الشكل رقم(09): يبين أنواع الثقافة التنظيمية حسب رؤية handy



المصدر: من إعداد الباحثة ، نقلا عن (توفيق، 2003، صفحة 107)- بتصرف-

- **ثقافة النفوذ (القوة)** : بين الباحث handy أن هذا النوع من الثقافة شبيه بنسيج العنكبوت، أين تتركز المسؤولية أو السلطة " النفوذ" لدى أعضاء محددين، إذ أن تكيف ثقافة النفوذ مع التغييرات والتحويلات

الآنية يبق راهين لقدرات و إدراك أصحاب النفوذ داخل المنظمات. (علماوي و خمقاني، 2016، صفحة 53)

- **ثقافة الدور** : شبه handy هذه الثقافة بأسلوب المعبد اليوناني، بمعنى آخر البيروقراطية في صورتها الفعلية إمبريقيا، حيث تمثل قمة المعبد ،مصدر ومكان صنع القرار ، في حين تمثل أعمدة المعبد الأقسام" الوحدات" الوظيفية للمؤسسة أين تم اتخاذ القرارات الواجب تنفيذها ميدانيا، وهنا تبرز الثقافة القوية ضمن هذه الأعمدة التي تتكفل بحظوتها بين بقية التخصصات العملية عبر الوصف الوظيفي الذي يكفل عملية السلطة والقواعد والإجراءات والنظم من أجل صيرورة المنظمة، ويعد هذا الشكل التنظيمي الأكثر شيوعاً.

-**ثقافة العمل** : يعد هذا النمط الثقافي الذي تتسم به المنظمات ذات الاهتمام الواسع بالمعلومات والمعارف والخبرات التي لا غنى عنها في هذه المنظمات ، لذلك فهي ذات طابع ديناميكي تغيري ومستمر يسعى لإيجاد فرق عمل مؤقتة لمواجهة الاحتياجات المستقبلية خاصة أنها تهتم بالنشاطات والأعمال التطويرية وقد مثلا handy، هذه الثقافة بالشبكية نظراً لوجود ارتباط قوي بين الأقسام و الوظائف ، والتخصصات ، لذلك فإن هذا الاتصال والتكامل بمثابة الآلية التي تضمن تكيف المنظمات مع التحولات والتغيرات الحالية . (توفيق، 2003، الصفحات 108-110)

-**ثقافة الفرد** : تعبر ثقافة العنقود حسب الباحث عن التكاثر الجماعي لأفراد التنظيم لتحديد المنهج الذي تتبعه المنظمة ، لذلك فإن هذا يعبر عن النموذج الإداري المثالي ، إذ أن النظام الرسمي يسعى لخدمة أفراد التنظيم ،أي قضاء حاجيات جماعة العمل بعيداً عن الهرمية الرسمية لإنجاز الأشياء . (توفيق، 2003، صفحة 110)

كما توجد تقسيمات عدة لأنماط الثقافة التنظيمية، فمن ناحية التأثير نجد نوعين ضعيفة وقوية، وتعني هذه الأخيرة مدى استجابة أفراد جماعة التنظيم للطبيعة الثقافة أثناء ممارستهم لنشاطات اليومية وبالتالي فإن وجود استجابة فعالة دلا ذلك على درجة قوة الثقافة التي تقوم على ثلاثة خصائص أساسية وهي :

- **الثقافة التنظيمية الكثيفة thickness** ، وتعني الإطار الثقافي الذي يزخر بمعلومات وقيم وقواعد وتقاليد ومجموع الافتراضات مثلما هو الحال مع بعض الشركات مثل شركة IBM ، التي تتسم بثقافة ثرية تتمحور حول قيم رئيسة تمثل تاريخ المؤسسة .

- نطاق المشاركة extent of haring ، وتُعنى بعملية التأثير المتوسع ، إذ أن وجود ثقافة يشترك فيها عدد كبير من العمال من خلال بناء نسق قيمي معين تكون ذات تأثير أكبر عن غيرها من الثقافات .

- وضوح الترتيب clarity of ordering ، فهي إحدى سمات هذه الثقافة التي تتميز بإطار قيمي منطقي وبسيط وواضح بعيداً عن التعقيد والغموض ومعلومة النتائج (سعد غالب، 2010، صفحة 88،89)

ومن هنا يتضح أن قوة ثقافة المنظمة يرتبط بقدرتها على تكوين نسق قيمي تنظيمي خاص بالمنظمة ويميزها عن بقية المنظمات مع الحرص على ربط هذه الثقافة برسالة المنظمة ومراعاة الفكرة المحورية التي تتأسس عليها ثقافة المنظمة .

أما من حيث طبيعة النموذج السائد نجد أنها صنفّت إلى أربعة نماذج التي تخضع إلى معايير السلوك التنظيمي :

- النموذج العلمي : ويمثل الفكر العلمي للعمل كل من فردريك تايلور وهنري فايول، الذي يقوم على العقلانية ويبحث عن تحقيق المثالية في الأداء و صياغة علم إدارة المؤسسات والذي يقوم على تدريب وتكوين العمال وفقاً أسس علمية والحرص على تقسيم العادل للعوائد الناجمة عن مردودية العمل.

- النموذج القانوني : ويمثله ماكس فيبر وهو جزء من المدرسة الكلاسيكية ويعد أول من تناول موضوع البيروقراطية كأداة عقلية وفعالة وانصياع الأفراد للأوامر يعود لعملية القواعد والقرارات البيروقراطية لكونها تركز على الشرعية .

- النموذج الاستحقاقى : بما أن النظريات التقليدية قدمت فكرة مركزية حول تبني نظام عقلي وعلمي فإن استكمال هذا التوجه بمجىء نموذج العلاقات الإنسانية الذي بين أن المنظمة ليست فضاء تقني فقط بل هي إطار اجتماعي وبالتالي يقوم على الاستحقاق الفردي الذي يسود فيه معيار الكفاءة والديناميكية.

- النموذج التطوري : ويعنى بتنشيط الجانب الاجتماعي من أجل تطور الفرد من خلال التكوين الرسمي والمشاركة في النشاطات والمشاريع المختلفة .

أما من حيث الفعالية فتصنف إلى :

-ثقافة ديناميكية : وهي التي تضمن التكيف مع البيئة المتغيرة خاصة بعد تطور النسق المفتوح.

-ثقافة سلبية : وهي مجمل السلوكيات التي تعرقل صيرورة المنظمة وغالبا ما تكون نتيجة الاغتراب النفسي والاجتماعي الذي يشهده العمال داخل المنظمة مما يؤدي إلى ظهور بعض الممارسات مثل تقيد الإنتاج والتغيب وغيرها من السلوكيات السلبية (عباس، 2018، الصفحات 137-141)

وهناك تقسيم آخر لثقافة المنظمة من حيث تمركزها في المنظمات وتتمثل في :

← الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية

هناك ثقافة عامة وثقافة خاصة إذ تعني الأولى، بالنمط السلوكي المنتظم من قيم وقواعد ومبادئ التي تعبر عن شخصية وهوية المنظمة وتتحكم في السلوك التنظيمي العام للتنظيم ، أما الثانية فهي تجميع لكل القيم والأفعال السائدة في الأنظمة الفرعية ضمن التنظيم الأكبر حيث أنه كلما شهد هذا الأخير تقوت وتباين واضح فيها ، كلما أثر سلبا على فاعلية المنظمة ، خصوصا عندما يزيد هذا الاختلاف مع الثقافة الرئيسة (القيوتي، السلوك التنظيمي، 2003، صفحة 153).

وهنا يمكن الإشارة إلى حقيقة فعلية وهي أن غالبية المنظمات وباختلاف أحجامها خصوصا المنظمات الكبرى، تتسم بوجود ثقافة تسيريه معينة في ظل عدة ثقافات أخرى فرعية التي هي عبارة عن حصيلة لثقافة الشعبية وما يعيشه العمال من ظروف عمل ونزاعات معينة .

وانطلاقا من هذا فإن وجود ثقافة قوية في المنظمة كلما أدى ذلك إلى توحيد التنظيم واتساقه وفقا لقيم مركزية مشتركة بين جميع أعضاء التنظيم مما يؤدي إلى صعوبة تغييرها على غرار الثقافات الهشة، وهنا تتوافق هذه الثقافة القوية مع رسالة المنظمة وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية (الدوري، 2005، صفحة 129).

عموما فإنه لا يمكن تحديد كلي وشامل لأنماط ثقافة المنظمات نظراً للتغيرات التي تشهدها المنظمات ، سواء من حيث العنصر البشري العامل فيها أو طبيعة المنظمات ونشاطها ، كذلك الأمر بالنسبة للمجتمع العام المحيط بها لذلك تبقى هذه الأنواع متوقفة على المكان والزمان والموقف الذي تتم فيه وقد تشترك بعض المنظمات فيها نظراً لتشابه من حيث النشاط الممارس فيها أو لخصوصية المجتمعات مثالا العربية أو الغربية... وهكذا ، وانطلاقا من هذا العرض المتشعب لأنواعها يمكن رصد أهم مكوناتها التي تساهم في تصور ثقافة كل تنظيم.

٨ مكونات الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من الثقافات في المجتمع الواحد والمجتمعات المتباينة ، التي يشكلها الأفراد ويمتلكونها، فهم يؤمنون بنسق من الأفكار المتنوعة ويستخدمون أدوات متباينة بطرق عديدة، لذلك اتخذت حياتهم مسارات عدة وبأشكال متباينة، وبرغم من وجود اختلافات ثقافية إلا أن هذا لا ينفي وجود عناصر مشتركة ، وقد صنفت مكونات الثقافة حسب " ناجي شوقي " إلى صنفين رئيسيين وهما :

← الثقافة المادية material cultural

← الثقافة اللامادية Non-material cultural

ويشمل مفهوم الثقافة المادية كل الوسائل المادية الملموسة التي يستخدمها الأفراد، وهو أكثر المكونات وضوحاً وأسهلها فهماً، إلا أنه من الصعوبة تعداد كل ما نملكه من وسائل مادية ضمن قائمة واحدة مهما بلغت درجة بساطة وحجم المجتمع، خاصة في المجتمعات التي تشهد رقي في سلم التقدم التكنولوجي المعقد .

بينما يشمل مفهوم الثقافة اللامادية كل من القيم، الأفكار، المعايير ،النظم ، وتم التمييز بين الأفكار والمعايير وفقاً للوظائف المنوط بها كل عنصر (شوقي ن.، 2010، صفحة 230)

وانطلاقاً من التقسيم السابق يمكن رصد تصنيفات الباحثين على النحو التالي :

1-القيم التنظيمية : وهي عبارة عن تجميع للمبادئ والمعايير والمسلمات التي توجه سلوك العنصر البشري نحو التمييز بين الأفعال الصحيحة والخاطئة ، ومن ثمة إتباع المساق الذي يكفل تحقيق الأهداف بطريقة سليمة (سعدون، 2016، صفحة 154) ، حسب قناعات الجماعات تجاه هذه السلوكيات والممارسات . (العامري و الغالي، 2008، صفحة 83)

وهناك مجموعة من القيم التي يتم التوجه والاحتكام لها في المجتمعات التقليدية والمحدثة ، التي طرحها تالكوت بروسونز في الجدول الآتي :

الجدول رقم (04): التوجهات القيمية في المجتمعات التقليدية مقابل المجتمعات المحدثه

المجتمعات الحديثة Modern societies	against ←→	المجتمعات التقليدية Traditional societies
affectivity الحياد الوجداني neutrality	←→	affectivity الوجدانية
specificity التحديد (بالدور)	←→	diffuseness الانتشار
universalism العمومية	←→	particularism الخصوصية
achievement التحصيل	←→	ascription النسب
self الأنا الفردية	←→	collectivity الجماعة

- (بتصرف) (عثمان، 1999، صفحة 167): المصدر

2-المعتقدات التنظيمية Organizational beliefs

وتشمل مجموع الأفكار المشتركة بين أعضاء التنظيم حول الحياة الاجتماعية داخل منظمات الأعمال التي تهتم بطرق وأساليب انجاز العمل ومختلف المهام التنظيمية ، ومن بين أهم هذه المعتقدات نجد المشاركة في صنع القرارات من قبل جماعة العمل والمساهمة في العمل الجماعي ومدى أثره على بلوغ الرسالة التنظيمية (السكرانة، دراسات إدارية معاصرة ، 2010، صفحة 172)

3-الأعراف التنظيمية : Organizailional norms

وتتمثل في مختلف المعايير المفيدة المتفق عليها و التي يلتزم بها العمال داخل المنظمة ، مثالا عدم توريث المناصب في نفس المؤسسة أو عدم امتهان الأب والابن لعمل ما في نفس المنظمة ، وهي أعراف غير مكتوبة إلا أنها تؤثر بقوة في جماعة العمل. (مرسي، 2006، صفحة 312)

4-التوقعات التنظيمية : Organizailional expectations

وتعني التوقعات التنظيمية كل الأفعال والردود المتوقعة من قبل الأفراد أو المنظمة تجاه بعضهم البعض ، والتي تمثل بالتعاقد السيكولوجي الغير مكتوب ، مثل توقعات الإدارة العليا من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء وهكذا والتي تتجسد في بعض الممارسات مثل الاحترام والتقدير وتوفير مناخ تنظيمي مناسب لأداء العمل وحاجاتهم النفسية والاقتصادية (السكرانة، دراسات إدارية معاصرة ، 2010، صفحة 172)

5-الاتجاهات التنظيمية : Organizational trends

وتتمثل هذه الاتجاهات في كل ما يحمله أفراد جماعة العمل من أفكار ورؤى واتجاهات معينة التي يمكن أن نلاحظها من خلال ممارساته في المنظمة ، وهذا ما يكسبها أهمية كبرى داخل المنظمات لذلك يوجه اهتمام الرئيس نحوها لتمكينه من إدارة هذه التوجهات بما يخدم أهداف المنظمة (عساف، 1994، صفحة 130،129)، نظرا لكونها إطار منظم من المعتقدات والمفاهيم والميول السلوكية المتكاملة . (توهامي و واخرون، 2013، صفحة 85)

6-مناخ المنظمة : (Organizational climate)

وتتمثل في المحيط العام للمنظمة أو بصورة أخرى كل ما يحول بالإنسان من عوامل مادية و كل ما هو محسوس أثناء ممارسة الأنشطة الثقافية المختلفة وتشمل كل من المباني، الأثاث.. أو الهيكل المادي للمنظمة (petit & klesta, 2000, p. 222)

وهناك مجموعة من العناصر التكميلية لمكونات الثقافة التنظيمية والتي تتمثل فيما يلي :

-**الطقوس (rituals)**: وهي عبارة عن مجموعة من الطقوس لاحتفالات متكررة حيث تتم وفقا لأساليب نمطية معينة ومعيارية مما يساهم في تعزيز بعض القيم الأساسية مثلا، فترة الاستراحة اليومية لقضاء حاجات معينة كتناول القهوة أو غيرها والدرشة التي تعمل على تقوية الروابط الاجتماعية بين الفاعلين .

-**القصص والأساطير (stories and myths)**، وهي مزيج من الحقائق والخيال التي تتمحور عادة حول المؤسسين الأولين للمنظمات . حيث تساهم هذه القصص في تذكركم للقيم الثقافية للمنظمة، ناهيك عن رصد أهم الحوادث التاريخية التي مرت بها المؤسسة لذلك فهي إطار مرجعي للعمال من أجل فهم الحاضر والمحافظة على النمط الثقافي السائد ، في حين نجد أن الأسطورة أو الخرافة هي بمثابة قصة من نسج

الخيال نحو تفسير بعض الأفعال والسلوكيات المقبولة إلى حد ما، حيث يعمل أحد الموظفين القدماء بتأليف هذه الخرافة حول تاريخ أو مؤسسها أو مكان العمل لإيضاح بعض الأحداث المستقبلية

-**الرموز واللغة (symbols and language)**، ونعني بالرمز كل ما يسود داخل المنظمة من أفعال وتصرفات نوعية وكل ما قد يحمل في طياته معنى معين مرتبط بالمنظمة، مثل بعض الشعارات الخاصة بالمؤسسة أو عملها واسم شهرتها، والمصافحة وبعض الإعلانات التجارية وغيرها من المعاني. أما اللغة فهي منظومة من المعاني والرموز والدلالات المشتركة بين جماعة التنظيم، التي يستخدمونها في التواصل بينهم لنقل الأفكار والمعاني الثقافية وتبادل المهام وغيرها وبالتالي فإن الكثير من المنظمات تمتلك لغة خاصة بها أي إطار ثقافي لغوي منظم. (مساعدة، 2013، صفحة 325،326)

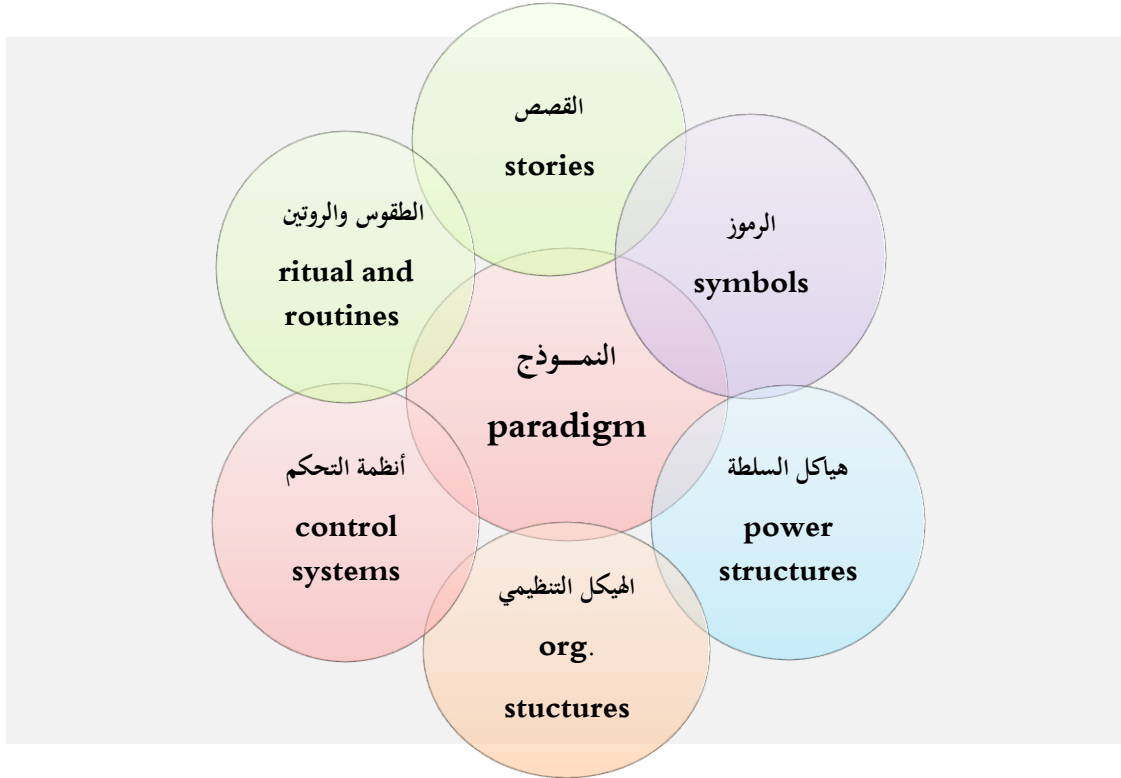
-**الطابوهات (printers)**، وهي عبارة عن حالة من التوترات والمشكلات التي تتجنبها المنظمة والتي تشمل بعض الأعمال والتصرفات التي يمنع الحديث أو الاقتراب منها وتكرارها، مما يعطي من القداسة عن بعض المسائل خوفا من العقاب. (Gilles & kankoyt, 2004, p. 53)

وهناك تقسيم آخر لعناصر الثقافة التنظيمية حسب طرح الباحث أمل مصطفى عصفور (2008) :

- **منهج المنظمة** : وهي التي تحدد مساق المنظمات وأهدافها المستقبلية .
- **نظام التحكم**: وتشمل مختلف أساليب القيادة التنظيمية داخل المؤسسة .
- **الهيكل التنظيمي**: ويتمثل في الإطار الداخلي العام للمنظمة (السلطة،الاتصال،إستراتيجيات المنظمة..)
- **مراحل العمل**:والتي تعبر عن الخطوات الرئيسة لأداء العمل من عقد الاجتماعات الإدارية لحل المشاكل ومختلف العمليات الإدارية الأخرى (عصفور، قيم ومعتقدات الافراد واثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، 2008، الصفحات 68-70)
- **جماعة العمل**: وتتمثل في مجموعة من أفراد جماعة التنظيم، تحكمهم علاقة عمل يمكن رصدها أو التعرف عليها وتكمن أهمية هذه الجماعة في كونها :
- تساهم في إشباع حاجات عناصر المنظمة وتحسن من عملية الابتكار
- مراقبة أعضاء المنظمة من خلال جدول معياري محدد .

- السهر على تفعيل الكفاءة الأدائية بنسبة للعاملين من خلال مواجهة كل العراقيل والمشاكل العمالية. (عبد الحميد، 2015، صفحة 101، 102)

- الشكل رقم (10) : النسيج الثقافي للمنظمات



المصدر: (calderon, diaz jiménez, & pablo, 2015, p. 15)

سادساً- مصادر الثقافة التنظيمية وخصائصها:

1. مصادر الثقافة التنظيمية

مما لا شك فيه أن الثقافة التنظيمية عبارة توليفة من الافتراضات والمعايير و السلوكات التي تميز المنظمات عن بعضها البعض ، إذ أن هذا الاختلاف يعود للطبيعة المصادر المتباينة بتباين النظم الاجتماعية والثقافية للبلدان، رغم وجود بعض السمات المشتركة بين المؤسسات ذات النشاطات الموحدة، وكذا المجتمعات المتقاربة من حيث الخصائص والصفات، وهنا يمكن إقرار أهم المصادر الأساسية التي تتشكل من خلالها ثقافة المنظمات كما يلي:

أ-الثقافة القومية (العامة)

وهي عبارة عن تجميع للقيم والمفاهيم وأنماط السلوك السائدة في المجتمع، وتعد الثقافة المجتمعية إحدى أهم المصادر التي تؤثر في تكوين ثقافة أي تنظيم، حيث أن الفرد وقبل أن يكون فاعلاً ضمن جماعة العمل فهو عنصر ينتمي إلى المجتمع العام الذي ترعرع فيه وسط نظم اجتماعية معينة متشعباً بما تحمله من أطر فكرية ومرجعية خاصة ما يجعلها أكثر المصادر تأثيراً في توجيه السلوك التنظيمي.

لهذا فإن إدراك ثقافة أي منظمة يتطلب ضرورة فهم الثقافة القومية، وفي هذا الصدد نجد تباين رؤى بعض الباحثين حول دور الثقافة المجتمعية، إذ يرى فريق منهم أنه كلما كانت ثقافة المجتمع متماسكة وقوية كلما كان لها أثر على ثقافة المنظمات، (أبو بكر، 2004، صفحة 94) وهذا ما أكدته المنظمة اليابانية فأساس نجاحها يعود لثقافة المجتمع وخصائصه وهذا ما عبر عنه أوشي بقوام ثقافة المنظمة.

في حين يتجه فريق آخر إلى فكرة تمكن رؤساء المنظمات من تشكيل لثقافة خاصة بعيداً عن أثار الثقافة العامة. (اليتيم و وآخرون، 2012، صفحة 126)

ب-ثقافة الصناعة (طبيعة النشاط)

تؤثر طبيعة النشاط الممارس داخل المنظمات على تشكل الإطار العام لثقافة التنظيمية داخل هذه المؤسسات، إذ يمكن ترصد هذه الثقافات ذات النشاط المشترك لنلتمس شلة من الخصائص والسمات المشتركة فيما بينها التي تشكل بعد فترة معينة "ثقافة النشاط" أو الجينوم التنظيمي الذي تنفرد به كل منظمة عن أخرى، ويمكن متابعة هذه الثقافة من خلال ملاحظة بعض الصفات مثل لباس العمل ، مورفولوجيا المباني ، التقنية المتوفرة،.. وغيرها من المميزات التنظيمية . (توهامي و وآخرون، 2013، صفحة 82)

ج-القادة والمؤسسون

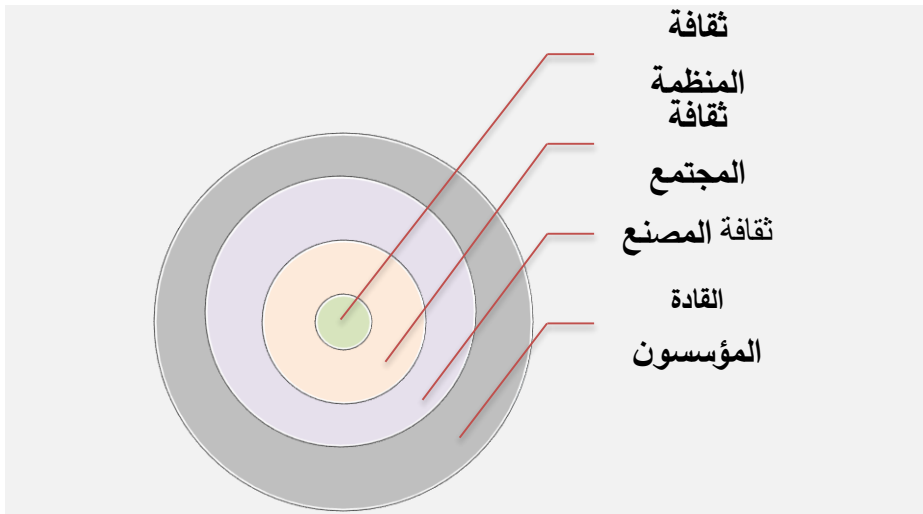
تعد القيادة إحدى الموضوعات المحورية ، فهي بمثابة قلب الإدارة النابض الذي تُحْيِي به المنظمة كلها، حيث أن القائد هو المسؤول عن حيوية نشاط المنظمة وفعاليتها وفقاً لمهارته وخبراته القيادية التي تمكنه من التأثير على المرؤوسين التابعين له. (رشوان، 2010، صفحة 5)

وبتالي فإن هذا الأخير يساهم في وضع معالم المنظمة ومسلّماتها الرئيسية، واستشراف مستقبلها وفقاً لإستراتيجيات معينة، بداية من الاختيار الدقيق للعاملين الموافقين لتوجهات القادة من أجل ضمان عملية توريث سليمة لنسق القيمي التنظيمي " أي المحافظة على تاريخ المنظمة" نحو العمال الجدد المنتسبين لها. وهنا تتضح أهمية القيادة في تشكيل ثقافة المنظمة والتي سبق وأن أشار لها "سكين" بقوله أن القيادة تلعب الدور الأول والأخير في تشكيل ثقافة التنظيم، فهي من يؤسس ويغير وأحياناً يقوض ثقافة التنظيم، وأن شخصية القادة هي جزء لا يتجزأ منها. (اليتيم و آخرون، 2012، صفحة 126،127)

من خلال التحليل السابق تتضح كيفية تشكيل الثقافة التنظيمية في مختلف المؤسسات ذات الطابع الخدماتي أو الصناعي على حد سواء، من خلال تكتل مجموع الفواعل السابقة وتدخلها في علاقات تفاعل وتماس وتبادل أين يتم التمسك ببعض القيم ونفض قيم أخرى والاختيار ما يتناسب وطبيعة نشاط المنظمات مع مراعاة حاجات العملاء(الزبائن)، أو المجتمع العام الذي يستقبل ويقوم ويرد كمد خالات في سلسلة واحدة منتظمة محافظة على البناء السوسيوتنظيمي للمؤسسات.

ومن خلال الشكل الموالي سنلخص مصادر تشكل الثقافة التنظيمية

الشكل رقم (11) : مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر : من إعداد الباحثة

مما لا شك فيه أن هذا التنوع والتباين في مكونات وأشكال الثقافة التنظيمية، ومصادرها المختلفة ساهم في عرض سماتها وأهم مميزاتها بالنسبة لبقية متغيرات التنظيم .

2. الثقافة التنظيمية (الخصائص والسمات)

الملاحظ للأدبيات السابقة التي تم عرض من خلالها مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية، أنها تتكون من شقين مادي ومعنوي، إذ يمثل الشق المادي في الهيكل العام للمؤسسة، أما الشق المعنوي فيشمل الفلسفة السائدة داخلها فتجميع كلاهما يؤدي إلى بروز شخصية المؤسسة التي تختلف من منظمة لأخرى حتى وإن كانت تمارس نفس النشاط وهذا ما يفسر نجاح أو فشل بعض المؤسسات ، وانطلاقاً من هذا نجد مجموعة من السمات التي تميز هذه المنظمات التي سوف نتناولها على النحو الآتي .

قدم السكارنة جملة من الخصائص لثقافة التنظيمية على النحو التالي :

1. وصف الثقافة التنظيمية بالنظام المركب : إذ أنه يرى بأنها تتشكل من جملة من العناصر الفرعية

المتنوعة التي تدخل في حالة من التفاعل فيما بينها أين يتم بروز ثقافة المنظمة أو المسيرين أو غيرها، لذلك فإن الثقافة كنظام مركب تشمل ما يلي :

أ. **جانب معنوي** : وهو عبارة عن تجميع للقيم والأخلاق والمعتقدات والبادئ والأفكار

والمعايير والايديولوجيا المشتركة بينهم التي تمثل النسق المتكامل لفضاء المنظمة .

ب. **جانب سلوكي** : وتشمل مختلف الممارسات والأفعال العملية من عادات، تقاليد ،سلوكات،

الآداب والفنون .

ت. **جانب مادي** : ويشمل الإطار المادي الملموس من مخرجات أعضاء التنظيم كالمعدات

والأدوات والأطعمة .

2. التكاملية : وصفها على أنها نظام متكامل نظراً لقوامها المركب من مجموعة من العناصر هذه

الأجزاء التي تساهم بتناسقها وانسجامها في تحقيق الوظيفة الكلية، إذ أن أي خلل قد يصيب أحد

هذه العناصر قد يؤدي إلى اختلال الوظيفة الكلية .

3. تحدد مساق السلوك التنظيمي: من خلال مجموع القيم المشتركة بين أفراد جماعة التنظيم

4. وصفت بأنها اجتماعية : نظرا لاقتران ثقافة المنظمة بثقافة المجتمع الذي ينتمي له العنصر البشري العمالي في المنظمات. (السكرانة، 2011، صفحة 333،334)

كما أورد محمد الفاتح محمود المغربي أهم سمات ثقافة المنظمة على النحو التالي :

-التراكمية والاستمرارية : وتعني أنها تتسم بخاصية التوارث، أي يتم توري هذا النسق القيمي المنتظم من سلوكيات ، تصرفات ، ممارسات أفعال ،... من جيل إلى جيل وتتم عملية تلقينها من خلال المحاكاة وهذا تبقى مستمرة وتزايد من خلال مجموع القيم التي يتم إدخالها عليها وهكذا.

-تتسم بالاكتماب ، التغير والتطور : فالثقافة نظام مستمر قابل لتغيير مع مرور الزمن وفقاً لتطورات المحدثه، أين تستقبل سمات جديدة وتتخلى عن بعضها ممن تجاوزه العصر .

-نظام قابل لتكيف: بما أن الثقافة نظام تراكمي متغير ومتطور فإن هذا يعني أنها تتسم بالمرونة والتكيف وفقاً لطبيعة المجتمعات وتطلعاتهم ورغباتهم، لضمان استمرارية التنظيم ومسايرة التحولات المختلفة (بشير المغربي، 2016، صفحة 261)

وهناك جملة من الخصائص التي هي رابطة بالثقافة التنظيمية كعملية، رغم تفاوت درجة تواجدها في المنظمة ومن أهم هذه السمات حسب القريوتي نجد :

- درجة المبادرة الفردية : قدرة العمال على تحمل المسؤولية الذاتية من خلال العمل وحرية التصرف

- درجة قبول المخاطرة: بمعنى تمكين العاملين من الابتكار وتشجيع على التحدي و الإبداع

- مدى وضوح الأهداف وردود أفعال العمال

- مدى التكامل المتواجد بين وحدات التنظيم

- دعم الإدارة العليا لليد العاملة في المنظمة.

- التأكيد على طبيعة نظام الرقابة المعتمد داخل المؤسسة الذي يشمل الإجراءات، والإشراف على العمال.

- درجة الولاء وطبيعة نظام الاتصالات السائدة في المنظمات

- طبيعية نظام الحوافز المادية والمعنوية والتي تتوقف على اعتبارات عدة .

-تقبل الاختلاف والتباين بين توجهات العاملين (القيوتي، 2008، صفحة 373،374)

ومن خلال العرض السابق لمجموع هذه المميزات المتنوعة والمتعددة الهيكلية منها والسلوكية، فإنها تبقى رابطة ومتأصلة بالثقافة الشعبية والمجتمعية، وهذا التنوع لا ينقص من قيمتها بقدر ما يساهم في توضيح الفروقات القائمة بين المنظمات مما يسهل عملية توجه الفاعلين نحو رغباتهم ومقاصدهم الوظيفية وفقا للفلسفة المتبناة داخل المؤسسة والتي يتم التعرف عليها من خلال ملامح وسمات هذه التنظيمات.

كذلك لا ننسى أهمية هذه الخصائص في طرح علاقة ثقافة المنظمات ببقية متغيرات التنظيم المختلفة والمتنوعة كل حسب أهميتها وموقعها داخل المنظمة وهذا ما سوف نعرضه في العنصر المولي.

سابعاً- الثقافة التنظيمية ومتغيرات التنظيم

نظراً لأهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات عقب الوظائف والأدوار البارزة والغير متناهية التي تتكفل بها ما يسمح بإحداث تحولات كلية على بيئات العمل، أين يمكن رصد درجات هذا الأثر على مجموع المتغيرات المختلفة في المنظمات التي سوف نتطرق لأهمها على سبيل المثال لا الحصر فيما يلي :

1. الثقافة التنظيمية والهوية المهنية

حسب **كلود ديبار Dubar.c** فإن الهوية هي حصيلة لمجموع تنشآت متتالية التي يمر بها الفرد خلال دورة حياته المختلفة ، إذ ينتقل في سلسلة تراتبية من الهوية الشخصية إلى الهوية المهنية وصولاً للهوية الاجتماعية ، لذلك فالهوية ليست بالأمر المعطى وإنما يتم بنائها عبر الأجيال. (Dubar, 1990, p. 110)

ومن هنا فإن الهوية المهنية تعني حسب **برجر ولوكمان Berger et Luckman**، كل ما ينعكس في وعي الأفراد فيما يخص الحقيقة الموضوعية في المجتمعات.

بمعنى أن الهوية حسب هذا التصور هي تجميع للتفاعل الوارد بين الكائن العضوي والوعي الفردي والبناء الاجتماعي. (zavalloni & guerin, 1984, p. 17)

وإنطلاقاً مما سبق نلتزم وجود علاقة وطيدة بين الثقافة التنظيمية والهوية المهنية لدى العمال، إذ أنها تعمل على إرساء النسق القيمي المنتظم " مجموع المعتقدات والمعايير وأنماط السلوك السائدة فيها"، ومع مرور فترة زمنية معينة يتم تثبيت هذه القيم والأعرام لتصبح بعد ذلك أحد السمات الرئيسية الخاصة بالمنظمات التي تنفرد بها عن بقية المؤسسات، أين تُضحي جزء من هوية المنظمة القائمة على مجموع الأنماط الثقافية وخبرات العمل والتفاعلات التي تترسخ لتشكل هوية متميزة. (عبد اللطيف و جودة، 2010، صفحة 146)

وهنا نخلص إلى فكرة جوهرية تتمثل في كون السياسة التنظيمية قوامها المعايير والمعرفة وعلاقات السلطة وجماعات العمل، التي تكلف بأداء مجموعة من العمليات من اتصال، تطوير، وغيرها، إضافة إلى دور القيم في توجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف المنشودة تحت فضاء متجانس تصنعه الهوية.

2. الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

بالحديث عن الأداء الوظيفي، أوضح **توماس جلبرت (Gilbert Thomas)** في هذا الصدد أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، إذ أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو التفطيش، في حين أن الانجاز، فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج كتنفيذ خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك أو الانجاز، أي أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس (درة، 2003، صفحة 15)

و تعد الثقافة التنظيمية الصمام الرقابي على الكفاءة الأدائية للعاملين خصوصاً والمنظمة عموماً، حيث تتكفل بعملية المزوجة التفاعلية بين المجتمعات البشرية، أي أنها تضمن ما يسمى بالتكامل الثقافي من خلال تكاتف تفاعلات العنصر البشري، لهذا فإن تأثر الثقافة التنظيمية على المنشآت ليس بمنأى عن بقية العناصر التي تشمل نوعية التعليم والجهد المبذول وطبيعة النشاطات الممارسة والعلاقات القائمة، وكما يمكن تفسير هذا التأثير أكثر من خلال تبيان النسق القيمي المنتظم الذي تسفر عنه ثقافة المنظمة وتعمل على نشره في فضاءها الداخلي، التي يتم الاعتماد عليها والرجوع لها أثناء عملية التسيير.

وتتمثل هذه القيم مثلاً في شعور الأفراد العاملين بالحرية أثناء ممارسته لعمله ما يجعله بعيداً عن مختلف لأشكال المقاومة ، والميل أكثر للانتماء إلى جماعات العمل، دون تجاهل قيم المساواة ومراعاة جميع الفروقات الفردية بين العمال، فالمساواة إحدى أهم وأقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء الفاعلين في المنظمات.

فنجاح الأداء الوظيفي يتوقف على قوة وتجانس الثقافة التنظيمية الدافعة نحو تقديم الأفضل بفضل مناخ المشجع على الأداء الجيد و الإدارة الفعالة وهذا ما أكده **Peter and Waterman** من خلال دراستهم للمنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية منسجمة ومتماسكة والتي كانت سبباً في تميزها وبلوغها الدرجات العلا في الإبداع التنظيمي (خوف، 2013، صفحة 272،272)

3. الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي

ورد مفهوم التغيير التنظيمي حسب **علي عبد الرزاق جليبي** إلى ذلك التباين الذي يشهده حجم التنظيم من فترة لأخرى، وتنوع بناءه عبر الزمن وتغير وظائفه مع مرور الوقت، حيث قد يشمل هذا التغيير حجم المشاركين في التنظيم بتباين خصائصهم المهنية والنصوص القانونية، و ميكانيزمات الاتصال و تحسين التكنولوجيا ، إضافة إلى تغير سياسة العمل من تقسيم العمل والتخصص و بروز أهداف جديدة للتنظيم. (جليبي، 1990، صفحة 14)

وقد أشار الباحث **نور الدين تاويرت** إلى الاهتمام الكبير الذي حضرت به الثقافة التنظيمية لاسيما في ظل علاقاتها بالتغيير التنظيمي، نظراً لدورها الفعال في تحديد اتجاه المنظمة نحو التغيير سواء كان ذلك بتقبله والتكيف معه أو العكس برفضه ومقاومته.

وفي ضوء ذلك يؤكد تاويرت أن هذه الحقيقة جاءت بفعل النتائج التي توصلت لها العديد من الدراسات نأخذ على سبيل المثال لا الحصر ، دراسة يوسف درويش عبد الرحمن حول - اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي- التي أكد فيها على تأثير شلة من محاور الثقافة التنظيمية على عملية التغيير التنظيمي، وهذا ما سبق أن أشار إليه **اللوزي** في دراسته حول التغيير التنظيمي.

عموماً يمكن الإشارة إلى أن عملية التغيير التنظيمي تتطلب تدخل مختلف النظم الفرعية بما فيها الثقافة التنظيمية ، فنجاح المؤسسة يعود إلى كفاءة نظم التسيير ، وهذا ما يبين فشل بعض المنشآت في بلوغ

أهدافها برغم من قوتها المادية، فتبني الإطار الثقافي في المؤسسة وما يحتويه من قيادة إستراتيجية يمكن من تحقيق الفعالية وقيادة التغيير بنجاح ، وبالتالي فالثقافة التنظيمية قد تكون عاملاً مساعداً أو معيقاً لصيرورة المنظمات حسب طرق استغلالها ومرونتها. (تاويريريت و بومعراف، 2014، صفحة 118،119)

4. الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي :

يُقصد بالولاء التنظيمي مدى استعداد الأفراد العاملين من أجل بذل مجهود لصالح التنظيم عبر تقبل قيمه و أهدافه الأساسية، إضافة إلى رغبتهم القوية في البقاء داخل المنظمة (العزاوي و حسين، 2010، صفحة 426)

وبالحديث عن العلاقة التي تجمع بين الثقافة التنظيمية و ولاء العاملين للمنظمات التي ينتسبون لها ، يجدر بنا الإشارة إلى أن هذه المسألة تبقى مرتبطة بنمط الثقافة السائدة داخل المنشآت ، حيث توحى الكثير من المنظمات إلى توفرها على ثقافة إيجابية وقوية عالية الانسجام وهذا ما يجعل العمال ملتزمون فيها وينمي لديهم روح الانتماء نظراً لاتفاق جماعات العمل على نسق قيمي موحد وحرصهم على التمسك به بشدة وهذا إنما يدل على قوة اتحاد أعضاء التنظيم نحو عملهم.

ويختلف تأثير الثقافة التنظيمية على أفراد جماعة التنظيم وقانون العمل بالمنظمة، إذ يمكن تتبع البعض من أثارها لكونه ظاهر بينما يكون جزء منها كامناً ، حسب طبيعة الثقافة التي قد تمارس نوعاً من الضغوطات ليس كسلوك ردي و إنما لغرض استقطاب الفاعلين نحوها ليتسنى لهم القدرة على التفكير والعمل وفقاً لنمط الثقافي التنظيمي السائد.

وهنا يمكن ملاحظة ثقافة المنظمة من خلال أساليبها في العمل ، أين يمكن أن توجه تركيزها نحو أهمية جودة المنتجات وطبيعة الخدمات المقدمة للعملاء وبالتالي فإن مشكلات العمال تحل بأدب وكفاءة ، في حين إذا وقع تركيز الثقافة على حجم الإنتاج والبحث عن سبل تحقيقه مهما كلف الأمر ، فهنا يجد العملاء الكثير من الصعوبات. وبالتالي فتأثر الثقافة التنظيمية ليس محدود وإنما يشمل العديد من المتغيرات. (خريش، 2014، صفحة 69)

5. الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي

شغلا موضوع الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي العديد من الباحثين والدارسين في ميادين مختلفة، أين أقر بعضهم بالفروقات البيئية حولهما في حين أجمع البعض الآخر على التداخل الجلي بينهما ، مقرين بأن الثقافة التنظيمية تعبر عن هوية المنظمة في حين يعكس المناخ التنظيمي شخصية المنظمة .

ولإيضاح هذه الرؤية نشير إلى مفهوم **المناخ التنظيمي** حسب طرح " لتوين وسترنجر " على أنه تجميع لسمات التي تميز بيئات العمل في المنظمات والمعلومة مباشرة لدى أعضاء التنظيم، التي تؤثر على دوافعهم وتصرفاتهم (شهيب، 1982، صفحة 31)

في حين أكد الباحث **هاني عبد الرحمن صالح الطويل** على حقيقة تأثير هذه السمات التي يشعر بها العمال على سلوكياتهم بطرق مباشرة أو غير مباشرة . (هاني، 2006، صفحة 142)

وبتالي فإن التعاريف السابقة تحصر حدود المناخ التنظيمي في مجموع الخصائص البارزة في البيئة الداخلية والمؤثرة على توجهاتهم.

وقد ميز **yahyagil**، بين الثقافة والمناخ التنظيمي، بحيث أن الثقافة تدوم وتصمد عبر الزمن ، أما المناخ فهو تقييم لحظي فقط، وبتالي فإن المناخ ذو طبيعة تكتيكية أما الثقافة فهي ذات طبيعة إستراتيجية (راهم و قاطر، 2017، صفحة 208)

وفي هذا السياق أشارت الباحثة **بومعراف نسيمة** إلى أن كل من مفاهيم الثقافة والمناخ هي مفاهيم مجازية، إذ ترتبط الأولى بالشعب أما الثانية فهي ذات معنى جغرافي طبيعي ، ويشترك كلاهما في العلاقة التأثيرية التي تجمع القيم المجتمعية وعمليات الإدارة .

كما نوهت الباحثة إلى أن المناخ التنظيمي لا يمكن أن يحذوا مكانة الثقافة أو يعرفها، نظراً لكون هذه الأخيرة تحتوي البعد الإنساني من سلوكيات وأفعال وكذا البعد المادي أي الحضارة في منظمة ما، وهنا نخلص إلى أن المناخ يسمح بقياس التوقعات في فترة زمنية قصيرة على خلاف الثقافة التي تسمح برصد المعتقدات الخارجية بعد زمن طويل. (بومعراف، 2017، صفحة 226،227)

وقد ذهب **زايد صالح حسن سميع** في طرحه لهذه المسألة إلى أن تبيان ثلاث اتجاهات متباينة حول الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، حيث يرى **الاتجاه الأول** أن كلا المفهومين وجهة لعملة واحدة ، في

حين أكد الاتجاه الثاني أنهما متمايزان وأن المناخ التنظيمي ما هو إلا أحد ملامح الثقافة التنظيمية وليس بديلاً عنها.

أما الاتجاه الثالث فيرى أن هناك ترابط وتداخل بينهما، فعند دراسة جانب من جوانب الحياة التنظيمية لا بد من دراسة كل من المفهومين معاً على حد سواء ، وهذا ما اتجهت إليه الدراسات في الآونة الأخيرة. (سميح، 2010، صفحة 56)

بناءً على ما تم تداوله أعلاه، يمكن القول أن كل من الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي مفهومان مترابطان ومتمايزان في الوقت نفسه.

حيث يظهر هذا الاختلاف في كون ثقافة المنظمة تُضبط تاريخياً وتتكون اجتماعياً، بحيث تشمل منظومة قيمية مُشكّلة لتوجهات الفاعلين داخل المنظمة ، في حين نجد أن المناخ التنظيمي يعكس تصوراتهم لفضاء العمل ومدى تأثيره عليهم .

وبتالي فإن العلاقة التي تجمع بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي ، هي علاقة متداخلة ومتكاملة، أين تمثل ثقافة المنظمة الكل في حين أن المناخ هو فئة فرعية للثقافة التنظيمية وكلاهما يسعيان إلى تحقيق أهداف التنظيم .

وبالتطبيق على دراستنا الراهنة سوف نتناول المناخ التنظيمي كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية مساهمة للدراسات الحديثة في ميدان الثقافة التنظيمية.

ثامنا- الثقافة والتسيير في المنظمة الجزائرية

بعد 1962 مباشرة وهو تاريخ استقلال الدولة الجزائرية، عملت هذه الأخيرة كبقية الدول النامية على انتهاج سياسة تصنيعية معينة بغية مواكبة التطور والتقدم الذي شهدته بقية دول العالم، نظراً لكونها أنجع سبيل للخروج من دائرة التخلف الاجتماعي والاقتصادي وفي سبيل ذلك ساقطت عدة مراحل نحو تحقيق أهدافها والتي تجسدت في التسيير الذاتي، التسيير الاشتراكي، إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات، هذه التشكيلة الرباعية ساهمت في تشكل نمط ثقافي تسييري للمؤسسة الجزائرية .

1- مرحلة التسيير الذاتي "النزوع نحو الفرد نية" (1962-1970):

جاءت هذه المرحلة مباشرة بعد استقلال الجزائر من حكم الاستعمار الفرنسي، لذلك تعد هذه الخطوة إحدى أهم المراحل في تاريخ تسيير المنظمة الجزائرية، حيث واجهت الدولة عدة أزمات اجتماعية واقتصادية وسياسية أدت بها إلى خسائر مادية ومعنوية كبيرة، لذلك كان التسيير الذاتي حلاً لها، بناء على معطيات تلك الفترة أين كانت المؤسسات آنذاك صغيرة الحجم وتستعيب يد عاملة يقدر 30000 عاملاً، الذين وجدوا أنفسهم أمام واقع فراغ المؤسسات الجزائرية من اليد العاملة الأجنبية التي كنت مسيطرة على كل المناصب الإدارية العليا، في حين شغل معظم العمال الجزائريين وظائف تقتصر في الأعمال الشاقة التي تتطلب جهداً بمعنى (عمال تنفيذ)، لذلك واجه هؤلاء العمال حتمية اندماجهم وانصهارهم ضمنها لمتابعة صيرورة المؤسسة والوقوف عليها. (أوكيل و وآخرون، 1994، صفحة 20)

ولتوضيح الرؤى الفعلية لهذه المرحلة، يعرف التسيير الذاتي على أنه " عملية إدارة وتسيير العمال بطرق ديمقراطية لمجموع المستثمرات والمنشآت التي تمت مهاجرتها من قبل المستعمرين " (السويدي، 1990، صفحة 21) ونظراً لهذه الوضعية التي عاشتها المؤسسة الجزائرية وتوجه الجهات المعنية بمهمة تسيير هذه المؤسسات، كان من الضروري تبعية هذه المهمة بأطر ونصوص قانونية من السلطات السياسية التي تكفل حقوق العمال حول عملية التسيير ذاتياً سنة 1963، ومن أهم المبادئ التي يقوم عليها هذا الأخير نجد : (بن أشنهو، 1983، صفحة 11)

- الحرص على تحقيق الاستقلال الاقتصادي لجميع الوحدات الإنتاجية .
- ضمان الاستقلال الإداري لكل من الوحدات الإنتاجية التي يسهر على تسييرها ذاتياً حسب القوانين المعنية
- مراعاة الأرباح التي يتم تحقيقها داخل الوحدة الإنتاجية بضمان العدالة التوزيعية بين العمال بعد اقتطاع حصة الدولة .

وما يمكن استنتاجه من هذه المرحلة الأولى هو تحديد الأهداف العامة نحو تحقيق التنمية الوطنية مع توفير أرضية صلبة لتطبيقها على أرض الواقع وذلك من خلال ما يلي:

أ. تأميم كل الثروات والمؤسسات خاصة في المجال الصناعي نظراً لكونها السبيل الأساسي للخروج من دائرة التخلف

ب. العمل على تشيد مؤسسات بديلة وجديدة وفق استراتيجيات معينة لمواكبة مخططات التنمية

ج. تأكيد الدور الفعال للمؤسسات الوطنية العمومية نحو تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية

د. الاعتماد على الطرق التقليدية التلقائية في عملية تسيير المؤسسات نظرا ل فراغ المؤسسات من الإطارات (بن عنتر، 2002، صفحة 111)

2- مرحلة التسيير الاشتراكي "ثقافة التسيير الجماعي" (1965-1978)

إن توجه المؤسسة الجزائرية نحو تبني هذا النمط من التسيير يعود بدراسة الأولى إلى التخلص من جميع المشاكل وكذا الصعوبات التي برزت أثناء التسيير الذاتي، لذلك كان من الضروري تغيير نمط التسيير والبحث عن سبيل أكثر انفتاحاً ومرونة وهذا ما تجسد في التسيير الاشتراكي.

لعل الهدف الأساسي لهذا النظام هو تفعيل خاصية التشارك العملي والمعرفي بين فئة الإداريين وفئة العاملين، وإعادة بناء الإطار أعلائقي بينهم في ظل مشاركة العمال، فئة المسيرين في عملية إدارة وتسيير المؤسسة وبالتالي فإن مسعى هذه المرحلة كان نبيلاً، إذ يدعو إلى قطع الطريق على كل الفئات التي تسعى لسيطرة والتسيير المنفرد على المنظمة و بصورة أخرى التملص من أي إيديولوجيا تؤدي إلى التسيير البيروقراطي . (عشوي، 1982، صفحة 233)

وهنا يمكن تعريف المؤسسة الاشتراكية على أنها ذلك الفضاء العام الذي يجمع التراث المادي والمعنوي الذي تعود ملكيته إلى الدولة وتتوقف عملية تسييره على مبادئ التسيير الاشتراكي (دليو، 2006، صفحة 109)

لذلك فإن مشاركة الفئة العمالية في الجزائر، هي نتيجة مباشرة لسياسة التسيير الاشتراكي الذي يكفل وظيفة أساسية للعمال تمثلت في عملية اتخاذ القرار ومراقبة صيرورة المؤسسة، إلا أن هذا لا عني خلوها من مجموعة من المعوقات سواء على مستوى المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة

ومن بين أهم هذه المعوقات نلتمس تعدد مراكز اتخاذ القرار التي أدت إلى خلق مناخ يسوده التوتر، ناهيك عن جهل العاملين لمبادئ التسيير وضعف ثقافتهم وتكوينهم التقني، وانتشار الإيديولوجية التي تؤكد على العلاقة التنافرية بين المسير وممثل العمال، بل وأكثر من هذا محاولة تطبيق نماذج مستوردة على أرض الواقع رغم التعارض الثقافي وخصوصية المجتمع الدينية والاجتماعية والاقتصادية و التي أسفرت عن جمود المؤسسات

كل هذه العوامل إضافة إلى ضخامة حجم المؤسسات وتهميش الإطارات والتضخم المفرط للعمالة بات عائقاً أمام صيرورة المنظمة الجزائرية ، وهذا ما يعبر أو يعكس المناخ الداخلي للمؤسسة .

أما مجموع المعوقات الخارجية في هذه الفترة فتمثلت في المركزية المفرطة والتدخل في كل صغيرة وكبيرة ، مما أدى إلى اعتماد المشرفين لسياسة المراوغة وإخفاء الحقائق أثناء إعداد التقارير ، خاصة أن الهيئة المكلفة بمتابعة هذه التقارير بعيدة كل البعد عن التخصص التقني الذي يؤهلهم للإلمام بكل حيثيات التقارير (بن عنتر، 2002، الصفحات 112-114)، وهنا أصبحت حقيقة "تحويل العامل من عامل أجير، إلى عامل منتج ومسير في آن واحد" (boutenfouchet, 1978, p. 39) هدف يلقي عدة تحديات وصعوبات إمبريقياً.

3-مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات "ثقافة تفكيك المؤسسة" (1980-1988) :

ظلت المؤسسة الجزائرية تتخبط بين هذه المراحل سعياً منها لإيجاد فضاء أو شكل تنظيمي أفضل يتناسب مع جميع النواحي، انطلاقاً من تهيئة كل من الموارد البشرية والمادية الضرورية من أجل مجابهة كل المعوقات التي اعترت المؤسسة الجزائرية في المراحل السابقة وكانت حاجزا أمام بلوغها التنمية.

ومن بين أهم العراقيل التي تم التوصل لها، حجم المؤسسات الضخمة والكبيرة سواء من حيث عدد العمال وحجم المبيعات والتمويل وكذا سيطرة الجهاز البيروقراطي على فضاء المؤسسة، دون إغفال الدور الاقتصادي لها. هذه العوامل أدت إلى حتمية إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية لتخفيف من متطلبات المؤسسات، ومن ثم السيطرة عليها وحسن تسييرها. إذ أن بوادر ظهور هذه الفكرة قد برزت سنة 1977، عندما شهدت وزارة الصناعة تقسيم ثلاثي ، إلا أن الممارسة الفعلية لهذه السياسية كان ب تاريخ نوفمبر 1979، أين عين حزب جبهة التحرير الوطني لجنة للدراسة وبحث كل ما يتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية أهمها اللامركزية . (عشوي، 1982، صفحة 235،236) وإعادة البحث في كل الوسائل التي لها علاقة بتحديد حجم المؤسسة، والحد من تدخل الوصاية مع التأكيد على أهمية المرونة داخل المنظمات وقيام الدولة بإقرار مجموعة من التدابير والتوصيات التي تمس المنظمة.

وتعني إعادة الهيكلة ، تفكيك المؤسسات ما يؤدي إلى إحداث تغيير في البناء التنظيمي للمؤسسات، ولقد مرت عملية هيكلة المؤسسات بمرحلتين :

-الأولى: (الهيكلية العضوية)، وتمتد من 1981 إلى غاية نهاية 1982، حيث تميزت هذه المرحلة بإعادة تنظيم مختلف العمليات، وتحديد الأهداف المركزية خاصة الفعالية وضبط المسؤوليات من أجل تبيان الخطط والإجراءات التي تكفل تسيير المؤسسات الجديدة الناجمة عن هذه السياسة المتبعة، وبصورة أخرى جسدت الهيكلية العضوية بروز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أرض الواقع التي يسهل التحكم فيها وتسييرها مما يحقق الكفاءة الأدائية. (زرزال، 2015، صفحة 73،74)

-الثانية: (الهيكلية المالية)، وتنطلق من ماي 1982، وهو عبارة عن حصيلة لإعادة الهيكلة العضوية للمؤسسة العمومية ويشمل مجموع النصوص والإجراءات التي تتبناها الدولة والنشاطات التي تقوم بها هذه المؤسسات والتي تسعى لتحقيق الاستقلال المالي والخروج عن خلية الإعانة من خزينة الدولة (brahimi, 1991, p. 36)

وهنا تتضح أهمية هذه المرحلة، من خلال التأكيد على الدور السوسيولوجي المهم داخل المنظمة، إذ يسعى لإعادة بناء سلم اجتماعي جديد، الذي تمكن من إحداث تغييرات في المحيط الاجتماعي من حيث التوجه لمبادئ العدالة والمساواة، وأضحى مناخ المنظمة أكثر ديناميكية مما أكسبها توجه نحو قياس ثقافة استهلاكية مفعمة بالطاقة العمالية ذات الرؤى والتوجهات الجديدة. (هنّي، 1993، صفحة 73)

بعد تجربة المراحل السابقة والتي خلصت في نهاية المطاف إلى نتيجة واحدة وهي فشل المؤسسة الجزائرية ضمن مشروعها التنموي بفعل تعدد الثغرات في كل مرحلة، كذلك من عدم تكافؤ العنصر البشري أو اليد العاملة من حيث التكوين ومتطلبات العمل، التجهيزات والمركبات الصناعية وعدم مسابقتها لمتطلبات الحداثة، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، التمويل،... وغيرها من الدوافع التي كانت سبب وراء اندفاع الدولة لوضع أسس ومبادئ أخرى إصلاحية مسابرة لما هو سائد وهذا ما تجسد في سياسة استقلالية المؤسسات.

4-مرحلة استقلالية المؤسسات " النزوع نحو حرية المؤسسات": (1988-1994)

برزت هذه المرحلة بصفة فعلية بعد صدور المرسوم رقم 88-01 المؤرخ في 12/1/1988، نتيجة فشل معظم أساليب الإصلاح السابقة (العضوية والمالية)، لنقدم لنا فلسفة جديدة لتسيير وهو ما يعرف باستقلالية المؤسسة العمومية الجزائرية.

ويعني هذا المصطلح مثلما أشار إليه سابقاً، الوزير الانجليزي موريسون هيربت 1924-1931، " منح المؤسسة العمومية حرية أكبر خاصة في نشاطها الدولي خارج انجلترا"، وهنا يتضح هذا المفهوم بنسبة للمؤسسة الجزائرية والذي يعني منح المسيرين مجال لإرساء أهداف المؤسسة حسب ما تراه مناسباً وإلغاء كل الأطر التقليدية للوصاية الذي بين المؤسسة على أنها أداة أو وسيلة لتسيير عن بعد.

وهنا يتضح الهدف الأساسي لهذه المرحلة وهي محاولة إرساء ووضع ميكانيزمات علمية دقيقة ومخططة لإدارة وتسيير المؤسسات بعد تطهيرها مالياً. (بن عيسى و زيتوني، 2018، صفحة 52) وتشمل الاستقلالية المجالات التالية :

أ-الاستقلالية في اتخاذ القرارات: بعدما كانت عملية صنع القرار تتركز في يد شخصية معنوية واحدة أي الوزارة الوصية، تغيرت الوضعية بتكفل المؤسسة العمومية الاقتصادية بكافة القرارات المتخذة والتي تتمثل في :

- الحرية الكاملة للمؤسسات في التصرف في كل مخرجاتها حسب علاقاتها التعاقدية.
- تبني القرارات التي تخدم المصلحة الخاصة للمؤسسة والتي تبقى حريصة على كل ما يرتبط بها.
- حرية ضبط تسعره خاصة وفقاً لتكلفة الإنتاج وهذا ما يجسد تطبيق قانون اللامركزية
- تحديد طرق وأساليب المكافأة وفق شروط معينة

ب-التحكم في الأمور المالية: حيث يقابله القدرة والخبرة في التسيير نظراً لثقل مسؤولية إدارة عملية التمويل وتكاليف الإنتاج بأكبر قدر ممكن، وذلك نظراً لكون المنظمة تسعى لإعادة استغلال الأرباح المحققة أي التمويل الذاتي.

ج-مراقبة وتقييم الأداء : وهو يعبر عن أحد بؤادر تحقق اللامركزية في صنع القرارات، من خلال تنفيذ مجموع القرارات المتخذة من طرف المؤسسة، عبر تطبيق نظام لرقابة شديدة وصارمة ما يؤدي إلى عملية إنتاجية فعالة. (داودي و ماني، 2008، صفحة 142،143)

ورغم تبني هذه السياسة الجديدة إلا أن المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، بقيت تعيش بين كفتين غير متزنتان ما بين النظري والتطبيقي نظراً للأزمة المالية والسياسية التي ضربت كيان الأمة الجزائرية خاصة في فترة التسعينات.

5- الخصخصة (ثقافة اقتصاد السوق)1995...

توجهت الجزائر إلى الخصخصة كوسيلة إصلاحية بصفة رسمية منذ سنة 1995، بعد انبثاق قانون (95-22) المرتبط بها، والذي أساس للخطوات الأولى نحو المسار الجديد للمؤسسة العمومية الاقتصادية . وتعني الخصخصة عموماً ، أنها عملية تغيير بصفة جزئية أو كلية للقطاع العام بالقطاع الخاص من أجل تحسين عملية تقديم المخرجات من سلع وخدمات.

وحسب المشرع الجزائري، فهي تشمل كل التغيرات التي تحول مسار المؤسسات العمومية إلى هيئة أو شخص معنوي بصفة قانونية، من خلال علاقة تعاقدية معينة حسب الشروط والممارسات. (داودي و ماني، 2008، صفحة 146)

وتتميز الخصخصة بعدة سمات أهمها :

- التأكيد على الكفاءة والفعالية التي تميز المؤسسات المخصصة، نظراً لخروجها عن كل الممارسات السياسية التي تقف عائقاً نحو فعاليتها وتقدمها
- الحرص على الانضباط في عملية تسيير الهيكلة المالية لتقادي الأزمات السابقة ، خاصة بعد إتباع الأامركزية
- تشجيع المنافسة الحرة في سوق العمل.

وبتالي فإن السياسة التنموية السابقة ارتبطت بسياسة موازية تمثلت في سياسة التكوين والتعليم والتي تعبر عن المسار الذي اعتمدت عليه الدولة في مجابهة سياسية الدول الغربية بغية تحقيق التحرر من هذه القيود من خلال الاستناد على العنصر البشري الذي يعمل على إدارة العلم والتكنولوجيا خاصة أن هذه الأخيرة بمثابة تطبيق للعلم، وهنا نلتمس نقطة مركزية وهي غياب إطارات ومهندسين ذوي الكفاءة لخوض

غمار البحث في الجزائر نظراً لفقدانها إلى قاعدة علمية صناعية قوية ومحلية. (زرّوال، 2015، صفحة 76،75)

خلاصة :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل تبين لنا أن الثقافة التنظيمية هي إحدى أهم المكونات المركزية بالنسبة لأية تنظيم، هذا ما أكسبها حظوة كبرى بين مختلف البحوث السوسولوجية ، نظراً لكونها محدد محوري لنجاح أو فشل صيرورة المنظمات، حسب طبيعية وإمكانية إدارة هذه الثقافة التي من شأنها أن تكون ميزة تنافسية تمكن من اكتساح سوق العمل بقوة ، وكذا ملهم ودفع للعملاء نحو العمل بمواجهة ما قد يصدر من مشاكل ومعوقات تنظيمية وإعادة بناء منظومة قيمية وفق أسس ممنهجة وهذا ما يحقق الأهداف الخاصة والعامة للمنظمات.

خاصة في ظل معرفة أن الثقافة التنظيمية هي من أكثر المفاهيم تشعباً وأهمية في كل المنظمات بغض النظر عن طبيعة النشاط الممارس فيها، إلا أنها تبقى متغير هام وضارب لبقية المتغيرات التنظيمية ، سواء كان ذلك التأثير إيجابي أو سلبي حسب نوعية الثقافة السائدة والعنصر البشري الفاعل فيها، لذلك ليس غريباً على كل باحث ودارس في مجال المنظمات تناول أو الإشارة إلى الثقافة كمؤثر أو مصدر أو فاعل أو بُعْد... وهكذا في دراستهم لبقية الظواهر التنظيمية وما مسألة إدارة الصراع التنظيمي إلا أحد هذه الظواهر.

الفصل الثالث :

الصراع التنظيمي وأساليبه إدارته

تمهيد

أولاً- الصراع من منظور سوسيوتنظيمي

ثانياً- خصائص ومظاهر الصراع التنظيمي

ثالثاً- مصادر الصراع و أسبابه

رابعاً- مستويات وأشكال الصراع التنظيمي

خامساً- مراحل الصراع التنظيمي

سادساً- أهمية الصراع التنظيمي

سابعاً- انعكاسات الصراع التنظيمي على المؤسسة

ثامناً- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

خلاصة

تمهيد

تعد المنظمة الحديثة نسق اجتماعي عام، تتكون من جملة من العناصر المحورية التي يحتل فيها المورد البشري مركزاً أساسياً لكونه الفاعل المؤثر والمتأثر بكل العمليات الصادرة داخل المنظمة وخارجها، خصوصاً في ظل الديناميكية المحدثة التي تشهدها مختلف المنظمات في ظل التغيرات والتحويلات الراهنة التي شملت مختلف المجالات سعياً منها إلى تحقيق الأهداف المسطرة والمرغوبة من خلال الاستخدام الأنسب والفعال للخرائط التنظيمية التي تُوضَّح فيها العلاقة القائمة بين الإدارات والأقسام وكذا توصيف المهام وتوزيع السلطات والمسؤوليات حسب معايير وإجراءات محددة، هذا النشاط بمثابة تمهيد لبروز عمليات متنوعة أهمها "الصراع" وهو حقيقة فعلية لا يمكن إنكارها في أية تنظيم وفي جميع المستويات الإدارية بـكلاً شقيه الإيجابي منه والسلبي على حد سواء، ومن هذا المنطلق، فإنه قد بات من مهام الإدارة تحويل هذه الصراعات التي تهدد نشاطها إلى عنصر فاعل في تقدم المنظمة من خلال احتواء وتبني هذه الخلافات باستخدام إستراتيجيات متعددة ومتباينة حسب طبيعة الموقف محل الصراع.

وهذا ما سوف نحاول توضيحه في هذا الفصل من خلال معالجة المنظور السوسيولوجي للصراع التنظيمي وطرق إدارته .

أولاً-الصراع حسب المنظور السوسيولوجي والتنظيمي

قبل الحديث عن الخلفية النظرية للصراع التنظيمي في المؤسسات، أردنا الإشارة إلى الخلفية السوسيولوجية للصراع ، من خلال تناول بؤادر هذا الأخير لدى رواد علم الاجتماع ، أمثال العلامة عبد الرحمن ابن خلدون، كارل ماركس، كوزر، داهندروف .. وغيرهم من العلماء نظرا لكونها مجال خصب للدراسة والجدال بين مختلف التيارات الفكرية على مستوى العصور، وانطلاقا من هذا يمكن تتبع هذا الأخير على النحو الموالي .:

1- نظرية الصراع في الفكر الاجتماعي

أ- العلامة عبد الرحمن ابن خلدون (1332-1406)

إن الحديث عن الخلدونية وعرضها للصراع الاجتماعي من خلال إبراز التعاون المحدث بين العنصر البشري الذي يسوق اتجاهها نحو الصراع في سياق واحد وتسلسل مستمر وقد أساس ابن خلدون لهذه الاتجاه من خلال طرحه للفكرة "العصبية" باعتبارها شعور وجداني بين أفراد القبيلة تجاه بعضهم البعض في مختلف الضروف والمواقف، أين تتكون حالة من التعاون والتكاتف، مشكلين لحمة واحدة تجاه العنصر المواجه. وهنا تبلغ قوة هذه العلاقة إلى مستوى الدفاع المشترك ضد عدو خارجي حمية وعصبية . (مصباح، 2010، صفحة 56)

وبتالي فإن الصراع في معناه لدى ابن خلدون شمل الصراع السياسي و الاقتصادي، وكذا الصراع على الجاه والاعتبار ناهيك عن الصراع الجماعي في البداوة والصراع الفردي بالنسبة للحضر وأخيرا صراع الإنسان مع الطبيعة محاولة منه كسب الرزق وهذا ما نلتمسه في مقدمة ابن خلدون.

ب- كارل ماركس (1818-1883)

يعتبر كارل ماركس أحد أهم المرجعيات في الفكر الصراع، أين اعتبر الصراع الطبقي عملية تعبر عن التاريخ الاجتماعي للأئسنة، وهذا ما أورده ضمن مؤلفه "رأس المال"، إذ شمل هذا النزاع طبقتين اجتماعيتين متخاصمتين وهما الطبقة القاهرة والطبقة المقهورة وكما يخبرنا ماركس بأن تاريخ البشرية لا يشهد الصراع الطبقي فحسب وإنما يشمل كذلك مجموع المآسي الاستغلالية والاحتكارية التي ترافق هذا

الصراع، مؤكداً أن السبب الفعلي لهذه النزاعات الطبقيّة في المجتمعات الثلاثة العبودية والإقطاعية والرأسمالية هو العامل المادي .

فهناك طبقة مالكة لوسائل الإنتاج وتمثلها الطبقة البرجوازية في المجتمع الرأسمالي، في حين تقابلها طبقة فاقدة لوسائل الإنتاج وبل يكمن منطلق قوتها في الجهد البشري المبذول وهذا يعكس طبقة البروليتاريا أي العاملة والتي تتبع جهدها مقابل أجر زهيد إذن تمثل الطبقة المضطهدة والمغلوب عليها.

علما بأن ماركس أشار إلى أن هذه الملكية لوسائل الإنتاج أو فقدانها هو الذي يكسب أفراد المجتمع حظوة ومكانة اجتماعية مهمة يعلوها الاحترام والتقدير والعكس صحيح بمجرد فقدانها ، يفقد الفرد لمكانته وحظوته في السلم الاجتماعي مما يجعله مكسورا معنويا ونفسيا . (الحسن، 2010، صفحة 130)

إن هذه الوضعية تخلق الوعي الطبقي عند الطبقة العاملة مما يولد الوحدة الطبقيّة ثم التنظيم الثوري لديهم ما يدفعهم للثورة تجاه الطبقة الحاكمة.

وهنا يتبين مصدر الصراع لدى ماركس ،اقتصادي أساسا وهذا لا يعني إغفال علاقته بالقوة والإيديولوجية السائدة وتداخلها كلها في عملية التغيير .

ج- جورج زيمل Georg simmel (1858-1918)

عبر الباحث جورج زيمل ذوي الأصول الألمانية على مفهوم الصراع من خلال تبيان أهم مصادره ، إذ يمكن حصرها في المصادر البيولوجية والنفسية، أين أقر بطبيعة الغريزية لدى الإنسان التي تشتمل على المحبة والكراهية هذه السلوكيات البيولوجية إضافة إلى مشاعر العاطفة النفسية وكلاهما مصدر محور لقيام الصراع بين الأفراد والجماعات، المستقاة من دراسة حياة الجماعات وعلاقاتها الخارجية.

كما بين زيمل مجموعة من المسلمات الأساسية المعبرة عن النزعة الصراعية ، إذ أقر بكون تماسك و تقارب عناصر الصراع عاطفيا وألفة، سببا في زيادة درجة الصراع ، في حين أن تنامي مشاعر الحقد بين الأطراف المواجهة للصراع تؤدي بضرورة إلى قوة الترابط العاطفي والوجداني . (Boutefnouchet, 2004,

p. 58)

د- رالف داهندروف Ralf dahrendorf (1929-2009)

جاءت أفكار العالم الألماني رالف داهندروف التي جمعها ضمن مؤلفه الطبقة والصراع الطبقي في المجتمع الصناعي، بعد أن شرع بنقد نظرية النسق خصوصاً كما أوردها باريسونز والتي تؤسس للفكرة الثبات واستقرار النظام وتوازنه نتيجة العلاقة التكاملية بين مختلف أجزاء النسق وأيضاً نفى رالف حصر العلاقات في التناقض والصراع.

يرى داهندروف أن عملية الصراع تبقى رابطة بتطور الوعي التنظيمي والتي تنحصر ثمن ثلاثة مراحل أساسية . يبدأ هذا من خلال أدنى مرحلة في مستويات الوعي والتنظيم التي تجمع بين من يشغلون نفس المكانة وبعد إدراك وزيادة وعي هذه الأخيرة بمجموع المصالح المتشابهة فيما بينها إلى جماعة مصلحة والتي تكون أكثر تنظيماً عن غيرها، مع ظهور الوجه الخاضع أكثر قوة وقدرته على التغيير ما يؤدي إلى تفعيل جماعة الصراع . (عثمان، 2008، الصفحات 93-95)

وهنا تتضح معالم الصراع في المؤسسات الصناعية حسب داهندروف بين العاملين والطبقة التكنوقراطية والتي لا ترجع إلى العوامل المادية مثلما طرحها ماركس وإنما تعود إلى سيطرة الطبقة التكنوقراطية على القوة والنفوذ في محيط عملهم وأخذ لطبقة العمال الصغار من الكتاب وغيرهم لدور المغلوب على أمرهم ، لذلك فإن سيادة هذا النوع من السيطرة هو العامل الذي يؤجج للصراع الاجتماعي. (الحسن، 2010، صفحة 140)

هـ- لويس كوزر Lewis a coser (1913-2003)

يشير الباحث الأمريكي لويس كوزر Lewis A. coser، ضمن مؤلفه "الوظائف الاجتماعية للصراع" ، أنه تجميع لجملة من العوامل المختلفة متخذاً في طرحه هذا كمنطلق، نقده للبنائية الوظيفية وفكرة استقرار النظام ، وحصر داهندروف للصراع في دوره التقليدي، ناهيك عن تأثره الواضح بمسار زيمل حول إيجابية الصراع . (رحالي، 2012، صفحة 28)

تجاوز كوزر في فكره مفهوم التوترات في العلاقات وأقر بإمكانية علاقات الصراع ، وقد حاول الجمع بين التكامل والصراع ، بحيث يمكن أن يكون وظيفياً من خلال تقوية التضامن داخل الجماعات .

ركز كوزر على طرح الوظائف الاجتماعية للصراع ، وهذا ما وجه اهتمامه نحو معرفة أنواع وأسباب وظروف الصراع المرتبطة بتباين أوجه الصراع الاجتماعي.

ومن بين أهم العوامل التي تكون مُدعاةً للصراع حسبه، نجد عدم اعتراف أحد أطرافه بشرعية النظام، كما أن حدة وشدة الصراع تبقى رابطة بالجانب الوجداني على مستوى العلاقات إضافة إلى الالتزام الإيديولوجي والعقائدي الذي يقف دون تكريس حلول للصراع. (عثمان، 2008، صفحة 98،99).

وهنا يتضح أن كوزر عمل على تبيان أهمية وجود صمام أمان لتوفير الأمن المجتمعي، فغياها يؤدي طرداً إلى زيادة قوة الصراع ومن ثم يعمل على تدمير البناء الاجتماعي.

و- راندال كولينز Randall collins (29 يوليو 1941)

كولينز، يعد أحد أكثر المنظرين الأمريكيين لنظرية الصراع شباباً، تأثر بالفكر الفيبيري ، وتمثلت طروحاته في محاولة بناء نظريات توليفية تجمع بين البنائية الوظيفية والصراع وبهذا صنف عمله الأبعد أثر حتى اليوم.

وتتمثل رؤية كولينز حول الصراع من خلال تبني مجموعة من الافتراضات المحورية، التي تشير إلى وجود أشياء مهمة وتتمثل في " الثروة، القوة، والمراكز"، التي هي هدف لكل المجتمعات الذين لديهم مصالح وغايات مركزية يسعون لتحقيق مصالحهم. مؤكداً على أن الإنسان كائن اجتماعي وصراعي في أن واحد.

ويشيد كولينز في تحليله للتنظيمات على أنها ساحة للممارسة الصراعات، أين يحاول أعضاء التنظيم المالكين للقوة السيطرة على الفئة الخاضعة لها. من أجل تحقيق أفضل النتائج للتنظيم من خلال توفير مجموعة من الجزاءات قد تكون مكافآت مادية أو أساليب القهر . (رث والاس، 2012، الصفحات 230-239)

من خلال ما تم عرضه أعلاه، يمكن القول أن الصراع الاجتماعي هو أحد أركان أي بناء مجتمعي، ولا يمكن معارضة وتجاهل هذه الحقيقة والدعوة بثبات واستقرار المجتمع الدائم ، لأن هذا النوع من التفكير يجعلنا بمنأى عن الموضوعية ويوقعنا في نوع من اليوتوبيا أيضاً، وقد تباينت عوامل الصراع حسب رؤى وايدولوجية المفكرين وفلسفتهم التي يحملونها، إذ هناك من يرجعها إلى الأفراد وآخر إلى الجماعات فالقبائل

والعشائر و التنظيمات والطبقات.. وغيرهم من جمع بين الصراع والاستقرار ووظيفية ولا وظيفية الصراع وهكذا دواليك.

2- نظرية الصراع في الفكر التنظيمي

بعد أن عرجنا سابقا على الصراع الاجتماعي ، كان يجب أن ننتقل إلى ما هو أكثر خصوصية لموضوعنا ألا وهو الفكر الصراع في المنظمات ، هذا الأخير الذي حضي باهتمام معلوم من قبل العلماء والمفكرين وحتى المختصين في مجال المنظمات ، أين تم رصد عدة توجهات نظرية للصراع ، وهذا ما سوف نقوم بعرضه على النحو التالي :

أ- الاتجاه التقليدي (الكلاسيكية)

مما لا شك فيه أن دراسة التاريخ الفكري للنظريات الكلاسيكية التي تعمقت في تحليل وتفسير الأداء الوظيفي في المنظمات ، فأضحت الوجه الأساسي الذي يقر بأن الصراع داخل المنشآت والمنظمات هو عملية غير مرغوب فيها ومرفوضة بشكل قطعي ، وقد جسد هذه الرؤية كل من مفكري هذه المدرسة أبرزهم (الإدارة العلمية "فريدريك تايلور" ، التقسيم الإداري "هنري فايول" ، **H.Fayol** والبيروقراطية "ماكس فيبر") ، أين ركز تايلور **f.taylor** في دراسته على إشكالية تنظيم الإنتاج من خلال تبني فلسفة جديدة في الإدارة أطلق عليها الإدارة العلمية متجاوز بذلك التفكير الذي كان سائد وهو نظام التخمين بعد احتكاكه وتقربه من العمال داخل ورشات العمل إضافة إلى تدرجه المهني ، هذه الخاصية التي جعلت من عملة وسيلة كافية لتجاوز مختلف السلوكيات السلبية كالصراع (حسن، 2004، الصفحات 73-75). لهذا نجد أن مجهودات تايلور في القضاء على ثقافة التنظيم السيئة كانت من خلال تبني جملة من القوانين والمبادئ العلمية . (الصرن، 2004، صفحة 36)، كما جاء فايول على خطى تايلور منددا بأهمية إدارة مشكلات القيادة من خلال إمكانية كل قائد محنك على إعمال الكفاءات التي يتحلى فيها العمال وهذا يتوقف على قدرته القيادية ومهارته العملية

وقد أسس فايول لـ (14) مبادئ لتحقيق ذلك أهمها وحدة الأمر والتوجيه مع نشر روح التعاون والعدالة وتحقيق الاستقرار . (الصرن، 2004، صفحة 61)، أما فيبر **M.weber** فقد اهتم بطرق ممارسة السلطة الشرعية التي يمثل لها أعضاء التنظيم وقد ميز في ذلك ثلاثة أنواع من السلطة، مؤكدا فيها على

أهمية "السلطة العقلانية" أي القانونية في المجتمعات الحديثة والتي تقوم على مجموع الإجراءات العقلانية إذ تضمن تحديد دقيق للحقوق والواجبات لكل أعضاء التنظيم امتثالاً للقانون لا الأشخاص مثلما هو الحال بالنسبة للبقية الأنواع (صقر، 2005، صفحة 130) وبالتالي فإن رؤية فيبر للتنظيم بصورة عقلانية هي أساس أي إدارة فعالة بعيداً عن الصراعات الشديدة في ظل وجود توترات بسيطة .

وبتالي فإن الاعتماد على هذه القواعد والأساسيات التي جاء بها منظري هذا الاتجاه سوف تؤدي لا محالة إلى خلق مناخ يسوده السلم والاستقرار التنظيمي.

إلى أن رؤية هذا الاتجاه بصفة عامة أهملت العديد من الجوانب، مقتصرة أهدافها حول الإدارة فقط دون العامل وهذا ما أدى لاحقاً إلى بروز العديد من الصراعات العمالية ما أدى إلى أُنسنة المؤسسات.

ب-الاتجاه السلوكي (الإنساني)

بعد أن اتضحت رؤى النظريات الكلاسيكية لعملية الصراع داخل المنظمات، جاءت الضرورة للتوضيح وطرح توجه النظريات السلوكية وكذا ما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية في هذا السبيل، أين نشدت بكون الصراع ظاهرة طبيعية متواجدة في مختلف التنظيمات الحديثة .

إذ بين إلتون مايو E.may الأب الروحي للمدرسة العلاقات الإنسانية ، رفقة فريقه البحث "روثلسبرجر وديكسون " .. وغيرهم من الباحثين بعد إجراءهم لتجارب الهوثورن بمصنع ويسترن إلكتروني بمدينة شيكاغو ي فترة 1927-1932 والتي نشرت فيما بعد تحت عنوان الإدارة والعمال، وجود الصراع داخل ورشات العمل وهذا ما شهدته التجارب التي قام بها أين دأبت مشاعر الغيرة بين العاملات والتي انتهت بالصراع أثناء تقسيم المجموعات إلى فرق في التجربة الثالثة ناهيك عن برنامج المقابلات التي بينت وجود خلل في عملية الاتصال بين العاملات والمشرفين مما يؤثر في الروح المعنوية لهن الأمر الذي يستدعي التدخل والتغيير .

عموماً فإن هذه التجارب بأجملها تخلص إلى أن العملية الإنتاجية تتحدد بدرجة كبرى من خلال العلاقات الاجتماعية السائدة مع أقرانهم في ميدان العمل . (الجوهري و وآخرون، 2008، الصفحات 144-

أما بالنسبة للاتجاه السلوكي الذي مثله العديد من الباحثين والدارسين أبرزهم أبراهام ماسلو **Abraham maslow**، الذي أساس لهرم الحاجات الشهير بعد أن حلل حاجات الناس لمعرفة رغباتهم وراء ممارسة بعض المهن وهنا ميز بين (5) فئات من الحاجات الهرمية ، بداية من الحاجات الأولية إلى الحاجات الأكثر تعقيدا التي يتم تحقيقها بعد إشباع الحاجات الأدنى (الطويل، 2006، صفحة 182،183)، وبالتالي فإن الصراع أمر طبيعي يعود لتعدد حاجات و ميولات أفراد التنظيم .

كما بين ماك غريغور **MC.gregor**، من خلال إسهامه العلمي " مدرسة الفلسفة الإدارية " ، بضرورة إيجاد بديل نظري لإنقاذ الإدارة من الضياع نتيجة الطرح الكلاسيكي المعتمد (X) والبناء البيروقراطي الهرمي للعلاقات بين الأفراد ، ما جعله يطرح بالمقابل نظرية (Y)، التي أكد فيها دور المشاركة الفاعلة للأفراد وأهمية القيادة في تحقيق الأهداف الخاصة والعامة معا، من خلال تحمل للمسؤولية وتجنب السلوك الفاشل والحث على تحقيق الإبداع (لوكيا، د.س، صفحة 98) وهذا لا يتأتي إلا من خلال المنافسة الايجابية

في حين بين فريدريك هارزبورغ **F.herzberg** وفقاً لنظرية العاملين، وجود مجموعة من العوامل والظروف التي تحقق الإشباع والرضا في العمل مقابل وجود عوامل تؤدي إلى عدم الرضا، هذه الأخيرة التي تخلق نوع من الاستياء وسط فضاء المنظمة ومن بين أهم هذه العوامل نمط العلاقات السائدة بين جماعة العمل ومناخ العمل وسياسية الإشراف وغيرها من العوامل المتباينة التي قد تكون دافعا نحو النزاع، ولا نعني بذلك تعارض كل من الشعور بالإشباع وعدم الإشباع وبالتالي فالدافعية بعيدة عن هذا التناقض وإنما غايته الوحيدة تتمثل في كونه وسيلة للتحفيز . (منصور ، 2004، صفحة 207،208)

وأخيرا برزا إسهام كريس ارجيرس **chris argyris** التي تتعلق بالتناقض بين الفرد والتنظيم حاول من خلالها تفسير السلوك الإنساني في المنظمات ، من خلال تأسيسه لنظريته التي تقف على مجموعة من العناصر التي تؤكد على وجود تناقض جذري بين حاجات الشخصية الإنسانية وبين متطلبات التنظيم الرسمي التي تشهد حالة من عدم التوافق أي حالة من الصراع بين مبادئ التنظيم الكلاسيكية والفرد، وبهذا نجد أن ارجيرس تقبل التنظيم الرسمي كأساس مركزي شريطة إدخال بعض التغييرات بغاية التحسين وإكسابه صفة الحدائة (حاروش، 2016، الصفحات 137-142).

وعلى هذا الأساس فإن الاتجاه السلوكي أسس للصراع التنظيمي على أنه ظاهرة طبيعية فعالة في كثير من المواقف وأن التنظيم بحاجة له للمحافظة على دينامياته، أين تعددت عوامل ومسببات هذا الأخير فتارة

نجدها كنتيجة لحاجات وطموحات الأفراد، وتارة أخرى نجدها ذات علاقة بأهداف العمال والتنظيم على حد سواء .

ج- الاتجاه الحديث

بعد التطرق إلى النظريات الكلاسيكية والسلوكية في ميدان الصراع التنظيمي، برز دور النظريات الحديثة التي شملت عدة باحثين ودارسين، أهمهم (ميشال كروزيه، هيربرت سيمون، أميتاي إيتزيوني، فيليب سيلزنيك... وغيرهم من الباحثين الذين يذهبون إلى الاعتراف بوجود الصراع داخل المنظمات، إذ لا يمكن تجاوزه فبقدر ما هو مضر بقدر ما هو مفيد في كثير من المواقف والمراحل أين يعيش التنظيم حالة من التطور والتقدم للمواكبة التغيرات الحديثة في العالم المعاصر .

وفي هذا الميدان أشار "هيربرت سيمون" **Herbert Simon**، من خلال نظريته في اتخاذ القرارات، رفضه المعلن لما جاء في الفكر الكلاسيكي أي النموذج الرشيد في عملية صنع القرار، التي تفترض أنها على دراية كاملة بمجموع البدائل المتاحة، رغم أنها فاقدة بل وجاهلة للمعلومات الصحيحة وسياسة المنظمة في ظل وجود أهداف واحدة مشتركة ومتفق عليها، إلا أن الواقع يكشف أن متخذي القرار غالبا ما يواجهون تباين في الأهداف والمصالح مما يولد الصراع فيما بينهم. (JO Hatch, 2000, p. 288)

أشار **علي جبلي** ضمن مؤلفه علم اجتماع التنظيم إلى إسهامات **أميتاي إيتزيوني E. etzioni** في إطار ظاهرتي الصراع والاعتراب التنظيمي حينما ندد بضرورة اهتمام البنائين بعمليتي الاعتراب والصراع في المنظمات، نظرا لكونها عمليات حتمية لا مفر منها ولا يمكن إنكارها، كما أنه أكد على أنها عمليات ضرورية مرغوب فيها في كثير من الأحيان، إذ اعتبر أن التنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية معقدة شاملة لجماعات كبيرة ومتباينة من حيث الأهداف والمصالح والقيم، كما أن هذا لا يقصي تشاركتها المعرفي القيمي في كثير من المواقف. (بن نوار، 2004-2005، صفحة 211)

و مما لا شك فيه أنه لا يمكن تناول موضوع الصراع في التنظيم الحديث ، إلا والإشارة إلى إسهامات كل من "ميشال كروزيه وفريدبارغ" **M. Crozier**، في إطار التحليل الاستراتيجي على أن كل فاعل يبني إستراتيجية معينة ، أي أن كل تصرف يقوم به له معنى حتى وإن كان غير مرغوب فيه ، فقد عبر كروزيه عن مفهوم السلطة من خلال طرحه لطبيعة العلاقات العمالية المختلفة التي تفرض نوع من التفاوض والتبادل

بين جماعات العمل داخل المنظمة وقد تناول في خضم ذلك ظاهرة البيروقراطية بهدف تفسير الصراع المهني داخل النسق التنظيمي نظرا لكون علاقات السلطة هي الشاكلة الأساسي في التنظيم.

وفي هذا الميدان استطاع ميشال كروزيه **Michel Crozier** أن يبين أن أكثر المستويات المتقاربة بين الأفراد والجماعات هي التي تشهد صراعا حادا، أين تخضع إدارة جماعة معينة لأخرى نظرا لتحكمها في منطقة الشك وقانون اللعبة مقابل الجماعات المنافسة التي تخضع لهذه السلطة .

كذلك توصل إلى أن هناك نوعا من الصراعات الخفية بين الجماعات المتفاوتة من حيث المؤهلات وهذا ما جسده لدى عمال الصيانة الذين يتسمون بالوصاية على عمال الإنتاج وهذا الفارق يمكنهم من خوض الصراع. (رحالي، نظريات التنظيم، 2017، صفحة 59)

بعد أن عرجنا إلى مختلف المداخل النظرية في الفكر التنظيمي التي تناولت ظاهرة الصراع بالدراسة والتحليل ، اتضحت حطوة هذا الأخير في ميدان العمل وما له من تداعيات على صيرورة التنظيم ككل، وبالحدوث عن السياسية المعتمدة داخل المنظمات يبرز مظاهر ومقومات عديدة ومتباينة التي تؤسس لعملية الصراع بأشكاله المختلفة ، فتعدد عوامله وأشكاله إنما إن دلت فإنها تدل على أهمية الصراع بمختلف أنماطه سواء كان إيجابيا أو سلبيا، فإنه يحافظ على دينامية التنظيم وأشياء صيته بعيدا عن التكاسل والتراجع والاختفاء ، خاصة إن تم التحكم فيه وقيادته بالدرجة المرغوب فيها .

د- تقييم النظريات المفسرة للصراع التنظيمي :

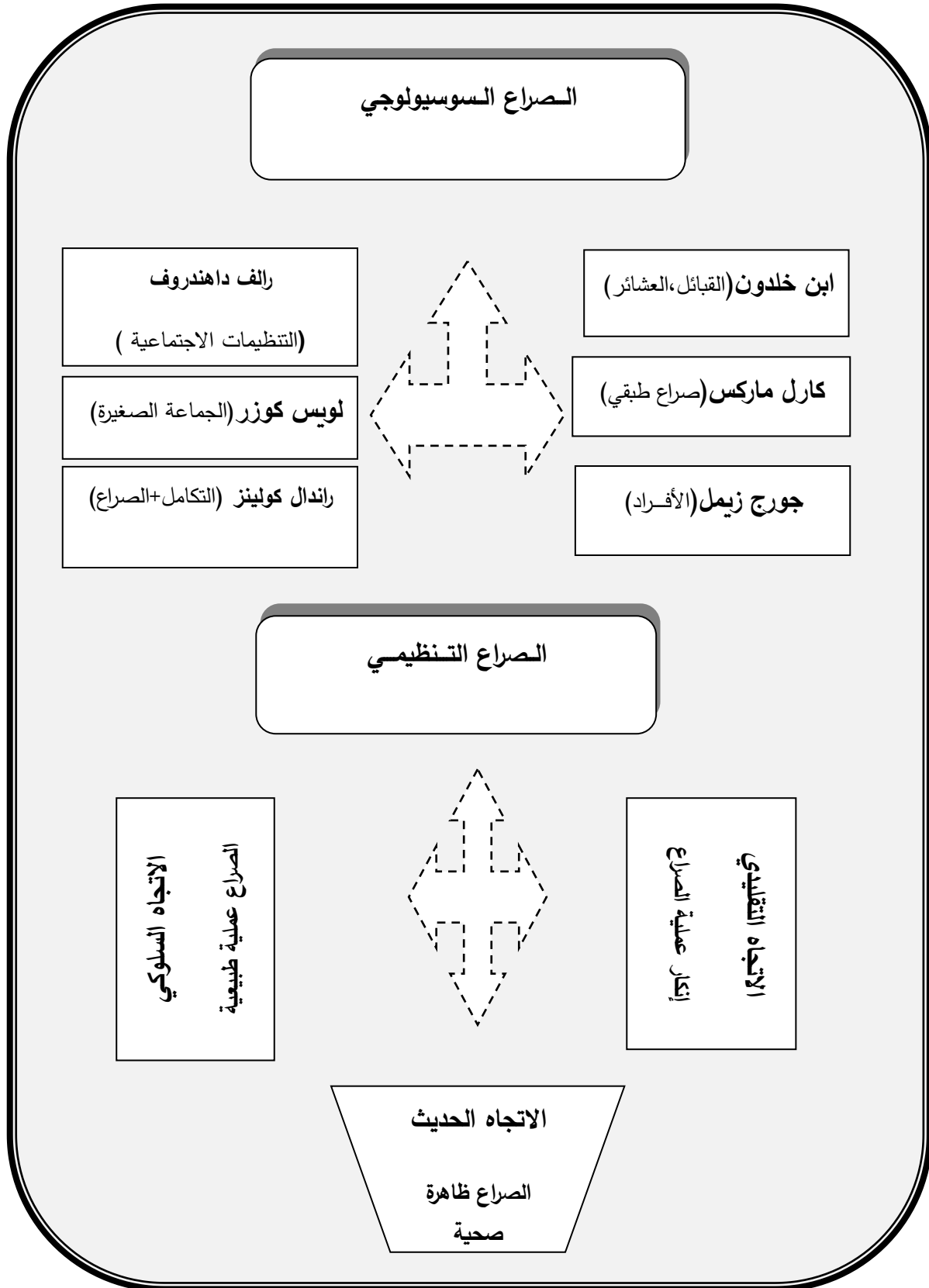
ما يعاب على هذه الاتجاهات (التقليدية ، السلوكية أو الإنسانية، والحديثة)، على أنها فسرت الصراع التنظيمي تارة من حاول تجاهله وإغفال دوره وتارة أخرى هناك من أقر به كظاهرة عادية صحية للتنظيم وأن السبب الفعلي فيها يعود إلى تباين المصالح، إلى أن هذه الاتجاهات رغم إسهامها العملي إلى أنها أغفلت عملية قيادة الصراع متناولة الأساليب المختلفة التي يتم الاعتماد عليها أثناء نشوء هذه الاحتدامات.

ومع هذا كان من المفترض إبراز بعض النقاط الأساسية والمهمة التي تمثل عماد المؤسسة ، إضافة إلى التفصيل الدقيق فيها متناولين جميع العوامل بقياس درجات التأثير واختلافها حسب طبيعة المنظمات والنشاط الممارس فيها.

بعد أن تتضح هذه الرؤية حول واقع الصراع التنظيمي والفرز بين ما هو كائن وما يجب أن يكون في المنظمات العمالية ، يتم تجميع ذلك وفق دستور المنظمة على شكل قوانين موثقة أو ما يسمى بدستور الجماعة الشفهي الذي قد يكون أكثر تأثيرا من القوانين الموثقة وهذا الذي يعكس ثقافة المنظمة .

ناهيك عن ذلك، فإن هذا العرض السوسيولوجي والتنظيمي للتطور الصراع في المؤسسات بمختلف أشكالها ساهم في طرح المرجعية التاريخية والاجتماعية لهذه الظاهرة بتوضيح التباين في الأسباب والظروف، إضافة إلى الإشادة بحقيقة وجود الصراع في أغلب المنظمات ومدى أهمية هذا الأخير في المؤسسات حسب طبيعة النظام السائد والنشاط الممارس مع تبيان مميزاته وسماته وهذا ما سوف نخوضه بالتفصيل الدقيق في العنصر الموالي.

الشكل رقم(12): الصراع في الفكر السوسيولوجي و التنظيمي



المصدر : من إعداد الباحثة

ثانياً - خصائص ومظاهر الصراع التنظيمي :

من المعلوم أنه ليس هناك ظاهرة اجتماعية أو تنظيمية إلا ولها مجموعة من السمات التي تكسبها خصوصية الظاهرة وتميزها عن بقية الظواهر التنظيمية المحيطة ، وما الصراع إلا أحد هذه الظواهر التي تتميز بجملة من السمات النابعة عن نمط الصراع وأهم عوامله وطبيعة الثقافة السائدة ضمن فضاء المنظمة ، ومن أهم هذه الخصائص نجد :

1- خصائص الصراع التنظيمي

أورد " محمود سليمان العميان " عدة خصائص للصراع التنظيمي إذ تتمثل في مجملها فيما يلي:

1. ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أفراد أو أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف، بمعنى تحقيق المصالح المشتركة.
2. يعد التوتر Tension بعدا أساسيا للصراع، وهو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار الغير على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
3. يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمّنة.
4. ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل وفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
5. يكلف الصراع أعباء باهظة على الأطراف المعنية به، طيلة فترة الصراع . وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القسرية.
- 6- لأطراف الصراع التنظيمي القدرة على الإضرار ببعضهم البعض ، ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لحين انتهاء الصراع (العميان، 2005، صفحة 366).

عموما فإن سمات الصراع التنظيمي لا تخرج عن نطاق التوليفة الجامعة بين جماعة العمل، المسيرين وطبيعة النظام، موقف الأزمة وفضاء المنظمة. ويمكن أن نلتمس أكثر هذه السمات المتباينة بين المجتمعات الإنسانية من خلال تبيان أبرز مظاهر الصراع والأكثر شيوعا خصوصا في دول العالم الثالث المتخلفة.

2- مظاهر الصراع التنظيمي :

هناك مجموعة من الممارسات والتعبيرات عن الصراع التنظيمي التي تختلف حدتها من بلد لآخر وإن كانت قمة هذه الأساليب في المجتمعات الغربية هي التلويح بالإضراب عن العمل، إضافة إلى تلك الأفعال والتعبيرات الأخف حدة في العالم الغربي في بعض الأحيان ، لكنها في العالم الثالث تمارس في جميع الأحيان وبمختلف الصور و تتمثل في مجملها فيما يلي :

أ-**النقابة العمالية** : تعبر النقابة العمالية عن تجميع كل العاملين المنتمين إلى مؤسسة أو منظمة معينة ،بغض النظر عن طبيعة المهن التي يشغلونها ويشمل عدة مهارات متجانسة مثل : نقابة العمال الخاصة بالحديد والصلب أو النسيج و الغزل تحت غطاء مهني لحرفة واحدة أين يقع مركز التكوين في المستوى الأفقي . (حنفي، إدارة الأفراد بالمنظمات- مدخل وظيفي، 2000، صفحة 308،309)

وتهدف النقابات العمالية عادة إلى الدفاع عن حقوق وحرية العمال وتحسين الأجور وظروف العمل و مواجهة مختلف القرارات التعسفية الصادرة عن الإدارة من أجل تحقيق الأمن الاجتماعي.

ب-**الإضرابات العمالية** : ويعني توقف العمال المؤقت عن أداء العمل المطلوب منهم، أي من تقديم الخدمات ، السلع.. وغيرها لصاحب العمل، باعتبارها وسيلة ضاغطة لبلوغ الأهداف المرجوة من التنازلات ، المفاوضات ..حول شروط وظروف العمل. (حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، 2007، صفحة 335)، كما أشار **محمد الجوهري** في تعريفه للإضراب " إضافة إلى كونه وسيلة للاحتجاج عن وضعية معينة ، فهو وسيلة للتمسك بمطلب ما" (الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، 1979، صفحة 201)

حيث تتم ممارسة الإضراب بشكل فردي أو جماعي ، حيث يعد الإضراب الجماعي أكثر الأساليب تأثيرا وتهديدا للإدارة المنظمات.

ج-التباطؤ: هي أحد المظاهر التي يكتفي فيها العمال ببذل أقل جهد ممكن من الإنتاج أين يتردى الإنتاج كماً وكيفاً مما يتسبب في أضرار للإدارة العليا، وفي نفس الوقت يتضرر العمال كون هذا الأمر يفقدهم ما يحصلون عليه من مكافآت .

د-التخريب : يمارس العمال مختلف طرق التعطيل المتعمد للمكينات من أجل تعطل الإنتاج ، حيث يصعب الكشف عن هذا النوع من الممارسات لدى العاملين نظراً للخبرة في هذه الأفعال التي تبدو وكأنها ليست بفعل فاعل.

هـ-حرب الشائعات : يقوم بعض المدراء أو زملاء العمل بإطلاق وصناعة الشائعات عن منافسين لهم أو مدير آخر ، مثل البحث عن وظيفة أخرى لترك المؤسسة ، أو أن فلان يسرب أسرار العمل إلى الشركات المنافسة وقد تصل إلى ضرب الأخلاق وانتهاك الأعراض إلى غير ذلك من أساليب الدس والوشاية الرخيصة. (ربيع، 2010، الصفحات 281-283)

ويعد الإضراب أهم مظهر للصراع التنظيمي، نظراً لكونه حق مشروع ويشهد انتشاراً واسعاً خاصة في دول العمل الثالث، إذ يعمل العمال على إعلان إضرابات فردية وجماعية وبمختلف الطرق والوسائل المتاحة ، وحتى العنيفة من حجز المسؤولين داخل مكاتبهم بهدف تحقيق رغباتهم والتظاهر أمام المؤسسات تحت شعارات معينة وقد تتعدى ذلك نحو الخروج إلى الشارع والضغط على أبواب المؤسسات وقد يصل الأمر في نهاية المطاف إلى غلق المؤسسات خاصة ذات الطابع العمومي وقد تكون بصفة مؤقتة أو طويلة الأمد حسب المفاوضات التي تتم بين الرؤساء والمرؤوسين حول الظروف الاقتصادية والاجتماعية الصعبة التي يمر بها العاملين التي قد تتطور لتصل في كثير من الحالات إلى اللجوء للعدالة من أجل الفصل في هذه القضايا العمالية والوصول إلى نهاية لهذه الخلافات المعيبة لصيرورة المنظمات، ومن أجل تحقيق ذلك وجب التعرف على العوامل والموارد الأساسية التي كانت فاعلاً فيها وهذا ما سوف نعرض له في العنصر الموالي

ثالثاً - مصادر الصراع وأسبابه :

مما لا شك فيه أن للصراع التنظيمي أسباب عدة تتبع من مصادر مختلفة، لهذا يصعب حصر جميع هذه العوامل كلها، إلا أن هذا لا يمنع من رصد أهم هذه المسببات ومصادرها المتنوعة نظراً لما لها من

دور في تشخيص طبيعة الصراعات التنظيمية بهدف حلها، وانطلاقاً من هذا يمكن طرح مُدعاة صراع المنظمات على النحو التالي :

1- عامل الرقابة الإدارية :

يعد مفهوم الرقابة إحدى أهم السلوكيات الأساسية في العملية التنظيمية، وهذا ما أكسبه مكانة مميزة إلى جانب الكثير من أشكال عناصر التنظيم وقد عرفها هنري فايول **H.Fayol**، بأنها عملية الإشراف والتحقق من مختلف الأشياء داخل المنظمة من قبل السلطة العليا، بهدف معرفة طرق سير الأعمال والمهام ومدى إتباع الخطط المرسومة (العديلي، 2018، صفحة 38).

وبما أن أهداف الرقابة لا تتفصل عن الأهداف العامة للمؤسسة ، من خلال حماية مصالحها العامة عبر مراقبة سيرورة العمل وفق برامج مخططة ، تكشف عن مختلف الانحرافات والمخلفات لغاية تقويمها، (علاونة، 2014، صفحة 130)، وهذا لا يتأتى إلا من خلال الرقابة الداخلية والخارجية . أين يتم الاعتماد على وسائل عدة أهمها التقارير الإدارية التي توضع لقياس أداء العاملين وهي متنوعة دورية وتقارير التوصية والكفافية وغيرها التي تتكفل بالانحرافات التنظيمية ولو كانت أحد الأساليب القديمة ، ناهيك عن دور المشرفين في الملاحظة الشخصية للعمال التي تتيح الفرص لمراقبة الواقع مباشرة ، إضافة إلى الاعتماد على الموازنة التقديرية التي تعكس بيانات ومعلومات حول ممارسة نشاط ما، هذا ما جعلها وسيلة للتخطيط والرقابة . (الدوري و اخرون، 2017، الصفحات 268-270) ، ومن خلال وظيفية الرقابة في المنظمة وأهميتها، فإن الإفراط في تطبيقها بطرق مبالغ فيها قد يؤدي إلى الانحراف والحد من حرية التصرف ومن ثم بروز معالم الصراع العمودي بين المشرفين والعاملين ، رفضاً لها باعتبارها نوعاً من المركزية الشديدة خاصة وأن مصطلح الرقابة بالنسبة لهم هو أحد المفاهيم التي تبعث نوعاً من الحساسية ضمن فضاء العمل ، كما نشهد نوعاً من الأنانية بين العمال من حيث تطبيق أنواع الرقابة ، إذ نجد فئة معينة يرفضون ممارسة هذه الأخيرة عليهم ومختلف الطرق، في حين يطالبون بتطبيقها على غيرهم من العمال الآخرين تحت شعار مبدأ ممارسة العدالة التنظيمية ، كل هذه الصور تساهم في إثارة شحنات الصراع التنظيمي.

كما يمكن ملاحظة بعض الممارسات التي تنبثق عن العاملين في المؤسسات، عقب تطبيق بعض سبل المراقبة مثل الإمضاء الفوري، و أجهزة تسجيل .. وغيرها من الوسائل والأساليب المعتمدة، التي تم تخريبها عمداً من قبل العمال وذلك رفضاً للنظام الرقابة وتقيد الحريات.

نظرا للفشل الذي أصاب نظم المؤسسات المختلفة، فإن هذا يفتح المجال أمام مجموع البدائل الأخرى من خلال منحه الثقة والاحترام وتحمل المسؤولية الاجتماعية لخلق الرقابة الذاتية التي يحكمها الضمير المهني للعامل، هذا كله من أجل مجابهة التوترات الناجمة عن نظام الرقابة الإدارية .

2- طبيعة القيادة واتخاذ القرار :

الحديث عن القيادة التنظيمية وعملية اتخاذ القرار، كأحد المنافذ المحورية في مختلف المنظمات الخاصة والعامة، التي تحظى بدور في تفعيل عملية الصراع داخل المنظمات، إذ تعبر القيادة على العلاقة الدينامية التي تجمع بين القائد والعاملين في إطار من التبعية الناجمة عن قوة تأثير الشخصية القيادية في توجهه أو موقف العاملين عبر عملية الاتصال والتنظيم بعيدا عن الإكراه وسبل المقاومة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة (IUC Charron, 2001, p. 53)، كما بين إدوارد تيد، أن للقيادة القدرة على جعل الناس محل تعاون وتساند نحو عمل معين لتحقيق مصالح ما (تيد، 1965، صفحة 16)، إلى أن هذه الأخيرة باعتبارها جزء مهم من الإدارة بجانب بقية العناصر، فهي قد تكون محل اختلاف ونزاع بين عناصر التنظيم حسب نمط السلوك القيادي السائد، من الأسلوب الأوتوقراطي، الديمقراطي وأخيرا الفوضوي، حيث نشهد مثلا في ممارسة القيادة الأوتوقراطية نوعا من احتكار السلطة واعتماد أسلوب التهديد والعقاب دون السماح بمشاركة القرارات مع الفاعلين والتدخل في كل جزئيات العمل في ضوء اتصال أفقي يقوم على إصدار الأوامر والتنفيذ فقط، هذا النوع من القيادة يعد أحد محفزات الصراع داخل المنظمة بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا. (عامر، 2003، صفحة 91) و إذا وسعنا النطاق وأخذنا التنظيمات والمؤسسات المختلفة، فإننا نجد أن عملية اتخاذ القرار أضحت أكثر أهمية وأشد خطورة نظرا لأن القرارات المتخذة لا تتعلق بفرد واحد وإنما تشمل جوانب عدة تنظيمي وفني، إداري ومالي وما إلى ذلك.

ونظرا لتأثير القرارات الشمولي لا يغالي هيربرت سيمون **Herbert simon**، حينما عرف الإدارة على أنها عملية اتخاذ القرارات (عامر، سيد قنديل، و الصعيدي، 2011، صفحة 109)، حيث يشمل هذا التوصيف كل مراحل القرار المقترحة حسب **simon**، من خلال المفاضلة بين البدائل واختيار ما هو أنسب وإصدار القرار. (غالب ياسين، 2006، صفحة 18)، ويمكن التفريق بين القرارات التنظيمية و القرارات الشخصية من حيث طبيعتها أين ترتبط الأولى بكل قرار صادر عن القائد حول المنظمة بحكم السلطة التي يتمتع بها، أما القرارات الشخصية فهي تعنى بما يتخذه القائد استنادا لشخصه وليس كعنصر في التنظيم،

حيث تتسبب هذه الأنماط من القرارات الشخصية في خلق مناخ يسوده التوتر والقلق لبقية أعضاء المنظمة وهنا تتطور هذه الوضعية لتخلق نوع من الصراع . (شريف، حسن، و الصحن، د.س، صفحة 341)

3- التخصص وتقسيم العمل :

تقسيم العمل في المؤسسة هو أحد وجوه المركزية ، حيث تسند جميع الأنشطة والأعمال إلى المجموعة المنوط بها القيام بهذا النشاط داخل المؤسسة، فمثلا إذا ما تم اعتماد مبدأ التخصص بالنسبة لإدارة الأفراد ، فإن هذا يعني أن مختلف عمليات التنظيم من اختيار وتعيين وجزاء وعقاب وغيرها تبقى رابطة بإدارة الأفراد مما يجعلها تحظى بمركزية ممارسة الأنشطة والقرارات المتعلقة بهذه الأعمال. (علي، 1981، صفحة 64،65)

بقدر ما قد ينجم عن تقسيم العمل من إيجابيات، بقدر ما تأثر المركزية المفرطة ممن تخول لم مناصبهم المهنية في ممارسة هذا الحق سلباً على فعالية الأداء ، نظرا لحالة التوتر التي تصل في كثير من الأحيان إلى الصراع.

وقد طرح خليل محمد حسن الشماع مجموعة من عوامل الصراع بين التقسيمات ، حيث يرى أنها قد تعود إلى نظرة المسير في التقسيمات إلى شؤونه ومصالحه بعيدا عن مصالح المنظمة ككل، هذه النظرة الضيقة التي تتجسد لدى مسيري الأقسام تؤدي إلى صنع قرارات غير رشيدة ، مع سيادة شعور المدراء بنوع من الأفضلية وهذا ما يفتح احتمال وجود صراع مع بقية التقسيمات الأخرى.

إضافة إلى بعض التداخلات المتواجدة بين أنشطة المنظمة وخاصة التقسيمات الرأسية والاستشارية ، مثلا رفض مدير قسم العمليات تدخلات مدير قسم الموارد البشرية في شؤونه الداخلية، وهكذا.

دون تجاوز مسألة المنافسة بينهم خاصة حول مجال تخصيص الموارد المحدودة في المنظمة خصوصا الموارد البشرية والمالية وهنا قد ينشأ الصراع. (الشماع، 2007، صفحة 206)

4- نظام الحوافز : يُعنى بنظام الحوافز كل ما يمكنه إثارة القوى الكامنة للأفراد ، إذ تشمل جميع

الإمكانيات المتوفرة في البيئة المحيطة بالعامل التي تؤثر في سلوكاته وتصرفاته نحو تحقيق إشباع معين من خلال أداءه لعملة ونشاطه بالشكل المطلوب . (جلدة، 2009، صفحة 100)

وتنقسم الحوافز من حيث طبيعتها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية ، أين تحتوي كل منها على مؤشرات التي تعبر عن دوافع ورغبات العاملين داخل المنظمات وهي التي تقع سبباً للاحتدام والصراع بين العمال وتتمثل فيما يلي :

أ- **الحوافز المادية** : تتجسد في العوامل المادية المالية التي تمنع للعامل مثل الأجر، الأرباح ، المكافآت وغيرها من الدوافع المثيرة للفرد نحو العمل وتحتل الأجرة قمة هرم الحوافز المادية .

- **الرواتب والأجور**: يتحل موضوع الأجور اهتماما متزايدا من قبل الأفراد، نظرا لكونها إحدى وسائل تحفيز العاملين لرفع وتحسين إنتاجيتهم ، لهذا فإنه من الضروري تحديد سياسية للأجور في كل تنظيم نظرا للخلافات التي تنجم بين العمال والإدارة خصوصا ، حيث تقوم هذه السياسية على أساس مبدأ العدالة التوزيعية ويمثل هذا المبدأ الجانب النفسي للأجور. إضافة إلى المساواة في الأجر بين الأنشطة المتشابهة وفقا لأسس موضوعية ، وأخيرا مبدأ الكفاية الذي يكفل مهمة تحقيق الأجرة الاكتفاء للعمال في مواجهة متطلبات الحياة المختلفة بعيدا عن الصراع الذاتي التي يعيشها في حالة غياب هذا المبدأ (درة و الصباغ، 2010، الصفحات 345-349)

ب- **الحوافز المعنوية** : هي كل ما يحفز الفرد نحو ممارسة عملة بعيد عن الطابع المالي والنقدي وكل ما هو ملموس، إذ يمكن أن تظهر من خلال عبارات الشكر والتقدير والثناء.

إن غياب التوازن التنظيمي من حيث توزيع الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى افتعال الصراع بحثاً عن تحقيق العدالة وهذا ما يؤثر على فعالية المنظمات.

5- شبكة الاتصالات :

مما لا شك فيه أن الاتصال يعد أحد أهم العمليات التي لا يكاد يخلو منها أي تنظيم ، فحسب **طلعت محمود منال** ، فإنه عبارة عن أداة يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والتوجهات وكل ما يخص المنظمة بداخلها وخارجها، مما يخلق نوع من الالتحام الذي يفعل دينامية جماعة العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة. (طلعت، 2002، صفحة 22)، لهذا يشار إلى عملية الاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض ، مما يجعله فاعل أساسي في نجاح المنظمة . (حنفي و قرياقص، 2000، صفحة

(736

وبرغم من توفر عناصر الاتصال وقنواته إلى أن هذا لا يغطي وجود بعض المعوقات التي تعيق سيرورة الرسالة الاتصالية التي تتمثل في تباين الأفراد في تفسير الرسالة الاتصالية، حسب حالتهم النفسية وطرق التفكير، إضافة إلى المعوقات الناجمة عن طبيعة التنظيم من حيث المركزية مثلاً تقلل من سرعة الاتصالات ونشهد نوعاً آخر من المعوقات الفنية التي تنبع عن غموض الأهداف والتعليمات أو عدم التوفيق في استخدام قناة اتصال ملائمة، هذه التوليفة المعيقة لعملية الاتصال تشكل بوابة نحو إثارة الصراع التنظيمي. (هاشم، 2010، صفحة 99)

6- ظروف العمل ومشكلات البيئة :

يلعب تصميم المنظمات والشركات داخلياً دوراً هاماً في عطاء الأفراد العاملين من حيث الكفاية الإنتاجية خصوصاً انخفاضها وتراجعها، لهذا فإن جل توجهات الدول نحو التكفل بالشروط الصحية الواجب توفرها في المصانع والتي تتجسد في ظروف العمل (حسن، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج ، د.س، صفحة 142)

وحسب هنري سافل **h.savall**، فإنه طرح مفهوم ظروف العمل من خلال إبراز قطبين أساسيين أحدهما ذو طبيعة مادية بحتة مثل الحرارة ، الإضاءة ، ..في حين أن القطب الآخر يشمل الجانب المعنوي مثلاً ، طبيعة العلاقات السائدة بين أعضاء المنظمة سواء العمال أو الإدارة تحت إطار العمل التنظيمي. (عبد الجبار و القحطاني، 2007، صفحة 186)

وعلى خطى سافل، فإن حياة المنظمة في ظل المشكلات المختلفة سواء كانت بفعل العوامل الفيزيائية الصعبة من أجهزة ، التهوية ، ساعات العمل، وغيرها من العوامل حسب طبيعة النشاط الممارس، دون إغفال الجانب الغير محسوس منها والمتمثل في النمط العلائقي السائد وما يشهده من توترات ، هذا ما يؤسس لفقدان الصحة التنظيمية ما يساعد على تشكل مناخ خصب لافتراس الصراعات التنظيمية .

وميز كل من الباحثان **Kahn** و **katz** بين أسباب الصراع ، العقلانية والغير عقلانية التي يمكن أن نلخصها في النقاط التالية :

أ- الأسباب العقلانية : وتتمثل في الصراع الوظيفي والهيكلية والاعتمادية المتبادلة

- الصراع الوظيفي : ويعبر عن الصراع الذي يتم داخل المنظمة بين وظائفها المتباينة مثل الإنتاج ، التمويل... الخ.
- الاعتمادية المتبادلة في العمل : وتعني مدى اعتماد المجموعات الفرعية داخل المنظمة على بعضها وبالتالي كلما زادت درجة هذا الاعتماد كلما فتحت أبواب الصراع.
- الصراع الهيكلي : ويشمل مختلف جماعات المصلح في المنظمة على عدة عوامل منها الحوافز ، المكافآت .. وغيرها من العوامل.

ب- الأسباب اللاعقلانية : فهي ببساطة تعبر عن كل السلوكيات العدوانية وكذا تحريف المعلومات وغيرها من العوامل الاجتماعية والشخصية والنفسية التي تشكل الصراع. (شلابي، 2013، صفحة 115)

بعدما تم عرض أهم العوامل التنظيمية التي أسست للصراع التنظيمي ، ارتأينا على خطى كاتز وكاهان عرض العوامل اللاعقلانية أو العوامل الشخصية التي لها بالغ الأثر في تشكيل الصراع التنظيمي على النحو التالي :

-التفسيرات الخاطئة : تنجم عادة عن سرعة تقديم تفسيرات حول أسباب ممارسة سلوكيات معينة من قبل الآخرين، فبعد شعور الفرد بعدم قدرته على بلوغ رغباته فإنه عادة يبحث عن دواعي هذا الفشل، ما يجعله يطرح افتراضات معينة مثلاً سوء الحظ ، قلة الموارد، ضعف التخطيط وتحديد الأهداف، وإذا ما تم تأكيد العامل الأخير فإن هذا يزيد من بذور الصراع القوي.

-الاتصالات السيئة : تعبر عن طرق التواصل بين الأفراد، حيث نشهد الكثير منها ما يخلق نوع من القلق والغضب دون قصد مما يجعل الطرف المقابل يشعر بنوع من الإهانة وضرورة الانتقام ورد الاعتبار وهنا تبدأ قصة الصراع.

-الواقعية الساذجة : تعبر هذه الأخيرة عن حقيقة جوهرية يعيشها المجتمع ألا وهي حب تضخيم الأشياء والأمور مثلاً تضخيم الفروقات حول الآراء والتوجهات والاهتمامات مع الآخرين ، ولتتمس هذه السمة خاصة لدى من يشغلون مناصب وظيفية عليا وقوية . (العنزي و علي، 2015، صفحة 10)

-التفاوت في سلوك أو شخصيات الأفراد في المنظمة : يتبين هذا التفاوت في محطات كثيرة ، غالبا ما تكون أوسع وأعمق من حيث الثقافة ، العمر ، الخبرة، اللباس والهندام بالنسبة للعمال المشرفين وكذا العاملين في خط الإنتاج والفروقات بينهم (الشماع، 2007، صفحة 206)

-المنافسة الغير شريفة : تتبع المنافسة الغير الشريفة بين أعضاء التنظيم على مختلف المستويات العليا والدنيا بسبب سعي كل منهم إلى تحقيق الأهداف والمصالح الخاصة ، ومن مظاهر ممارسة هذا الأسلوب ، الاعتماد على نصب المكائد والوشاية بالطرف الآخر ، وإعاقة المعلومة ونشر الشائعات حول المنافس الآخر وغيرها من الأساليب السلبية .

بالإضافة إلى العوامل السابقة، هناك مجموع من العوامل الاجتماعية التي لها دور في بروز الصراعات التنظيمية وتتمثل فيما يلي :

- الخلفية الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العمال : هناك تباين واختلاف بين المستوى الثقافي والعلمي والاجتماعي داخل المؤسسة " القيم ، المعايير ، المعتقدات، التقاليد،المعرفة، الخبرة، .. حيث يحمل كل فرد عامل لثقافة معينة ويدخل بها إلى المصنع هذه الثقافة الفرعية تعمل على توجيه سلوكياته وعادة ما تكون سبباً للتعارض الأهداف والمصالح بين العاملين مما يهدد توازن المنظمة (العامودي، 2006، صفحة 130)

- عوامل طبقية : بما أن المنظمات تتكون من جماعات عمل مختلفة ، فهذا يعني تشكل طبقات حسب طبيعة الوسائل والسلطة التي يمتلكونها ، حيث نلاحظ وجود طبقة مالكة للإمكانات والوسائل ، وأخرى لا تملك سوى جهدها كمصدر قوة مما يؤدي إلى عدم الاتفاق و خلق الصراع خصوصا بين الرؤساء والمرؤوسين.

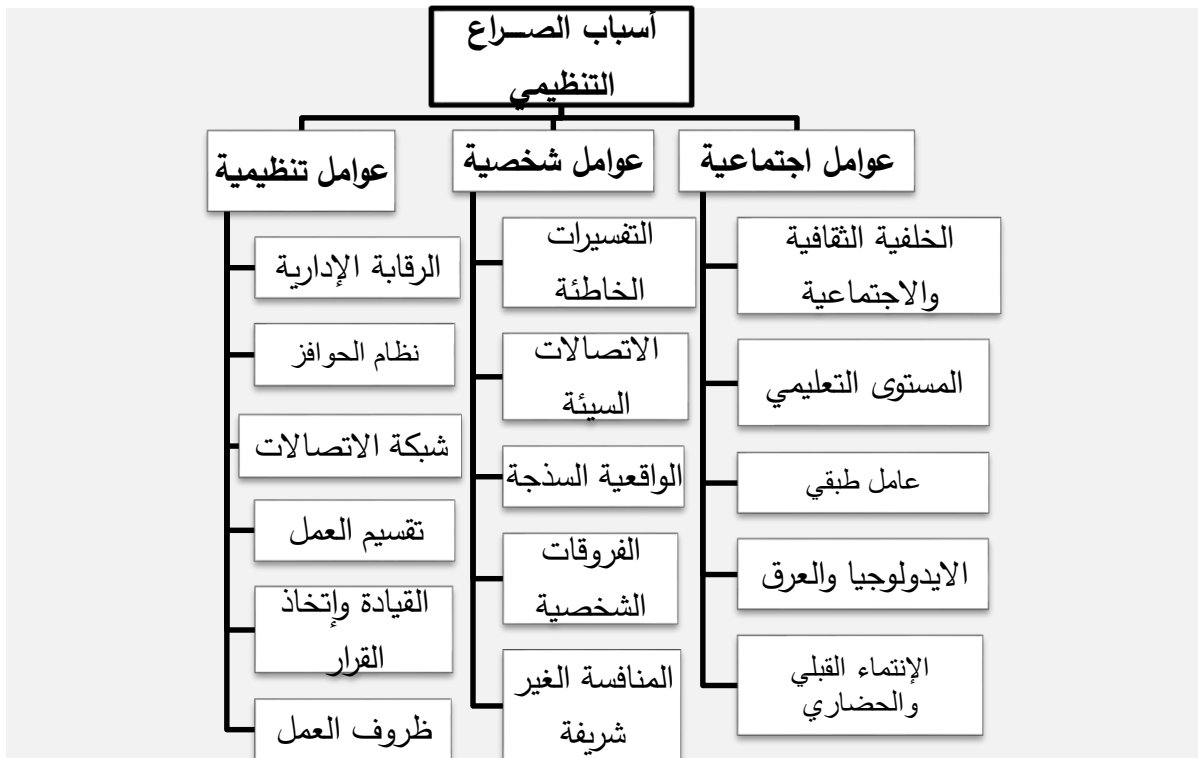
- الانتماء القبلي : أشار الباحث بوثلجة غياث إلى الطابع القبلي خصوصا في الدول النامية ، حيث أكد على أنه أحد الأسباب الأساسية في تفعيل الخلافات والصراعات، ففي الجزائر مثلا يمكن ملاحظة الكثير من الصراعات العمالية بسبب الانتماء القبلي المتباين ، ولو أنه يبدو بسيطا إلى أنه قوي جدا في خلق تمزق شبكة العلاقات داخل المصنع ، إذ ينقسم العمال إلى مجموعات متصارعة حسب انتمائهم القبلي، وهنا تبرز التكتلات ويرفض بعض المسؤولين بسبب هذه الانتماءات أو لكونه غريبا عن المنطقة ، ويرفض العامل بسبب عاداته الغير متماشية مع طبيعة الثقافة السائدة في المنطقة.

- الانتماء الحضاري: تخص هذه الأخيرة كل من المهاجرين العرب في المؤسسات الأجنبية والفرنسيين.. وغيرهم ، كل هذه المظاهر المختلفة في المجتمع تؤسس للصراع داخل التنظيمات.

وهكذا تتشكل عدة تكتلات في المنظمات حسب دوافع مختلفة قد تكون لسبب عرقي من أجل ضمان الجماعة لمصالحها وامتيازاتها ، أو بدافع إيديولوجيا معينة أو مذاهب أو ديانة ما، التي تسعى على تعميمها في جل مجالات الحياة والدفاع عنها . (بوفلجة، 2006، صفحة 51)

بعد أن تم عرض مجموع العوامل المسببة للصراع التنظيمي التي تم تصنيفها إلى عوامل تنظيمية وشخصية وأخيرا اجتماعية، ارتأينا أن ننوه إلى أن أسباب الصراع تختلف من تنظيم للأخر حسب طبيعة النشاط الممارس فيه، كما أن حصر جميع العوامل يعد من الأمور الصعبة نظراً للتغيرات التي تمس التنظيم وجماعات العمل ، لهذا فإن عملية تحديد هذه الفواعل المثيرة للصراع تتطلب الإحاطة بالمحيط الداخلي أو بالأحرى مناخ المنظمة وكذا محيطها الخارجي بشكل دقيق وموضوعي، لهذا تظهر هذه الخلافات عبر مستويات معينة ، وبأشكال متنوعة وهذا ما سوف يتم عرضه في المرحلة الموالية .

الشكل رقم (13): أسباب الصراع التنظيمي



المصدر : من إعداد الباحثة

رابعاً - مستويات وأشكال الصراع التنظيمي

هناك تباين حول أنواع الصراع داخل المنظمات وهذا ما أسفر عن صوره المتعددة والمختلفة، باختلاف وتعدد أسبابه و مصادره، ناهيك عن دور بيئات العمل في تحديد هذه الأنواع والأشكال وطبيعة القيادة والنسق الثقافي السائد فيها حسب توجهات المؤسسة والرؤى المستقبلية للمورد البشري المتوفر بها، لذلك تشهد تنوع في عرض المستويات والصور وفقاً لتاريخ المنظمات وهذا ما سوف يتم تناوله في العناصر التالية :

1- مستويات الصراع التنظيمي :

يمكن رصد مجموعة من أنماط الصراع الأكثر شيوعاً وفقاً للمستوى و تتمثل في صراع الأفراد والجماعات والمنظمات التي يمكن أن نلتمسها على النحو الموالي :

أ-الصراع الفردي (الذاتي) : يتم الصراع حسب هذا النوع نظراً لوضعية الفرد داخل التنظيم، سواء أثناء عملية صنع القرارات في ظل توفر أكثر من بدائل أو أثناء حتمية الفرد على ممارسة أشياء لا يرغب فيها، ومواجهة الفرد للمواقف مركزية إيجابية وسلبية، إذ يقع محل جدل بفعل عدم وجود مرجعيه وتوجه موحد لأهداف معينة. (الحري، 2008، صفحة 286،287)

وقد ينشأ الصراع التنظيمي على أساس هذا المستوى الفردي حسب توفر ثلاثة وضعيات ، تعارض الأدوار ونقص حاجات الفرد، وتعارض الأهداف ، ونعني بالأولى وجود حالة شعورية فردية تنص على تناقض شخصية ووظيفية الفرد التي يشغلها، أما الثانية فتشمل على حاجات الأفراد الأساسية التي تختلف من فرد لآخر منها النفسية، الطبيعية ، الأمن.. وغيرها، التي يفقد فيها لملكية الإشباع وتبقى شيئاً ناقصاً ما يخلق نوع من الإحباط وبتالي الصراع مباشرة .، أما الأخيرة فهي ببساطة تجسد صراع مصلي أي ينشأ الصراع فيها نظراً لتصادم الأهداف. (ماهر، 2006، صفحة 16،17)

ب-صراع جماعة العمل:

يعبر هذا النوع عن الصراعات التي تنشأ داخل المنظمات في الجماعة الواحدة وعادة ما يلمس هذا النمط الأفراد المنتسبين حديثاً للتنظيم، من خلال مجموع الممارسات والضغوطات الموجه لهم ، حيث نجد أن هؤلاء الأفراد لا يملكون صورة واضحة عن طبيعة المنظمة والنسق القيمي السائد فيها المحدد لتوجهات

الأفراد ، مما يجعل هذه الفئة الجديدة معرضة للضغط والحصار نتيجة عدم تشبعه بقيم الجماعة وسياستها العامة وتتمثل هذه السلوكيات في تهميشهم في مختلف الجلسات وقطع كل طرق التواصل بينهم لغاية واحدة وهي إلزامه بقيم الجماعة . (خضير، 2002، صفحة 86)

وهنا تتضح رؤية مهمة عن دور جماعة العمل في ترسيخ بعض الأفعال و السلوكيات التي تجسد نمط ثقافي تنظيمي مميز لطبيعة النشاط السائد ومعبر عن هوية جماعة العمل.

ج-الصراع على مستوى الجماعات داخل المؤسسة :

ويشمل هذا النوع مختلف أشكال النزاع التي تتم بين أعضاء التنظيم أي بين فرق العمل والإدارات نتيجة تعارض الأهداف ، مثالا اتخاذ أهداف معينة لا تتسجم وطبيعة الأهداف العامة للمنظمة ، أو تطوير مواقف واتجاهات معينة وأيضا تسوية علاقات ما ، وعادة ما تتزايد شرارة الصراع بفعل غياب التنسيق والتكامل بين جميع وحدات التنظيم.

د-الصراع على مستوى المنظمات (المنظمة وأطراف خارجية) :

ويمثل الصراع الذي ينشأ بين مؤسسات مختلفة ومتعددة لأسباب متباينة ، تتمثل في المنافسة الشديدة ما ينجم عنها صراع تنافسي أو الصراع مع نقابات العمل ومع الموردين ، كذلك مختلف المنظمات الحكومية وغير الحكومية (المومني، 2006، صفحة 46)

إضافة إلى ذلك قد يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي نتيجة الاختلاف حول الامتيازات ونظام الحوافز المتوفر والسلطة القائمة التي تخلق نوع من عدم الرضا الذي يظهر في صور وممارسات عدة أبرزها الصراع (حمادات، 2007، صفحة 83)

تجدر الإشارة هنا إلى أن هذا النوع من الصراعات نجدة خاصة بين المؤسسات والشركات التي تتشارك في أداء نفس النشاط (السلع، الخدمات)، والتي لها نفس الواجهة في سوق العمل دون إغفال المنافسة الكبرى بين المؤسسات حول الموارد المادية والبشرية من الكفاءات التي تسعى لاستقطابها باستخدام مختلف السبل المتاحة .

2- أشكال الصراع التنظيمي :

للصراع التنظيمي أشكال عدة ، إذ نشهد اختلاف الباحثين حولها من حيث تصنيف أهم صورها والتي أورادها الدارسين في ضوء إسهاماتهم العلمية والمعرفية وفقا للتصورات وبناءات منهجية المتبعة من قبلهم. بين أندرو سيزلاقي أشكال مختلفة للصراع التنظيمي حسب طبيعة الموضوع محل النزاع والتي تتمثل فيما يلي:

أ- **صراع الأهداف** : هي نتيجة حتمية لتعارض أهداف الأفراد والجماعات مع بقية الأطراف المتنازعة أين يسعى كل طرف منهم إلى تحقيق أهدافه في ظل امتناع البعض عن ذلك ومن بين هذه الصراعات التي يمكن أن نلتبسها داخل المؤسسة ، صراع جماعات الإنتاج وجماعات التسويق عادة حول عملية الإنتاج، حيث يسعى العمال إلى بلوغ أقصى درجة من الإنتاج بهدف الكسب المادي، في حين أن تذهب الثانية إلى المحافظة على متطلبات السوق من حيث النوع والجودة، لذلك فإن زيادة نسبة الإنتاج عادة تؤدي إلى تراجع جودة المنتجات وهذا ما يؤسس لمعالم الصراع بين كلا القطبين نظرا للأناية العملية بينهما من حيث العرقلة وبلوغ الأهداف.

ب- **صراع فكري** : بمعنى الصراع الناجم عن الإيديولوجيات المتعارضة بين الأفراد وجماعات العمل المختلفة مثل صراع الفكر الإسلامي والملحدين وبقية التوجهات اليمينية و اليساريين ، وغيرها من الأقطاب الفكرية المتضاربة.

ج- **صراع عاطفي** : يعبر عن حالة من التنافر الوجداني الذي يشمل شحنة سلبية نحو الأطراف المقابلة مثل صراعات الانتماء والولاء والصراعات الناجمة عن القرارات التعسفية.

د- **صراع سلوكي** : يعبر عن النزاع الذي ينجم عن تضارب الأفعال والتصرفات والسلوكيات الممارسة ضد جماعات الخصم مثل السلوكيات السلبية الممارسة من قبل المشرفين للعاملين أو بعض سلوكيات الوشاية والتخريب وكل ما قد يسبب أذى نفسي لأحد طرفي الصراع. (بوهورر، 2017، صفحة 81).

هـ - **صراع الدور**: إذ نشهد في المجتمعات الحديثة أن كل فرد من أفراد المجتمع أضحي يقوم بأكثر من دور ومهام، حيث قد يقوم بدور الزوج، الوالد، الابن،... وغيرها من الأدوار ، حيث أن هذه الأدوار تصبح الشغل

الشاغل لفكر الفرد وهو يحاول أن يوفق بينها ونظرا لكثرتها فغالبا ما يفشل فيها ويجد نفسه في صراع ذاتي أي بينه وبين نفسه. (مرازقة، الصوالحة، و وآخرون، 2017، صفحة 216)

كما يأخذ الصراع أشكلا أخرى، وفقا للاتجاهات السائدة في المنظمة والتي تتمثل فيما يلي :

-**الصراع الأفقي** : عادة ما يتم هذا النوع من الصراع بين جميع الوحدات التنظيمية أو الأقسام المتماثلة على مستوى المسار الوظيفي الواحد ، حيث يشمل عادة فئة الإطارات التي تتسابق نحو شغل المناصب العليا والمحافظة عليها داخل المنظمة وقد سبق وأن بين ناصر قاسيمي أن هذا النمط من الصراعات يكون في أغلب الأحيان بسبب نظام الترقية والمكافآت والتكوين ومختلف الامتيازات المتوفرة في التنظيم (قاسيمي، 2011، صفحة 80)

-**الصراع العمودي** : عادة ما يتم الصراع العمودي بين المستويات العليا والمستويات الأدنى إذ يظهر هذا الصراع بين المسؤولين والمشرفين وكل ما يتبعهم في ميدان العمل من العاملين سواء كانوا محكمين أو منفذين حسب طبيعة العمل ، نتيجة غياب سبل الاتفاق حول الأهداف المخططة .

كما نجد الصراع بين مجموعة من الوحدات التنظيمية مثل الإدارة في عدة مجالات والتي تظهر على النحو التالي :

- الصراع السلطوي (العليا، الوسطى، التنفيذية)

- صراع الوظائف (الوظيفة الاستشارية، الوظيفة التنفيذية) (الخطيب و معاينة، 2009، صفحة

482)

وهناك تصنيف آخر لأشكال الصراع التنظيمي حسب منظور العتيبي الذي أوردها وفقا للتخطيط والتي تتحصر في الصراع الاستراتيجي والصراع الغير استراتيجي :

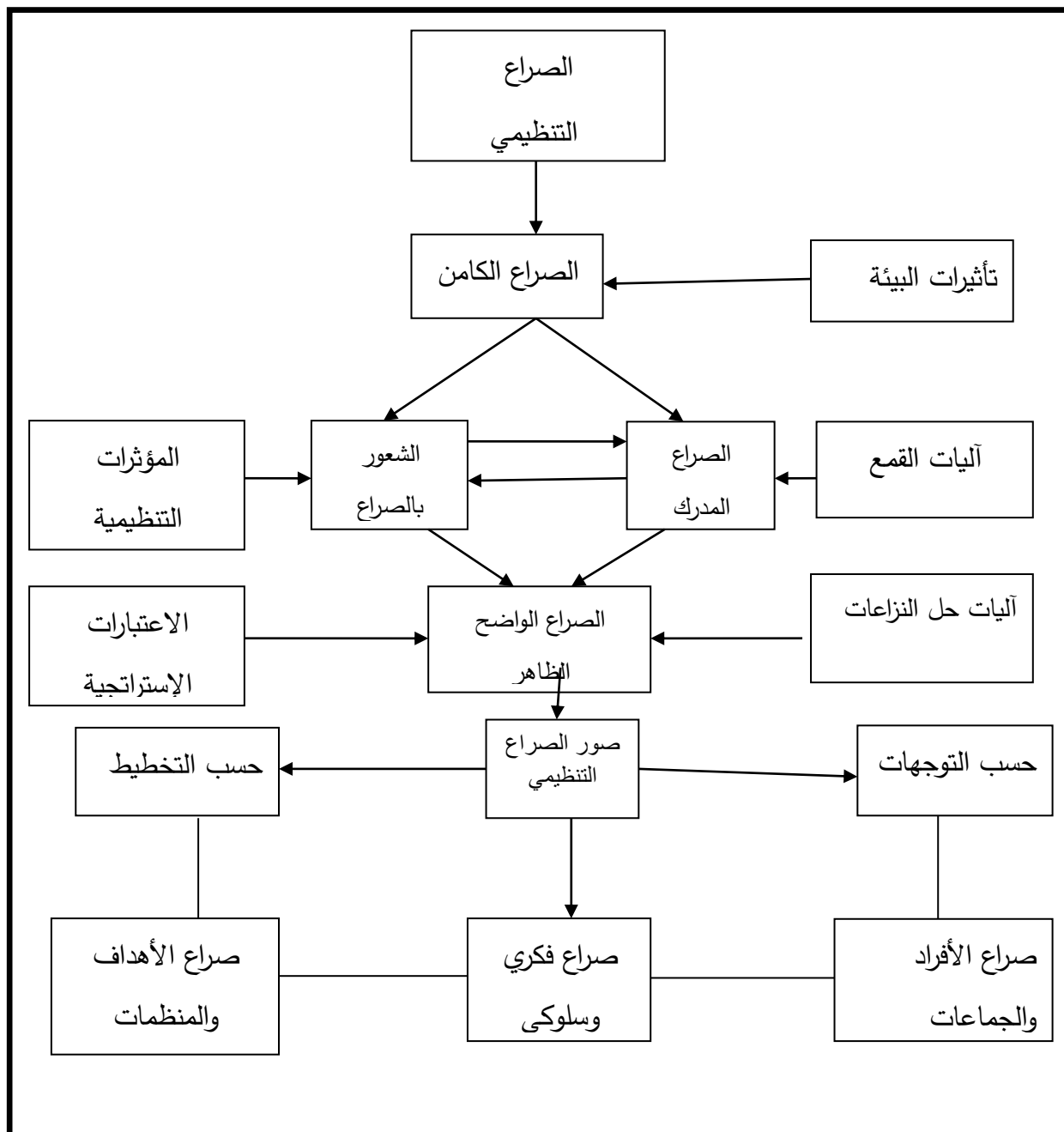
-**الصراع الاستراتيجي** : يُعنى به الصراع الذي سبق وأن تم التخطيط له وهذا ما يجعله ينمو بفعل هدف مرسوم منذ البداية، بحيث تنعكس فائدة هذا النوع على الأفراد والجماعات وتظهر بصور مختلفة هبة ،ترقية، زيادات ، وهكذا دواليك.

-الصراع الغير الاستراتيجي : يُعنى به ذلك الصراع الغير مخطط له مسبقا، بمعنى أنه ينشأ بطرق عفوية تلقائية غير مقصودة ، حيث قد يشهد تطور وتغير حسب الظروف المحيطة . (العتيبي، 2006، صفحة 32)

ومن خلال ما تم عرضه سابقا، يمكن القول أن للصراع التنظيمي تصنيفات عدة وبأشكال مختلفة حسب طبيعة المنظمات الخاصة والعامة ، فبعدما عرجنا على الصراع التنظيمي من حيث المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي وتبيان أهم فواعل هذه العناصر من تعارض الأهداف والأدوار وصراع الجماعات الذي ينجم عادة عن أساليب التفاعل وكذا المنظمات التي تختلف حول الموارد والأهداف ، ناهيك عن تباين اتجاهاته حسب الفئات المتصارعة بطرق مخططة وغير مخططة، كذلك ما نشهده من تضارب الأفكار والسلوكات والعواطف هذه المجموعة ككل تعبر عن صور الصراع التنظيمي ، علاوة على ذلك يمكن أن ننوه إلى وجود أنواع أخرى من الصراعات المنظمة والغير المنظمة، إذ تعنى الأولى بمختلف الممارسات المنطق عليها من قبل الجماعة بهدف المفاوضة ، أما الثانية فهو ينجم بطرق مباشرة بأساليب فردية مثل التغيب عن العمل .

ونظرا لما تم تداوله في عرض هذا التنوع الشكلي للصراع ومستوياته ، فإن هذا يوجي إلى طرح عنصر أساسي ومحوري له دور في هذا التتميط القابل للتغير حسب الزمان والمكان والنشاط الممارس الذي يشمل مصدر هذه الشرارات النزاعية وعواملها المختلفة داخل المنظمات و التي تمر بمراحل محددة أثناء عملية تطورها ، وهذا ما سوف نراه في الطرح الموالي.

الشكل رقم (14): دينامية حلقة الصراع التنظيمي



المصدر : نقلا عن (Louis R, 2009, p. 306) ، بتصريف.

خامساً- مراحل الصراع التنظيمي :

يشهد الصراع التنظيمي كغيره من الظواهر التنظيمية خطوات معينة، خصوصاً أن هذا الأخير يتسم بالدينامية ونظراً للتوسع موضوع صراع المنظمات وتشعبه، فإن هذا جعله محط اختلاف وتباين الباحثين حول حقيقة هذه المراحل ما جعلنا نلتمس العديد من النماذج في هذا المجال التي تعبر في الأخير عن مسعى واحد وإن اختلفت من حيث الطبيعة والعدد لكنها تشير إلى دورة حياة المنظمة.

1- المرحلة الأولى : الصراع الضمني (الخامل، الخفي) Latent conflict

يتم في هذه المرحلة تشكل نوع من الصراع الخامل أين يتوفر داخل التنظيم كل الفواعل التي تشير الصراع ، إلى أنه لا يحدث ومن بين أهم الأمثلة التي تجسد هذه الحالة نجد، المنافسة بين جماعات العمل حول الموارد المحدودة، كذلك الأمر بالنسبة للأهداف المتعارضة وتناقض الوظائف وغيرها من المواقف ، حيث نجد أن الصراع لا يطفو إلى السطح نظراً لانخفاض حدته أو بسبب عدم استعداد كلا الطرفين لخوض عملية الصراع وهنا يمكن أن يتشكل الصراع. (الطراونة، عريقات، و آخرون، 2012، صفحة 318)

وهنا لخص شوقي ناجي جواد الصراع المستتر إلى ثلاثة أشكال سلوكية ، الأول تنافسي حيث ينشأ بين الأفراد لأغراض التباري، الثاني وهو السلوك الهادف إلى التمايز وحجب النظر عن الآخرين، أما السلوك الثالث فينشأ بسبب انحراف سلوك الأفراد عن بلوغ الأهداف الرئيسية والتوجه نحو الأهداف الثانوية.. (جواد، 2010، صفحة 272)

2- المرحلة الثانية :الصراع المدرك (perceived conflict)

تبدأ هذه المرحلة عند تيقن أطراف الصراع وإدراكهم الكامل ببداية نشوء صراع في أي وقت، وعادة ما يبدأ الطرف الذي يشعر أطرفه بالتضارب في المصالح والأهداف في هذه المرحلة . (الطراونة، عريقات، و آخرون، 2012، صفحة 318)

3- المرحلة الثالثة: الصراع المحسوس (affective)

يتم في هذه المرحلة إدراك الصراع من قبل أفراد التنظيم ، حيث يفهم كل منهم المؤشرات الدالة على بداية نشوء الصراع ، بصورة أخرى تترجم عملية الصراع المدرك إلى مقدمات ، يمكن رصد الفرق بين الصراع المدرك والمحسوس بالمشهد التالي:

يمكن أن نلاحظ أن أحمد متيقظ ومنتبه حول العمل إلى أن أرائه تختلف مع زميله أيسر حول سياسة العمل، لكن هذا التباين لا يعني جعل احمد في حالة قلق ولا يؤثر في مشاعره تجاه أيسر ذلك أن الصراع بينهما غير محسوس.

4- المرحلة الرابعة: الصراع المعلن، الواقعي، المكشوف (manifest)

تشمل مختلف السلوكيات والممارسات النابعة عن العصر البشري والتي تتصف بالتعارض والتضارب ومن أكثر هذه الحالات معرفة نجد العداء أي التنازع المعلن سواء كان سلوكياً ولفظياً ،حيث يمكن معرفته بعمق ووضوح عند تعارض سلوكيات وتصرفات الأفراد مع البناء القيمي ومعايير التنظيم المتفق عليها، ويمكن ملاحظة هذه الحالات بين العاملين عند انقطاع سبل التواصل بينهم أي أثناء توقف العلاقة الوظيفية أو النظامية بينهم. (جواد، 2010، صفحة 273)

5- المرحلة الخامسة : الصراع المفتوح (open conflict)

تعتبر هذه المرحلة عن طبيعة العلاقات السائدة بين أطراف المنظمة المتصارعة بعد نهاية الصراع، وكثيرا ما تتوصل هذه الأخيرة إلى إيجاد حل دائم وعادل للصراع في الحالات التي تتساوى فيها مصادر قوة الأطراف المتنازعة. كما أنه قد لا تتوصل لمثل هذه النتيجة الدائمة والعادلة أين يتم اقتراح بعض الحلول المؤقتة. (الطراونة، عريقات، و وآخرون، 2012، صفحة 319)

الشكل رقم (15): مراحل الصراع التنظيمي



المصدر : من إعداد الباحثة

من خلال طرح المراحل السابقة ، و برغم من معرفة حقيقة تباين الباحثين في طرحها، إلى أن هذا لا ينفي حقيقة أن الصراع التنظيمي قد يتعدى المرحلة الأولى أو الثانية مباشرة إلى الصراع المعلن فجأة دون سابق إنذار وهذا ما نشهده كثيرا في المؤسسات ذات الطابع البيروقراطي.

وبتالي فإن دلاً هذا على شيء ، فإنه يدل على أن طبيعة هذه المراحل تتوقف على الموقف والحالة التي يعيشها أطراف النزاع بغض النظر عن التسلسل المعهود عليه.

ونظراً لدورة التي يمر بها الصراع التنظيمي بخصائصه المتنوعة وعوامله ومصادر المختلفة ، التي تسمح ببروزه في صور متعددة ومراحل محددة ، فإن هذا يمهّد لطرح أهمية هذا الأخير في المنظمات وما له من حظوة فيها وهذا ما سوف نتناوله تفصيلاً في العنصر الموالي.

سادساً - أهمية الصراع التنظيمي

هناك اختلاف وتباين بين آراء الباحثين حول قضية أهمية الصراع داخل المنظمات، وفي خضم هذه الأطروحات والآراء المتنوعة والثرية خاصة في ظل التناقض المعرفي والعملي يمكن إيجاز هذه الأهمية في العناصر التالية :

1-الصراع التنظيمي وسيلة للتكيف وتحقيق البقاء :

تبرز أهمية الصراع في المنظمة ، نظرا لكون وجوده مصدر استقطاب للإدارة وكل الجهات المعنية التي كشفت عنه وتسعى بكل ما لها من طقم وآليات لمواجهة والتصدي له وإيجاد أنج السبل لمعالجته ، مما يدفعها للتعبير الذي يمكنها أي " المنظمة " من الموائمة والتكيف بمسعى تحقيق التكيف ومن ثم ضمان صيرورتها وبقائها ونموها.

2-الصراع وسيلة تطوير وتحفيز للقدرات القائد المعاصر :

بعد أن كان الصراع فيما سبق وسيلة ردعية نحو تطور المؤسسة، أضحي اليوم يشكل أحد أنجع الأدوات التي يستغلها المدير المعاصر في تحفيز العاملين داخل المنظمة أي بمعنى آخر وسيلة تحفيزية إيجابية تقوم أساساً على إدارة الصراع التنظيمي لا كبه. (العنزي و علي، 2015، صفحة 9).

3-الصراع أداة للإبداع التنظيمي :

أشار روبنسن **robinson** ، بوجود علاقة تجمع كل من الصراع والأداء الوظيفي والإبداع، فعندما يغيب الصراع نهائيا يعاني الأداء الجود، في حين توفر ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فهنا قد ينشأ لدى الأفراد الدافعية نحو المبادرة ومن ثم الإبداع ، وفي نفس الوقت فإن ارتفاع مستوى الصراع المستخدم للعنف وعدم التعاون واللامبالاة ينعكس سلبا على الكفاءة الأدائية وبالتالي في الإبداع.

4-الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة :

شهد الصراع في الوقت الحالي اهتماما واسعاً، وهذا لا يعود لكونه عملية تخلق نوع من الفوضى والارتباك فحسب، أو انهيار المنظمة، بل كونه أحد عوامل زيادة فعالية المنظمة وجعلها تتجاوز مرحلة القصور الذاتي وبلوغ الأهداف المرسومة بكفاءة ، هذا ما دفع **lesly**، إلى القول بأن المنظمات مستقبلا ستعيش نهضة من الصراع التنظيمي، مؤكدا في رأيه هذا على وجود إيجابيات كثيرة للصراع خاصة إذا ما أحسن استثمارها. (مرازقة، الصوالحة، و وآخرون، 2017، صفحة 214)

بعدها كانت النظرة الكلاسيكية للصراع التنظيمي على أنه ظاهرة هدامة لكيان المنظمات ، تغيرات هذه الصورة النمطية حول الصراع أين برزت أهمية توفر مستوى معين من الصراع في كل المنظمات نظرا لحاجة

المنظمة إلى نوع من الحيوية والديناميكية والعمل والنشاط والمنافسة ومن ثم التطور، بعيدا عن الجمود والخمول الذي قد ينجم عن عدم توفر الصراع، كما تجدر الإشارة إلى تغير هذا المفهوم لدى المديرين والقادة والمشرفين وحثهم على تبني مفهوم إدارة الصراع التنظيمي كفاعل رئيسي ومحور نحو ضمان مستقبل أفضل للمنظمة، في ظل التغيرات والتحويلات الحديثة التي شاهدها مختلف المؤسسات أين برزت عدة مستويات لصراع وبصور عدة حسب النشاط الممارس وطبيعة القيادة السائدة واليد العاملة المتوفرة وهذا ما سوف نخوضه في العنصر الموالي.

سابعاً : انعكاسات الصراع التنظيمي على المؤسسة:

يثير مصطلح الصراع بمجرد سماعه ردود فعل سلبية حوله، نظرا لكونه أحد المظاهر الاجتماعية التي لها أثر بارز على فضاء المنظمة، جماعات العمل، الوظيفية في حد ذاتها ..، دون إهمال طبيعة العلاقات العمالية السائدة، وما له من مخلفات على الصحة التنظيمية والشخصية للعاملين أنفسهم، إلى أن هذه النظرة العامة الشائعة عن الصراع لا تنفي بالضرورة الجانب الايجابي منه، حيث أقرت العديد من الدراسات والأبحاث عن أثر الصراع الايجابي، وهذا ما سوف نأتي على ذكره.

1- الآثار الايجابية للصراع التنظيمي (Advantages)

هناك تيار من الباحثين والدارسين في ميدان الإدارة والعلوم الاجتماعية الحديثة، ممن أكد على منافع وجود درجات معينة من الصراع داخل المنظمات المختلفة حسب النشاط الممارس وطبيعة النظام، نظرا لدينامية التي يفعلها هذا الأخير فيها، لهذا فإنه لا يمكن تجنب الصراع وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة وهو عنصرا فاعلاً في التغيير، لهذا فهو أساس للتقدم والإبداع، وفيما يلي نورد أهم الايجابيات للصراع التنظيمي بالمؤسسة:

- يعد الصراع التنظيمي أحد أهم مولدات الطاقة الكامنة والخفية التي لا تبرز في الحالات الطبيعية لدى جماعات العمل، حيث تبرز الطاقات والاستعدادات والقدرات المتنوعة.
- يسعى الصراع الوظيفي في الحالة الغالبة، البحث عن حلول ومنافذ معينة للمشاكل التي تصيب كيان التنظيم، أين يتم من خلال هذا الحل اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
- يعتبر الصراع أحد أهم وسائل الاتصال، لكونه يفتح دائما طرقا جديدة ودائمة للاتصال.

- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد ، خصوصا ذوي الميول العدوانية
- يساهم الصراع داخل المنظمة في الكشف عن الكثير من الحقائق والمعلومات التي تساعد في تشخيص بعض المشكلات الفعلية في المنظمة.
- يكتسب العمال من خلال الصراع خبر تعليمية معينة، كما يفتح عدة قضايا للمناقشة بطرق مباشرة
- يساهم الصراع في زيادة الإنتاجية والنمو وتوضيح القضايا الخلافية بين الأفراد.
- الصراع بوابة نحو الابتكار، الإبداع، والتحفيز بمختلف أنواعه في المنظمة (مساعدة، 2013، صفحة 298)

فحسن تسيير الصراع التنظيمي يحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة ليأخذ الطابع الايجابي بدلاً من السلبي، ليس بهدف محاربة الصراع والقضاء عليه ، بل للاستفادة منه ومن الأفكار والفوائد الايجابية للمنظمة وأفرادها .

وقد سبق وأن أشارت الباحثة **mary parker follet**، إلى حقيقة جوهرية والتي تتمثل في كون الصراع ظاهرة صحية ضرورية في كل تنظيم ، خصوصا وأنه يعالج بطرق مباشرة وبأساليب عدة التي تفصح عن مبدأ التعارض البناء (النمر و آخرون، 2001، صفحة 72).

في حين نوهت كل من الباحثتان **إيجرت وفالزن** إلى بعض فوائد توفر الصراع بالمنظمات ، حيث بينت أنه يساهم في تعزيز التطور والتقدم عبر التغلب على مختلف المعوقات والتحديات في تناسق ووتيرة واحدة ، ما يجعله يقدم اقتراحات وبدائل وحلول للتجاوز الخلافات ومن ثم تحقيق الابتكار والإبداع ، الذي يعزز من قدرات ومهارات التعامل من الأطراف الأخرى. (ايجرت و فالزن، 2011، صفحة 8)

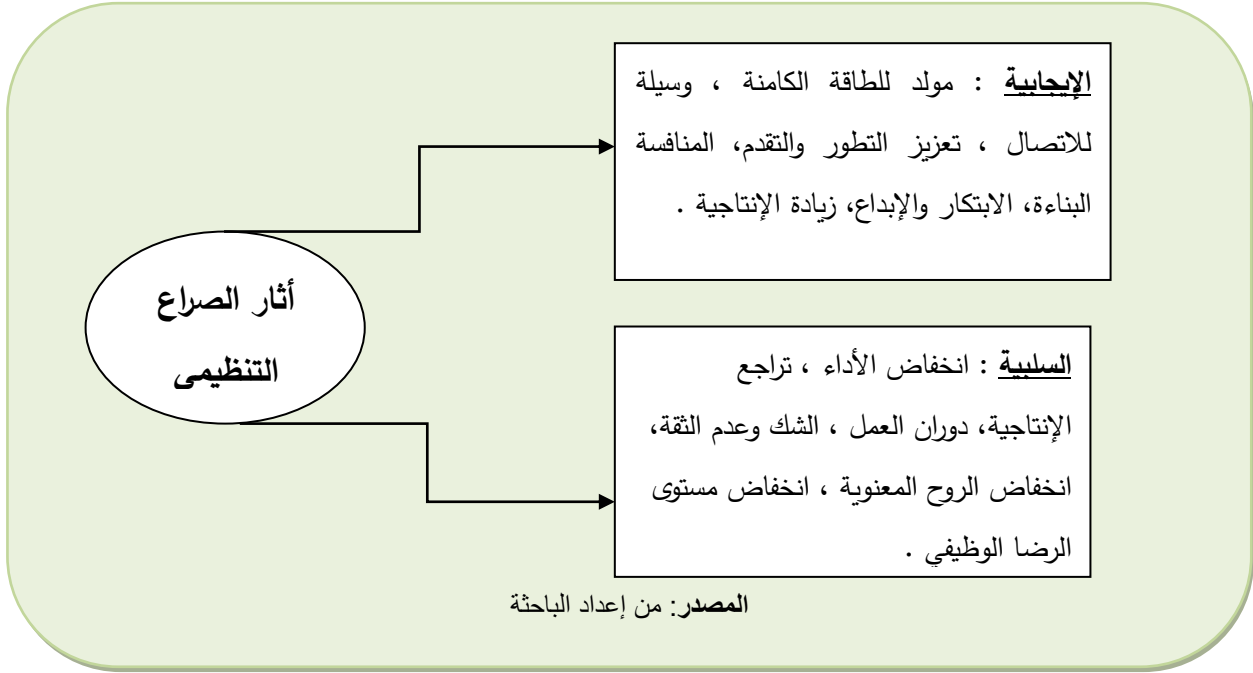
2- الآثار السلبية للصراع التنظيمي

بعدما تم عرض مخلفات الصراع إيجابياً على المنظمات، هناك أيضاً جانب سلبي لها الذي ينعكس على كل المنظمة مما يؤدي في نهاية المطاف إلى خلق حالة من التوتر النفسي والقلق وتشتت القرارات المتخذة .. وغيرها من السلوكيات السلبية التي إن استمرت أضحت كفيلة بتمزيق المؤسسة، مما يبين بوضوح كون الصراع خلل وظيفي في كثير من المواقع التنظيمية ، ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي :

- انخفاض مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين مما ينعكس على سلوكياتهم أثناء ممارسة العمل
- تدني الإنتاجية وتراجعها نتيجة للانخفاض مستوى الأداء في ميدان العمل.
- بروز ظاهرة دوران العمل وارتفاع مستواها بشدة داخل المؤسسات
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين مما يسفر عن تراجع فعالية أداء المؤسسات
- انتشار ثقافة اللاتعاون في العمل وطغيان أنانية الذات بدل موضوعية العمل
- انحراف الأفراد وجماعات العمل نحو العمل من خلال تركيزهم على اهتماماتهم الشخصية بدل اهتمامات التنظيم.
- توسع التشتت بسبب مناخ الشك وعدم الثقة والتلاعبات المختلفة بين العاملين والمسيرين.
- انخفاض في مستوى الأداء التنظيمي وذلك بسبب تحويل طاقات الأفراد وولائهم لعملهم إلى منحى ينحرف عن الهدف الرئيسي للمنظمة.
- تدني مستوى العلاقات الإنسانية وظهور مستويات مرتفعة من التوتر بين العاملين (الفريجات، اللوزي، و الشهابي، 2009، صفحة 326،327)

بعد عرض آثار الصراع التنظيمي على العمال والكفاءة الأدائية ، تبين الوجه الايجابي له وتداعياته على المنظومة المؤسساتية ككل ، بضمان دينامية العمل والمنافسة الايجابية البناءة برغم من وجود جانب سلبي له ، الذي قد يساهم في جمود المنظمة وإعاقة صيرورة العمل مما ينهك كيان المؤسسات وقد يتفاقم الأمر إلى غلقها لكن هذا لا يجعله يختلف كثيراً عن بقية الظواهر التنظيمية فلكل منها جانب سلبي وإيجابي وما يهم في النقطة المحورية هو كيفية استغلال هذا الجانب السلبي في خدمة المنظمة بدل التركيز على محاربهه والبحث عن إيجاد حلول ولو كانت مؤقتة لأن الهدف هنا هو إخماد الصراع فقط لفترات معينة وليس إيجاد حل جذري لها، وهذا ما تعذر عن طرحة الكثير من الباحثين في تناولهم لتطور المنظمات، لذلك فإن التوجه نحو إدارة هذه الصراعات كان الحل الأمثل لتحقيق الفعالية لجل المؤسسات وبمختلف النشاطات ، وفق تبني استراتيجيات معينة عبرت عنها عدة دراسات وهذا ما سوف تتم مناقشته في العناصر الموالية .

الشكل رقم (16): آثار الصراع التنظيمي داخل المؤسسات



ثامناً - إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :

بعد الحديث عن الصراع في المنظمات أين تم عرض عوامله المختلفة، التنظيمية والاجتماعية والشخصية ، التي كانت فاعلا في إثارته بأشكال ومظاهر متباينة تختلف حداثها من تنظيم لآخر، حسب طبيعة النشاط الممارس فيها والتي تمر بمحطات معينة بداية من الحالة الكامنة إلى غاية الوصول للصراع المعلن، الذي ينجم عنه عدة آثار إيجابية وسلبية لها انعكاسات واضحة على جماعات العمل والإدارة ككل مما يتحكم في صيرورة المنظمة ومدى تقدمها وتطورها، هذا ما دفع بالباحثين والدارسين في ميدان العلوم الاجتماعية والإدارية بالبحث والدراسة عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي، بهدف وأحيد ألا وهو المحافظة على استقرار المؤسسات استمراريتها.

1- مسألة المفارقة بين حل وإدارة الصراع داخل المنظمات :

مما لا شك فيه أن عملية حل الصراع ليست بالقضية الهينة لأن الإشكال لا يتعلق بعطل تقني يزول بإصلاحه بل هي أكثر من ذلك ، نظراً لكونها متعلقة بالإنسان نفسه وطرق التعامل معه، كما أنها مرتبطة بالعلاقات الإنسانية بكل ما تحمله من تعقيدات وتناقضات واضطرابات ، أين يمكن للإنسان أن يدخل في صراع حتى مع ذاته .

ويمكن توضيح تباين مصطلح الحل من شخص لآخر ومن تنظيم لآخر ، فالذي يراه طرف ما حلا لا يقتنع به الطرف الآخر ، لهذا يعيد إثارة المشكل من جديد لأنه وفقه كان على حساب مصالحه، كما قد يتم التراجع عن الحل نظرا لوجود خطأ في التقييم أو بسبب نقص المعلومة والمعطيات أو بروز متغيرات أخرى، وهذا ما يفسر أن تكرار الصراع نفسه لا يقابل بنفس الحل سواء كان ذلك في التنظيم ذاته أو بقية المنظمات . بفعل الاستفادة من التجارب السابقة وكذا اختلاف حيثيات كل صراع واستجابات الأفراد للحلول أيضا متباينة ، حيث نجد من يسعى فقط لاعتراف الطرف المقابل بخطئه وهنا يتنازل عن متابعة الصراع، لأن ما يهمله هو تحقيق الانتصار المعنوي فقط عبر هذا الاعتراف، في حين نجد من لا يقتنع ويستمر في مطالبه ويصعد منها كل ما أتاحت له الفرصة وأينما اعترف الخصم طالب مباشرة بالتعويضات ، كل هذا يبقى رابيط بالطبيعة الشخصية الإنسانية مما يصعب من توقع سلوك الفاعلين أثناء الصراع، أي صعوبة إيجاد وصفة ثابتة لحل الصراع.

وهنا يتوجب على المسؤولين معرفة الفاعلين في سلوكياتهم وشخصياتهم وأساليب التفكير وما يثيرهم وهكذا... وحبذا قبل الخوض في عملية حل الصراع أن يتم التأسيس للعوامل التي تقلل منه ، وهذا لا يتأتى إلا من خلال نجاح عملية الاتصال أفقيا وعموديا وفي جوانبه الرسمية وغير الرسمية خاصة الإنسانية منها. (قاسيمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، 2013، صفحة 205، 206)

أما بالنسبة لعملية إدارة الصراع التنظيمي فهي أبعد بكثير عن مسألة حله ، لأنها تختلف من حيث الهدف، فالثانية تُعنى بالقضاء عليه ومجاوبته مجابهة كاملة باقتراح الحلول ووضع البدائل الفضلى والمناسبة حسب طبيعة الصراع والمكان والزمان ، في حين أن هدف الأولى فيتمثل في كيل وضع الصراع ونسب درجاته وتعديلها وفقا للميزان المرغوب فيه، لتحقيق أقصى درجات الفاعلية التنظيمية .

2- مراحل إدارة الصراع التنظيمي :

بعد معرفة أن عملية إدارة الصراع التنظيمي لا تعني حله ، وإنما التدخل فيه بإيجاده إن كان منعما وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب وتقليله إن كان أكثر من اللازم .

وفي سبيل تسيير الصراع التنظيمي طور رحيم 2001 طرق عملية لإدارة الصراع التنظيمي بفعالية والتي تتجسد في المراحل الأربعة التالية :

أ-التشخيص: هي إحدى أهم العمليات التي تشكل قاعدة مركزية لإدارة الصراع التنظيمي بكفاءة واحترافية ، بهدف التعرف على مشكلات الصراع ومعرفة حجمه وتحديد شدته وأهم عوامله، أين يتم إجرائها باستخدام مقياس الصراع التنظيمي، فضلا عن إجراء المقابلات المعمقة مع الأفراد وجمع البيانات ثم تصنيفها وتحليلها.

ب-التدخل : يتم التدخل في عملية الصراع من خلال إتباع أسلوبين أساسيين هما :

- العمليات الإنسانية : وهي عديدة ومتنوعة مثل القيادة ، اتخاذ القرار، الاتصال الفعال وكذا تغيير ثقافة المنظمات بما تحويه من قيم ومعايير ومعتقدات العنصر البشري العامل ، دون إهمال عملية الدعم الكلي لهؤلاء العاملين وتمكينهم من تعلم كيفية إدارة الصراع باستخدام الأساليب المناسبة لإدارته.

- البنية التقنية : تهتم بأساليب الترتيب والتنظيم التي تشمل الأنشطة والفعاليات وتصنيف الوظائف مع تحديث مختلف الوسائل والآلات وإعادة تعديل بنية المنظمة.

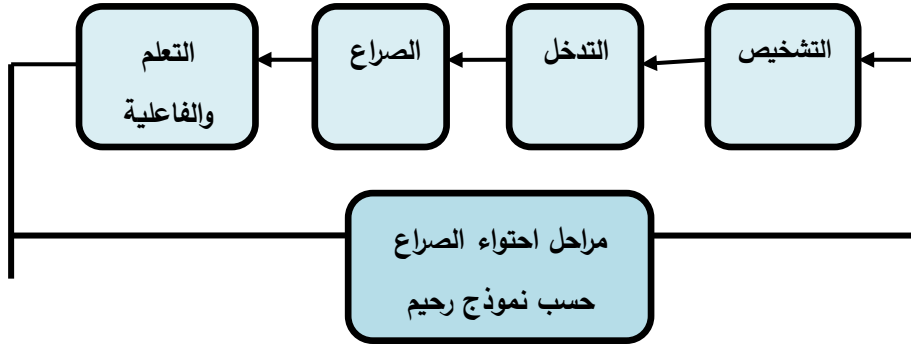
ج-الصراع: وتعد أهم المراحل أين يتم مواجهة الصراع عبر معرفة حجمه وشدته للعمل على زيادة الصراع واستثارته إذا ما كان أقل من المستوى المرغوب فيه، أو بصورة أخرى التقليل منه في حالة ارتفاع حدته للمحافظة على مستوى معتدل للصراع في المنظمات.

د-التعلم والفاعلية : هي هدف مهم يسعى له كل من في المنظمة ولبلوغ هذه الأخيرة لا بد أن يتسم قائد المنظمة بذهنية منفتحة، وأن يكون له قدرة على التأثير في المرؤوسين، وكذا تشجيعهم على مواجهة المشكلات بعقلية نقدية .

والابتعاد عن الحلول التقليدية المألوفة والاهتمام أكثر بالتحفيز وإظهار طاقات العاملين وإبداعاتهم ، مع الحرص على عملية التقويم المستمر من خلال التغذية الراجعة (العموري و شلال، 2020، صفحة 47)

إن عرض "رحيم"، للمراحل السابقة لا يعني بالضرورة أنها تكفل جلاً استراتيجيات إدارة الصراع داخل المنظمات ، وإن كانت حقا تبدو على قدر من الأهمية وتواجدها بكثرة في كذا تنظيم إلا أن عملية إقرارها بحتمية تامة فيها غير متوفرة كذلك في أشكال مختلفة من الصراع أين يتم تبني مراحل أخرى تنشئ حسب الظرف والموقف وبل قد يتم تجاوز كلي لهذه المراحل وذلك بتبني آليات إدارة الصراع مباشرة .

الشكل رقم (17): أسلوب رحيم نحو عملية تشخيص الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة نقلا عن (قطيشات، 2010، صفحة 77)، بتصريف.

3- الدراسات المؤسسة لإدارة صراع المنظمات :

بناءً على مجموع الافتراضات السابقة، التي أسست كل منها حول طرق مسايرة الصراع سواء باستخدام القوة أو التفاعل.. وغيرها، بات من الضروري تبني مدخل جديد وتطبيقه لإدارة الصراعات التنظيمية عبر استخدام استراتيجيات مختلفة أين يتم تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة، فضلا عن القدرة على السيطرة عليه، ومن أشهر الدراسات التي تناولت ظاهرة الصراع في المنظمة ما يأتي :

1.3- دراسة ماري فوليت (Mary follet ,1940)

اقترحت فوليت ثلاث طرق لمعالجة الصراع وتتمثل فيما يلي

- **الغالب والمغلوب** : بمعنى سيادة أو تغليب أحد أطراف الصراع على الطرف الآخر .
- **التفاوض** : تتم عملية التفاوض وذلك من أجل إيجاد حلول أو بدائل وسيطة أين يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء، لكن في نفس الوقت لا يحصل أي طرف على كل ما يريده.
- **التكامل** : يتم من خلال البحث عن حل يرضي الأطراف المعنية بالصراع.

وتعتبر فوليت أن الأسلوب الثالث أي " التكامل " أحد أفضل وأهم الأساليب فعالية، برغم من كونه أصعبهم فهو الذي يقدم حلاً حقيقياً للصراع. (العميان، 2005، صفحة 384)

2.3- دراسة مارش وسايمون (March and Simon)

ساهم كل من مارش وسايمون في تحديد أربع عمليات أساسية لمعالجة الصراع وتكمن فيما يأتي :

- الإقناع **compromises** : ويعني العمل على إقناع الأطراف المتنازعة إلى التوصل لحل وسط ، إذ يقوم هذا الأخير على محاولة فك التناقضات عبر إقناع المعنية بضرورة حل الصراع، من خلال التوفيق بين المطالب المتعارضة لكل طرف، أين لا يوجد مجال للكسب أو الخسارة بل يتم العمل على التوفيق الواسطي يجد فيها أطراف الصراع فائدة متحققة من حله.

- المكاشفة **confrontation** : وهو عبارة عن تجميع لمختلف أطراف النزاع ، حيث يعمل كل منهم على تقديم ما يراه من مشاكل للطرف الآخر.وهنا تتم عملية المكاشفة الصريحة للمشاكل سطحيا بدل كمونها، ويعد هذا الأسلوب ليس بدافع دائم لكونه يستدعي توفر قائد جيد يسهر على تقرير شروط واضحة للمناقشة لتقادي استفزاز الطرف الآخر، مما قد يؤدي إلى تقادم الأمور بشكل أكبر.

-محاولة الوصول إلى حلول نهائية : تسعى إلى إيجاد حلول ترضي مختلف الأطراف التي يجمع عليها الأفراد، هنا يحقق كل طرف مطالبه بشكل كامل.

- تبني أهداف عليا : يلتزم أطراف النزاع بإعطائها أولوية على أهدافها الفرعية مما يعني تحويل مسار النزاع إلى تحقيق الأهداف العامة بدل الأهداف الخاصة . (الفريجات، اللوزي، و الشهابي، 2009، صفحة 329،328)

3.3- دراسة بليك وموتون (Blake and mouton 1964)

من خلال الدراسة التي قام بها كل من بليك وموتون، فإن هناك تنوع في آليات حل الصراع ويمكن تلخيصها على الوجه الآتي :

الشكل رقم (18): آليات حل الصراع حسب نموذج بليك وموتون



المصدر : من إعداد الباحثة نقلاً عن (الشماع و حمود، نظرية المنظمة، 2007، صفحة 309)، بتصريف.

- الإخماد (suppression): تعبير عن استعمال الإدارة لحق القوة أو السلطة في إصدار الأوامر والقرارات لإنهاء الصراع القائم ، بمعنى آخر إصدار أحد الطرفين أوامر للآخرين.

- التلطيف (smoothing): بمعنى السعي نحو مواساة طرفي الصراع من خلال استعمال اللغة العاطفية والمشاعر للتفيس عن الصراع وتلطيفه.

- التجنب أو الانسحاب (Avoidance, withdrawal): يهدف إلى تغيير التوجه نحو الصراع إلى الاهتمام ببقية المجالات الأخرى التي تزيد من فاعلية المنظمة ، كما قد يتم إهماله أو تبديل موضعه وأطرافه.

- التوفيق (compromis): بمعنى الخروج بحل وسطي بين الأطراف المتنازعة ما يحقق لكل منهم مكاسب جزئية.

- تدخل جهة ثالثة (third- party intervention): يتم لاستعانة بجهة ثالثة بعيدة كلياً عن الصراع، من أجل محاولة حله عبر التنسيق والتكامل ومن ثم التعاون خصوصاً بين التنظيمات المتصارعة .

- الانضمام (**cooptation**) : من خلال ضم المتصارعين لجماعة جديدة يتم إنشائها لتخلص من الاحتدام الضار مثل دمج شركتين متنافستين في شركة واحدة.

- العملية الديمقراطية (**Democratic process**): تتم هذه العملية من خلال عقد الاجتماعات والندوات وكذا اللقاءات من أجل تبادل وجهات النظر، كما يتم استخدام حق التصويت في سبيل اتخاذ القرارات.

- تبادل أو تناوب الوظائف (**job- rotation**): تعد من أهم الأساليب التي تهدف إلى تشغيل الأطراف المتصارعة في مواقع الطرف الآخر، مما يمكنه من إدراك المهام والتوجهات وكذا أهم المشكلات التي تصادف الطرف الآخر وبالتالي يسهل الحل.

- توسيع الأهداف (**Larger goals**): بدل الأهداف المحددة يتم توسيع نطاق الأهداف وتنويعها بهدف التقاء الأطراف المتصارعة فيها يمكن التعاون على تحقيقها.

- المجابهة ، التعاون (**confrontation, cooperation**)، تتناول طرح أهم الحقائق الموضوعية محل نزاع بين الأطراف المتصارعة وجها لوجه ، بعيدا عن العواطف والمشاعر في اتخاذ قرار واقعي مما يساهم التعاون في استخلاص حل مشترك. (الشماع و حمود، نظرية المنظمة، 2007، صفحة 310،309)

4.3- دراسة ليتر (**Joseph litterer**)

أشار ليتر في اساهمه العلمي لحل الصراع ومواجهته إلى ثلاثة نقاط محورية وهي :

- الحواجز (**Buffers**) : بمعنى الاستعانة باستخدام الحواجز مثلما كانت بين طرفي أو الجماعات المتصارعة .

- التغليب : بمعنى تتم مساعدة العناصر محل الصراع في التغلب على الصراعات الداخلية والخارجية من خلال تغليب ظاهرة إدراك الغير والتأثير فيهم إيجابياً.

- التغيير : أي تبني مختلف سبل وطرق تعديل بناء وهيكل المنظمات (الشماع و حمود، نظرية المنظمة، 2007، صفحة 311)

5.3- دراسة كاتز وكاهن (**katz and Kahn 1966**)

قدم كاتز ثلاث استراتيجيات عامة ومهمة من أجل التعامل مع مختلف أنواع الصراع في المنظمات الكبرى ونوردها فيما يلي :

- الاهتمام بإعادة النهوض بالمنظمة من خلال تبني طرق إنسانية جديدة
- العمل على إيجاد أدوات ووسائل أخرى لمجابهة الصراع ، مثل إقرار قوانين جديدة من قبل القيادة لتسهيل المواجهة
- تغيير هيكل المنظمة بهدف تقليل مسببات الصراعات ومن ثم الكشف عنها لمواجهتها في أوج بدايتها. (بوفلجة غ.، 2016، صفحة 125)

6.3- دراسة رانيسيس ليكرت (Rensis LIKere)

تعد إسهامات ليكرت في هذا الميدان من أهم ما قدم في معالجة الصراع، حيث جاءت في كتابه " طرق جديدة في إدارة الصراع" ، أين اتبع سياسة (الغالب- المغلوب) لأنها عادة ما تكون مرضية لكلا الطرفين المتخاصمين وهنا يتم فض الصراع من خلال هذا الأسلوب البسيط والبناء الذي يضمن عدم بروز أي عداة مستقبلاً .

يسعى " الغالب" إلى تحقيق أهدافه نظرا لكونه الفائز في الصراع، أما الوسيط " المفاوض" يقرب بين وجهات النظر بتدرج من أجل ضمان رضا كلا الطرفين المتصارعين بالنتائج النهائية عنه، ويمكن الإشارة إلى أن الأسلوب الذي طرحه ليكرت يتناسب مع الاتجاهات الحديثة في معالجة الصراع.

7.3- دراسة هودج وأنتوني (Hodge and Anthony, 1979)

طرح كل من هودج وأنتوني جملة من الأساليب لإدارة الصراع التنظيمي وهي :

- **القوة** : أي استخدام كل من القوة أو السلطة وقد يجمع بينهما لحسم الصراع ، إلا أن هذا الأسلوب يكبت الصراع لذا فإنه مشكوك في فعاليته.

- **التلطيف**: بعبارة أخرى تسكين الصراع ، وتتم من خلال مواسة أطراف الصراع بهدف تهدئتهم من خلال تبني لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.

- التجنب : أو الانسحاب إذ يعتمد أحد أطراف الصراع أو كلاهما إلى الخوض في الصراع.
- التوفيق: من خلال اعتماد على جملة من المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع للتحرك نحو حل وسطي.
- المجابهة : يتم هنا معالجة الصراع وعوامله من خلال عرض الحقائق بين الأطراف المتنازعة وتحليلها. (العميان، 2005، صفحة 383،384)

8.3 - دراسة توماس وكولمان (Thomas and kilmann1985)

- قدم توماس وكولمان خمسة أنواع أساسية لحل النزاعات التي يمر بها الإنسان مفرقا بين بعدين أساسيين وهما الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين .
- التعاون : تتسم هذه الخاصية بمراعاة الذات والآخر ، إذ تشهد نوع من التعاون والمشاركة الفعالة بين العاملين مما يحقق الرضا المطلوب، وهنا نشهد نوع من تشارك معرفي معطن والبحث الصريح في أوجه التباين وعوامل الصراع بهدف الوصول إلى حل ناجح ومقبول لجميع الأطراف.
- التنازل : تتسم هذه الخاصية بإهمال الذات واهتمام عالي بالآخر وبالتالي فهو رابيط بالإيثار للآخرين ويقلل من الأنانية ويعكس في كثير من الأحيان الكرم والمساعدة خصوصا روح الجماعة أين يتم الترفع عن الاختلاف من أجل ضمان رضا الغير وقد يصل الأمر إلى التضحية بحاجاته في سبيل الآخرين.
- المنافس : نشهد هذا النوع عندما تتقدم أولوية الفرد عن الطرف المختلف معه ، بمعنى اهتمام منخفض بالآخرين ،أين نلتزم نوع من السيطرة المتمثلة في تأكيد اهتماماته أكثر من حاجيات الآخر، أي أسلوب الكسب والخسارة .
- التجاهل : بمعنى سيادة طابع اللامبالاة سواء كان بالنسبة للذات أو الآخرين وعد إيلاء أهمية للمشكلة المطروحة مما يسفر عنه التأجيل، الانسحاب وهكذا دواليك
- حل وسط: ويشمل هذا الأخير نوع من الاهتمام بالذات وبالغير ، ويتسم الطرف الذي يملك هذا النمط إلى التصالح في حل الصراع لتحقيق الرضا الجزئي وهنا يتم التنازل على شيء معين من أجل التوصل إلى قرار مقبول لدى كلاهما . (خميس، 2014، صفحة 50،51)

9.3- نموذج أندرو سزلاقي ومارك جي والاس (szilgy and wallas)

تناول كل من **wallas** و **szilgy** ، أربع إستراتيجيات مهمة لإدارة الصراع التنظيمي، مفصلين في كل واحدة بطرح أهم مؤشراتهما والتي تتمثل فيما يلي :

- **إستراتيجية التجنب avoiding** : يتم إتباع جملة من الأساليب لتحقيقها من بينها أسلوب الإهمال بمعنى تجاهل الموقف أو الفصل الجسدي من خلال أبعاد الأطراف المحتمدة عن بعضها البعض ، كذلك التفاعل المحدود أي في المواقف الرسمية فقط .

- **إستراتيجية التهدئة** : تعتمد على عنصر الوقت من أجل تهدئة العواطف بين الفئات المتصارعة وتتم هذه الآلية من خلال تبني طريقتان ، الأولى وتتمثل في تخفيف الصراع عبر توحيد وجهات النظر بطرح المواقف والتوجهات المشتركة ، أما الثانية فتشمل التسوية وتعكس علاقة واضحة أخذ وعطاء، بمعنى لا مجال للريح أو الخسارة

- **إستراتيجية القوة** : تسعى هذه الأخيرة إلى إيقاف الصراع من خلال اعتماد على مجموعة من الطرق أهمها ، تدخل السلطات العليا عبر تقرير إجراءات إدارية ضد من يخالف الأوامر، أو الاستعانة بالسياسة في توزيع القوى بين الأطراف محل النزاع.

- **إستراتيجية المواجهة** : وهي آخر ما طرحه سزلاقي في تسيير الصراع وتختلف عن بقية الاستراتيجيات من خلال تحديد ومناقشة مصادر الصراع وتتم هذه العملية من خلال تبني ثلاث طرق، إذ تتمثل الأولى في تبادل الأدوار أي زيادة فرص الاتصال بين الجماعات من أجل معرفة الطرف المقابل مع الحرص على تحديد الأهداف الأساسية التي عادة ما تكون محل خصام ، دون إغفال عقد الاجتماعات بين الفاعلين من أجل طرح ومناقشة المشكلات لإيجاد حل لها عبر المواجهة المباشرة بينهم في جو يسوده الهدوء واللباقة .
(العويوي، 2013، الصفحات 49-51)

10.3- دراسة بيكر وزملائه (baker and others)

لا يختلف طرح بيكر عن زملائه السابقين، فبعد مجموع الدراسات التي قام بها توصل إلى اقتراح نموذجاً لإدارة الصراع وبهذا فهو تطوير لما جاء سابقاً خاصة طرح بليك ، إذ حدد ثلاث إستراتيجيات هامة تعكس التوجه الكلاسيكي والوظيفي للصراع تمثلت في كل من التجنب ، التنافس والتعاون .

حيث يعرى أن أسلوب التعاون بحاجة إلى معرفة الأسباب بدرجة الأولى ومن ثم تحديد منهجية معينة للمواجهة من خلال المقابلة ، أما التنافس ، وهي معاكسة للأولى تماما إذ تهتم بالمصلحة الذاتية بدل الاهتمام بالآخرين ، كذلك نوه إلى ضرورة تجنب الصراع للمحافظة على التجانس النسبي بين جماعات العمل. (العويوي، 2013، صفحة 51،52).

11.3- نموذج محمد قاسم القريوتي

أشار القريوتي في حديثه عن أساليب إدارة الصراع داخل المنظمات إلى إمكانية خوض عدة طرق للتعامل معه، يمكن إيجازها في الخسارة لدى أحد طرفي الصراع وكسب الطرف الآخر ، بمعنى بلوغ أهداف الغير على حساب المنظمة ، كما يمكن يكسب الجميع بدل الخسارة من خلال تبني منطق المصلحة المشتركة وهذا لا ينفي إمكانية خسارة الجميع بسبب عدم تحقق رغبات كل الأطراف بسبب تضخم دوافع الصراع. (القريوتي، 2009، صفحة 271،272).

من خلال العرض السابق للدراسات المختلفة التي هي عبارة عن تجميع لحوصلة معرفية نابغة عن مجهودات الباحثين من أجل الخروج عن منطق الصراع التنظيمي كموضوع منهك للمنظمات ، لذلك فإن المسعى الأساسي في البحث هو إيجاد طرق ردعية لمجابهته بأي وسيلة كانت، إلى أن التطورات الحديثة التي مست المنظمات والمؤسسات كانت محل استقطاب للدراسيين والمهتمين بكل متغيرات التنظيم بما في إدارة الصراع داخل المنظمات حسب القدر المرغوب فيه، مما سمح بطرح أبعاد متنوعة ، ومنها من يشترك في أكثر من أسلوب خصوصا أسلوب التعاون والتجنب وكذلك أسلوب التوافق، في حين هناك من اقتصر الأمر على مسألة الخسارة أو الربح على حساب الطرف الآخر أو التنظيم ، إلا أن هذا الأسلوب يعد من الآليات التي تشهد نوع من الرفض العمالي نظرا لغياب العدالة فيه خاصة أثناء ملاحظة نتائجه النهائية ، أما لأسلوب الخسارة الذي سبق وأن أشار له القريوتي ، فهو مضر نوعا ما لكلا طرفي النزاع ، لكنه قد يزيد من دافعيتهم كمحفز نحو التنافس مرة أخرى للخروج من دورة الخسارة . وهكذا فإن لكل أسلوب موقف يتناسب معه حسب المكان والزمان والضرر وف وكذلك لا ننسى طبيعة التنظيمات ونشاطاتها ومدى حيويتها التي لها حظوة في نجاح عملية إدارة الصراع التنظيمي .

4-أبعاد إدارة الصراع التنظيمي

بعد عرض مجموع الدراسات والنماذج السابقة التي أسست لمجموعة غنية من أساليب إدارة الصراع داخل المنظمات، ارتأينا في هذا العنصر ضبط هذه الآليات حسب تسلسلها الزمني من خلال الجدول الموالي مع الحرص على عرض أكثر هذه الأساليب استخداماً وتوسعاً .

الجدول رقم (05): أبعاد إدارة الصراع التنظيمي من قبل عينة من الباحثين

الباحث	الأبعاد المعتمدة
Mary follet 1940	الغالب والمغلوب، التفاوض، التكامل
MARCH and simon	الإقناع، المكاشفة، حل نهائي، الهدف الأعلى
Blake and mouton 1964	التلطيف، الإخماد، التعاون، العملية الديمقراطية، تدخل جهة ثالثة، التوفيق، توسع الهدف
Joseph litterer	الحواجز ، التغليب، التغيير
Katz and kahn 1966	العلاقات الإنسانية، القيادة، الهيكل التنظيمي
Rensis likert	الغالب والمغلوب
Hodge and thohy 1979	القوة ، التلطيف، التجنب ، التوفيق، المجابهة
Putmanand wiston 1982	التحكم، تقادي المواجهة، التوجه نحو الحل
Thomos and kilmann1985	التعاون، التنازل، المنافسة ، التجاهل ، حل وسط
Szilgy and wallas	التجنب، التهدة، القوة، المواجهة
Baker and athers	التعاون، التنافس،التجنب
Quinn and faerman1990	التحكم، عدم المواجه، التوجه للعمل
Deutsch1990	التعاون، التنافس
Pruitt 1993	احتواء الصراع، إخماد الصراع، حل مشكل، اللين
محمد قاسم القريوتي 2009	الكسب ،الخسارة ، الكسب الجماعي ، الخسارة الجماعية

المصدر : من إعداد الباحثة

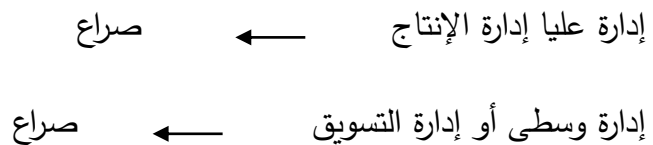
بالرجوع للجدول (05)، يلاحظ أن كل باحث تناول أساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق رؤيته الخاصة المبنية على أساس دراسات وأبحاث محددة ، لذلك فهم يتشاركون أو يتشابهون في تناولهم لبعض الأبعاد ويختلفون في أخرى حسب طبيعة الصراعات السائدة .إلا أنها تبقى كلها تصب في منوال وحيد ومشارك ألا وهو ضرورة إدارة الصراع داخل المنظمات من خلال الاستعانة بأحد هذه الأساليب أو الممارسات المتاحة أمام المنظمة .

5- أهم آليات إدارة الصراع التنظيمي في بيئات العمل

في كثير من الأحيان تشهد المنظمات نوع من الصراعات الفردية داخل بيئات العمل مما يستدعي من الإدارة إتباع إستراتيجية معينة بهدف التخفيف من حدته بشكل يضمن تقليل حجم الخسارة المترتبة عنه، ومن بين أهم الأساليب الأكثر تداولاً نجد ما يلي :

-المواجهة : تتميز هذه الأخيرة بالإقرار المباشر بوجود صراع تنظيمي ومن ثم لجوء إدارة المنظمة إلى تبني النهج العلمي الذي يقوم على التقييم ودراسة البدائل من أجل التوصل إلى حلول مقبولة لدى كل الأطراف.

إلا أنه في حالة حدوث الصراع بين جماعات العمل هنا تلجأ الإدارة إلى استعمال أدوات معينة تختلف عن التي استخدمت في حالة الصراعات الفردية ، وتتخذ الصراعات بين المجموعات في المنظمات أحد الأشكال التالية :



إدارة تنفيذية "إدارة الأفراد" : قد يتم الصراع بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى، أو الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، أو بين الوسطى والتنفيذية ، كذلك قد تكون بين إدارة الإنتاج والتسويق وإدارة الأفراد وقد يصعد ليشمل جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة ، كما يمكن أن يلمس بقية الوظائف الإدارية مثلاً التنظيمات الرسمية والغير رسمية . (القاضي، 2015، صفحة 369،370)

- **التعاون**: يمكن التماس سلوكيات الأفراد التي تتصف بدرجات عالية من التكاتف ، أين يتم التركيز على الذات لكل طرف من أطراف الصراع التي تسعى في مجملها إلى إيجاد حلول مقبولة لدى الجميع. (الحيث و عبد العال، صفحة 5)

- **التجنب** : تتجه الإدارة مباشرة إلى تبني هذه الطريقة عندما تنعدم الرغبة في التعاون بين طرفي الصراع، كما تتخذ بعض الأطراف المتصارعة صورة متخاذلة ومدافعة بعيدا عن الوضوح في متطلباتها وكذلك الأمر نفسه بالنسبة لطرق حل الصراع وعادة ما نشهد هذا النوع من الأساليب بين الوحدات التي لا تربطها أي علاقة سابقة بينهما ، لذلك فإن الحل هنا يكون بعدم حل المشكلة أو تأجيلها وبالتالي يتم تجميد الأمور وتجنب الحل هو الأنسب .

- **المنافسة** : كذلك الأمر بالنسبة للمنافسة فهي تتجم عن عدم رغبة الوحدات المتصارعة في تقبل التعاون ولا أن تمد جسور التفاهم وتعد هذه الأخيرة من المراحل الحاسمة في أي تنظيم نظرا لوضوحها التام في مطالبها، لذلك فهي تباشر الصراع بتحدي متقبلة ما قد ينجم عنها سواء كانت ربح أو خسارة ، إذ يتوقف الأمر على شخصية المدير إن كان صلب الرأي فيمكن أن يكسبه الجولة أما إن كان متسلطا فقد يؤدي إلى نتائج وخيمة على كلا الأطراف. (شلابي، 2013، الصفحات 136-138)

وقد أشار **الرحاطه** إلى مجموعة من الطرق المهمة الكفيلة بإدارة الصراع وتتجسد فيما يلي :

-**التكيف** : وهو النقيض التام لأسلوب المواجهة، حيث نشهد هنا أن الطرف المبادر لحل الصراع يهتم مباشرة بتحقيق مصالح والرغبات القصوى للطرف الآخر، في حين أنه لا يكثر كثيرا بتحقيق مصالحه الخاصة بذات الدرجة ، لهذا فإن هذا المدخل يعبر عن نوع من الاستسلام .

كما أنه حرص على تحديد الأساليب المتبعة لزيادة درجة الصراع أو خلقه في المنظمة من خلال :

- **ضم عناصر جديدة إلى المجموعة** : من أجل الخروج من الحالة الكامنة أو الراكدة يتم تعيين لأفراد جدد ذوي خلفية معرفية ثقافية واجتماعية جديدة وخبرات مختلفة عن ما هو سائد، مثل الاستعانة بأحد مدراء التسويق الناجحين ..وهكذا.

-**تغيير الهيكل التنظيمي** : هذا الأسلوب ليس بحل للصراع بين الجماعات ، بل هو إدارة ممتازة لخلق الصراع مثلا كمحاولة للتطوير قرارات إدارة إحدى الكليات .

- استخدام آليات النزاع المبرمج: تشهد المنظمات المعاصرة وضع مخططات أساسية حسب قواعد معينة من أجل ضمان تفعيل الصراع، بهدف دعم جهود الإبداع والابتكار وضمان تحسن لعملية اتخاذ القرارات وهو نزاع منظم بغرض التطوير لا تهديم (الرحاطه، 2010، الصفحات 45-51)

وهناك من ميز بين أساليب إدارة الصراع بين الفرد والجماعات على النحو التالي :

- أسلوب إدارة الصراع داخل الفرد: ليس هناك نمط معين لإدارة الصراع الذاتي ، لأن شخصية الفرد وطرق تعامله مع الغير غير ثابتة مما يؤثر على أساليب إدارة الصراع الذاتي، حيث يسعى الفرد إلى الاستعانة بوسائل سيكولوجية للدفاع عن ذاته ، فهي جزء من شخصيته وتتدرج هذه الوسائل الايجابية في كل من (السمو ، التفويض) على وسائل سلبية مثل (الانسحاب، التبرير، الإسقاط).

أما بالنسبة لأسلوب إدارة الصراع بين الجماعات، فقد سبق وأن أشار لها بليك في دراسته على شكل شبكة إدارية تقوم على بعدي الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة والاهتمام بالإنتاج . (عوض، 2008، صفحة 274)

6- مبررات استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :

نظرا لأهمية الإستراتيجيات الخمس السابقة في تسيير الصراع داخل المنظمات ارتأينا تكملة عرض أهم المبررات التي تستدعي استخدام الأساليب الخمس السابقة (التعاون،التنافس، التسوية، التنازل،التجنب)

الجدول رقم (06): دوافع إسعمال إستراتيجيات الصراع التنظيمي

ظروف الاستخدام	الإستراتيجية
تستخدم في : المسائل المعقدة، المواضيع الإستراتيجية (الأهداف)، موضوع جوهري، التخلص من المشاعر السلبية ، توحيد الاهتمامات، التعلم والإفادة.	التعاون
تستخدم في : تطبيق القواعد الجديدة، قضايا ذات حاجة لقرار سريع، تجنب أحد الأطراف إظهار ضعفه، رغبة في الاستقلال، في مسائل هامة مثل خفض التكاليف، تفاوت في القيم.	التنافس
تستخدم في: الأهداف تكون هامة وبجاجة لجهد،العدالة في السلطة،الأهداف المشتركة، التسوية المؤقتة،أسلوب بديل للتنافس والتعاون في حال فشلها.	التسوية

تستخدم في : الاعتراف بالخطأ، سماع الغير للتعلم، أهمية المسألة بالنسبة للطرف الأخر، ضرورة التنسيق والاستقرار، الثقة	النقل
تستخدم في : قضية ليست مهمة ،قوة المدير منخفضة ، وجود بديل قيم لتعامل مع الصراع،عدم تحقيق هدف، تكلفة الصراع	التنظيم

المصدر : من إعداد الباحثة نقلا عن (العويوي، 2013، الصفحات 55-58)،بتصرف

بعد عرض مبررات استخدام الأساليب السابقة من أجل إدارة الصراع، فإن الباحث يرى بأن هذه التوليفة المهمة هي عصارة لدراسات مهمة تبقى عنصراً فاعلاً في عرض الصراع بمفهومه الطبيعي بعيداً عن أي تأثيرات التي قد تكون فاعلاً في تشويه صورته الفعلية خصوصاً وأن لها غاية مشتركة ألا وهي التوصل لحلول واقتراحات فعالة للمختلف الصراعات الناشئة داخل المنظمات ، وما ظروف استخدام هذه الآليات إلا عبارة عن مواقف سبق وأن مرت بها المؤسسات نظراً لتكرارها في كذا تنظيم لذلك أصبحت مواقف لا يكاد يخلو منها أي تنظيم، ومع ذلك فإنه لا يمكن الجزم التام بها نظراً للتغيرات التي تمس المنظمات بما فيها من المورد البشرية والمادية والهياكل القاعدية... وغيرها من العوامل التي تؤسس لبروز مواقف جديدة وظروف مغايرة مما يستدعي تبني استراتيجيات جديدة تتوافق والموقف المعروض.

خلاصة

تبين لنا من خلال هذا الفصل، بأن مسألة الصراع التنظيمي أضحت من المواضيع الضرورية التي تصاحب بيئات العمل في مختلف النشاطات وبصورة مستمرة، فالصراع ظاهرة اجتماعية نابعة عن عوامل ومصادر متباينة منها ما هو شخصي، أي أنه ذو علاقة بمتطلبات الفرد نفسه، ومنا ما هو اجتماعي خاصة قيم وأعراف جماعات الانتماء، ومنها ما هو تنظيمي بمعنى كل ما له علاقة بطبيعة التنظيم والثقافة التنظيمية السائدة فيه، كذلك هناك عوامل ودوافع عدة يصعب الكشف عنها، إلا أنها تبقى رابطة بأساليب التفاعل والاتصال بين التنظيم الرسمي والغير رسمي وتزيد حدته أكثر كلما زادت نسبة التفاعل بين هذه الجماعات، زيادة على ذلك التنافس على مصادر القوة والموارد النادرة، باستعمال شتى الأساليب التي يمكن ملاحظتها مع بداية مراحل الصراع الضمني فالمدرک والمحسوس إلى غاية إعلانه بشكل صريح، أين يتخذ هذا الأخير مستويات مختلفة حسب أطراف الصراع سواء كان فردي أو جماعي أو أكثر من ذلك بمعنى صراع منظمات، إذ يمكن رصدها من خلال مجموع الممارسات مثل حرب الشائعات بين زملاء العمل أو تخريب الماكينات ليتطور الأمر إلى الإضراب كحق مشروع سواء كان فردي أو جماعي، ونظراً للأثر الإيجابي والسلبى الذي ينجم عنه، فإنه توجب على الإدارة اتخاذ طرق في تغذية لهيب الصراع عبر آليات معتمدة ومتباينة أهمها التعاون والجنب والتنافس.. وغيرها من الأساليب من أجل المحافظة عليه بالقدر المرغوب فيه، وبحسب منظورنا فإن الصراع البناء هو الذي يبتعد عن فكرة تحديد مقابل مادي كان أو معنوي نظراً لفتحه مدخلاً للخسارة والربح وهذا ما يزيد من شدة الصراع ما قد ينهك كيان المنظمة وهنا يكمن البديل الأمثل في تنمية أسلوب التعاون والتكامل من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.

الفصل الرابع:

الربعد الامبريقي للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي.

تمهيد

أولاً- الثقافة التنظيمية وموقعها من الدراسات الحقلية

ثانياً- إدارة الصراع التنظيمي وموقعه من الدراسات الحقلية

ثالثاً- علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الصراع التنظيمي

رابعاً- تبرير اختيار الدراسات السابقة

خامساً- التعقيب على الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد :

إن انتقاء الباحث لمجموع الدراسات السابقة لهذين المتغيرين " الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي " كان بهدف التعمق نظرياً وميدانياً في حيثيات دراستنا الراهنة، وعرض مسعاها المعرفي من أجل تحديد أهم القضايا التي تشكل مرجعاً للباحث في تناوله لموضوع الدراسة .

ونظراً لتعدد الفروع العلمية من العلوم الاجتماعية والإنسانية و الأنثربولوجية ، وعلوم الإدارة والتسيير و الاقتصاد ... وغيرها ، أدى بالضرورة إلى تنوع الدراسات والبحوث الإمبريقية التي سنخوض أقربها وأهمها لموضوعنا الحالي.

وفي سبيل تحقيق ذلك عمدنا إلى اختيار مجموعة من الدراسات الأجنبية والمحلية ، هذه الأخيرة التي وقع تركيزنا عليها نظراً لقوة تجسيدها لواقع المؤسسة الجزائرية.

وفي خضم ذلك سيتم عرض هذه النماذج بشيء من التفصيل حسب متغيرات الدراسة و التسلسل الكرونولوجي لكل محور.

أولاً- الثقافة التنظيمية وموقعها من الدراسات الحقلية :

إن الخروج بدراسة علمية رصينة يستدعي من الباحث الوقوف على كل ما قدم من التراث النظري والتطبيقي للموضوع ، وهذا لا يتأتى إلا من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة المشابهة والمطابقة لموضوعنا الحالي " الثقافة التنظيمية " هذه الأخيرة التي شهدت زخم معرفي متنوع ومهم مما أسهم في انتقاء دراسات علمية قيمة وتتوافق مع متطلبات موضوعنا وهذا ما سيتم عرضه على النحو التالي :

استهلت دراسة الباحث كمال بوقرة " المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية " (بوقرة، 2007-2008)، هذا العرض كدراسة محورية هامة، و هي عبارة عن دراسة أكاديمية ذات طابع ميداني إمبريقي (أطروحة دكتوراه) ، تمت بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة وانطلقت من سؤال عام مثار حول :

- العوامل الثقافية التي تقف وراء الصراعات التي تحدث في المؤسسة الجزائرية ؟

حيث ترنو هذه الدراسة إلى :

- الكشف عن أهمية البعد الثقافي في إدارة العملية السلوكية للأفراد

- الكشف عن علاقة القيم الثقافية لدى العامل الجزائري بالمشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية .

وبما أن الدراسة شملت جميع البيانات الكمية لمتغيرات الدراسة، فإنها اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج أصيل في وصف الواقع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية ، وطبيعة الثقافة السائدة في هذه المؤسسة وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية .

ولتحقيق ذلك تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة عشوائية طبقية مكونة من 90 مفردة بحثية من مجموع المصالح المتوفرة .

أما عن الأدوات المنهجية المعتمدة في البحث، فهي لا تخرج عن نطاق المناهج المعتمدة في التحليل حيث استندت الدراسة على الأدوات التالية (الملاحظة ، استمارة المقابلة الموجهة ، المقابلة الحرة والوثائق والسجلات).

وكل دراسة بحثية تهدف إلى تحقيق حصيلة معينة، فإن الدراسة أفردت النتائج التالية :

أن النمط الثقافي السائد في المؤسسة مجال الدراسة يتسم بمجموعة من الخصائص والسمات، ففي إطار الحديث عن قيم العمل بالنسبة للعينة البحثية نجد أن " القيم المساواتية " غالبية على ثقافتهم وهذا من خلال عدم تفضيلهم للتفاوت في السلطة والنفوذ واعتبارهم المشرفين و المسؤولين زملاء مثلهم لا يختلفون عنهم. كذلك الصراعات التي تحدث بين المتخرجين من الجامعات والعمال القدامى ، لأن كلا الطرفين لا يقبل تميز الطرف الآخر عنه ويعود ذلك للثقافة التقليدية التي يسود فيها التضامن الآلي بين أفراد المجتمع وكذلك النظام الاجتماعي والاقتصادي المطبق بعد الاستقلال (الاشتراكية) وهذا ما كرّسها قيم المساواتية في الجزائر .

كذلك نجد انتشار بعض "القيم القدرية" ولكن بنسبة ضعيفة بين المبحوثين فيما يخص الترقى في المناصب إلى (الحظ، المكتوب .. وغيرها) هذه القيم تؤثر على السلوك التنظيمي للعمال.

وقد أثبتت الدراسة تحقق كل الفرضيات الجزئية والفرضيات الأساسية حيث :

كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل، وكلما قل وعي العامل بالثقافة الصناعية كلما زاد تعرضنا للإصابات والأمراض المهنية .

أما الفرضية الثالثة والتي تذهب إلى - كلما زاد الاختلاف حول القيم الثقافية كلما زادت صراعات العمل ويشمل هذا الاختلاف كل من " مستوى التعليم ونوعيته، مواضيع العمل، معايير توزيع الامتيازات، الفارق في السن، والانتماءات القرابية والقبلية "

زيادة على ذلك تراجع مستويات الرضا نظراً لعدم تقبل القيم الثقافية الوافدة وهنا عموماً يمكن القول أن القيم الثقافية للعاملين هي سبب المشكلات التنظيمية .

وفي ذات السياق يذهب كذلك الباحث إبراهيم بدر شهاب الصبيحات بدراسته حول " أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني " (الصبيحات، 2009)

إلى طرح دراسة أكاديمية ذات طابع ميداني إمبريقي (أطروحة دكتوراه)، أين تم إجرائها في قطاع الطيران المدني الأردن وانطلقت من سؤال عام مثار حول :

- أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني ؟

وشملت الأبعاد التالية (المعتقدات ، الاتجاهات، القيم ، المعايير، الأعراف) في أثرها على أخلاقيات القرارات الإدارية .

وتهدف هذه الدراسة إلى :

- التصدي لموضوع مهم في المملكة الأردنية الهاشمية وهو موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها في أخلاقيات القرار الإداري الذي يعد من الموضوعات الحديثة نسبياً في الفكر الإداري المعاصر .

- مساعدة إدارة المنظمات المبحوثة وغيرها على تفهم طبيعة تأثير ثقافة المنظمة في أخلاقيات القرارات الإدارية

وقد وقع اختيار العينة التطبيقية العشوائية ممثلة من أفراد مجتمع كل مؤسسة فبلغ حجمها (410) مفردة بحثية . حيث تم توزيع الإستبانة على العينة البحثية كأداة لجمع البيانات .

استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية التالية (مقاييس الإحصاء الوصفي، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري،) حسب طبيعة الدراسة والبيانات المتوفرة .

وكل دراسة بحثية تهدف إلى تحقيق نتائج معينة، فإن الدراسة أفردت النتائج التالية :

يوجد أثر للثقافة التنظيمية على أخلاقيات القرارات الإدارية في المؤسسات المبحوثة على المستوى الكلي للثقافة تنظيمية، وكذا على مستوى كل مجال من مجالاتها الفرعية وذلك بتفاوت نسبي بين مجال وآخر وبالتالي تحقق الفرضية البديلة المؤكدة على وجود التأثير.

وبتالي ما يحدث في المجتمع الأردني يتردد صدها مباشرة داخل المنظمات العاملة في إطاره، بحكم التأثير المتبادل بين الثقافات الفرعية التي تمثلها تلك المنظمات والثقافة العامة للمجتمع الذي تنشط فيه .

وقد احتلت الاتجاهات المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع ثم تليها المعتقدات بمستوى مرتفع ثم المعايير والقيم على الترتيب ، أما الأعراف فاحتلت المرتبة الأخيرة وبمستوى ضعيف.

عموماً قد أكد الباحث على أن التأثير الثقافي في السلوك فقد بعض هيمنته وتأثيره في الوقت الحاضر بسبب ما يسمى العولمة الثقافية التي أزاحت الحواجز نسبياً بين الثقافة العامة والثقافة الفرعية على حد سواء .

في حين ركزت الباحثة الباتول علوط في عرضها لـ موضوع " الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الإستشفائية " (علوط، 2012-2013)، على تقديم دراسة أكاديمية ذات طابع ميداني إمبريقي (أطروحة دكتوراه) ، تم إجرائها ببعض المؤسسات الإستشفائية بولاية الجلفة وانطلقت الدراسة من سؤال عام مثار حول :

هل تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الإستشفائية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة ؟.

وشملت كل من الأبعاد التالية : (القوانين والإجراءات، القيم التنظيمية، الأنماط التنظيمية والتوجهات التنظيمية)

كما ترنو هذه الدراسة إلى :

- محاولة توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات العمومية الإستشفائية الجزائرية .

- محاولة الكشف عن العراقيل التي تواجه المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية ومعرفة هذه الأسباب والمشاكل التي تحول دون أداء عملها على أحسن وجه. مما يؤثر عليها سلباً من جميع النواحي النفسية والاجتماعية وحتى الاقتصادية ، باعتبار المرأة النصف الثاني لعملية التنمية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وهذا من خلال الجهود المبذولة في تطوير وترقية المرأة في جميع المجالات.

وقد جاءت الدراسة مزجة بين مجموعة من البيانات الكيفية والكمية التي تم جمعها من خلال الإستناد على " المنهج الوصفي التحليلي " نظراً لأنه المنهج الأنسب لوصف وتحليل البيانات الخاصة بأبعاد الثقافة التنظيمية السابقة الذكر . مع محاولة الإلمام بما يحيط الأداء الوظيفي للمبحوثين.

ولتحقيق ذلك تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة قصدية مكونة من 50 عاملة من كل مؤسسة عمومية إستشفائية أي 200 عاملة عن المؤسسات الأربعة ، ما يقارب نسبة 28.21% من المجتمع الكلي (709 عاملة) من مختلف أقسام المؤسسة .

أما عن الأدوات المنهجية المعتمدة في البحث، فهي لا تخرج عن نطاق المناهج المعتمدة في التحليل حيث استندت الدراسة على الأدوات التالية (استمارة الاستبيان، المقابلة، الملاحظة).

وكل دراسة بحثية تهدف إلى تحقيق نتائج معينة، فإن الدراسة أفردت النتائج التالية :

حيث تتميز المؤسسة العمومية الإستشفائية بالجلفة بوضوح القوانين واللوائح التنظيمية لاسيما وأن من أهم شروط التحاق أي من المبحوثات بمنصب العمل يحتم الإمضاء بالموافقة على دفتر شروط يعتبر بمثابة عقد التشغيل الذي يوضح فيه جميع ما يتعلق بالوظيفة ، ويمثل المبحوثين لهذه القوانين إيماناً منهم بأن الخروج عنها يعرضهم للعقوبات

كما توصلت إلى أن العنصر النسوي من أهم الموارد المتاحة في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالجلفة ما يؤكد تعزيز قيمة تقدير عمل المرأة في المجتمع المحلي في الوقت الراهن .أين أصبحت لا تقل أهمية عن الرجل في تقلد مثل هاته المهام

كما أن الأنماط التنظيمية التي يبيدها الفاعلين وتلك التي يتوقعها قد تختلف إلى حد كبير وفي كثير من الأمور غير أنها تعمل في المقابل على تعزيز أو إضعاف شبكة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين ضمن هذا النسق ، وهنا يجد نفسه أمام التهرب الوظيفي والاحتراق النفسي ، أم إذا تم تعزيز هاته الأخيرة نجد أنفسنا أمام ما يدعى بالمنافسة الوظيفية بين العاملين .

عموماً يمكن القول أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بولاية الجلفة من خلال أبعادها " القوانين واللوائح ، القيم التنظيمية، التوجهات التنظيمية " تساهم إلى حد كبير في تحديد معالم الأداء الوظيفي للمرأة العاملة، في حين تبقى الأنماط التنظيمية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية لا يؤثر على مستوى الأداء

أما فيما يتعلق بالدراسات العربية فنجد كل من الباحثين رائد إسماعيل عابنة، ماجد أحمد حتاملة اللذان قدما دراسة أكاديمية ذات طابع ميداني حول " دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن " - مقال علمي- (عابنة و حتاملة، 2013) وانطلقت هذه الأخيرة من سؤال عام مثار حول :

نمط الثقافة التنظيمية السائدة كما يراه المبحوثون العاملون في مستشفيات القطاع العام في محافظة إربد؟ وكيف يمكن تفعيل دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في القطاع الصحي الحكومي في محافظة إربد

وترنو هذه الدراسة إلى :

- تقديم إطار نظري لأنماط الثقافة التنظيمية وأبعاد إدارة المعرفة من خلال التعرف إلى المفهوم والأهداف والعناصر وعوامل النجاح وغيرها من الجوانب ذات العلاقة .

- التعرف إلى نمط الثقافة التنظيمية السائدة كما يراه المبحوثون العاملون في مستشفيات القطاع العام في محافظة إربد والألوية التابعة لها .

وبما أن لكل دراسة منهج تسلكه في العملية البحثية ، فإن هذه الأخيرة اعتمدت على المنهج الوصفي الكمي التحليلي وبالاعتماد على المصادر الأولية بمراجعة الكتب والمقالات والدراسات السابقة والمراجع ذات العلاقة .

كما تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات الحكومية العاملة في محافظة إربد وشملت (8) مستشفيات أين بلغت عينة الدراسة (300) مفردة بحثية .

وبالنسبة لأدوات الدراسة ، تم استخدام الاستبيان على جميع العاملين والتي خضعت لمجموعة من الأساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الصدق والثبات ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط بيرسون)

وكل دراسة بحثية تهدف إلى تحقيق نتائج معينة، فإن الدراسة أفردت النتائج التالية :

- أن نمط الثقافة التنظيمية السائدة في مستشفيات القطاع العام هو النمط البيروقراطي .
- أن درجة ممارسة إدارة المعرفة في المستشفيات محل الدراسة كانت بمستوى متوسط، وكان أعلى بعد فيها تطبيق المعرفة أما أقلها ممارسة فهو بعد نقل المعرفة .

- كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الأنماط الثقافية السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة ، حيث وجد أن أقوى علاقة كانت بين إدارة المعرفة والنمط الإبداعي، وكان أضعفها بين إدارة المعرفة والنمط البيروقراطي .

وقد جاءت دراسة الباحثة ساطوح مهدية حول "الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية" (ساطوح، 2017-2018)، و هي عبارة عن دراسة أكاديمية ذات طابع ميداني إمبريقي ، أطروحة دكتوراه ، تم إجرائها بالمؤسسة المينائية بسكيدة EPS ، وانطلقت من سؤال عام مثار حول :

علاقة الثقافة التنظيمية السائدة بمستوى الميزة التنافسية في المؤسسة المينائية بسكيدة ؟

حيث شملت كل من الأبعاد التالية (الاهتمام بالإبداع، مراحل العمر، التوجه نحو دعم العمل، إدراك العامل للاهتمام برأس المال البشري ، التوجه نحو الزبون ، التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية) في علاقتها بمستوى الميزة التنافسية .

كما ترنو هذه الدراسة إلى :

- ▲ تأصيل الفكر النظري لموضوع الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية ، من خلال التعرف على الأسس الفكرية لكل من الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية اللذان يعتبران من أهم المداخل الإدارية الحديثة .
- ▲ الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة المينائية بسكيدة ، من حيث أهم الأبعاد الثقافية المنتشرة في القطاع والنمط الثقافي السائد به .
- ▲ محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية وذلك محاولة لسد الفجوة التطبيقية في موضوع الثقافة التنظيمية .

وكبقية الدراسات السابقة الذكر ، فإن هذه الدراسة انتهجت المنهج الوصفي لوصف الظاهرة وتشخيصها للوصول إلى القوانين التي تتصل بالظاهرة محل الدراسة .

وقد تم تطبيق هذا المنهج الوصفي على مرحلتين ، الأولى وصفية عن طريق مسح بالعينة على مجموعة من العمال بلغ عددهم 265 عاملاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية .

والمرحلة الثانية عن طريق تحليل المعلومات المتحصل عليها تحليلاً إحصائياً يركز على استخدام التحليل السببي، الذي اقتصر على العلاقات المتبادلة والعلاقات السببية غير المباشرة بين عناصر ومكونات الظاهرة البحثية .

وقد اعتمدت الدراسة على العينة الحصصية وهي معاينة غير احتمالية، أين تم تمثيل كل فئة بنسبة 24.53% من المجتمع الأصلي 1182 مفردة، فكان حجم العينة 290 مفردة بحثية.

وتبعاً لمنهجية البحث وأهدافه تم الاعتماد على الأدوات التالية (السجلات والوثائق الرسمية ، المقابلات ، الاستمارة) لجمع البيانات الخاصة بالدراسة .

أما الأساليب الإحصائية المستخدمة ، فنجد أنها اعتمدت على برنامج الحزم الإحصائية SPSS " التكرارات والنسب المئوية ، الصدق والثبات، المتوسط الحسابي ، المتوسط الحسابي المرجح ، الانحراف المعياري، مقياس ليكرت الخماسي ، المدى، معامل الارتباط ،

وكل دراسة بحثية تهدف إلى تحقيق نتائج معينة، فإن الدراسة أفردت النتائج التالية :

أن مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة المينائية مرتفع بتوسط حسابي 3.496 وانحراف معياري قيمته 0.472، تبين أن للمؤسسة المينائية هوية خاصة باعتبارها من أهم المؤسسات الاقتصادية في السوق المحلي إضافة إلى وجود ثقافات فرعية نظراً لاختلاف الطبقات الوظيفية من حيث المستوى الثقافي والمستوى الوظيفي والفئات العمرية رغم محاولة الإدارة نشر الوعي حول التوجه العام للمؤسسة ، وتعد قيمة الوقت والتعاون والعمل الجماعي وثقافة التخصص الوظيفي ونشر المعرفة من أهم القيم والسمات الثقافية الموجهة للسلوك التنظيمي .

أما من حيث الأبعاد فنجد أنه من حيث الاهتمام بالإبداع أنه يوجد تشجيع للابتكار والإبداع رغم وجود نوع من الصراع ومقاومة التغيير والتطوير من طرف الموظفين القدامى للمقترحات الجديدة من طرف الكفاءات الشبابية .

وبالنسبة لتوجه نحو دعم العمل الفرقي جاءت بمستوى مرتفع، إذ نجد أن مبدأ العمل الجماعي هو هدف من أهداف المؤسسة وشرط ضروري للحصول والحفاظ على شهادة الايزو حيث أن الجودة تقوم على

مشاركة كافة أطراف المؤسسة، واتضح أن هناك الدعم الكافي لمختلف الفرق بالميناء وسيادة الثقافة العائلية .

أما بالنسبة لرأس المال البشري فقد ورد بشكل متوسط اهتمام المؤسسة المينائية من حيث التكوين الدائم والمستمر ونظام تقييم الكفاءات ، وكما يتم توزيع نسبة من الأرباح لكافة العاملين والتسهيلات المادية والخدمات الصحية المجانية والمرافق الترفيهية ، لكن أكدت الباحثة على أن نظام التحفيز يحتاج لدعم أكثر .

أما بالنسبة لتوجه نحو الزبون فقد جاء بمستوى مرتفع، فزبون هو أساس تواجد المؤسسة فدور الإدارة هو الاستماع لانشغالات الزبون وأيضا الموظفين كزبون داخلي.

في حين أن التوجه بالمسؤولية الاجتماعية فقد وردت بمستوى مرتفع والذي شمل البعد القانوني والأخلاقي والخيري.

وبالنسبة للمتغير الثاني الميزة التنافسية فاوردت بمستوى مرتفع وشمل جميع أبعادها.

عموماً فإن العلاقة بين الثقافة التنظيمية بالميزة التنافسية داخل المؤسسة المينائية هي علاقة قوية موجبة وطرديّة

جدول (07) : أبعاد متغير الثقافة التنظيمية في الدراسات السابقة

الرقم	الباحث/عنوان الدراسة /السنة	مجال الدراسة	أبعاد الدراسة
01	كمال بوقرة 2007-2008 المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية	دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز - وحدة باتنة-	القيم الثقافية، القيم التنظيمية وعي العامل اختلاف حول القيم القيم الوافدة
02	إبراهيم بدر شهاب	قطاع الطيران	المعتقدات، الاتجاهات، القيم

الصبيحات 2009. أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية .	المدني الأردني	، المعايير ، الأعراف .
03 الباتول علوط 2012-2013 الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة	المؤسسة العمومية الإستشفائية بولاية الجلفة	القوانين والإجراءات، القيم التنظيمية، الأنماط التنظيمية، التوجهات التنظيمية
04 رائد إسماعيل عبابنة، ماجد أحمد حتامله 2013 دور الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة	المستشفيات الحكومية الأردنية	الثقافة البيروقراطية الثقافة الإبداعية ثقافة المهمة الداعمة
05 ساطوح مهدية 2017-2018 الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية	المؤسسة المينائية بسكيدة EPS	الإبداع، مراحل العمر، التوجه نحو دعم العمل، إدراك العامل، الاهتمام برأس المال البشري، التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية

المصدر : من إعداد الباحثة

ثانياً - إدارة الصراع التنظيمي وموقعه من الدراسات العقلية :

إن بناء قاعدة معرفية مَتيّنة حول متغير إدارة الصراع التنظيمي يتطلب منا الإطلاع على مختلف الأدبيات والدراسات المقدمة حوله ، ولو أن هذا الأخير شهد نقصاً معتبراً في البحوث المقدمة عنه خاصة في ميدان العلوم الاجتماعية، هذا ما دفعنا للتوسيع نطاق بحثنا نحو تخصصات أخرى محاولة منا تكوين قاعدة علمية رصينة لهذا المتغير وهذا ما سوف نشهده في العنصر الموالي :

استُفْتَحَ هذا العنصر بدراسة أكاديمية ذات طابع ميداني إمبريقي للباحث شنة محمد رضا حول "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، مقال علمي (شنة، 2014)

حيث شملت (06) مؤسسات صناعية بكل من المدن التالية : بسكرة، سطيف و قسنطينة . وهي :

- ▲ مركب عتاد التكديس والحمولة
- ▲ مركب المحركات والجرارات
- ▲ مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان
- ▲ مجمع الرياض سطيف CPGERIAD
- ▲ مركب المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ENICAB
- ▲ مركب المجارف والرافعات

و انطلقت الدراسة من سؤال عام مثار حول :

- ما هي الاستراتيجيات المستخدمة في عملية إدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية؟
وقد شملت الدراسة الراهنة الأبعاد الثلاث التالية (إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التنافس وإستراتيجية التجنب)

كما تسعى هذه الدراسة إلى :

- التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، وتحديد أي من هذه الاستراتيجيات الأكثر تطبيقاً التي تتبناها الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراعات القائمة ، كذلك محاولة توجيه أنظار المسؤولين نحوها في المؤسسات محل الدراسة .

وبما أن هذا البحث يسعى إلى تحليل وتفسير المعطيات كمياً وكيفياً، فإنها استندت في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف التقصي للحقائق ومعرفة الأسباب .

ولتحقيق ذلك تم تطبيقها وفقاً لأسلوب العينة غير العشوائية ألا وهي العينة العرضية المقصودة وشملت 53 عاملاً وموظفاً.الذين تم توزيع عليهم الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

أما بالنسبة للطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة من طرف الباحث فتجسدت فيما يلي :

- حساب معامل ارتباط بيرسون

- حساب اختبار كا

- خضوع الاستبيان لمقياس ليكرات الثلاثي وحساب الصدق و الثبات

وكأي دراسة تسعى إلى الوصول لمجموعة من النتائج أهمها ، ميل أفراد عينة الدراسة إلى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة بالترتيب من حيث مدى التطبيق " التعاون، التجنب، التنافس" .

وفي نفس الاتجاه قدم الباحث **عنتر صلاح** دراسة علمية أكاديمية ميدانية حول " الصراع التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية"، أطروحة دكتوراه (عنتر، 2017-2018).

حيث تم إجرائها ب: (03) مستشفيات عامة بولاية سطيف وتمثلت في (المؤسسة الإستشفائية المتخصصة رأس الماء، المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بدائرة عين ولمان، المركز الأستشفائي الجامعي سعادنة عبد النور)، وانطلقت الدراسة من الإشكال التالي :

إلى أي حد تسهم العوامل الثقافية والسياسية في تشكيل موقف الصراع التنظيمي بين الإداريين في المؤسسة الإستشفائية ؟ وما هي الأساليب المستخدمة في إدارته ؟

وتهدف هذه الدراسة إلى :

- يسعى هذا البحث إلى معرفة العوامل الثقافية والسياسية التي تساهم في تشكيل موقف الصراع التنظيمي بين الإداريين في المؤسسة ميدان البحث، مع التعرف على أهم الأساليب المستخدمة من قبل الإداريين في إدارة موقف الصراع التنظيمي الذي يحدث بينهم.

وللإجابة عن إشكالية البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي باستخدام المسح الشامل مدعماً بالمنهج الإحصائي .

أما عن أدوات جمع البيانات وهي رابطة بمنهج الدراسة و اشكاليته وأهدافه، لذلك ركز هذا الأخير على الاستبيان كأداة رئيسة مدعمة بالملاحظة بدون المشاركة.

وتمثلت وحدة المسح في جميع الإداريين الذين يقومون بمهامهم بصورة دائمة ، كما أنه اعتمد على الأساليب الإحصائية من التكرارات والنسب المئوية .لتحليل البيانات المجمع سابقاً.

وبتالي توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :

- أن ثقافة المؤسسة بأبعادها التنظيمية والسلوكية والسيمائية تساهم إلى حد ما في تشكيل موقف الصراع بين الإداريين في المؤسسة الإستشفائية.
- أن العوامل السياسية التي تساهم في تشكيل الموقف هي بعد التسيير التنظيمي ويعد الشفافية والمساءلة وإلى حد ما بعد السلطة.
- أن الإداريين يستخدمون كل الأساليب في إدارة الصراع الذي يحدث بينهم وهي مرتبة حسب الأهمية : أسلوب التسوية، أسلوب التعاون، أسلوب التجنب، أسلوب القوة، وأخيراً أسلوب التنازل.

وقد تزامنت هذه الدراسة مع ما قدمه الباحث سهل بن قايل سعد البقمي ضمن بحثه المعنون " إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس بمكة المكرمة وعلاقتها بتحقيق الصحة التنظيمية"، مقال علمي (سعد البقمي و الغامدي، 2018)

وهي عبارة عن دراسة أكاديمية ذات طابع ميداني إمبريقي تم إجرائها على مجموعة من مدارس التعليم العام في مراحلها الثلاث (الابتدائية والمتوسط و الثانوية بمكة المكرمة)، بحيث انطلقت مشكلة الدراسة من مجموعة من الأسئلة أهمها ما يلي:

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس مكة المكرمة وتحقيق الصحة التنظيمية ؟

كما أنها شملت الأبعاد التالية (التسوية، التضامن، التساهل، الإيجار والتجنب) و(المبادأة بالعمل، الاعتبارية، الروح المعنوية، تأثير القائد، التأكيد الدراسي)

وتهدف الدراسة إلى :

- التعرف على واقع ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة لإدارة الصراع التنظيمي .
- الكشف عن العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس بمكة المكرمة ودرجة تحقيق الصحة التنظيمية.

وللإجابة عن إشكالية هذا الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي مستندة في ذلك على أداة الاستبيان لجمع البيانات البحثية.

ولتحقيق ذلك تم تطبيق عينة الدراسة، بطريقة العينة الطبقيّة العشوائية لمعلمي التعليم العام بمكة المكرمة وقدر حجمها بـ 384 معلماً.

أما الأساليب الإحصائية الواردة فشملت كل من (التكرارات والنسب المئوية ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التباين).

وكأي دراسة توصلت إلى النتائج التالية :

- أن قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة يمارسون إدارة الصراع التنظيمي بدرجة متوسطة.
- جاءت كل من بعدى " التضامن والتسوية" في المرتبة الأولى والثانية لممارسة عملية إدارة الصراع التنظيمي بدرجة عالية ، كما جاءت بقية الأبعاد " التساهل، التجنب، الإجماع" بدرجة ممارسة متوسطة .
- وبينت النتائج أن تحقيق الصحة التنظيمية لدى قادة المدارس جاء بدرجة عالية.
- بينت الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباطية موجبة، لكنها ضعيفة .

بالمقابل طرح الباحث علي شريف يوسف دراسته العلمية حول " الأنماط القيادية الحديثة ودورها

في إدارة الصراع التنظيمي" أطروحة دكتوراه (علي شريف، 2020-2021)

وهي عبارة عن دراسة أكاديمية ذات طابع ميداني إمبريقي ، تم إجرائها بشركة الإسمنت " لافارج" بحمام الضلعة ولاية المسيلة.

وانطلقت الدراسة من الإشكال التالي :

ما دور الأنماط القيادية الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي بشركة الإسمنت " لافارج" حمام الضلعة بالمسيلة ؟

وشملت الدراسة كل من الأبعاد التالية (القيادة التحويلية ،القيادة التبادلية، القيادة التشاركية، التنافس، التكامل، التعاون) ، وتهدف الدراسة إلى :

- مدى مساهمة القيادة التحويلية في استخدام الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع باستخدام إستراتيجية التنافس .
- دور القيادة التبادلية في تعزيز إدارة الصراع التنظيمي باستخدام التكامل بشركة لافارج .
- دور القيادة التشاركية في مواجهة والحد من الصراع التنظيمي باستخدام إستراتيجية التعاون بشركة لافارج .

كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي للكشف عن الدور بين هذه المتغيرات.

ولتحقيق ذلك تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة عشوائية طبقية شملت 140 عاملاً، معتمدة في ذلك على مجموعة من الأدوات المنهجية وتتمثل في كل من (الملاحظة ، المقابلة، استمارة الاستبيان).

كما لجأ الباحث إلى استخدام جملة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات الكمية وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS;25 ، وشمل (التكرارات، النسبة المئوية، الوثائق والسجلات).

وكل دراسة تدعي لتحقيق نتائج معينة يمكن إيراد أهم نتائجها فيما يلي :

- أن للقيادة التحويلية دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام إستراتيجية التنافس بشركة الإسمنت لافارج "بحمام الضلعة بالمسيلة.
- أن للقيادة التبادلية دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام إستراتيجية التكامل بشركة الإسمنت لافارج بحمام الضلعة بالمسيلة.
- أن للقيادة التشاركية دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام إستراتيجية التعاون بشركة الإسمنت لافارج " بحمام الضلعة بالمسيلة.

كما بينت أن المستوى التعليمي للعاملين مهم جداً ويساعد القيادة على إحداث التغيير ، مع ضرورة إشراك الأفراد العاملين في بعض المسؤوليات كونها محفزاً كبيراً لهم.

وفي نفس الاتجاه قدم الباحث العموري ميلود دراسته حول " خصوصيات أنماط القيادة الإدارية في

المؤسسة الجامعية وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة دكتوراه (العموري، 2021-2022)

وهي عبارة عن دراسة أكاديمية ذات طابع ميداني إمبريقي تم إجرائها بجامعة المدية " أين انطلقت من سؤال عام مثار حول :

أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية ؟

وما هي الأساليب الأكثر شيوعاً التي تستخدمها القيادات الأكاديمية بجامعة المدية في إدارتها للصراع التنظيمي

حيث تشمل الدراسة مجموع الأبعاد التالية (القيادة التبادلية ، التحويلية، المتساهلة ، الالتزام، الدمج، الهيمنة ، التجنب،التعاون، التسوية)

وتهدف الدراسة إلى :

- تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية بأنماطها الثلاثة" التبادلية ، التحويلية والمتساهلة" وأساليب إدارة الصراع لدى المديرين في المؤسسات الجامعية.
- التعرف على أثر تبني نمط من أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي بالجامعة الجزائرية.
- وللإجابة عن إشكالية هذا الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي ، كمنهج رئيسي مدعماً بأسلوب دراسة حالة.
- ولتحقيق ذلك تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة طبقية والمتمثلة في أساتذة جامعة يحي فارس المدية ، أين قدر عدد مفردات العينة بـ 450 مفردة بحثية.
- أما عن أدوات الدراسة المنهجية المستخدمة ، فقد اعتمد الباحث على الإستبانة التي تم إخضاعها للصدق والثبات.
- وبالنسبة للأساليب الإحصائية المستخدمة فقد استعان الباحث ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS ;V 24 ، و تشمل :

- استخدم اختبار كولمجروف

- اختبار ألفا كرونباخ

- معامل الارتباط، اختبار مان وتني .
- اختبار كروسكال، والاس، مقياس ليكرت الخماسي .
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي :
- أن أكثر الأساليب استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي داخل الجامعة هو أسلوب " الدمج ، والتعاون"
- هناك علاقة إرتباطية طردية موجبة بين أنماط القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي لدى الأساتذة ، وأن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التبادلية.
- يمارس القادة الإداريين بجامعة المدية كل من النمط القيادي التحويلي والتبادلي بدرجات متقاربة أكثر من ممارستهم للنمط القيادي المتساهل.
- جدول (08) : أبعاد متغير إدارة الصراع التنظيمي في الدراسات السابقة

الرقم	الباحث/عنوان الدراسة /السنة	مجال الدراسة	أبعاد الدراسة
01	شنة محمد رضا 2014 إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية	-مركب عتاد التكديس والحمولة -مركب المحركات والجرارات - مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان -مجمع الرياض سطيف CPGERIAD -مركب المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ENICAB -مركب المجارف والرافعات	إستراتيجية التعاون إستراتيجية التنافس إستراتيجية التجنب
02	عنتر صلاح 2017-2018 الصراع التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية	- المؤسسة الإستشفائية المتخصصة رأس الماء -المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بدائرة عين ولمان -المركز ألاستشفائي الجامعي	ثقافة المؤسسة " التنظيمية والسلوكية والسيميائية" أسلوب التنازل، أسلوب التعاون، أسلوب التجنب،

أسلوب القوة، أسلوب التسوية	سعادنة عبد النور		
أسلوب " التسوية ، التضامن، التساهل، الإيجار، التجنب" بعد المبادأة بالعمل، الاعتبارية ، الروح المعنوية، تأثير القائد، التأكيد الدراسي	مدارس التعليم العام في المراحل الثلاث " الابتدائية، المتوسطة، والثانوية " بمكة المكرمة	سهل بن قايل سعد البقمي 2018 إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس بمكة المكرمة وعلاقتها بتحقيق الصحة التنظيمية	03
القيادة التحويلية، القيادة التشاركية، التنافس، التكامل، التعاون	شركة الاسمنت لافارج بحمام الضلعة ولاية المسيلة	علي شريف يوسف 2020- 2021 الأنماط القيادية الحديثة ودورها في إدارة الصراع التنظيمي	04
القيادة " التبادلية ، التحويلية، المتساهلة، الالتزام" أسلوب " الدمج، الهيمنة، التجنب، التسوية"	المؤسسة الجامعية بالمدينة	العموري ميلود 2021-2022 خصوصيات أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة الجامعية وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي	05

المصدر : من إعداد الباحثة

ثالثاً - علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الصراع التنظيمي :

بعد أن عرجنا على مختلف الدراسات والبحوث الهامة و المقدمة حول متغيرات دراستنا الراهنة كل على حدا، ارتأينا أن نمر مباشرة نحو طرح دراستين قيمتين تجمع كلاهما بين متغيرات بحثنا هذا " الثقافة التنظيمية " و " إدارة الصراع التنظيمي " لأجل التقرب أكثر نظرياً وميدانياً من الموضوع وهذا ما سوف نشهده في العنصر الموالي:

استفتح هذا العنصر من خلال طرح الباحث لييب عبد العزيز إبراهيم لدراسته الموسومة بـ "الثقافة التنظيمية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم". (منشورة) ، مقال علمي (لييب ، 2017).

وهي عبارة عن دراسة أكاديمية ذات طابع ميداني إمبريقي تم إجرائها بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة "عدن" وقد انطلقت مشكلة الدراسة من مجموعة من الأسئلة أهمها ما يلي:

- ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين؟
- ما أساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن وأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم ؟

وشملت الدراسة الحالية كل من الأبعاد الموائية (الفلسفة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية ورسالة المدرسة، الأعراف والقوانين التنظيمية، التوقعات التنظيمية) و (أسلوب التعاون، أسلوب الإيجار، أسلوب التسوية أو الحل الوسط، أسلوب التجنب، أسلوب الاسترضاء أو التنازل)

و ترنو هذه الدراسة إلى :

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين .
- معرفة إذا ما كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن وأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم .

وللإجابة عن إشكالية هذا الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي ، بأسلوب المسح مستندة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

ولتحقيق ذلك تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة مكونة من (40) وكيل مدرسة و (180) معلم في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن بالاعتماد على العينة العشوائية البسيطة.

أما عن الأساليب الإحصائية المستخدمة فقد عمد الباحث إلى استخدام برنامج SPSS لحساب مايلي

- حساب صدق وثبات أداة الدراسة
- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية .
- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
- اختبار T- TEST لمعرفة الفروق
- حساب معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين متغيرات البحث

وكأي دراسة توصلت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية جاء بمستوى متوسط، وأن جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة فيها تمارس بدرجة عالية، لكن بعدها الأدنى وبالترتيب التالي " أسلوب التنازل، أسلوب التسوية، أسلوب الاجبار، أسلوب التجنب، أسلوب التعاون "

كما أنها بينت عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن وأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم.

وفي نفس الاتجاه ساهمت الباحثة بلطرش حياة بطرح دراسة مهمة تحت عنوان " أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي وتحقيق الولاء التنظيمي " ، أطروحة دكتوراه (بلطرش، 2019-2020)

وهي دراسة أكاديمية هامة ذات طابع ميداني إمبريقي، حيث تم إجرائها بالمؤسسة الوطنية للدهن - وحدة الأخرية - .

وانطلقت الدراسة من سؤال عام مثار حول :

مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، وما أثر ذلك على مستوى ولاء العاملين لمنظمتهم ؟

وترنو هذه الدراسة إلى :

- توضيح مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي كمتغير مستقل ، وأثر ذلك على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين كمتغير تابع.
- توضيح أن الثقافة التنظيمية القوية والموحدة والتي تتضمن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لها انعكاس إيجابي على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين.

ولتحقيق الهدف العام لهذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال استخدام أسلوب المسح المكتبي في جمع البيانات حول موضوع الدراسة (كتب، رسائل، أطروحات) وكذلك أسلوب دراسة حالة في إعداد الدراسة الميدانية ، ناهيك عن ذلك اعتماده على المنهج التحليلي.

ولتحقيق ذلك تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة عشوائية مكونة من (180) عاملاً

أما عن أدوات الدراسة المستخدمة فهي لا تخرج عن نطاق منهجية البحث وتتمثل أساساً في الاستبيان ، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة حسب برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS أهمها ما يلي:

(النسب والتكرارات المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون ،معامل الانحدار.)

وكأي دراسة أوضحت النتائج أن مستوى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي متوسط، وأن العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن - الأخضرية- يتمتعون بمستوى متوسط من الولاء التنظيمي

كما أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية للدهن.

جدول (09) : أبعاد متغير الثقافة التنظيمية و إدارة الصراع التنظيمي في الدراسات السابقة

الرقم	الباحث/عنوان الدراسة /السنة	مجال الدراسة	أبعاد الدراسة
	ليبي عبد العزيز إبراهيم 2017 الثقافة التنظيمية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية	المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن	الفلسفة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية ورسالة

01	بمحافظة عدن وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم."	المدرسة، الأعراف والقوانين التنظيمية، التوقعات التنظيمية) و (أسلوب التعاون، أسلوب الإجبار، أسلوب التسوية أو الحل الوسط، أسلوب التجنب، أسلوب الاسترضاء
02	بلطرش حياة 2019-2020 أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي وتحقيق الولاء التنظيمي"	المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة الأخضرية- الثقافة التنظيمية، إدارة الصراع . الولاء العاطفي، الولاء المستمر الولاء الأخلاقي

المصدر : من إعداد الباحثة

رابعاً- تبرير اختيار الدراسات السابقة :

إن عرضنا لمجموع الدراسات السابقة لكل من متغيرات الدراسة ، الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي كل منهما على حدى ، وكذلك في علاقتها مع بعضها البعض يتوقف على جملة من المبررات أهمها:

- معرفة قيمة ثقافة المنظمة في المؤسسة الجزائرية والمؤسسة العربية ، من أجل المقارنة بينهما والاستفادة من العوامل الايجابية فيهما.
- معرفة أساليب الصراع المستخدمة في المؤسسة الجزائرية والمؤسسة العربية ومدى تأثيرها على الموظفين.
- معرفة نقاط الضعف في كل من بيئات العمل خصوصاً الجزائرية بهدف إستغلالها في دراستنا الراهنة .
- عقد مقارنة بين نتائج هذه الدراسات ودراستنا الحالية .

خامساً- التعقيب على الدراسات السابقة :

بعد العرض السابق لكل من متغيرات دراستنا الحالية، كل على حدا وفي بيئات ومجالات مختلفة يمكننا الخروج بجملة من النتائج حول أهم النقاط المتشابهة والمختلفة عن دراستنا الراهنة.

1. الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية :

- الملاحظ للدراسات السابقة الخمسة أنها إستتبتت حول أهمية وحظوة البعد الثقافي داخل المؤسسات رغم تباين مجالاتها و فضاءاتها المهنية أبرزها " قطاع المحروقات، قطاع الطيران، قطاع الصحة "
- وجود تباين واضح بين أبعاد الثقافة التنظيمية الواردة في الدراسات المعتمدة ، إلا أنها تتشارك مع بعضها حول القيم والمعتقدات والقوانين والإجراءات ، هذا ما نجده مباشرة ضمن مؤشرات دراستنا الحالية
- تتشارك معظم الدراسات حول أحد أهم أهداف الثقافة التنظيمية والمتمثل في الكشف عن طبيعة ثقافة المنظمة كمتغير مستقل في توجيه السلوك التنظيمي، وذلك من خلال ربطها بمتغيرات التنظيم المتنوعة وهي " الصراع التنظيمي ، إدارة المعرفة، الأداء الوظيفي، أخلاقيات القرارات الإدارية "
- كذلك تجتمع دراستنا مع بقية الدراسات حول اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، كمنهج لسيرورة الدراسة وما ينبثق عنه من أدوات جمع البيانات ، خاصة المتشابهة ومحل دراستنا وهي " الاستبيان، المقابلة، الوثائق والسجلات " وما يختلف عنها مثل الملاحظة
- اعتمدت جُلاً الدراسات السابقة على الأساليب الإحصائية التالية " النسب والتكرارات، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط " ، هذا ما يتوافق ودراستنا الراهنة، كما أنها اختلفت عنها في حساب معادلة الانحدار
- اختلفت الدراسات الأربعة الأولى (04) حول نوع العينة المعتمدة (العينة القصدية، العينة الطبقية العشوائية)، في حين أن دراستنا تتشارك والدراسة رقم (05) حول نوع العينة المعتمدة (العينة الحصصية) .
- تتشابه كل دراسات المحور في استخدام الأساليب الكمية والكيفية معاً.
- تنوعت بيئات إجراء الدراسة منها المحلية (مؤسسات جزائرية)، وأخرى عربية (مؤسسات أردنية).

- كذلك نشهد وجود تباين واضح حول مسعى جميع دراسات هذا المحور ، وموضوع دراستنا التي ترنو إلى الكشف عن طبيعة العلاقة السائدة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع بمؤسسة تكسالك، وهذا ما يعبر عن فجوة بحثنا.

2. الدراسات التي تناولت إدارة الصراع التنظيمي :

- تؤكد دراسات هذا المحور على أهمية مواقف إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات بمختلف مجالاتها الوظيفية وشملت (القطاع الصناعي ، القطاع الصحي وقطاع التعليم).
- تم إجراء هذه الدراسات والبحوث في بيئات متنوعة منها المحلية (مؤسسات جزائرية) وأخرى عربية (المملكة العربية السعودية).
- تشترك معظم الدراسات السابقة للمحور حول مسعى بحثها، والمتمثل في معرفة واقع عملية إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات وأي الأساليب أكثر تطبيقاً.
- معظم الدراسات تناولت أبعاد الصراع التنظيمي المتشابهة ودراستنا الراهنة وهي (أسلوب التعاون، أسلوب التنافس، أسلوب التجنب) ، كذلك تناولت أبعاد أخرى مخالفة لها وهي (أسلوب التسوية ، أسلوب التنازل، أسلوب التضامن، أسلوب التساهل، أسلوب الهيمنة ، أسلوب الدمج).
- اعتمدت دراسات المحور على متغيرات تنظيمية متنوعة و مختلفة عن المتغير المستقل لدراستنا(الثقافة التنظيمية)، إلى أنها تبقى قريبة منها و متجذرة ضمنها وهي (الصحة التنظيمية، الأنماط القيادية).
- تشابهت دراسات المحور الخمسة (05) حول المنهج المعتمد في الدراسة وهو (المنهج الوصفي)، وما ينبثق عنه من أدوات بحثية خاصة " الاستبيان والمقابلة" ، أما ما يميز دراستنا عنهم يكمن في اعتمادنا على الوثائق والسجلات.
- اختلفت دراسات المحور مع دراستنا الحالية حول نوع العينة المستخدمة وتمثلت في كل من (العينة الطبقية ، العينة العرضية)
- اعتمدت الدراسات السابقة على الأساليب الكمية والكيفية معاً للبحث والتحليل والتفسير.
- تشابهت دراسات المحور مع دراستنا في تبني الأساليب الإحصائية التالية (التكرار، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط).

3. الدراسات التي تناولت كلا المتغيرين (الثقافة التنظيمية ، إدارة الصراع التنظيمي) :

- تُجمع دراسات المحور الحالي على فكرة محورية وهي مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي لدى مختلف التنظيمات.
- تشترك جُلا دراسات المحور حول مسعاها البحثي والذي يتمثل في الكشف عن واقع المنظمات وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة فيها ومدى مساهمتها في إدارة الصراع ، هذا ما يتشارك مع دراستنا الراهنة .
- تم إجراء الدراسات ضمن مجالات مختلفة منها (القطاع الصناعي ، القطاع التعليمي) وفي بيئات متنوعة منها (المحلية ، والأجنبية).
- تشابهت معظم الدراسات حول المنهج المستخدم ألا وهو " المنهج الوصفي " وتباينت أساليب استخدامه من " المسح الشامل إلى دراسة حالة " .
- تشابهت جُلا الدراسات مع دراستنا الراهنة في اعتماد الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، إلى أن دراستنا استعانت بكل من الوثائق والسجلات والمقابلات الحرة كأداة مساعدة للدراسة. أما العينة البحثية فقد لجأت إلى المسح الشامل في حين أننا عمدنا إلى تحديد العينة البحثية.
- تُجمع كلا الدراستين حول اعتماد الأساليب الكمية والكيفية معاً في البحث العلمي.
- تشترك مختلف الدراسات في استخدام نفس الأساليب الإحصائية " النسب والتكرار، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط" في حين أنها اختلفت حول استخدام معامل الانحدار
- اختلفت أبعاد دراسات المحور المعتمدة مع أبعاد دراستنا هذه، حيث نجد أن :
- الدراسة الأولى من المحور : شملت أبعاد المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية " والتي سبق ذكرها في الجدول رقم (09)، الذي يبين الاختلاف بينها وبين دراستنا بشكل واضح، في حين أن المتغير التابع " إدارة الصراع التنظيمي " يتشارك ودراستنا في جملة من الأبعاد وهي "أسلوب التعاون، أسلوب التجنب".
- الدراسة الثانية : جمعت بين أثر " الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع كمتغير مستقل، على الولاء التنظيمي كمتغير تابع، متخذة في ذلك جملة من الأساليب المشتركة ودراستنا الحالية منها " أسلوب التعاون وأسلوب القوة"

4. مجال الاستفادة من الدراسات السابقة :

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة وتفحصها بدقة وموضوعية، ساعدنا ذلك على الاستفادة منها توجيهياً وبنائياً وهنا يمكن تحديدها بصورة أكمل من خلال عرض أهم هذه النقاط على النحو الآتي:

- ساهمت الدراسات والبحوث السابقة في الكشف عن أهمية كلاً متغيرات دراستنا الحالية ، مع إزالة الغموض عن بعض المصطلحات ذات الصلة بالدراسة.
- قدمت لنا مجموعة متنوعة من المصادر والمراجع العربية منها والأجنبية المتعلقة بالدراسة.
- ساهمت في ضبط إشكالية الدراسة مع تحديد أهم أبعادها .
- ساعدت مختلف الدراسات السابقة في اعتماد منهج البحث وما يتناسب معه من أدوات بحثية حسب طبيعة الدراسة.
- بينت أهمية تحديد ميدان إجراء الدراسة خصوصاً في عرضها لمؤسسات متنوعة منها ذات الطابع الخدماتي ومنها الصناعي، الأمر الذي ساعد في اختيار ميدان بحثنا.
- كذلك ساهمت في معرفة الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع دراستنا الراهنة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- كما أنها أثارت نقطة محورية، ألا وهي إمكانية دراسة متغير " الثقافة التنظيمية"، كميّاً وكيفياً معاً.
- كذلك ساهمت في صياغة الاستبيان من خلال تعديل بعض عباراته.

خلاصة :

بعد عرض متغيري موضوع بحثنا " الثقافة التنظيمية " و " إدارة الصراع التنظيمي " ومراجعة مختلف الدراسات الإمبريكية المقدمة والبحوث العلمية المطروحة بصورة موضوعية ، توصلنا إلى أنها ساهمت في الإلمام والإحاطة بالظاهرة محل الدراسة ، ويظهر ذلك بشكل جلي في أبعادها ودلالاتها السوسيولوجية والتنظيمية .

زيادة على ذلك نجد أنها مارست دورها التوجيهي والبنائي الذي أسهم في معالجة هذه المسألة المطروحة، سواء كانت مشابهة في موضوعها لموضوعنا الحالي أو مطابقة لها وتختلف عنها في ميدان إجراءاتها، الأمر الذي يساعدنا على إدراك هذه الحقائق ومعرفة مختلف الثغرات التي تواجه البحث.

إضافة إلى معرفة الإجراءات المنهجية والأساليب الإحصائية وطرق تطبيقها على مختلف المؤسسات الاقتصادية و الخدماتية مما ساعدنا للوقوف على مختلف تجلياته المعرفية والمنهجية ، وهذا ما سوف نخوضه بالتفصيل في الفصل الموالي.

الفصل الخامس :

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً- براديعم الدراسة

ثانياً- مجالات الدراسة .

ثالثاً- المنهج المستخدم

رابعاً- أدوات جمع البيانات الميدانية

خامساً - أساليب التحليل

سادساً- العينة وخصائصها السوسيوديمغرافية

خلاصة

تمهيد :

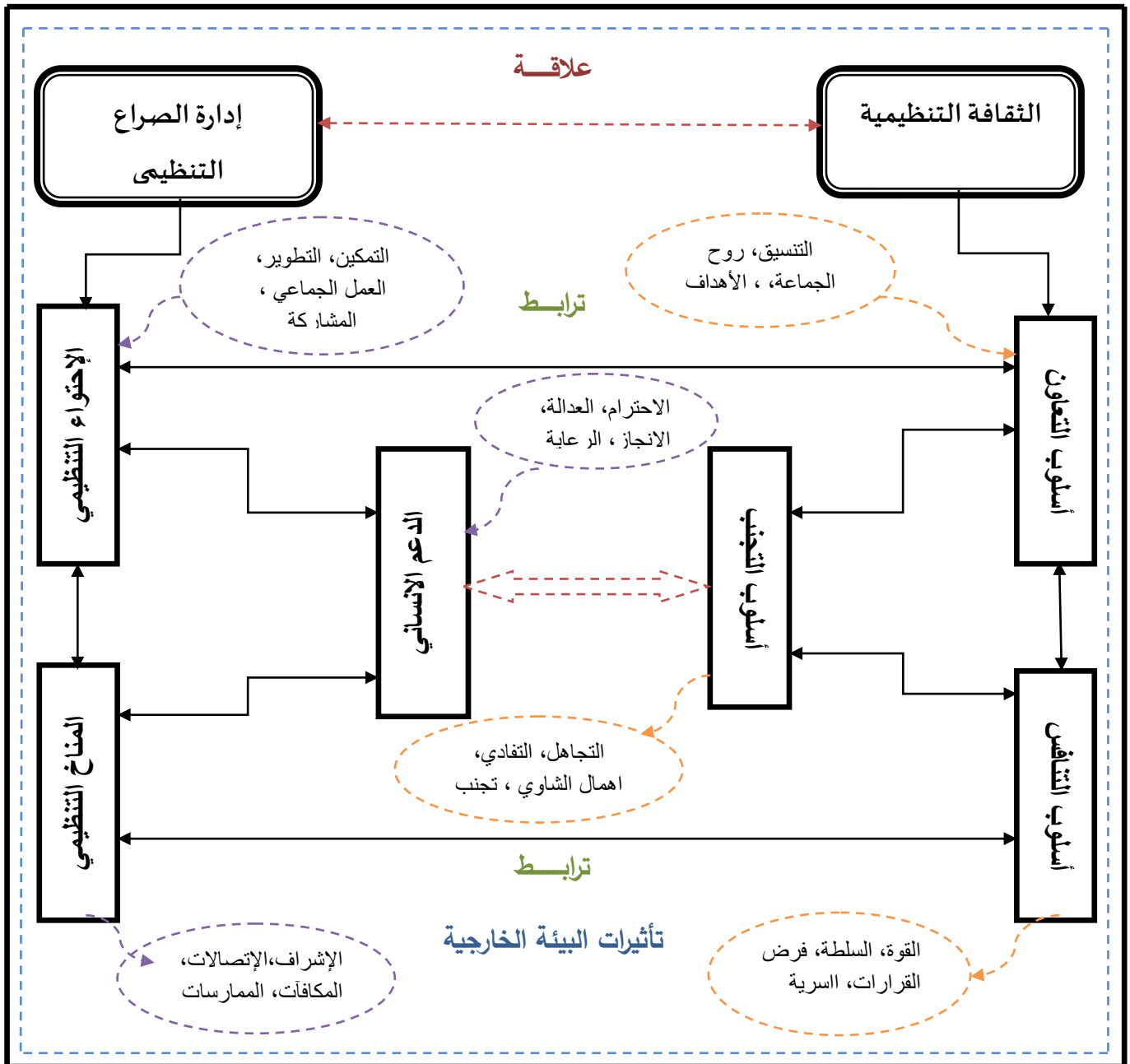
إن الكمال في البحث العلمي هو أن نستعلم بين كلِّ من الأطر النظرية والميدانية معاً من أجل تحقيق أهداف الدراسة ، وهذا لا يتأتى إلا من خلال انتهاج جملة من الإجراءات المنهجية المتكاملة التي تشمل بناء براديجم لدراسة و مجالات البحث المتمثلة في " المجال المكاني، الزمني والمجال البشري " ، باعتبارها القالب المنهجي للدراسة الإمبريقية ، كذلك تبني منهج يتلاءم وطبيعة الدراسة مع تبيان الأدوات المنهجية المعتمدة لجمع البيانات البحثية التي تستند إلى المنهج المستخدم في الدراسة دون إهمال أهمية الأساليب الإحصائية المعتمدة وأخيراً تحديد العينة كخطوة نحو ضبط فئة معينة من مجتمع الدراسة.

فمجموع هذه العناصر يُشكِّلُ سلسلة مترابطة ومتكاملة، حيث لا يمكن تخطي أي عنصر منها باعتبارها ضرورة منهجية للحفاظ على استمرارية البحث أين يتبين دور كل عنصر فيها من خلال اقترانه ببقية العناصر أو الأجزاء في سبيل تحقق الوظيفية الكلية للنسق البحثي .

أولاً- براديعم الدراسة :

يتركز هذا النموذج على تبني ثلاثة أبعاد أساسية يتم من خلالها تحديد طبيعة العلاقة الجامعة بين متغيرات الدراسة في إطارها التكاملي وهو ما يظهره الجدول رقم (19)، الذي يفترض وجود علاقة إرتباطية بينهما فضلاً عن المؤثرات الخارجية .

الشكل رقم (19) : براديعم الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة

ثانياً - مجالات الدراسة

إن الحديث عن أئمة ظاهرة اجتماعية ميدانياً، يتطلب من الباحث الإمام الكلي بحدودها " مكانياً ، زمنياً وبشرياً " ومن ثم الفصل فيها، خاصة وأنها مرحلة أساسية من مراحل الدراسة الإمبريقية وأول خطوة للولوج فيها، هذا ما يكسبها أهمية وموقع ثقيل في الدراسات العلمية خصوصاً في ظل علاقة حقل الدراسة بنتائجها الأمر الذي يضفي نوع من الدقة والموضوعية ويسمح لنا بالتغلغل في عمقها وهنا يمكن عرض هذه المجالات بنوع من التفصيل على النحو التالي :

1- المجال الجغرافي :

لكل بحث اجتماعي حيزاً جغرافياً يتم فيه، حيث يحظى هذا الأخير بمكانة هامة في كل دراسة علمية ، نظراً للمرجعية السوسيوثقافية التي تظهر في ميدان الدراسة .

وبالحديث عن دراستنا الراهنة ، فقد تم إجرائها بالوحدة الإنتاجية " تكسائق **TEXALG** " الخاصة بالنسيج والتتيمم الصوفي بمدينة خنشلة ، المدشنة بتاريخ 26 أكتوبر 1982 ، الأمر الذي جعلنا نتجه نحوها كمحل لدراستنا الراهنة نظراً لكونها قطب يتناسب وموضوع البحث " الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي " .

لمحة تاريخية عن المؤسسة :

إن الحديث عن تاريخ المؤسسة - محل دراستنا - يجعلنا نخرج إلى محطات عدة أين عرفت فيها تحولات وتغيرات مختلفة ، الأمر الذي جعلها تتسم بثقافة تنظيمية مميزة.

فقد تم افتتاح هذه الوحدة في ثمانينات القرن الماضي تحت تسمية " مركب النسيج والتتيمم الصوفي " **DRAPERIE DE L EST DRAPEST** ، وقد ظل على هذه الحال لسنوات طويلة يشتغل على إنتاج مجموعة من الخيوط والأقمشة المتنوعة الموجهة نحو مؤسسات عدة خاصة في شرق الجزائر لكونها تعد أكبر قطب لإنتاج القماش في المنطقة ، إلى أن هذه الأخيرة شهدت تغيرات معينة سواء من حيث التسمية أو طبيعة وحجم الإنتاج ، فظهرت تحت مسمى جديد لها، ألا وهو " المؤسسة الوطنية لأقمشة الشرق " التي لم تلبث طويلاً على هذا الحال إلا وظهرت بمسمى جديد آخر وفقاً لتغييرات الوزارية الجديدة بـ مارس

2021 لتستقر تحت مسمى " الوحدة الإنتاجية تكسالق - UNITED DE PRODUCTION " .
 . " TEXALG

تم تدشين هذه الوحدة من طرف الرئيس الراحل الشادلي بن جديد بـ 1982 في المنطقة الصناعية - طريق بغي- بخنشلة الحاوية لمجموعة من المؤسسات الصناعية مثل مصنع الحلويات ومصنع الأحذية وغيرها من المؤسسات ، حيث تتربع دراستنا على مساحة إجمالية قدرت بـ 17.17 هكتار أما محيطها الكلي فيبلغ 1800 م.

والمميز بهذه الوحدة العمومية أنها أنجزت بموجب عقد مبرم بتاريخ 7- 10- 1976 من طرف الشركة الايطالية **SNAM PROGETTI** بمساعدة المؤسسة الإيطالية **LA NEROSI** في المجال التقني ، حيث قضت هذه الشركة في إنجاز هذا العمل الضخم والأول من نوعه على المستوى الوطني 48 شهراً أي 4 سنوات كاملة و بتكلفة 120 مليار سنتيم.

أما بالنسبة لهيكلها العام فنجد أنها تتشكل من ثلاثة مديريات أساسية تنبثق عن المديرية الرئيسية للوحدة وهي كل كل من " مديرية الإدارة والمالية ، مديرية التمويل والتسويق، مديرية الإنتاج والصيانة" ، إضافة إلى الأمانة ومصالحة حفظ الصحة والأمن ، وتنفرع عن هذه الوحدات ثمانية مديريات فرعية وهي :

- **المديرية الفرعية للموارد البشرية** : وتهتم هذه الوحدة بتسيير النشاطات الإدارية وعلاقات المستخدمين داخلها، كما تتولى عملية توجيه الموظفين حسب تخصصاتهم المهنية ومهاراتهم مع الحرص على راحة الموظفين وتطبيق الأوامر والقرارات الواردة من الوزارة .
- **المديرية الفرعية للتقنية** : تتكلف هذه الأخيرة بمخبر الوحدة وعملية المراقبة النوعية فيها مع مصلحة البرمجة وحرصها على عملية الإصدار والتصدير .
- **المديرية الفرعية للتمويل** : وتعمل على تمويل الوحدة الإنتاجية بالمادة الأولية وكذلك قطع الغيار من خلال الاستناد على تحرير وثائق وصل الدخول والخروج على حد سواء .
- **المديرية الفرعية للصيانة والوسائل** : وتسهر على حظيرة العتاد المتنقل، كما توفر النقل للموظفين مقر عملهم بالوحدة .
- **المديرية الفرعية للنسيج** : وتولي اهتمام لمراقبة النسيج من دخوله خيط أولي إلى حين خروجه قماشاً خام حسب البرنامج المقرر للإنتاج الذي يخضع لمتطلبات السوق .

- المديرية الخاصة بالتميم : تسعى إلى المحافظة على جودة الأقمشة ومقاومتها من الجفاف والانكماش ومقاومة التعفن.
- المديرية الفرعية الخاصة بالمحاسبة : وتتولى تسيير الشؤون المالية منها المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية للوحدة.
- المديرية الفرعية للتسويق : وتقوم هذه الأخيرة بتسويق وعرض المنتجات في الأسواق الوطنية وكذا الخارجية.

تتوزع هذه المديریات المختلفة وفقاً لثلاث بنايات منفصلة وهي :

- ← البناية الأولى : تمثل أقسام الخدمات العامة
- ← البناية الثانية : تمثل ورشات الإنتاج
- ← البناية الثالثة : تمثل مركز التكوين المهني والتمهين وكذلك مركز الشؤون الاجتماعية .

أما الحديث عن الانطلاقة الفعلية لمزاولة نشاطها فكان بـ تاريخ 26 أكتوبر 1982 بقسم النسيج و بمناوبة واحدة ، على الرغم من طاقة الاستيعاب التي تزر بها الوحدة، حيث يمكن تشغيل 1352 عامل موزعة بمناوبات عمل نظراً لقلة المادة الأولية المتمثلة خصوصاً في الخيط المستورد.

هذا ما جعل عدد الموظفين عند انطلاقتها يقتصر على 617 موظفاً ، تلقى 128 موظف منهم تكوين متخصص بالشركة الإيطالية **La nerossi** في إيطاليا .

وبعدما كانت المؤسسة تشتغل بمناوبة واحدة ثم مناوبتين ، توجهت بعد زيارة وزير الصناعة والمناجم يوسف يوسف بـ : 22- 10- 2018 إلى العمل الفرقي بثلاث مناوبات بهدف توسع الإنتاج والمواد المستخدمة ، خاصة وأن الإنتاج المقرر سنوياً يصل إلى 08 ملايين متر طولي من القماش الجاهز للتفصيل في ظل الشروط الأساسية للإنتاج الجديدة .

وتتمثل المادة الأولية المعتمدة في الخيط المستورد من سويسرا " فلازا " وهو الأعلى سعراً مقارنة بالخيط المحلي المتأتي من ولاية تبسة وعين البيضاء.

أما بالنسبة لطبيعة الإنتاج فهي تتميز بتنوع الأقمشة المقاومة للنار والموجهة نحو مؤسسات مهنية رسمية خاصة وحساسة ألا وهي " وزارة الدفاع الوطني والمدنية العامة للأمن الوطني" كما أنها تتطلع إلى صناعة الأقمشة المدنية مستقبلاً .

وأهم ما يميز هذه الوحدة الإنتاجية أنها الممول الوحيد لنشاطها، أي أن تمويل نشاط وحدة الإنتاج تكسالك يقوم على الإيرادات العائدة عن تسويق إنتاجه فقط .

كما يجدر بنا الإشارة أيضاً، إلى أن هذه الوحدة تحصلت على علامة الجودة **WOLL WARK** في 8 جويلية 1986 ، وهي علامة الصوف الخالص الجيد من طرف السكرتارية الدولية للصوف.

INTERNATIONAL WOOL SECRETARIAT، إضافة إلى أنها احتلت المرتبة الثالثة في الجودة خلال سنة 2007 على المستوى الوطني ، هذا ما أكسبها حظوة في السوق الوطنية . (وثائق خاصة بمؤسسة تكسالك)

أ- علاقة مجال الدراسة بموضوع البحث

هذه البيئة الخصبة التي تتحلّى بدينامية دائمة على مدار السنوات، خاصة وأنها تعد من أقدم المؤسسات بالمنطقة ما أتح لها الفرصة لتشكل تاريخاً خاصاً بها، يجمع بين شبكة من العادات والقيم المجتمعية والمهارات والقيم التنظيمية في حلقة واحدة ، فالفهم التاريخي لها يزود الباحث ببصيرة سوسولوجية ثابتة تشمل الأفراد الموظفين بها بداية من الثمانينات إلى يومنا هذا في منظمة مصفوفة ومتنوعة وظيفياً وشاملة للغالبية الساحقة من اليد العاملة في المدينة، الأمر الذي جعل منها محطة تنموية فعالة برغم من طبيعة العمل الحساسة.

كذلك فإن لخصوصية المنطقة تأثير واضح في اختيارنا لمحل دراستنا الميدانية ، نظراً لكونها تمزج بين الصناعات التقليدية والمحدثة في مجال النسيج ، ناهيك عن الطابع الفلاحي الذي يسود مختلف دوائرها وبلدياتها ، الأمر الذي ساهم في تأصيل هذه السجية الثقافية فيما بينهم وعمقها .

2-المجال الزمني

لكل بحث اجتماعي حدود زمنية تتم فيه ، حيث تسمح هذه الأخيرة بقولبة الظاهرة محل دراستنا في صورتها الفعلية وتدقيق مشكلاتها البحثية وذلك من خلال عرضها وفق مرحلتين أساسيتين مترابطتين ومتكاملتين ، بحيث لا تتفصل الأولى عن الثانية ولا تتم الثانية بمنى عن الأولى بل يتماشى في نفس الوقت طيلة فترة البحث دون أية تدرج و تتمثل هذه المراحل فيما يلي :

أ- مرحلة عرض الإطار النظري للبحث

بدأت هذه المرحلة مباشرة بعد القراءات الأولية التي سمحت بانتقاء موضوع دراستنا وعرضه على اللجنة العلمية وقبوله ، أين تم ضبطه في صورته النهائية خلال شهر ماي 2021.

وهنا كانت نقطة بداية البحث، التي كرسنا لجمع المادة العلمية والإطلاع على مختلف الأدبيات النظرية التي تناولت كل من " الثقافة التنظيمية و إدارة الصراع التنظيمي " لغرض التعرف على ملامحها، ناهيك عن مختلف المناقشات العلمية التي تمت حول موضوعنا رفقة المشرف والأستاذة الزملاء والمختصين طيلة فترة البحث والتي تزامنت مع الدراسة الميدانية .

ب- مرحلة عرض الإطار الامبريقي للبحث

أجريت هذه المحطة عبر مرحلتين أساسيتين تجسدت فيما يلي :

← الفترة الأولى : مرحلة الدراسة الاستطلاعية

هي مرحلة تمهيدية للدراسة الميدانية وداعم أساسي للقراءات، حيث تسمح بالتعرف على مجتمع الدراسة وطبيعة النشاط الممارس في المؤسسة بمختلف وحداتها ، وهذا ما تم في دراستنا الراهنة بداية من شهر مارس 2022 وقد دامت 15 يوماً ، مستعينة بقسم الموارد البشرية الذي ساهم في التعرف على معالم المؤسسة وهيكلها العام، وتاريخها و التحصل على السجلات والوثائق الخاصة بها، كذلك تظهر أهميتها في الكشف عن حلقات غامضة ومفقودة في دراستنا من خلال مجموع الملاحظات التي تم رصدها.

← الفترة الثانية : مرحلة المقابلات الحرة

تم إجراء مجموعة من المقابلات الحرة سنة 2022 وقد دامت لمدة شهراً كاملاً ، و على فترات متقطعة ، شملت جميع الفئات المهنية داخل المؤسسة " إيطارات ، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ "، حيث كانت هذه المقابلات بشكل فردي وأحياناً بصورة جماعية وفي مختلف الأوقات، تقيدنا فيها بمتغيرات دراستنا من أجل ضبط محاور الإستبانة وفقاً لفهم المبحوثين لها ، إضافة إلى حصولنا على كم هائل من المعلومات الغير منتظرة والتي لها علاقة مباشرة مع إشكالياتنا مما جعلها محطة هامة ومساعدة على التحليل و التفسير السوسولوجي للبيانات المجمعَة عبر الإستبانة.

← الفترة الثالثة : مرحلة الدراسة التطبيقية

تمت الدراسة الميدانية على مرحلة واحدة و في فترة تمتد من أواخر شهر أكتوبر 2022 إلى شهر نوفمبر 2022، حيث تم في هذه المرحلة ، توزيع استمارة تجريبية على (30) مفردة بحثية في مختلف المصالح المهنية داخل المؤسسة . والتي أخذت الوقت الكافي للإجابة عنها من قبل المبحوثين وهذا بعد أن تم إخضاعها لصدق المحكمين فيما سبق أنظر الملحق رقم (01).

بعد استرجاع مجموع الاستبانات الموزعة مباشرة وذلك بعد مرور (15) يوماً ، قمنا بتفريغها ومن ثم قياس ثباتها وبعد التأكد من ثبات الإستبانة وصلاحياتها البحثية ، تم توزيع الاستبيان على العينة الكلية والمتمثلة في (156) مفردة بحثية حسب النسب المئوية المحسوبة للفئات المهنية وفق العينة الحصصية . ناهيك عن ذلك تم الإستعانة بمجموع من الأدوات البحثية المساعدة لإتمام البحث منها الملاحظة العلمية ، المقابلات الحرة .

أما عن طريقة توزيع الاستبيان، فقد كانت بأسلوب مباشرة من طرف الباحثة من أجل ضمان عملية استرجاعها، إلى أنها تطلبت مدة زمنية مطولة كونها لم توزع مباشرة بصورة واحدة وإنما أخذت في كل مرة فريق معين ، نظراً لنظام المؤسسة الذي يعمل بدوام فرقي .

بعد هذه المرحلة توجهنا مباشرة نحو استرجاع الاستبانات الموزعة والتي استرجعت بنسبة (100%)

بعدها قمنا بتفريغ مجموع الاستبانات من خلال اعتماده برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية 25 spss V؛ ومن ثم تحليلها والخروج بالنتيجة العامة للدراسة .

إن فائدة عرض المدة الزمنية لدراستنا الراهنة ، تتمثل في معرفة تفاصيل إجراء الدراسة ، ناهيك عن التغيرات الدائمة التي تمس المؤسسة من فترة إلى أخرى من حيث ، عدد الموظفين، طرق العمل، قوانين العمل ، وثقافتها .

المجال البشري

من المعلوم أن لكل بحث اجتماعي مجتمع بحث يقوم عليه بغض النظر عن حجم هذا المجتمع، إلا أن تحديد هذا الأخير يستدعي منا ضبط حدود حاجتنا منه، لذلك فإن هذا الأمر يتطلب تتبع واختيار دقيق لا عبثي يعبر عن فهم موضوعي لحقل الدراسة ميدانياً، و قومها طبيعة الدراسة ومدى توافقها معها في الوحدة الإنتاجية تكسالق **TEXALG**.

وهنا نجد أن عدد الأفراد الموظفين في المؤسسة بشكل دائم بلغ (263) موظفاً حسب إحصائيات مارس 2022 ، في حين كانت قبل سنة واحدة أي سنة 2021 بعدد (257) موظفاً، وتتنوع على ثمانية مديريات فرعية والتي تظهر بشكل دقيق في الملحق رقم (06) ، أين تشتغل بدوام فرقي يشمل الفئات المهنية التالية :

الجدول رقم (10) : يبين توزيع الموظفين حسب الفئات المهنية

النسبة المئوية %	العدد	الفئة المهنية
14%	38	الإطارات
20%	52	أعوان التحكم
66%	173	أعوان التنفيذ
100%	263	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة حسب معطيات مديرية الموارد البشرية في الوحدة .

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن الغالبية الساحقة من الفئات الوظيفية السائدة في المؤسسة كانت من نصيب أعوان التنفيذ، ثم يليها مباشرة أعوان التحكم ومن ثم فئة الإطارات، وهذا إن دل فإنما يدل

على أن طبيعة النشاط الممارس في الوحدة الإنتاجية يتطلب وجود يد عاملة كبيرة ، نظراً لتعدد الأقسام والوحدات مثل قسم النسيج، التتيم ، الصيانة ، الأمن، التسويق وغيرها من الأقسام الأخرى .

ثالثاً - المنهج المستخدم :

مما لا شك فيه أن لا وجود لمعرفة علمية دقيقة دون منهج، لذلك أكد " رايت ميلز" ضمن مؤلفه >> الخيال السوسيولوجي << ، أن التفاعل الجدلي بين خطوتنا التفكير العلمي والمنهج العلمي ، أمر ضروري ولازم في البحث عن الحقيقة، فمن يفكر وينظر دون ملاحظة أو منهج أو يلاحظ دون تفكير، كلاهما لا يصل إلى حقائق دقيقة ذات معنى، وإن وصل فإما إلى تجريدات غير مبرهنة أو إلى أكوام من البيانات فاقدة الروح والمعنى. (عبد المعطي، 1981، صفحة 5)

فالمنهج هو الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول إلى أهدافه، بناءً على جملة من القواعد العامة المهيمنة على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة (بوحوش و الذنبيات، 2007، صفحة 102)

وتماشياً وطبيعة الموضوع بأبعاده ومؤشراته المختلفة دعت الضرورة المنهجية إلى اعتماد " المنهج الوصفي" من خلال المسح بالعينة، وإتباعه من أجل الحصول على بيانات مفصلة حول الثقافة التنظيمية وعملية إدارة الصراع التنظيمي كما هي في الوحدة الإنتاجية $texalg$ ، ووصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كميًا.

فتضمن معالم المنهج الوصفي حسب دراستنا الحالية، يستدعي وصف دقيق لكل من متغيري الثقافة التنظيمية وما تحويه من أبعاد " الاحتواء، المناخ التنظيمي والبعد الإنساني" ومحاولة الكشف عن طبيعتها مع وصف علاقتها بمتغير تابع، ألا وهو إدارة الصراع التنظيمي بأبعاده المختلفة " أسلوب التعاون، أسلوب التنافس وأسلوب التجنب" ، وهذا ما تم تناوله في الشق النظري من الدراسة .

مع التأكيد على تحليل البيانات المتحصل عليها تحليلاً إحصائياً، ومن ثم تفسيرها وربطها بالعوامل المختلفة المؤثرة في تنظيمها وقياس العلاقة المتبادلة بينهما ميدانياً من خلال عملية التوصيف لفهم الحاضر ولتوجيه المستقبل بالاعتماد على طريقة المسح بالعينة كأحد طرائق هذا المنهج.

ويمكن البرهنة على مُدعاة استخدامنا للمنهج الوصفي من خلال مجموع النقاط التالية :

- جمع معلومات حقيقية عن الثقافة التنظيمية وعملية إدارة الصراع في الوحدة الإنتاجية تكسالتق .
- تحديد الفجوة الموجودة مع توضيح الإشكالات الأساسية داخل الوحدة الإنتاجية تكسالتق.
- تصور خطط مستقبلية حول المشكلات المشابهة لدراستنا الراهنة.
- إيجاد طبيعة العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي .
- تقديم الموضوع محل الدراسة في صورته الواقعية من خلال الاستعانة بمجموع الأدوات المنهجية المتوافقة وطبيعة المنهج المعتمد (الملاحظة، المقابلة وخصوصاً الاستبيان).

رابعاً - أدوات جمع البيانات الميدانية :

لأجل الوقوف على جوانب المشكلة البحثية وتفسيرها علمياً، وجب على كل باحث أن يدرك طبيعة المعلومات التي هو بحاجة لها في بحثه وخصائص عينة دراسته، وهذا لا يتأتى لنا إلا من خلال الاختيار الأنسب والدقيق لأدوات جمع البيانات.

ونظراً لطبيعة موضوع دراستنا الراهنة واعتمادنا فيها للمنهج الوصفي، قد توجب أن نختار الأدوات المنهجية التي ترتبط بهذا المنهج لكن بدرجات متفاوتة حسب منهجية البحث وأهدافه.

وبناءً على ذلك استندت دراستنا الحالية على الاستبيان كأداة رئيسية ، إضافة إلى المقابلة الحرة والملاحظة والوثائق والسجلات كأدوات فرعية داعمة ومكملة للاستبيان بهدف الحصول على بيانات أكثر دقة وموضوعية.

وفيما يلي نعرض هذه الأدوات المنهجية كما يلي :

1- الاستبيان :

إن عملية انتقاء أداة تقنية رئيسية في البحث الاجتماعي تمكنا من معرفة جوهر الظاهرة محل الدراسة ليس بالأمر الهين، خاصة وأنها تتولى مهمة جمع بيانات دقيقة وموضوعية حول الدراسة، لهذا قد يتبادر إلى أذهننا تساؤلات عدة حول كيفية تحقيق ذلك ؟ وهنا وقع اختيارنا على الاستبيان كوسيلة محورية هامة في

المنهج الوصفي وهو " عبارة عن مجموع الأسئلة المكتوبة التي تعد قصد الحصول على معلومات وأراء المبحوثين حول ظاهرة معينة". (عبيدات، أبو نصار، و مبيضين، 1999، صفحة 63)

وتماشياً مع موضوع دراستنا هذه، تم بناء استمارة استبيان من خلال إتباع المراحل التالية :

1- المرحلة الأولية لصياغة الاستبيان :

استندت الدراسة الراهنة في تصميم هذا الاستبيان وتحديد محاوره وإعداد عبارته على مجموع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، ومختلف الأدبيات النظرية الشاملة لمتغيراته التي تم تناولها بشكل مفصل في الفصول السابقة (الفصل الثاني والثالث)، فضلاً عن معايشة واقع مؤسسة تكسالك و حياة العمل السائدة فيها، من خلال زيارتنا المتكررة لها من أجل الوقوف على فهم متكامل ورؤية معمقة " للثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة" وضبط معالم بحثنا بموضوعية ودقة وهذا ما تمت الإشارة إليه سابقاً في المرحلة الاستكشافية للبحث.

بعد هذه الخطوة المهمة يتجه الباحث نحو تبني أو تطوير نموذج للاستبيان شريطة أن يتناسب ومتغيرات دراستنا ، وهنا قد يلجأ إلى اعتماد أحد المقاييس الشائعة الأصيلة كما هي، أو يستخدم مقياس جديد أو يتجه مباشرة نحو تعديل بعض المقاييس الشائعة بما يتناسب مع متغيرات الدراسة وبيئتها، وهذا ما تم العمل به في دراستنا هذه ، بعد مراجعة مقاييس ونماذج عديدة ومتنوعة أهمها ما جاء به توماس و كولمان بالنسبة لأساليب إدارة الصراع ومختلف أبعاد الثقافة التنظيمية الواردة في الدراسات السابقة.

أما بالنسبة لتقسيم فقرات الاستبيان، فقد عمدنا إلى صياغتها بطريقة واضحة وكلمات سهلة بعيداً عن الكلمات الفنية المتخصصة، بحيث يكون من السهل على المبحوثين إدراك ما هو مطلوب منهم، وهنا قسمت هذه العبارات وفقاً للمحاور الثلاث التالية :

- **المحور الأول :** خصص المحور الأول من الاستبيان لأجل جمع بيانات عامة حول العينة البحثية، حيث شمل هذا الأخير (06) أسئلة تعبر عن " الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الفئة المهنية و الأقدمية " .
- **المحور الثاني :** خصص هذا المحور من أجل قياس مستوى المتغير المستقل " الثقافة التنظيمية " ، وتم تقسيم هذا المحور إلى ثلاثة أبعاد أساسية (الاحتواء، المناخ التنظيمي، البعد الإنساني) ،

حسب الفرضيات الجزئية المعتمدة في الدراسة ، وهنا تم تناول كل بعد من خلال مجموعة من العبارات العاكسة لها من أجل إدراك مسعى هذا المحور.

– المحور الثالث : خصص هذا المحور من أجل قياس المتغير التابع " إدارة الصراع التنظيمي " ، بحيث قسم هذا الأخير إلى ثلاثة أبعاد أساسية (أسلوب التعاون، أسلوب التنافس وأسلوب التجنب)، حسب الفرضيات الجزئية المعتمدة في الدراسة ، وهنا تم تناول كل بعد وفقاً لمجموع العبارات العاكسة له لغرض تحقيق مسعى هذا المحور.

كما تم موازنة إجابات المبحوثين وفق مقياس ليكرات الخماسي لقياس الاتجاهات على النحو التالي :

جدول رقم (11): مقياس ليكرات الخماسي لقياس الاتجاهات.

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الإيجابية	5	4	3	2	1
العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
السلبية	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الباحثة.

2- صدق وثبات الاستبيان :

يعنى بصدق الإستبانة عموماً " أن تقيس أسئلتها ما وضع لقياسه " (دودين، 2010، صفحة 231)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الإستبانة من خلال اعتماد طريقتين :

أ- الصدق الظاهري face Validity :

تم عرض استمارة البحث في صورتها الأولية على مجموعة من أساطين علم الاجتماع في الجزائر وخارجها (الجمهورية الأردنية، الإمارات العربية) و بلغ عددهم ثمانية أساتذة، منهم سبعة أساتذة بدرجة

أستاذ التعليم العالي وأستاذ محاضر قسم أ، من ذوي الخبرة طويلة الأمد في التخصص، سعياً منا إلى اختبار عبارات الاستبيان ومعرفة مدى توافقها وأهداف الدراسة .

حيث تم إرفاق رسالة التحكيم بالمشكلة الرئيسية للدراسة إلى جانب الفرضيات التي تم صياغتها من أجل وضع ملاحظاتهم بشكل دقيق وهادف لإعادة هيكلة وترميم الهفوات التي يحتوي عليها الاستبيان .

وقد أبدى مجموع الخبراء جملة من الملاحظات المتقاربة و القيمة التي استجبنا لها كلها، بإدخال بعض التعديلات على العبارات التي تظهر من خلال (فصل بعض الفقرات إلى أكثر من فقرة ، إعادة الصياغة اللفظية حسب الضمير المستخدم ، تغيير موقع بعض الفقرات) لتستقر على (64) عبارة موزعة وفق ثلاث محاور أساسية والتي سبق وأن ذكرناها . - أنظر الملحق رقم (02) -

وهنا تم حساب معامل الصدق للإستبيان عن طريق " نسبة القبول "بين المحكمين على فقرات المقياس بموجب المعادلة التالية : (عبان، 2020)

عدد الأساتذة الموافقين على البند

$$\text{نسبة قبول البند} = \frac{\text{عدد الأساتذة الموافقين على البند}}{\text{مجموع الأساتذة المحكمين}} \times 100\%$$

مجموع الأساتذة المحكمين

حيث أن :

عدد البنود = 64 بند .

عدد الأساتذة المحكمين = 08 أساتذة

الجدول رقم (12): نسبة الاتفاق بين المحكمين على فقرات الاستبيان .

رقم البند	موافق	غير موافق	النسبة المئوية % (نسبة قبول البند)
07	08	00	%100
08	08	00	%100
09	08	00	%100
10	08	00	%100
11	08	00	%100

%100	00	08	12
%87.5	1	07	13
%100	00	08	14
%100	00	08	15
%100	00	08	16
%87.5	1	07	17
%100	00	08	18
%100	00	08	19
%100	00	08	20
%100	00	08	21
%100	00	08	22
%100	00	08	23
%100	00	08	24
%100	00	08	25
%100	00	08	26
%100	00	08	27
%100	00	08	28
%100	00	08	29
%100	00	08	30
%100	00	08	31
%100	00	08	32
%87.5	1	07	33
%100	00	08	34
%100	00	08	35
%100	00	08	36
%87.5	1	07	37
%100	00	08	38
%100	00	08	39
%100	00	08	40
%100	00	08	41
%100	00	08	42

%100	00	08	43
%100	00	08	44
%100	00	08	45
%100	00	08	46
%100	00	08	47
%100	00	08	48
%100	00	08	49
%100	00	08	50
%100	00	08	51
%100	00	08	52
%100	00	08	53
%100	00	08	54
%100	00	08	55
%100	00	08	56
%100	00	08	57
%100	00	08	58
%100	00	08	59
%100	00	08	60
%100	00	08	61
%100	00	08	62
%100	00	08	63
%100	00	08	64

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على تقارير تحكيم الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن الأسئلة (7 - 64) هي بنود مقبولة في هذا الإستبيان لأنها تحصلت على نسب كبيرة من حيث الموقفة عليها من طرف الأساتذة المحكمين.

ب- صدق الاتساق الداخلي :

بناء على صدق الاتساق الداخلي يتم تبيان الارتباط القائم بين درجات كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ، والتي قمنا بقياسها إستناداً إلى معامل سبيرمان ، أين يتم توضيح مدى دلالة القيمة الاحصائية لكل فقرة مقارنة مع مستوى الدلالة المعتمد وهو ما سنعمل عليه على النحو التالي :

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لبعد الإحتواء التنظيمي

العبارة (البنود)	ارتباط العبارة بالبعد	النتيجة
07	0.393*	دال إحصائيا
08	0.540**	دال إحصائيا
09	0.704**	دال إحصائيا
10	0.408*	دال إحصائيا
11	0.639**	دال إحصائيا
12	0.652**	دال إحصائيا
13	0.474**	دال إحصائيا
14	0.775**	دال إحصائيا
15	0.385*	دال إحصائيا
قيمة الدلالة (**) الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = (0.01)$ (*) بالتالي الارتباط دال عند مستوى دلالة $\alpha = (0.05)$		

المصدر : من إعداد الباحثة إعتماًداً على مخرجات التحليل الاحصائي v25 ; spss

من خلال الجدول أعلاه رقم (13)، والذي يوضح دلالة معاملات الارتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة (بند) والدرجة الكلية لبعد الإحتواء التنظيمي في مؤسسة تكسالك بولاية خنشلة ، يمكننا القول أن قيم إرتباط البنود مع متوسط الدرجة الكلية لبعد الإحتواء التنظيمي وردت مقبولة ، بحيث تراوحت هذه القيم بين 0.385 إلى 0.775 وهي بهذا دالة معنوياً عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 مما يؤكد على صدق اتساق البنود مع البعد ، أي أنها صالحة لقياس البعد الكلي .

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لبعد المناخ التنظيمي

العبارة (البنود)	ارتباط العبارة بالبعد	النتيجة
16	0.337*	دال إحصائياً
17	0.752**	دال إحصائياً
18	0.370*	دال إحصائياً
19	0.532**	دال إحصائياً
20	0.504**	دال إحصائياً
21	0.602**	دال إحصائياً
22	0.664**	دال إحصائياً
23	0.759**	دال إحصائياً
24	0.579**	دال إحصائياً
25	0.619**	دال إحصائياً
قيمة الدلالة (**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = (0.01)$ (*) بالتالي الارتباط دال عند مستوى دلالة $\alpha = (0.05)$		

المصدر : من إعداد الباحثة إعتامداً على مخرجات التحليل الاحصائي v25 ; spss

من خلال الجدول أعلاه رقم (14)، والذي يوضح دلالة معاملات الارتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة (بند) والدرجة الكلية لبعد المناخ التنظيمي في مؤسسة تكسالك بولاية خنشلة ، يمكننا القول أن قيم إرتباط البنود مع متوسط الدرجة الكلية لبعد المناخ التنظيمي وردت مقبولة ، بحيث تراوحت هذه القيم بين 0.370 إلى 0.759 وهي بهذا دالة معنوياً عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 مما يؤكد على صدق اتساق البنود مع البعد ، أي أنها صالحة لقياس البعد الكلي .

الجدول رقم (15): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لبعد الدعم الانساني

العبارة (البنود)	ارتباط العبارة بالبعد	النتيجة
26	0.576**	دال إحصائياً
27	0.711**	دال إحصائياً
28	0.850**	دال إحصائياً
29	0.768**	دال إحصائياً

دال إحصائيا	0.620**	30
دال إحصائيا	0.634**	31
دال إحصائيا	0.374*	32
دال إحصائيا	0.337*	33
دال إحصائيا	0.467**	34
دال إحصائيا	0.418*	35
قيمة الدلالة (**) الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = (0.01)$ (*) بالتالي الارتباط دال عند مستوى دلالة $\alpha = (0.05)$		

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي v25 ; spss

من خلال الجدول أعلاه رقم (15)، والذي يوضح دلالة معاملات الارتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة (بند) والدرجة الكلية لبعدهم الانساني في مؤسسة تكسالك بولاية خنشلة ، يمكننا القول أن قيم إرتباط البنود مع متوسط الدرجة الكلية لبعدهم الانساني وردت مقبولة ، بحيث تراوحت هذه القيم بين 0.325، 0.850 وهي بهذا دالة معنوياً عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 مما يؤكد على صدق اتساق البنود مع البعد ، أي أنها صالحة لقياس البعد الكلي .

الجدول رقم (16): يمثل توزيع معاملات الارتباط بين أبعاد متغير الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لها.

الأبعاد	الاحتواء التنظيمي	المناخ التنظيمي	الدعم الإنساني
الدرجة الكلية	0.570**	0.789**	0.766**
قيمة الدلالة (**) الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = (0.01)$			

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي v25 ; spss

من خلال الجدول رقم (16) يتضح أن :

كل بعد يرتبط مع الأبعاد الأخرى للمقياس وهو بذلك يرتبط مع الدرجة الكلية ، حيث أن الدرجة الكلية لبعدها الاحتواء التنظيمي 0.570 وبعدها المناخ التنظيمي 0.789، وبعدها الدعم الانساني 0.766 ، بمستوى دلالة 0.01 مما يدل على المقياس يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي .

الجدول رقم (17): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لبعدها اسلوب التعاون

النتيجة	ارتباط الفقرة بالبعد	الفقرات (البنود)
دال إحصائياً	0.822**	36
دال إحصائياً	0.726**	37
دال إحصائياً	0.416*	38
دال إحصائياً	0.774**	39
دال إحصائياً	0.445*	40
دال إحصائياً	0.578**	41
دال إحصائياً	0.387*	42
دال إحصائياً	0.472**	43
دال إحصائياً	0.571**	44
دال إحصائياً	0.445*	45
قيمة الدلالة		
(**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = (0.01)$		
(*) بالتالي الارتباط دال عند مستوى دلالة $\alpha = (0.05)$		

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي v25 ; spss

من خلال الجدول أعلاه رقم (17)، والذي يوضح دلالة معاملات الارتباط سييرمان بين درجة كل عبارة (بند) والدرجة الكلية لبعدها أسلوب التعاون في مؤسسة تكسالك بولاية خنشلة ، يمكننا القول أن قيم إرتباط البنود مع متوسط الدرجة الكلية لبعدها أسلوب التعاون وردت مقبولة ، بحيث تراوحت هذه القيم بين 0.387 إلى 0.822 وهي بهذا دالة معنوياً عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 مما يؤكد على صدق اتساق البنود مع البعد ، أي أنها صالحة لقياس البعد الكلي .

الجدول رقم (18): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لبعدها اسلوب التنافس

النتيجة	ارتباط العبارة بالبعد	الفقرات (البنود)
دال إحصائياً	0.544**	46
دال إحصائياً	0.510**	47
دال إحصائياً	0.444*	48
دال إحصائياً	0.616**	49
دال إحصائياً	0.666**	50
دال إحصائياً	0.542**	51
دال إحصائياً	0.319*	52
دال إحصائياً	0.626**	53
دال إحصائياً	0.389*	54
<p>قيمة الدلالة (**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = (0.01)$ (*) بالتالي الارتباط دال عند مستوى دلالة $\alpha = (0.05)$</p>		

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي v25 ; spss

من خلال الجدول أعلاه رقم (18)، والذي يوضح دلالة معاملات الارتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة (بند) والدرجة الكلية لبعده أسلوب التنافس في مؤسسة تكسالك بولاية خنشلة ، يمكننا القول أن قيم ارتباط البنود مع متوسط الدرجة الكلية لبعده أسلوب التنافس وردت مقبولة ، بحيث تراوحت هذه القيم بين 0.319 إلى 0.666 وهي بهذا دالة معنوياً عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 مما يؤكد على صدق اتساق البنود مع البعد ، أي أنها صالحة لقياس البعد الكلي .

الجدول رقم (19): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لبعده أسلوب التجنب

النتيجة	ارتباط الفقرة بالبعد	الفقرات (البنود)
دال إحصائياً	0.697**	55
دال إحصائياً	0.484**	56
دال إحصائياً	0.862**	57
دال إحصائياً	0.631**	58

دال إحصائيا	0.805**	59
دال إحصائيا	0.799**	60
دال إحصائيا	0.843**	61
دال إحصائيا	0.758**	62
دال إحصائيا	0.807**	63
دال إحصائيا	0.687**	64
قيمة الدلالة		
(**) الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = (0.01)$		
(*) بالتالي الارتباط دال عند مستوى دلالة $\alpha = (0.05)$		

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي v25 ; spss

من خلال الجدول أعلاه رقم (19)، والذي يوضح دلالة معاملات الارتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة (بند) والدرجة الكلية لبعده أسلوب التجنب في مؤسسة تكسالك بولاية خنشلة ، يمكننا القول أن قيم ارتباط البنود مع متوسط الدرجة الكلية لبعده أسلوب التجنب وردت مقبولة ، بحيث تراوحت هذه القيم بين 0.484 إلى 0.843 وهي بهذا دالة معنوياً عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 مما يؤكد على صدق اتساق البنود مع البعد ، أي أنها صالحة لقياس البعد الكلي .

الجدول رقم (20): يمثل توزيع معاملات الارتباط بين أبعاد متغير إدارة الصراع التنظيمي والدرجة الكلية لها.

الأبعاد	أسلوب التعاون	أسلوب التنافس	أسلوب التجنب
الدرجة الكلية	0.579**	0.357*	0.851**
قيمة الدلالة			
(**) الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = (0.01)$			
(*) بالتالي الارتباط دال عند مستوى دلالة $\alpha = (0.05)$			

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي v25 ; spss

من خلال الجدول رقم (20) يتضح أن :

كل بعد يرتبط مع الأبعاد الأخرى للمقياس وهو بذلك يرتبط مع الدرجة الكلية ، حيث أن الدرجة الكلية لبعده أسلوب التعاون 0.579، وبعده التنافس بقيمة 0.257 وبعده أسلوب التجنب بقيمة 0.851 ، بمستوى دلالة 0.01 ، 0.05 مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي .

ج- ثبات أداة الدراسة Reliability :

يعد الثبات أحد الأساليب الإحصائية الهامة في العلوم الاجتماعية، نظراً لصعوبة معرفة صدق أداة القياس المستخدمة " الإستبانة" ، لذلك فإن الباحث يلجأ إلى اعتماد جملة من الأساليب لتحقيق من ثباتها، أهمها "معامل الفاكرونباخ (a)"، معامل سييرمان لتجزئة النصفية " مع استثناء طريقة إعادة الاختبار test retest method، لتجنب نفور العينة البحثية من الإجابة في كل مرة عن الإستبانة .

← معامل الفاكرونباخ Alpha s cronbach لحساب الثبات :

الفاكرونباخ هو طريقة أو مقياس إثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، حيث تنحصر قيمته بين (0-1)، إذ أنه كلما كان معامل الثبات قريب إلى (1) أو يفوق قيمة (60%) كلما دل على أنه مؤشر جيد لثبات الإستبانة في حين أن انعدام القيمة (0) يدل على عدم ثبات الإستبانة .

وللتأكد من ثبات الاستبيان في دراستنا الحالية حسب معامل ألفا كرونباخ، قام الباحث بتطبيقه على عينة تجريبية قوامها (30) مفردة بحثية.

ونظراً لقيمة معامل ألفا كرونباخ لكل من بعدي الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع فإنها تتسم بالاتفاق بين مفردات العينة البحثية وهي مقبولة .

وحسب مخرجات **spss; vu 25**، فإن قيمة الثبات حسب معامل الفاكرونباخ تظهر كالتالي :

جدول رقم (21) : حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

ت	أبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ	الصدق الذاتي
01	الثقافة التنظيمية	29	0.894	0.945

0.916	0.840	29	إدارة الصراع التنظيمي	02
0.940	0.885	58	البعد الكلي	

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات **spss vu, 25**

و بناءً على قيمة ألفا كرونباخ تم حساب صدق الذاتي وهو الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ .
قانون حساب صدق المحك :

$$\text{الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{جذر الثبات}}$$

وتبعاً لمخرجات **SPSS; vu25**، فإن قيمة معامل الثبات للبعد الكلي لمحاور الاستمارة مرتفعة جداً وتكون قيمة (60%) وهذا يعد مؤشراً هاماً على ثباتها.

← طريقة التجزئة النصفية (splir- half method) لحساب الثبات :

تم اللجوء إلى هذه الطريقة كأسلوب ثاني لقياس الاتساق الداخلي للاختبار، وذلك من أجل التأكيد على صحة ثبات الاستبيان، حيث يُعنى بالتجزئة النصفية " تقسيم عبارات الاستبيان على نصفين، إذ يشمل القسم الأول على الأرقام الفردية، أما الثاني فيشمل الأرقام الزوجية، ثم حساب معامل ارتباط كل قسم على حدا من أجل الحصول على ثبات الاختبار ككل عبر استخدام أحد المعدلات الإحصائية أهمها معادلة سبيرمان براون **spearman Brown**. (بشتة و بوعموشة، 2020، صفحة 127).

وانطلاقاً مما سبق تم تقسيم عبارات المقياس البالغ عددها 58 عبارة إلى جزئين بحيث يشمل الجزء الأول العبارات الفردية في حين يشمل الجزء الثاني العبارات الزوجية بمعنى 29 عبارة لكل جزء.

جدول رقم (22): معامل الثبات بأسلوب التجزئة النصفية

N	تصحيح المعامل بمعادلة Guttman	معامل الارتباط قبل التصحيح
30	0.914	0.846

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات **spss 25**

وحسب هذه الطريقة فإن قيمة معامل الثبات بعد التصحيح (0.914) تدل على ارتباط قوي جدا وهذا ما يبين أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات .

وتشير القيمتان (0.885)، و(0.914) إلى الدرجة العالية والمرضية لثبات إستبيان الدراسة .

2- المقابلات :

تعتبر المقابلة استبياناً شفويا يسمح بجمع معلومات وبيانات شفوية من المفحوص، بحيث تفوق أهميتها ما يمكن أن نحصل عليه من خلال استخدام أدوات أخرى، نظراً لأن المقابلة تمكن الباحث من دراسة وفهم التعبيرات النفسية للعينة البحثية ومدى انفعالها، كما أنها تبني علاقات ثقة ومودة مع المفحوصين مما يساعد على الكشف عن المعلومات المطلوبة (ذوقان، عدس، و كايد، 1984، صفحة 135)

و برغم من كون المقابلة ليست بأداة أساسية في دراستنا الحالية، إلا أن الباحث اعتمد عليها في كثير من المواقع ، بداية بإقامة مقابلات حرة في مرحلة الدراسة الاستطلاعية، حيث يوجه فيها الباحث أسئلة غير محددة أو مقيدة إلى المفحوصين تتناسب وطبيعة أهداف البحث، خصوصاً وأنها ساهمت في ضبط أسئلة الاستبيان، إضافة إلى مجموع المقابلات التي تمت أثناء فترة الدراسة منها الفردية ومنها الجماعية التي تمت قبل توزيع الاستبيان وبعده مباشرة ، مما مكننا من استعادة نسبة 100% من الاستثمارات الموزعة.

فمجموع هذه المقابلات شمل جميع الفئات المهنية داخل المؤسسة، بداية من فئة الإطارات والتي قدمت صورة واضحة عن القوانين والإجراءات التي تعمل بها المؤسسة، مروراً إلى فئة أعوان التحكم والتي بدورها بينت سيرورة العمل بين الوحدات والعلاقات القائمة وأخيراً فئة أعوان التنفيذ والتي شكلت الغالبية في بحثنا، كون العاملين في هذا المستوى أكثر المستويات الإدارية إدراكاً لطبيعة الثقافة التنظيمية.

أما طبيعة الأسئلة الموجهة للعينة البحثية بطريقة حرة، فهي لم تخرج عن نطاق أهداف البحث، وشملت كل من أبعاد الثقافة التنظيمية " الاحتواء، المناخ التنظيمي والبعد الإنساني " بمختلف مؤشراتهما

كذلك أبعاد إدارة الصراع " التعاون، التنافس، التجنب " بمختلف مؤشراتهما، مما تسنى لنا إدراك واقع المؤسسة الجزائرية TEXALG، واعتمادها في التحليل والتفسير .

3- الملاحظة العلمية :

تعرف الملاحظة على أنها إحدى أهم تقنيات جمع المعلومات والبيانات المباشرة داخل ميدان الدراسة ، خاصة تلك التي تعذر الوصول إليها من خلال المشاهدة العلمية المباشرة وقد يتم الاستعانة ببعض الأجهزة التكنولوجية المساعدة حسب طبيعة وحاجات الدراسة .

وبتالي فإن الملاحظة تعد من أكثر تقنيات البحث صعوبة ، لكونها تعتمد على مهارات الباحث وقدرته على تحليل مختلف العلاقات والسلوكيات الاجتماعية المراد دراستها، فهي تتيح للباحث تفسير وتحليل مختلف الروابط المتواجدة بين العلاقات التي يصعب فهمها إلا بمعايشتها وإدراكها. (سعيد عشور، 2017، صفحة 283).

وقد تم اعتمادنا في دراستنا الحالية على الملاحظة البسيطة في البداية كإستطلاع أولي للظاهرة عين الدراسة، ثم توجهنا نحو تبني الملاحظة المباشرة قصد بناء شبكة ملاحظات فعالة كأداة مساعدة على التحليل السوسيولوجي الموضوعي من خلال ملاحظتنا المتكررة لوراشات العمل المختلفة وإدركنا للمواقف والسلوكيات والأفعال الصادرة عن الموظفين من أجل المحافظة على تحليلها، تحليل علمي دقيق وتقادي تشويها ويتم ذلك من خلال إستخدامنا لكل الحواس وإدراك معمق بطبيعة الموقف وكل ما هو محيط بها من أجل تقديم تفسيرات منطقية للفعل أثناء حدوث الظاهرة أو المشكلة وتجنب مختلف التفسيرات الذاتية.

فبناء شبكة ملاحظة بداية من الدراسات الاستطلاعية التي قمنا بها تتيح لنا فرصة من أجل جمع معطيات نوعية تستخدم في طرح تحليل كفي للظاهرة وإثراء التحليل ودعم المعطيات المجمعمة من خلال المقابلات والاستمارة ، إلا أن هذا يتطلب منا التحلي بموضوعية لتجنب التأثير على تصرفات وسلوكيات وأفعال المبحوثين ومنحهم حرية التصرف بعفوية لوصف الواقع كما هو معاش.

ومنه فإن للملاحظة أهمية كبرى لإدراك جماعات العمل بغض النظر عن التحليل المقدم ودعمها لأدوات الدراسة ، فهي أيضاً تبين لنا في كثير من الأحيان التباين الواضح بين تصريحات الموظفين وواقعهم المهني وهو ما تم إدراكه من خلال شبكة الملاحظة المعتمدة في دراستنا الحلية كما هي واضحة في الجدول رقم (14).

إذ بينت لنا هذه الشبكة القيمة والمباشرة كم هائل من الممارسات والسلوكيات التي تتم داخل وراشات العمل أبرزها علاقات العمل بين هؤلاء الموظفين وما يعتاريتها من قيم نسبية مثل الاحترام والتعاون على أداء

المهام والوظائف وسعي الإدارة إلى معرفة حاجاتهم وإشراكهم ضمن مختلف المشكلات التي تظهر في الوحدة الانتاجية بصفة عامة .

كما أنها سمحت لنا بكشف عملية تطبيق الأوامر وإستخدام المهارات لفرض بعضهم لأرائهم على الآخرين ، ناهيك عن واقع نظام التحفيز والسلطة وظروف العمل المختلفة والاهتمام بصفة عامة بمختلف التوترات التي تحدث بين جماعات العمل على جميع المستويات المهنية.

الجدول: رقم (23) نموذج شبكة الملاحظة عين الدراسة

عزيزي سارة	إسم الملاحظ
الملاحظة العلمية المباشرة	نوع الملاحظة
مجموع موظفي وحدة الإنتاج تكسالك بخنشلة	صفة المبحوثين
ورشات العمل	مكان إجراء الملاحظة
أواخر شهر نوفمبر 2022 - شهر أوت 2023	الفترة الزمنية للملاحظة

النسبة المئوية %	المجموع		الأقسام														الملاحظة	السلوكات	الترتيب	
			التقنية		الصيانة		التتيم		النسيج		والتسويق		الموارد البشرية		التحليلية					والمحاسبية
غير موجود	موجود	غير موجود	موجود	غير موجود	موجود	غير موجود	موجود	غير موجود	موجود	غير موجود	موجود	غير موجود	موجود	غير موجود	موجود	غير موجود	موجود	غير موجود	موجود	
12.5	87.5	0	07	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	مراعاة أوقات العمل	01
75	25	0	02	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	تفادي برامج التكوين	02
37.5	62.5	0	05	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	مساعدة زملاء العمل على أداء المهام	03

37.5	62.5	0	05		/	/	/		/	/	/	/	/	التوكل والثقة بين الموظفين	04
0	100	0	08		/	/	/	/	/	/	/	/	/	تنوع مصادر السلطة	05
0	100	0	08		/	/	/	/	/	/	/	/	/	نظافة ورشات العمل	06
12.5	87.5	0	07		/	/	/	/	/	/	/	/	/	توفر ألات عمل تتناسب وقدرات الموظف	07
25	75	0	06		/	/	/	/	/	/	/	/	/	غزارة المعلومات بين الموظفين	08
37.5	62.5	0	05		/	/	/	/	/	/	/	/	/	التساهل في الاجراءات والقوانين	09
25	75	0	06	/		/	/	/	/	/	/	/	/	وجود إتصال مستمر داخل الورشة	10
0	100	0	08		/	/	/	/	/	/	/	/	/	تقييم العمل فردى وجماعى	11
50	50	0	04	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	عقد إجتماعات دورية	12
12.5	87.5	0	07		/	/	/	/	/	/	/	/	/	الاحترام بين الموظفين	13
25	75	0	06	/		/	/	/	/	/	/	/	/	توفر حوفز مادية	14

12.5	87.5	0	07		/	/		/	/		/	/		/		تشجيع على التعاون	15
12.5	87.5	0	07		/	/	/		/		/	/		/		توحد جماعات العمل	16
25	75	0	06		/	/		/	/		/			/		توفر حلول لإدراك المشكلات	17
37.5	62.5	0	05	/		/	/		/	/		/		/		المشاركة في قضايا المؤسسة	18
25	75	0	06		/	/		/	/		/			/		توفير حاجات الموظفين	19
12.5	87.5	0	07		/	/		/	/		/	/		/		تطبيق الأوامر لحل الصراع	20
12.5	87.5	0	07		/	/		/	/		/			/		إنهاء الصراع كونه مهدد للوحدة	21
25	75	0	06		/	/		/	/		/			/		أستخدم المهارة لفرض توجهي	22
25	75	0	06		/	/	/		/		/	/		/		توحيد الآراء والتوجهات بين الموظفين	23
75	25	0	02	/		/		/	/		/	/		/		التناقص حول جميع المواضيع	24
50	50	0	04		/	/		/	/		/	/		/		مواجهة مختلف النزاعات	25

100	00	0	0	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	التحول بين ورشات العمل	26					
25	75	0	06	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	تلقي ملاحظات من المشرف	27					
00	100	0	08	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	وجود توتر بين الموظفين	28					
Σ				8	20	8	20	9	19	9	19	11	17	6	22	7	21	6	22	المجموع
%				28.57	71.24	28.57	71.42	32.14	67.85	32.14	67.85	39.28	60.71	21.42	78.57	25	75	21.42	78.57	النسبة

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى ميدان الدراسة

4- السجلات والوثائق الرسمية :

لا تختلف الوثائق والسجلات من حيث أهميتها في البحوث الاجتماعية عن بقية أدوات جمع البيانات، إذ يمكن أن تعتمد كأداة أساسية في الدراسات الاستطلاعية التي تكتفي بجمع معلومات معينة حول ظاهرة ما ، ومن ثم تبويبها وعرضها عملياً، كما يمكن أن تكون أداة فرعية مساعدة لبقية الأدوات خاصة في البحوث الوصفية التي تستند على التحليل كما هو الحال بالنسبة لدراستنا الحالية.

حيث كانت هذه الوثائق والسجلات بمثابة الملاحظة غير المباشرة التي سمحت لنا بالتغلغل في حيثيات موضوع دراستنا والتعرف على تاريخ مؤسسة تكسالق TEXALG، ومراحلها المختلفة وعرض هيكلها التنظيمي مع جُلأ التغييرات التي طرأت عليه إلى غاية مارس 2022، أنظر الملحق رقم (05) ،

كذلك إجراءاتها القانونية وعلاقتها مع المؤسسات المستقبلية للمنتجات (الزبائن)، وطبيعة هذه المخرجات إضافة إلى حصولنا على مختلف البيانات المرتبطة بمجتمع الدراسة وخصائصه.

كما أنها تسمح للباحث من التأكد من صحة بعض البيانات التي سبق وأن تحصل عليها عن طريق اعتماده لأدوات أخرى.

خامساً - أساليب التحليل :

تم اعتماد في دراستنا الحالية أسلوب تحليل " الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي " ، وهذا بهدف التعمق في كل حيثيات دراستنا والخروج بنتائج علمية دقيقة وموضوعية على النحو التالي :

أ- أسلوب التحليل الكمي :

- ← الإحصاء الوصفي : ويشمل " التكرارات والنسب المئوية من أجل وصف عينة الدراسة ، مع تحديد استجابة كل مفردة بحثية تجاه عبارات كل من فقرات الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي .
- ← حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، بهدف تحليل تفسيري عن مدى استجابة العينة البحثية تجاه كل عبارة من عبارات أبعاد دراستنا " الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع ". وتحديد أهميتها النسبية .

← استخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم حساب طول الفئات على النحو التالي :

حساب المدى = أكبر درجة من المقياس - أقل درجة من المقياس

التعويض :

$$4 = (5) - (1)$$

لتحديد طول الفئة :

$$\text{المدى} \div \text{عدد الفئات} = \text{طول الفئة}$$

وبتالي فإن :

$$0.8 = 5 \div 4$$

- الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي : $1 + 0.8 = 1.8$
- الفئة الثانية لقيم المتوسط الحسابي هي : $2.6 = 0.8 + 1.8$
- الفئة الثالثة لقيم المتوسط الحسابي هي : $3.4 = 0.8 + 2.6$

جدول رقم (24): درجة الاستجابة حسب المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	مستوى الأهمية	فئة المتوسط الحسابي	درجات ليكرت
غير موافق بشدة	ضعيف جدا	(1.79-1)	1
غير موافق	ضعيف	(2.59-1.80)	2
محايد	متوسط	(3.39-2.60)	3
موافق	مرتفع	(4.19- 3.40)	4
موافق بشدة	مرتفع جدا	(5 - 4.20)	5

المصدر : من اعداد الباحثة حسب أسماء الميرغني (الدرس 116 ، مقياس ليكرت الخماسي وتحويله إلى فترات) (<https://www.youtube.com/watch?v=r3sEzHJZq00>)

14/04/2023,1.34

← حساب معامل ارتباط (spearman) لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع من النوع الوصفي.

← حساب صدق الاتساق الداخلي للإستبانة .

← حساب معامل ألفا كرونباخ (Alphacronback) ومعامل ارتباط سبيرمان بروان (spearman & Brown) بطريقة التجزئة النصفية (split-half) لتحديد مدى ثبات الإستبانة .

← استخدام برنامج Microsoft Office Excel 2007

ب-أسلوب التحليل الكيفي :

بعد العرض التحليلي الكمي للبيانات البحثية المتحصل عليها من خلال مجموع أدوات البحث أهمها الإستبانة ، المقابلات والملاحظة ، تم مباشرة التوجه إلى تكملة التحليل الكيفي أو السوسولوجي لها وتفسيرها عبر الاستعانة بالطروحات النظرية السابقة بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة السائدة بين موضوع دراستنا وبقية متغيرات التنظيم.

سادساً - العينة وخصائصها السوسيوديمغرافية

1- العينة وكيفية اختبارها : يعد البحث الاجتماعي من أصعب البحوث الإمبريقية، الأمر الذي دفع

الباحثين إلى تبني أساليب منهجية تسمح بصيرورته و ضمان تكامله .

وما العينة البحثية إلا أحد المراحل الأساسية في منهجية البحث الاجتماعي نظراً لكونها نقطة محورية في عملية التحقق من فرضيات الدراسة، وبناء على طبيعة الدراسة وأهدافها، تم تحديد إطار العينة الذي يصف معطيات مجتمع البحث من خلال الدراسة الاستكشافية للمؤسسة " تكسالتق **TEXALG**" وما توفر فيها من سجلات إحصائية على مستوى قسم الموارد البشرية و بعد هذه المرحلة توجهنا نحو تحديد وحدات العينة، التي شملت مختلف المستويات الوظيفية في المؤسسة (إطرار، أعوان تحكم و أعوان تنفيذ) .

وقد استندت الدراسة في ذلك على الإجراء غير الاحتمالي، أين يكون اختيار الوحدات التي تمثل العينة اختيار موجه ومقصود وليس بدافع الصدفة، نظراً لعدم إمكانية الحصول على القائمة الإسمية للعمال الدائمين بالمؤسسة، نظراً لخصوصية المؤسسة الأمنية التي تمنع الدخول إلى بعض الورشات السرية الخاصة بصناعة القماش المضاد للرصاص.

وبتالي هنا تبنت الدراسة الحالية "العينة الحصصية"، حيث تقوم هذه الأخيرة" على مبدأ نقل نسب خصوصيات مجتمع البحث على العينة وهذه الخصوصيات يكون اختيارها على أساس أهداف البحث " (سبعون و جردى، 2012، صفحة 145).

وهذا ما يتفق ومسعى دراستنا الراهنة ، بمعنى الكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين ثقافة المنظمة السائدة بوحدة الإنتاج **TEXALG** وعملية إدارة الصراع التنظيمي.

بعد هذه المرحلة مباشرة نتجه نحو تحديد حجم العينة ، هذه الأخيرة التي تعد من أهم المسائل في عملية تصميم العينة ولإجراء ذلك قد نتساءل حول الطريقة الحسابية التي نتبعها لتحديد حجم العينة من إطارها العام

؟

وللإجابة عن ذلك اعتمدنا في دراستنا الراهنة على :

← حجم الخطأ المسموح به في إيجاد التقديرات والشائع أن يكون (0.05) وهو يرتبط بتجانس مفردات الدراسة .

← تحديد درجة الثقة وعادة مستوى الثقة المعتمدة من قبل الباحثين هو (95%) وتُمثل درجة الدلالة لمستوى الثقة (1.96).

وبعد تحديد هذه المتغيرات الإحصائية، تم تطبيق معادلة **Krejcie & Morgan** من أجل تحديد حجم العينة . (مشعل، 2018، صفحة 492)

صيغة المعادلة :

$$n = \frac{x^2 \cdot N \cdot P(1-p)}{d^2(N-1) + x^2 \cdot P(1-P)}$$

حيث أن :

n : حجم العينة

N : حجم المجتمع

x : مستوى الثقة المطلوب 1.96 (قيمة $x^2 = 3.84$) عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

P : نسبة تواجد خصائص المجتمع في العينة المراد حسابها غالباً تقترح بـ : (0.5)

d : الخطأ المسموح به وغالباً تقترح بـ : (0.05)

التعويض حسب قانون مورغان :

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 263 \cdot 0.5 (0.5-1)}{0.05^2(263-1) + 1.96^2 \cdot 0.5 (1-0.5)}$$

وبتالي فإن : n = 156.36

156

ومنه فحجم العينة بالتقريب هو:

$$\frac{156}{263} \times 100 = 59.31\%$$

نسبة العينة :

وبما أن الدراسة الحالية اعتمدت على العينة الحصصية الغير احتمالية، فإنها انتهجت الخطوات الموالية من أجل التوصل إلى عينة بحثية دقيقة .

- تحديد الفئات الوظيفية لمجتمع الدراسة أي المستوى التنظيمي وهي (إطارات ، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)
- تحديد نسبة تمثيل كل فئة من المجتمع العام، والتي تم حسابها في الجدول رقم (17) أعلاه ، حيث قدرت بـ (59.31 %).
- الاختيار الحر لمفردات الدراسة دون استخدام أية جداول أو قرعة مثل العينة الطبقية .
- التوصل إلى العينة بصيغتها النهائية بعد جمع النسب السابقة .

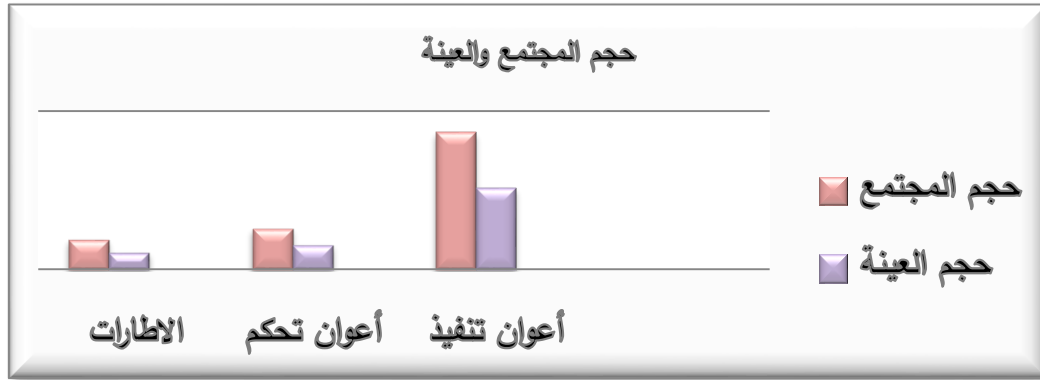
جدول رقم (25): توزيع أفراد عينة الدراسة

رقم	الفئات الوظيفية	عدد الموظفين	النسبة	حجم العينة
1	الإطارات	38	59.31%	22
2	أعوان التحكم	52		31
3	أعوان التنفيذ	173		103
	المجموع	263		156

المصدر : من إعداد الباحثة

ولتوضيح حجم كل من مجتمع وعينة البحث بيانياً نستعين بالشكل التالي :

الشكل رقم (20): حجم مجتمع وعينة الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج EXCEL

2- مواصفات العينة :

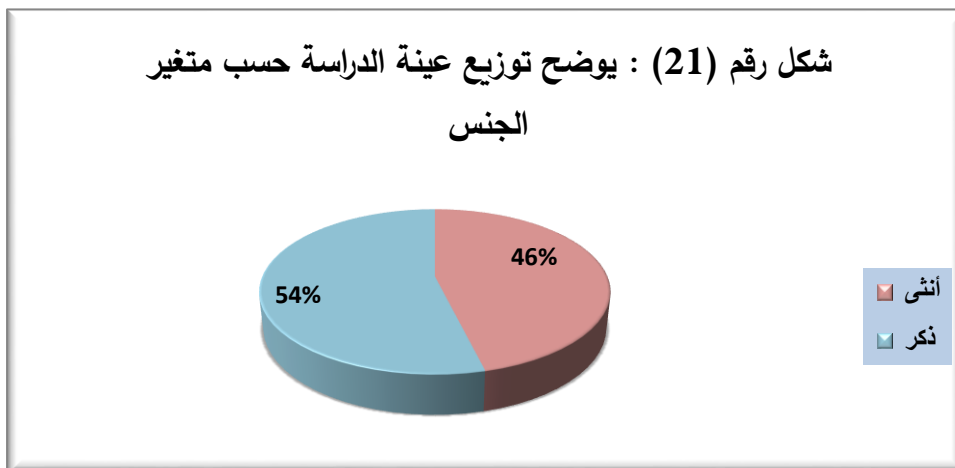
تحظى الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة بمكانة هامة في البحوث الاجتماعية وتتفاوت هذه الأهمية حسب طبيعة البحوث وغايتها، فهي تساهم بشكل مباشر في الإحاطة بمجتمع البحث وبمختلف أبعاده الاجتماعية والثقافية خاصة ، وكذلك فهم شبكة العلاقات السائدة فيها .

وبناءً على ذلك ، فإن دراستنا الراهنة شملت ستة خصائص ديمغرافية و شخصية مهمة وهي : الجنس ، السن ، الحالة الاجتماعية ، المستوى التعليمي ، الفئة المهنية و الأقدمية)، التي سوف نتناولها حسب الجداول الموالية بالطرح والتحليل .

جدول رقم (26) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
54	84	ذكر
46	72	أنثى
%100	156	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة



المصدر : من إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج EXCEL

يوضح كل من الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة البحثية حسب متغير الجنس، حيث لاحظنا وجود تقارب بين نسبة الذكور والإناث العاملين في الوحدة الانتاجية تكسالك إذ بلغ عدد الذكور (84) بنسبة (54%) ، في حين بلغ عدد الإناث (72) بنسبة (46%) من مفردات العينة البحثية .

وبما أن النشاط الممتهن داخل المؤسسة عين الدراسة يتطلب التمثيل الذكوري أكثر نظراً للمجهودات البدنية المبذولة داخل ورشات العمل منها مصلحة الكهرباء ، الصيانة ، البيع والتصدير و الأمن وغيرها من الورشات ، إلى أنها لم تكن عائقاً أمام وجود العنصر النسوي بقوة بل وأضحت تضاهيهم من حيث العمل ليس فكرياً وإدارياً فقط بل مختلف النشاطات التي تستدعي طاقة جسدية معينة .

وبالرجوع إلى مختلف السجلات الخاصة بالوحدة الانتاجية لاحظنا أن عملية التوظيف في بدايتها كانت تستقطب العنصر الذكوري في معظمها وهذا يعود إلى عوامل معينة أبرزها خصوصية المنطقة المحافظة نوعاً ما التي تميزت بعدم خروج المرأة للعمل بقوة آنذاك ، ومن جهة أخرى بعد المنطقة الصناعية عن مقر الولاية ودوائرها وقلة وسائل النقل وضعف مختلف الخدمات الاجتماعية المقدمة آنذاك ، كلها كانت سبباً أساسياً في عدم إلتحاق المرأة بالعمل في تلك الفترة.

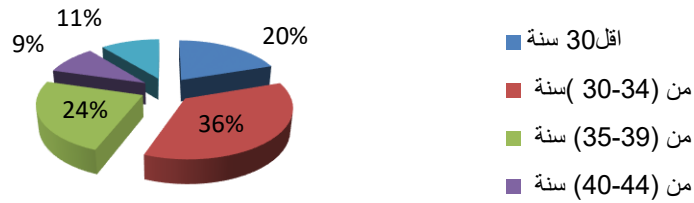
إلى أن هذه الصورة النمطية سرعان ما تغيرت بتغير القيم والمعايير الاجتماعية وتطور مختلف الخدمات الاجتماعية وقوانين العمل التي أضحت تقوم على أساس مبدأ المستوى التعليمي والقدرات المكتسبة مع الحرص الشديد على تكافؤ الفرص بين كلا الجنسين في العمل والسعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة وهذا لا يتحقق بفعالية إلا من خلال الجمع بينهما .

جدول رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية%	التكرار	السن
20	31	أقل من 30 سنة
36	56	من (30-34) سنة
24	37	من (35-39) سنة
09	15	من (40-44) سنة
11	17	من 45 ما فوق
%100	156	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة

شكل رقم (22) : يوضح توزيع عينة الراسة حسب متغير السن



المصدر : من إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج EXCEL

يظهر كل من الجدول والشكل أعلاه توزيع مفردات العينة البحثية للوحدة الانتاجية تكسالق حسب متغير السن ، حيث شكلت الفئة العمرية من (30-34) سنة أعلى نسبة وهي 36%، تليها مباشرة الفئة العمرية (35-39) سنة بنسبة 24%، بينما جاءت الفئة العمرية أقل من 30 سنة في المرتبة الثالثة بنسبة 20%، ثم تليها الفئة العمرية من 45 سنة ما فوق بنسبة 11 % ، وفي المرتبة الأخيرة وردت الفئة العمرية (40-44) سنة بنسبة 9 %

وبتالي فإنه يمكننا ملاحظة أن معظم مفردات العينة البحثية تمثل مرحلة النضج والوعي وهو ما يخدم المؤسسة عين الدراسة لكونها أكثر فئة تتميز بالإتزان والمنافسة الفعالة وتوجهها نحو تحقيق أهدافها وأهداف

المنظمة ومحاولتها الدائمة للتكوين والتدريب وتمكينها من أداء المهام الموكلة لها والتي تتطلب جهد فكري أو عضلي ما ، إضافة إلى الفئة الشبابية التي تزخر بها المؤسسة والتي تؤكد سعي سياسة الوحدة الانتاجية إلى توظيف هذه الفئة ومنحها فرصاً من أجل إثبات كفاءتها من جهة وخدمة المؤسسة من جهة أخرى خصوصاً وأنها تأتي بدافعية ونشاط وحماس من أجل العمل والإبداع وإستثمار كل مدخراتهم المكتسبة على أرض الميدان الأمر الذي يخدم الوحدة الانتاجية ، بينما مثلت الفئات العمرية من 44 سنة فما فوق نسبة معتبرة وهم من تستند عليهم المؤسسة من حيث الخبرة المهنية المكتسبة من توجيه وتنظيم وتخطيط وكذلك تستعين بهم من أجل حل المشكلات والقضايا الحساسة التي تصادفهم بهدف تحقيق الفعالية .

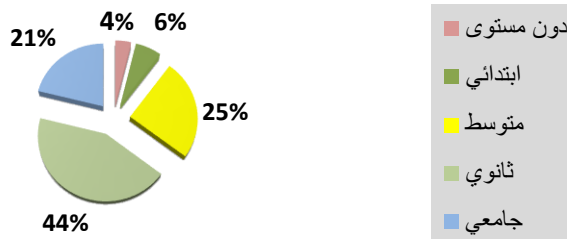
جدول رقم (28): المستوى التعليمي لمفردات عينة الدراسة

المستوى التعليمي	التكرار	المسبة المئوية %
دون مستوى	6	4
ابتدائي	10	6
متوسط	39	25
ثانوي	68	44
جامعي	33	21
المجموع	156	%100

المصدر : من إعداد الباحثة .

شكل رقم (23) : يوضح توزيع عينة الدراسة

حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج EXCEL

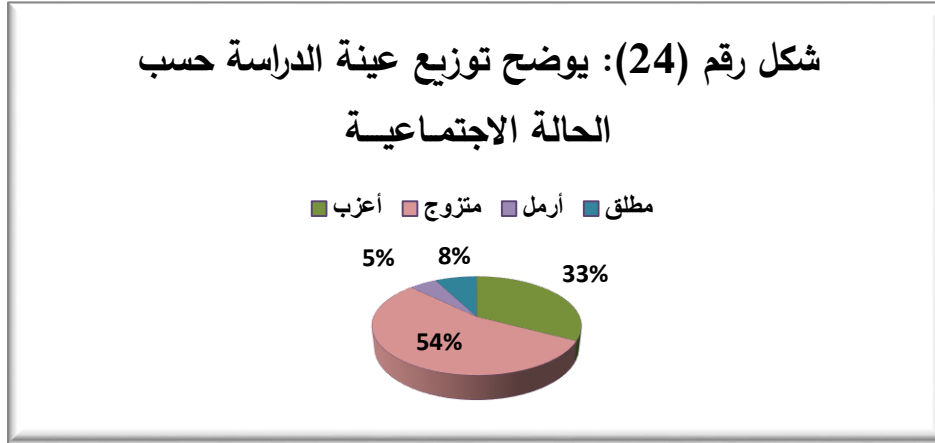
يوضح الجدول والشكل أعلاه توزيع مفردات العينة البحثية للوحدة الإنتاجية تكسالك حسب متغير المستوى التعليمي ، حيث نلاحظ أن أعلى نسبة وهي 44 % من الموظفين ذو مستوى ثانوي ، تليها مباشرة 25 % من الموظفين ذو مستوى متوسط، بينما تليها نسبة 21 % من الموظفين ذو مستوى جامعي ، وأخيراً نجد نسبة 06% و 04% على التوالي من الموظفين ذوي مستوى إبتدائي ودون مستوى .

وبتالي فإن غالبية الموظفين في الوحدة الانتاجية ذوي مستوى ثانوي ثم متوسط ، ويرجع هذا إلى عاملين أساسيين يتمثل الأول في قلة الإطارات أو الكفاءات ذوي الشهادات العليا في بداية نشأة المؤسسة وهو الأمر الذي أتاح الفرصة أمام هذه الفئات من أجل توظيفها بهذا الكم، أما العامل الثاني فيعود إلى طبيعة التوظيف التي تستدعي هذه المستويات من أجل أداء المهام في مختلف ورشات العمل التي تستدعي في معظمها جهد عضلي أكثر مما هو فكري ومع ذلك فإننا لاحظنا الكثير منهم يشغل وظائف مكتبية وإدارية بكفاءة نظراً للخبرة المكتسبة بفعل سنوات العمل، أما بالنسبة للجامعيين فقد جاءت أيضاً بنسبة معتمرة وفق حاجات المؤسسة لكونهم يشغلون وظائف عليا في المؤسسة من الإطارات ومهندسين ومشرفين ، أما بالنسبة إلى بقية الموظفين ممن يحظى بمستوى إبتدائي ودون مستوى فتمثلت معظم المهام المسندة لهم والبسطة في قطاع الأمن والنقل ومهندسي النظافة وعمال المطعم.

جدول رقم (29): الحالة الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الاجتماعية
33	51	أعزب
54	85	متزوج
5	8	أرمل
8	12	مطلق
%100	156	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة



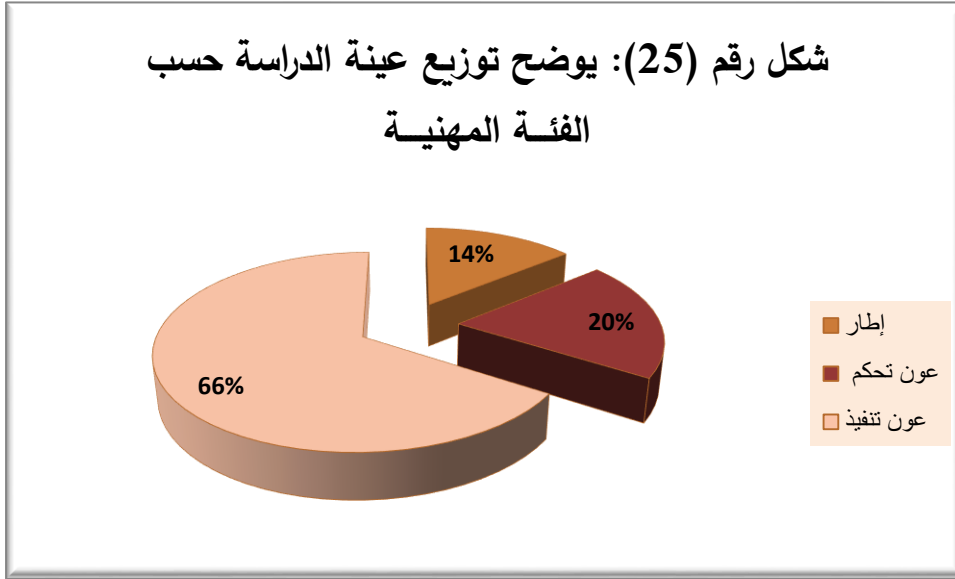
المصدر : من إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج EXCEL

يوضح الجدول والشكل أعلاه توزيع مفردات العينة البحثية من حيث متغير الحالة الاجتماعية ، إذ نلاحظ أن نسبة 54 % من عينة الدراسة متزوجون وهي أعلى نسبة ، بينما 33 % من العينة البحثية غير متزوجين ، تليها نسبة 08 % من الموظفين المنفصلين وأخيراً نسبة 05% من مفردات البحث الأرامل . ويرجع ذلك إلى المستوى المعيشي الذي يتمتع به كل موظف وظروفهم الشخصية ، خصوصاً مع جملة التغيرات والتحويلات التي مست جميع القطاعات في الجزائر .

جدول رقم (30): الفئة المهنية لعينة الدراسة

النسبة المئوية%	التكرار	الفئة المهنية
14	22	إطار
20	31	عون تحكم
66	103	عون تنفيذ
%100	156	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة



المصدر : من إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج EXCEL

يظهر الجدول والشكل أعلاه توزيع مفردات العينة البحثية حسب متغير الفئات المهنية ، حيث جاءت نسبة 66 % من موظفي أعوان التنفيذ، تليها مباشرة نسبة 20 % من موظفي أعوان التحكم، وأخير نسبة 14% والتي تمثل فئة الإطارات العليا.

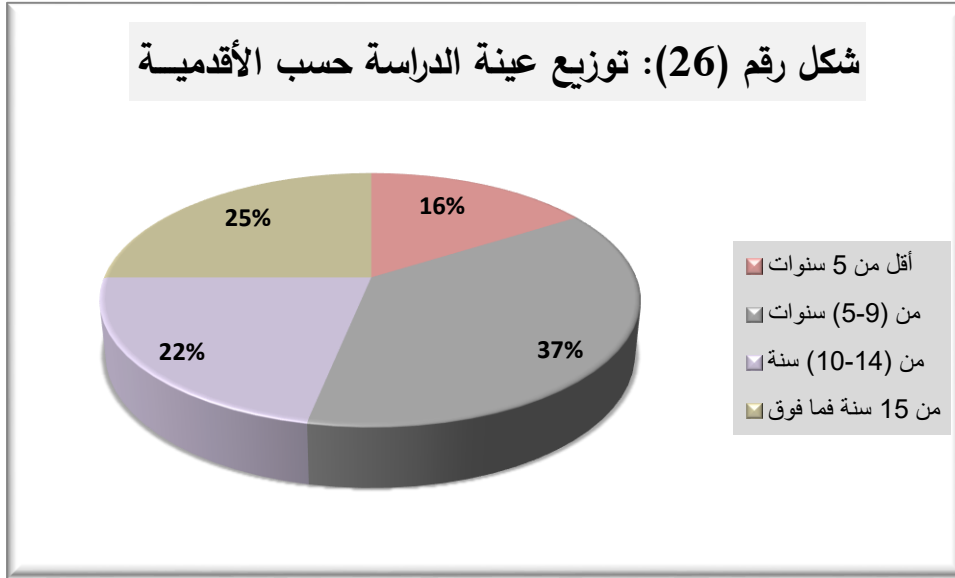
يمكننا تفسير هذا التوزيع لمختلف الفئات المهنية إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب يد عاملة كبرى تقوم بمختلف النشاطات العضلية أي أنها المسؤولة عن تنفيذ الأوامر الصادرة وهو ما يبرر إحتلال فئة عمال التنفيذ للصدارة ، كذلك النشاط الفكري والإداري الكثيف على مستوى الوحدات الثمانية في الوحدة و التي تنقسم لفروع مختلفة الأمر الذي يفسر حجم عمال التحكم ، وأخيراً فئة الإطارات العليا وهي فئة معتبرة التي تتولى زمام العملية التسييرية من عملية إصدار الأوامر التوجيه، التنظيم والمتابعة والرقابة وغيرها من المهام المحورية لتحقيق الأهداف المرجوة.

جدول رقم (31): الأقدمية في العمل لمفردات عينة الدراسة

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	25	16
من (5-9) سنوات	58	37
من (10-14) سنة	34	22

25	39	من 15 سنة فما فوق
%100	156	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة



المصدر : من إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج EXCEL

يوضح كل من الجدول والشكل أعلاه توزيع مفردات العينة البحثية حسب متغير الأقدمية ، حيث نلاحظ أن نسبة 37 % من العينة البحثية حظو بخبرة مهنية تتحصر بين 5 - 9 سنوات وهي أعلى نسبة ، تليها نسبة 25% مباشرة من العينة البحثية الذين يشغلون من 15 سنة فما فوق، يليها في المرتبة الثالثة نسبة 22% من العينة البحثية بخبرة مهنية تتحصر بين 10-14 سنة ، بينما نجد نسبة 16% من الموظفين خبرتهم تتحصر في مدة أقل من 5 سنوات .

وبتالي فإننا نلاحظ أن معظم مفردات العينة البحثية يكتسبون خبرة مهنية ما بين 5 و9 سنوات وذلك يمكننا تفسيره بسياسية التوظيف الجديدة والمكثفة التي شهدتها الوحدة الانتاجية بهدف إستقطاب الكفاءات وتحسين الجودة والكفاءة الانتاجية ، ومن جهة أخرى يمكننا الإشارة إلى أن بروز نسبة من المستجيبين الذي يحظون بخبرة طويلة المدى يعود أيضاً إلى طريقة التوظيف عند نشأة الوحدة التي عمدت إلى توظيف يد عاملة كثيفة ومن ثما عملت على تقليص العدد حسب حاجات العمل، أما بقية الموظفين ممن يحظى بخبرة أقل من

خمس سنوات فيعود ذلك إلى مسابقة التوظيف التي تقوم بها الوحدة وهو بدى واضحاً في الحدود البشرية للدراسة التي بينت لنا تغير عدد الموظفين ما بين 2021-2022 ، من أجل المحافظة على الطاقة الشبابية في الوحدة خاصة بعد إقبال العديد من الموظفين على سن التقاعد وهو ما لاحظناه من خلال سجلات ووثائق المؤسسة.

خلاصة

بناءً على ما تم طرحه في الفصل أعلاه، فإن الباحث ساهم في تقديم مدخلا للفصل الموالي موضحاً فيه حدود دراستنا الراهنة، بتناول تاريخها منذ نشأتها إلى يومنا هذا مشيراً إلى طبيعة النشاط الممارس فيها، وحدودها الزمنية التي تمت حسب مراحل مختلفة، بداية من المرحلة الاستكشافية مروراً إلى المقابلات الحرة ومن ثم توزيع الاستبيان واسترجاعه على مجموع المفردات الممثلة لمجالنا البشري وفق للفئات المهنية المتوفرة .

و بعد ذلك مباشرة تم عرض المنهج الوصفي الذي استخدم في الدراسة مستندياً ذلك على التحليل دون إغفال أدواته الأساسية حيث جاءت الإستبانة كأداة رئيسة في بحثنا هذا، إضافة إلى السجلات والوثائق والمقابلات الحرة كأدوات تكميلية ساهمت في التحليل الكيفي خاصة، والتي تم عرضها تفصيلاً فيما سبق حسب أهداف الدراسة ، ناهيك عن أساليب التحليل التي اعتمدت في الدراسة الكيفية منها والكمية المتمثلة في الأساليب الإحصائية المتنوعة التي لها علاقة مباشرة بإشكالية دراستنا .

إضافة إلى ذلك تمت الإشارة إلى عينة الدراسة، ألا وهي العينة الحصصية (الغير احتمالية) وتحديد حجمها وفق قانون حسابي ، ومن ثم عرض الخصائص الشخصية لهذه الأخيرة و التي تشكل المحور الأول من الاستبيان .

الفصل السادس :

مستوى الثقافة التنظيمية بالوحدة الإنتاجية تكسالق

تمهيد

أولاً- تحليل بيانات مستوى الإحتواء التنظيمي

ثانياً- تحليل بيانات مستوى المناخ التنظيمي

ثالثاً- تحليل بيانات مستوى البعد الإنساني

رابعاً- طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالوحدة الإنتاجية تكسالق خنشلة

خلاصة

تمهيد

بعدما تم فيما سبق عرض مختلف الأدبيات والدراسات السوسيوتنظيمية حول متغير الثقافة التنظيمية أتاح لنا ذلك فرصة للإحاطة بهذا المفهوم أكثر والتعرف على مختلف أبعاده ومؤشراته العديدة ، لذلك إرتأينا أن ندرس هذا الأخير في ظل علاقته بمتغير آخر أكثر أهمية وذو حظوة علمية خصوصاً في الدراسات التنظيمية التي تناولت هذا المفهوم في مواقع مختلفة وهو الأمر الذي دفعنا للجمع بينها وبين عملية إدارة الصراع التنظيمي كدراسة حديثة في ذات التخصص ، ولتأكد من كون هذه الدراسة ذات قيمة علمية قمنا بها بمؤسسة تكسالق الخاصة بصناعة النسيج للقطاع الأمني في ولاية خنشلة ، بعد دراستنا الإستكشافية لميدان الدراسة بهدف مراجعة خصوصية الموضوع هل تتناسب مع أرض الميدان ؟ والتي أسفرت في نهاية المطاف عن إمكانية دراسته فيها.

كما إعتدنا في تحليل هذا المفهوم على ثلاثة أبعاد أساسية وهي بعد الإحتواء الذي يتفرع عنه مؤشرات فرعية تتمثل في " التمكين التنظيمي، تطوير العاملين، العمل الجماعي و المشاركة في عملية إتخاذ القرارات، أما البعد الثاني فيتمثل في المناخ التنظيمي هذا الأخير الذي يشمل مؤشرات فرعية تتمثل في كل من " الممارسات الإدارية، نظام الإشراف، طبيعة الإتصال ونظام المكافآت ، أما آخر بعد لمتغير الثقافة التنظيمية فتمثل في الدعم الإنساني والذي يتفرع لمجموعة من المؤشرات وهي " الإحترام والتقدير ، العدالة التنظيمية، تشجيع الإنجاز والرعاية الإجتماعية.

تستند الدراسة الحالية من خلال هذا الفصل إلى عرض مدى إدراك الموظفين لمفهوم الثقافة التنظيمية داخل الوحدة الإنتاجية تكسالق، عبر إستخدامها مجموع الإحصاءات الوصفية على إجابات العينة البحثية وتشمل كل من التكرارات والنسب المئوية ، المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري .

وقد إعتمدت في قياس متغيرات الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشمل خمسة بدائل مهمة منها ما يدل على مدى التوافق بين مدركات العينة البحثية (موافق بشدة، موافق) في حين يُظهِر البديل الثالث (محايد) موقف وسطي بين الموافقة والرفض، أما بقية البدائل فتعبر عن منطبق الرفض (غير موافق، غير موافق بشدة).

أولاً- تحليل بيانات مستوى الإحتواء التنظيمي

تتمحور البيانات الميدانية الخاصة بمستوى الإحتواء التنظيمي حول مجموعة من المؤشرات والتي تتمثل في كل من التمكين ، تطوير العاملين ، العمل الجماعي، المشاركة ، هذه المؤشرات التي تخضع لإستجابات مفردات البحث وهو ما يظهر من خلال التكرارات والنسب المئوية مما يعبر عن المستوى العام للبعد الكلي الذي يتم التعليق عليه إنطلاقاً من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب الجدول رقم (32).

الجدول رقم (32): استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد الاحتواء

الرقم	البدائل		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	العبارة	ت								
07	يتم تفويض السلطة للموظفين من أجل أداء بعض المهام داخل المؤسسة	ت	31	97	6	21	1	3.87	0.90	مرتفع
		%	20	62	4	13	1		7	
08	تهتم الإدارة بجميع الموظفين في المؤسسة	ت	31	88	10	17	10	3.72	1.09	مرتفع
		%	19.9	56.4	6.4	10.9	6.4		9	
09	أشعر بالثقة الكاملة أثناء ممارستي لمهام وظيفتي مع زملائي	ت	47	74	10	20	5	3.88	1.07	مرتفع
		%	30.1	47.4	6.4	12.8	3.2		7	
10	تلقيت تدريباً مسبقاً أثناء توظيفك	ت	27	65	16	33	15	3.36	1.26	متوسط
		%	17	42	10	21	10		0	
11	لديك رغبة نحو المشاركة في الدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة	ت	68	61	5	17	5	4.09	1.09	مرتفع
		%	44	39	3	11	3		2	

مرتفع	1.05	3.78	3	25	14	76	38	ت	يساعدك العمل في جماعة على أداء مهامك	12	
	1		2	16	9	49	24	%			
مرتفع	1.02	3.81	3	20	20	73	40	ت	يتغير أسلوب تسير المدير حسب حاجات جماعات العمل	13	
	1		1.9	12.	12.	46.	25.	%			
مرتفع	0.93	4.03	3	13	8	84	48	ت	تشجع المؤسسة على ثقافة عمل الفريق.	14	
	3		2	8	5	54	31	%			
مرتفع	1.15	3.47	11	24	27	68	26	ت	تعتمد المؤسسة على سياسة إشراك الموظفين في قراراتها	15	
	0		7	15	17	44	17	%			
مرتفع	0.10	3.78	المتوسط العام								

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي spss vu;25

تشير البيانات الرقمية في الجدول أعلاه إلى :

إرتفاع مستوى موافقة عينة الدراسة من حيث إدراكهم لبعد الإحتواء التنظيمي، حيث حقق هذا الأخير متوسطاً حسابياً بلغ (3.78) بإنحراف معياري (0.10)، وهي قيمة موجبة ومرتفعة .

وهذا ما تظهره قيم عبارات البعد" المرتفعة " التي أفردها البرنامج الاحصائي لكل من المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، إذ تحصلت العبارة رقم 11 على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدر بـ (4.9) ، وهي نسبة مرتفعة بدرجة تشتت منخفضة حول المتوسط حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.092)، وهذا إن دل فإنما يدل على التوافق بين اجابات المبحوثين .

بمعنى أن غالبية مدركات عينة الدراسة تولي إهتماماً نحو المشاركة ضمن الدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة، وهذا ما تشير له النسب المئوية لإتجاه المقياس على التوالي موافق بشدة وموافق (44%)، (39%)، بينما بلغت نسبة الامتناع و عدم الموافقة لبقية إتجاهات المقياس محايد، غير موافق وغير موافق بشدة، (03%)، (5%) و (03%) على التوالي .

الملاحظ من خلال مجموع المقابلات الحرة التي تم إجرائها، تبين أن جُل مفردات عينة الدراسة تؤكد على رغبتها الجسيمة نحو المشاركة في الدورات التكوينية المختلفة المنظمة من طرف المؤسسة خصوصاً خارج البلاد وتشمل مجموعة من العمال خاصة فئة الاطارات التي خضعت لتكوين قصير المدى في إيطاليا ، ناهيك عن بقية الدورات التكوينية التي يتم إجرائها داخل الجزائر وفي ولايات مختلفة ، ومؤسسات متنوعة تمارس ذات النشاط أهمها الجزائر العاصمة .

حيث أشار الموظفون إلى أهمية التكوين وضرورته نظراً لأثاره الإيجابية و منفعة العائدة عليهم وعلى المؤسسة في آن واحد ، لكونه يساهم في تحقيق الذات وإدراك مكانتهم ، إضافة إلى إحتكاكهم بيد عاملة جديدة ومن مؤسسات مختلفة مما يتيح توسيع مداركهم وتبادل وجهات النظر وحتى طرح النزاعات التي تنشأ عادة بين العاملين بعضهم البعض وبين مرؤوسيههم وإيجاد حلول لها.

فالدورات التكوينية تُمكن المؤسسة من الإمتثال لظروف سوق العمل المتغيرة وفقاً للتكنولوجيا الحديثة، كما أكد بعضهم على أهمية التكوين بنوعيه طويل المدى وقصير المدى مشيرين إلى فوائد كل منهم سواء من أجل تعلم اللغات الأجنبية أكثر وتوسيع آفاق الإتصال والإنتفاخ على العالم الخارجي ومعرفة طرق التفاوض والتسويق الحديثة وإستقطاب اليد العاملة الكفؤة.

وقد لاحظنا أن بقية الموظفين الذين رفضوا التكوين وإمتنعوا عنه ينقسمون إلى صنفين من العمال، منهم كبار السن الذين يحملون مرجعية ثقافية فلاحية وثرورية حسب خصوصية المنطقة التي ترفض أية تغيير تنظيمي واجتماعي يطرأ على المؤسسة ، والتمسك بالطرق التقليدية في التسيير والعمل ظناً منهم أن عملية التكوين هي تهديد مباشر لهوية المؤسسة والمنطقة ككل.

أما الصنف الثاني فتمثل في مجموع العمال من يرى أن عملية التكوين ما هي إلا مجموعة من البرامج العقيمة التي لا تمد صلة لواقع المؤسسة وحاجات العمال بمعنى أن " لكل جماعة عمل إتجاهات، أهداف و حاجات نفسية وعملية تسعى نحو تحقيقها رغم أن الإهتمام الكامل لمصلحة تسيير الموارد البشرية يصب نحو الكم " عدد المتكويين " لا النوع " المهارات" مما يعيق عملية التكوين.

وبتالي فإن هناك تعارض بين ما تم تلقيه أثناء التكوين و متطلبات الواقع المهني للمؤسسة محل العمل، الأمر الذي ينقص من جودة التكوين ليصبح مضيعة للوقت والمال والجهد على حد تعبيرهم ما يجعل بعضهم ينفرون عنه، ومنه فإن عملية التكوين هي عبارة عن محصلة لقرارات عشوائية لا موضوعية .

كما لاحظنا أن مؤسسة تكسالك محل دراستنا تتكفل بتمويل بقية فروع المؤسسة الأم في مختلف ولايات الوطن خاصة شرق الجزائر، الغير قادرة على التكفل بأجور العاملين وتوفير بعض مواد العمل، هذا ما أثر على جودة التكوين لنقص الموارد المادية خاصة خارج البلد وهو ما أكد عليه أحد اطارات الوحدة خلال مقابلاتنا الحرة .

تليها العبارة رقم 14 في المرتبة الثانية التي سجلت متوسط حسابي قدر بـ (4.3) وانحراف معياري (0.933)، أي أن هناك توافق بين إجابات العينة البحثية التي تؤكد على أن المؤسسة تسهر على تشجيع ثقافة العمل الفرقي وهذا ما تظهره النسب المئوية لكل من قيم المقياس " موافق بشدة ، (31%)، موافق (54%) على التوالي ، في حين جاءت بقية نسب المقياس مختلفة بين الإلتزم بعدم الإجابة والرفض " محايد (5%)، غير موافق(8%)، غير موافق بشدة (2%) على التوالي .

إن عملية الإتحاد والتضامن بين فرق العمل هو أمر طبيعي وحتمي يعود لحاجات الإنسان إلى الإلتئام والتلمص من العزلة . وهذا ما سبق أن أكد عليه العلامة "عبد الرحمن ابن خلدون " بضرورة الإجتماع الإنساني.

ومن خلال زيارتنا المتكررة وملاحظتنا غير المباشرة لفرق العمل، نجد أنها بارزة بشكل واضح جدا حيث تسعى المؤسسة جاهدة على بث روح العمل الجماعي بين مختلف المجموعات المتوفرة كضرورة حتمية بغية تحقيق التساند الوظيفي بينهم نظراً لطبيعة نشاط المؤسسة الممتهن الذي يستدعي وجود تناسق بين جميع فرق العمل التي تختص كل منها في نشاط معين مما يساهم في تحقيق الوظيفة الكلية المطلوبة .

ويتم ذلك من خلال تضافر جهود المشرف الرسمي على كل فرق العمل و القائد الغير رسمي الموجود فيها و الذي يحظى بإحترام العمال نتيجة قدرته على التواصل معهم بسلاسة وإنسجام مع تدخلاتهم وإبدائهم إهتمام لأراء كل عامل مهما كانت مرتبته الوظيفية .

إلى أن هذا لا يمنع إقرار بعض العاملين بضعف جاذبية العمل الجماعي في المؤسسة لأسباب مختلفة ومتنوعة أهمها " التنافس السلبي " خاصة داخل الجماعة الواحدة وبروز عوامل الإنشقاق والتوتر مما يخلق الصراع بينهم ، هذا ما أشار إليه " Dubch " في دراسته حول الجماعات التعاونية " أين قدما طرحاً علمي دقيق قارن فيه بين الجماعات المتعاونة والمبنية على قيم التسامح والود وتقبل تدخلات الغير و بين جماعات تنافسية يكثر فيها الصراع والتنافر. (عطية، 2004، صفحة 141)، ناهيك عن ذلك نلاحظ نمو مشاعر الغيرة بين بعض العاملات مما يعيق عملية التضامن الجماعي أثناء أداء المهام ، وقد سبق وأن أكد على ذلك " إلتون مايبوا" ضمن تجاربه في مصنع الهاوثرن مما أدى إلى إلغاءه للتجربة نهائياً.

كما أن وجود هذه الجماعات التي تعمل على تكريس نوع من "الثقافة الإتكالية " بطول كل عامل محل الآخر من أجل التهرب من بعض المسؤوليات والمهام، أو لغرض الإستفادة من بعض المصالح الشخصية المادية المتواجدة في المؤسسة منها "بطاقة الوقود " او " النقل " الأمر الذي دعى بعض اطارات المؤسسة يستنكر تشجيع هذا العمل الفرقي، ومن جهة أخرى هي عبارة عن "قوة ضاغطة " على الجهات الرسمية تسعى من خلال اتحادها إلى تحقيق كامل حقوقها دون الإكتراث لواجبتها.

كذلك يؤكد بعض المشرفين من تخوفهم حول تحمل مسؤولية العمل الفرقي نظراً للإختلاف المتواجد حول الأهداف و تضارب المصالح وتباين الأفكار بين ثلثة من العاملين.

تليها العبارة رقم 09 في المرتبة الثالثة، حيث سجلت متوسطاً حسابياً قدر بـ (3.88) وبتشتت قدر بـ (1.077)، وبالتالي فإن مستوى العبارة " مرتفع " هذا ما يدل على أن إجابات المبحوثين في غالبيتها تصب في منحى توافقي وتؤكد على وجود مشاعر ثقة كاملة أثناء ممارسة المهام الوظيفية رفقة زملاء العمل وهذا ما تجلى حسب قيم المقياس " موافق بشدة (30.1%)، موافق (47.4%) على التوالي ، كما وردت بقية قيم المقياس بين الحياد و الرفض والرفض المطلق لأسباب مختلفة، محايد (6.4 %)، غير موافق (12.8 %)، غير موافق بشدة (3.2 %) على التوالي .

وبالرجوع إلى مجموع المقابلات الحرة التي تم إجرائها والزيارات المتكررة للمؤسسة محل الدراسة ، تبين أن هذه الأخيرة تسعى جاهدة إلى تكريس مفهوم "الثقة التنظيمية " على جميع المستويات المهنية نظراً لموقعها المهم وإنعكاستها البادية داخل المؤسسة .

حيث لاحظنا مقدار المشاعر الايجابية والعلاقات الوطيدة بين جماعات العمل والمشرفين في كثير من المواقع المهنية حسب طبيعة عمل المجموعات وتختلف هذه المشاعر باختلاف المشرفين والقادة وزملاء العمل .

إلى أن هذا لا ينفي وجود تكتل وإتفاق بين معظم جماعات العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة نظراً للإرتباط الوثيق بين أهدافهم الشخصية وأهداف منظماتهم، خاصة أن الأجرة تقوم على أساس كمية الإنتاج وليست بمعدل ثابت ما يزيد من توجه الموظفين نحو الإيمان بقيم ومبادئ المؤسسة والثقة في النظام ذاته.

كذلك نجد أن هذه المشاعر الإيمانية تجاه المؤسسة سواء كانت على مستويات أفقية أو رأسية أو حتى على مستوى واحد لها مرجعية شخصية تاريخية و تنظيمية في آن واحد ، تظهر من خلال شخصية الفاعلين و ومدى شعورهم بالانتماء لهذه المؤسسة و التي تشكلت منذ بداية عملها لكونها تجمع بين يد عاملة واحدة لها أصلاتها الفلاحية القوية حسب نشاط المنطقة السائد (رعوي، فلاحي)، وهو ما يجمع ويوحد كل المستويات المهنية السابقة الذكر داخل المؤسسة الأمر الذي يفسر الذهنية المهنية المتصفة بالولاء والإدراك والانتماء والعمل الجماعي المبني على الثقة والتساند الوظيفي فيما بينهم لرفع مستوى الكفاية الإنتاجية .

أما بالنسبة إلى القيادة السائدة في المؤسسة فإنها شهدت تحولات جذرية ما أثر على الثقة التنظيمية بزيادتها لدى جماعات عمل دون الأخرى أي زعزعتها، نظراً لوجود قطبين متضاربين فمنهم من يرفض طرق التسيير الجديدة وشملت مجموع الموظفين القداماء لكونها حسبهم عبارة عن ضرب لي جذور وأسس تكوين المؤسسة ، وتشكيك في قدراتهم مما يضعف لديهم ثقتهم تجاه المستويات العليا بالضرورة .

أما بالنسبة للقطب الآخر فشمّل مجموع الموظفين المحدثين خاصة ممن يثني على طرق التسيير الجديدة ويدعو إلى توسيعها لتوظيف خبراتهم العلمية المكتسبة سواء في الجامعة أو البرامج التكوينية والتدريبية لضمان أفضل تطور المنظمة و خوض سوق العمل محليا ودوليا .

كذلك فإن طبيعة القيادة تختلف حسب المدرجات (08) المتواجدة داخل المؤسسة والتي تشغل كل منها وظيفية معينة وتشمل مجموعة من المصالح ولكل مصلحة مشرف عام والتي يسودها نمط قيادي معين والتمثل حسب مخلصات مجموع المقابلات في الأسلوب الأوتوقراطي، والأسلوب الديمقراطي حسب

المديريات هذا ما جعل بعضاً منهم يتخذ موقف الحياد من مقياس الإجابة ، لعدم تمكنه من إدراك لمفهوم الثقة بين زملاء العمل .

لاحظنا كذلك قنوات الإتصال الرسمية والغير الرسمية للمؤسسة التي تشهد نوعاً من التشويش لدى بعض المشرفين في المديريات الفرعية الأمر الذي أدى إلى زعزعة الثقة الرأسية " أي ثقة الموظفين بالمشرف المباشر والإدارة العليا".

لذلك نلاحظ توجه كبير من الإدارة العليا نحو الإهتمام ببلورتها كقيمة وفعل بين بقية الموظفين كونها تساعد على مشاركة المعرفة والتعاون والتفاهم دون نزاع مما يساهم في تمكين الموظفين من تحسين فعالية الأداء الوظيفي.

هذا ما سبق أن أكد عليه النموذج الياباني في الإدارة والتسير، من خلال طرح نظرية كاملة " نظرية z" حسب وليم أوشي الذي ربط بين الثقة والإنتاجية على أنهما شيء واحد . مؤكداً على أهمية إدارة المورد البشري والإستثمار فيه كأحسن إستثمار من خلال منحه مساحة من الحرية والثقة وصلاحيات أكبر لإتخاذ القرار وتحمل المسؤولية بدل خنقه بالقرارات المظلمة ، فالثقة التنظيمية قوامها الرقابة الذاتية بدل الرقابة المفرطة.

تليها العبارة رقم 07 في المرتبة الرابعة أين سجلت متوسطاً حسابي قدر بـ (3.81) وبتشتت قدر بـ (0.907) وبالتالي فإن المستوى العام للعبارة "مرتفع" ما يعني أن غالبية المبحوثين لهم رؤية وحدة حول عملية تفويض السلطة من أجل أداء بعض المهام داخل المؤسسة .

وهذا ما توضحه قيم المقياس المعتمد ، موافق بشدة (20%)، موافق (62%) على التوالي ، في حين يفضل بعض المبحوثين عدم الإدلاء بالإجابة، محايد بنسبة (4%)، وهناك من تبني منطق الرفض ، غير موافق (13%)، غير موافق بشدة (1%) ، على التوالي.

ومن خلال زيارتنا المكثفة وملاحظتنا لميدان الدراسة على المدى الطويل ومن ثم إحتكاكنا بمختلف الفئات المهنية محل بحثنا سمح لنا بإبداء واقع السلطة التنظيمية داخل مؤسسة تكسالق ، حيث تبين أن عملية تفويض السلطة للموظفين من أجل أداء بعض المهام تخضع لمجموعة من القوانين نظراً لطبيعة نشاط

المؤسسة الأمني والحساس ويمكن ملاحظة هذا مباشرة عند دخول المؤسسة من عرض مجموعة من اللوائح التي تحمل قوانين معينة لا يجب أن يتجاوزها أية موظف.

كما أن عملية تفويض السلطة تتم بتدرج وظيفي معين، بداية ممن هم في الصنف الأول أي أعلى قمة هرم السلطة (جهاز الدولة) وهي المسؤولة عن إصدار القرارات الحاسمة وتوجيه الأوامر إلى الإطارات العليا الموجبة بتنفيذها، والتي بدورها تفوض بعض الصلاحيات إلى بقية المديرية الفرعية التي تنقسم إلى مصالح ولكل مصلحة قائد ومن ثم مشرفين ممن يمنح لهم مساحة من الحرية " المحدودة"، بمعنى أنها حرية في إطار عمل الورشة دون إنتهاك أية قانون حتمي في المؤسسة لأنها تشتغل على منتج حساس جداً وهام، لا يمكن المخاطرة في إبداء أية قرار قد يعود بالضرر عليها.

حيث لا تتعدى هذه الصلاحيات داخل ورشات العمل عملية إسناد المهام للموظفين في الورشة الواحدة من موظف لآخر لأسباب مختلفة تتمثل على حد تعبيرهم في التغيب من العمل، المرض، التعب، الحاجة إلى التركيز الدقيق والطاقة والجهد خصوصاً في الورشات الخاصة بصناعة القماش المضاد للرصاص.

أي أن عملية تفويض السلطة تكون من الأعلى إلى الأسفل تشمل جميع القرارات المصيرية منها الترقية، التوظيف، التوقيف عن العمل، الأجرة، المدخلات، المخرجات، التقاعد وغيرها، أو تكون على مستوى واحد أي عمال التنفيذ ومشرف الوحدة ويتجلى هذا التفويض وفقاً للأمور البسيطة الغير رسمية.

وبرغم أن الهدف الرئيسي من عملية تفويض السلطة هو بلوغ أقصى درجات الكفاءة الأدائية بمشاركة عمالية إيجابية وهذا ما سبق أن أشار له فيليب سيزنيك في دراساته التي إعتبرها حلاً هاماً لمختلف المشاكل الوظيفية، إلى أن هذا لم يمنع من ظهور بعض الإنقسامات بين وحدات العمل بسبب شعور العمال ببروز بعض التميزات الواردة عن منطق القوة المكتسب من خلال ممارسات السلطة و التي تم التعبير عنها ببعض المفاهيم الشعبية الجزائرية " لقفازة، بن عميس، الكتاف،" مما أدى إلى بروز بعض الأطراف التي تسعى جاهدة لتحقيق مصالحها وكسب مكانة داخل المؤسسة بإستغلالها للخبرة المهنية المكتسبة وحسن علاقتهم العمالية التي تتيح لهم القدرة على التأثير في توجهات بقية عمال التنفيذ هذا ما يكسبهم نوعاً من السلطة الموازية وهو ما سبق أن عبر عنه ميشال كروزيه في طرحه لنظرية التحليل الإستراتيجي.

ويمثل هؤلاء الفاعلين ذوي السلطة الموازية مجموع الموظفين الذين أقروا بعدم وجود لعملية تفويض مهام عادلة ، وما تَوَجُّهُهُمْ إلا عبارة عن مجابهة لمنطق سير المنظمة سعياً إلى تحقيق مصالحهم من جهة وهو الأمر الذي بينه بيار بورديو في تناوله لمفهوم " الكاريزما والشرعية" أين أكد على أهمية تحقيق المصلحة الذاتية بإضفاء عليها طابع الشرعية (دايفيد، 2014، صفحة 70)،

ومن جهة أخرى سعيهم إلى تحقيق الذات، فالعامل هنا لا يسعى إلى فرض سيطرته على العملية الإنتاجية بقدر حاجاته إلى الإعراف به ويرتبط هذا الشعور بالفضاء الثقافي المحلي الذي يعيش فيه. هذا ما أشار له أيضاً الباحث الجزائري خطابي أحمد ضمن دراسته للتباين بين الحياة اليومية وحياة المصنع عند العمال الجزائريين .

كما يجدر بنا الإشارة إلى أن فئة الإطارات العليا هي الأخرى تعاني من التجاهل من سلطات الوصاية العليا مما يخلق لديهم نوع من النفور واللامبالاة تجاه بعض المصالح وقد يتطور الأمر إلى الإحساس بالإغتراب ومن ثم الإحترق النفسي لهذه الفئة المهنية .

وقد طرح الباحث قيرة إسماعيل وتوهامي إبراهيم في دراستهم لفئة الإطارات بين التهميش والانتقام هذه الحالات قبين ما ينجم عنها من الانزواء على الذات وفقدان القيم مما يهدد ثقافة المؤسسة. (بشير، 2021، صفحة 90)

هذا ما يجعلنا نتساءل عن طبيعة السلطة هل هي مركزية أم أنها ذات أبعاد مختلفة ...

تليها العبارة رقم 13 في المرتبة الخامسة حيث سجلت متوسطاً حسابي قدر ب (3.81) وبتشتت (1.021)، أي أن المستوى العام للعبارة مرتفع مما يدل على أن هناك توافق كبير بين إجابات العينة البحثية حول تغيير أسلوب تسير المدير وفقاً لحاجات جماعات العمل.

وهذا ما تظهره نتائج المقياس موافق بشدة (25.6%) ، موافق (46.8%) على التوالي، في حين جاءت بقية قيم المقياس متباينة بين التحفظ عن الإجابة ورفض نوى هذه العبارة ، محايد (12.8%)، غير موافق (12.8%)، غير موافق بشدة (1.9%) على التوالي.

وإستناداً إلى مجموع المقابلات التي تم عقدها وشبكة الملاحظات المعتمدة يمكننا تفسير تغير أساليب التسيير من طرف القادة ومدراء الوحدات الفرعية حسب حاجات جماعات العمل إلى جملة من الأسباب .

بداية من عرض طبيعية القيادة وفقاً للهيكل التنظيمي لمؤسسة تكسائق وذلك بتقسيمها إلى القيادة الرسمية والقيادة الغير الرسمية ، أما الأولى فهي الأخرى تنفرع إلى ثلاثة أنواع (القيادة العليا، الوسطى والقيادة التنفيذية) حيث يستمد القائد سلطاته من مركزه الوظيفي ولا يتم اختياره من طرف الجماعة بل يعين مباشرة من طرف المنظمة، في حين أن القيادة غير الرسمية تنشأ بطريقة تلقائية بين جماعة العمل كرد فعل لمختلف ممارسات التنظيم الرسمي. حيث تتمحور حول شخص معين يتم الإتفاق عليه جماعياً نتيجة للمكانة التي يحظى بها نظراً لتفاعله الدائم ما يسمح له بمزاحمة السلطة الرسمية .

وهذا ما يمكن رصده في جميع الوحدات الإدارية للمؤسسة تكسائق التي يشهد فيها هذا القائد نوعاً من القوة المستمدة من ثقة جماعة العمل به في كل وحدة عمالية ، أين يتكلف بجميع مشاكل الموظفين ويعرضها على القيادة العليا حسب التدرج الوظيفي.

أما بالنسبة لطبيعة القيادة وفقاً للسلوك القيادي أي "حسب أساليب المعاملة بين القائد وتابعيه" ، يمكننا تحديد نوعين هامين داخلها وهي " القيادة الأوتوقراطية و القيادة الديمقراطية "

حيث يمكننا إلتماس أن القائد الواحد يستخدم كلاً الأسلوبين وفقاً لطبيعة الموقف أو الحالة فهو لا يلتزم بنمط قيادي واحد ، إلى أن أكثر الأساليب إستخداماً هو الأسلوب الديمقراطي حسب أراء العينة البحثية فمعظم القيادات تتخذ من هذا الأخير منفذ للموازاة بين أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى وحاجات العمال خاصة منها التي لا تشكل ضرراً على فاعلية المؤسسة أين يتبنى كل قائد وحدة معينة هذا النمط من أجل إدارتها والتحكم في كل عناصرها بطريقة توحى بالرضا لدى جميع الفاعلين ، سواء أثناء حدوث نزاع معين أو من أجل أوقات العمل، الإطعام، النقل، إسناد المهام و الترقية.

تبرز هذه الديمقراطية من خلال ممارساتهم مع جماعات العمل ، أين يستمع كل قائد للعاملين ويبدى إهتماماً لأرائهم ومنحهم هامشاً من الحرية والإتصال المتبادل بل و يتيح لهم فرصة لإثبات المستوى من خلال التمكين الإداري لبعض المسؤوليات والمهام الخاصة بالوحدة العمالية وهذا إن دل فإنما يدل على ثقته فيهم.

كما يسعى جاهداً إلى تكريس مبادئ العدالة التنظيمية بين العاملين في الوحدة التي يترأسها وإشباع حاجات المؤسسة وأعضائها في نفس الوقت . من خلال المحافظة على السلم داخل الجماعة وخلق مناخ ملائم للعمل والإبداع.

وبرغم من ظهوره بقوة عن بقية الأساليب إلى أن تأثيره ينعكس بنسبة قليلة ، مما سيدعي تبني الأسلوب الأوتوقراطي في كثير من الأحيان وهذا ليس بالأمر الغريب نظراً لطبيعة المؤسسة العسكري .

فهناك مجموعة من القرارات الهامة والمحورية التي تتطلب أمر مباشر من القائد دون تدخل أي طرف مثل عملية الترقية ، كذلك الأمر نفسه بالنسبة لأسلوب التهديد والعقاب من أجل إدارة الصراع أحياناً خاصة عندما تزيد حدته مما يضحي تهديداً مباشراً للكفاية الإنتاجية .

كذلك الأمر بالنسبة للإتصال، الذي يبقى إتصال رأسي نظراً لبعض المواقف المعقدة خاصة في وحدات العمل ذات النشاط الحساس جداً ما يتطلب سرية تامة في توزيع المعلومات والتي لها تأثير مباشر في جماعات العمل.

ورغم ما يبدو ظاهراً أن هذا الأسلوب فيه نوع من الكبح وقلة التماسك والتذمر والعدوان والرقابة الصارمة قد تصل إلى الإغتراب إلى أنه يبقى الأكثر تأثيراً على جماعة العمل نظراً لكفاءة معظم رؤساء الوحدات ما يؤدي إلى الفعالية والسرعة في الإجراءات و تراجع الغيابات وإتقان العمل.

تليها العبارة رقم 12 مباشرة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.78) وإنحراف معياري قدر بـ (1.051)، بمعنى أن المستوى العام للعبارة مرتفع مما يدل على أن هناك توافق كبير بين إجابات المبحوثين حول مساعدة العمل الجماعي في أداء المهام .

وهذا ما يمكن رصده في قيم المقياس التالية، موافق بشدة (24%)، موافق (49%) على التوالي ، في حين نجد بعض الإجابات المشتتة بين الحياد والرفض على التوالي، محايد(9%) ، غير موافق(16%)، غير موافق بشدة (2%)، وهذا يمكن تفسيره وفقاً لعدة مرجعيات على النحو الموالي.

فالبرجوع إلى مجموع المقابلات والملاحظات التي تم رصدها يمكننا توضيح أن للعمل الجماعي دور هام في أداء المهام الأمر الذي إتفقت عليه معظم مفردات العينة البحثية في مختلفت جماعات العمل الموجودة داخل وحدة تكسالي للإنتاج، إذ يمكن تفسير ذلك بالرجوع بداية إلى بنية الجماعة التي تستند إلى بنية الهيكل التنظيمي الخاص بها والذي يتكفل بإسناد الوظائف المهنية حسب التدرج الهرمي من الأعلى إلى الأسفل لجميع المستويات المهنية المتوفرة إلى أنه يبقى حريصاً على ضبط العلاقات الوظيفية وفقاً للنصوص الرسمية .

أما بالنسبة لبنية الجماعة الغير رسمية فهي تقوم نتيجة تفاعلات دائمة بين أفراد الجماعة الواحدة وفي مختلف المستويات المهنية بعيداً عن هيكلها التنظيمي، قوامها وحدة المصالح والأهداف.

وبتالي فإن العمل الجماعي يساعد على أداء المهام بكل مرونة ودقة سواء أكان ذلك في الجماعة الرسمية أو الغير رسمية حسب بنيتها وطبيعة الأهداف المسطرة من قبلها ومدى تجانسها ووحدة خصائصها، فكلما كان هناك توافق بين هذه السمات كلما أكسبها قوة لتحقيق مصالحها خاصة الجماعات الغير رسمية .

الأمر الذي سبق أن أشار إليه الباحث الجزائري الجيلاي اليابس في دراسته عن المنظمة والجماعات أين توصل إلى أن حل المشكلات داخل المؤسسات يكون جماعياً أكثر منفعة من حلها فردياً ، كما توصل إلى طرح دستور الجماعة الغير رسمية مبيناً فيه أهمية الجماعة ومدى تأثيرها داخل المنظمة حتى وإن كانت بنود دستورها غير مكتوبة وإنما تلقائية إلى أنه إلزامي وهام أكثر من إلزامية القوانين والنصوص المتعارف عليها. (عزيزي و علي زوي، 2022، صفحة 47)

أما بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث ممن وقف محايداً ورافضاً لفحوى هذه العبارة مؤكدين على أن العمل ضمن جماعة لا يساعد بكثرة على أداء المهام فكان أغلبهم من فئة الخبراء " الخبير" ممن يمتن مهنة حساسة ويمتاز بكونه يمتلك مهارة أو معرفة معينة من الصعب التخلي عنها وبتالي لا يمكن تعويض مكانته في المؤسسة نظراً لخبرته الذاتية والتي تكسبه نوعاً من السلطة داخل المؤسسة الأمر الذي يجعله يقلل من قيمة جماعة العمل ، هذا ما أشار إليه ميشال كرزيه في نظريته التحليل الإستراتيجي عندما أكد على أن من يمتلك هذه الخبرة فهو من يتحكم في مناطق الارتباب أو الشك.

وهو ما يخلق نوعاً من التوتر بين جماعات العمل وهؤلاء الخبراء ورؤساء الوحدات العليا، نظراً لتباين المصالح واختلاف الأهداف مما يوجب عملية الصراع التنظيمي.

كذلك نجد فئة من العمال التنفيذيين ممن يرفض رؤية أن العمل الجماعي يساعد على إنجاز المهام، نظراً لإلتحاقهم الجديد بالعمل وعدم تجانسهم بعد مع جماعات العمل التي يعملون فيها.

وهناك أيضاً من تبنى موقف الحياد نظراً لرفضه المطلق لسياسة عمل الجماعة أي قيم ومعايير سيرورتها كطرق التسير الحديثة خاصة لدى كبار السن، وليس رفض لمبدأ العمل الجماعي ذاته.

تليها العبارة رقم 08 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.72) وبإنحراف معياري قدر بـ (1.099)، هذا يعني أن المستوى العام للعبارة مرتفع وبالتالي فإن هناك إتفاق بين مفردات عينة البحث حول اهتمام الإدارة بجميع الموظفين في المؤسسة .

وهو ما نشهده من خلال نتائج المقياس موافق بشدة (19.9%)، موافق (56.4%) على التوالي، والتي تمثل غالبية مفردات العينة البحثية التي ترى أن هناك اهتمام من قبل الإدارة تجاه الموظفين بالمؤسسة ، في حين نجد منهم من يقر بعدم وجود أية إهتمام بل وهناك من فضل التكتم عن الإجابة للأسباب مختلفة، محايد (6.4%)، غير موافق (10.9%)، غير موافق بشدة (6.4%) على التوالي .

فمن خلال زيارتنا المتكررة ومجموع المقابلات التي تمت داخل وحدة الإنتاج تكسالك مع الموظفين و بمختلف المستويات المهنية نجد أن معظم أربهم متوافقة حول أن الإدارة تسعى جاهدة للإهتمام بهم جميعاً.

وهذا ليس بالأمر الهين وإنما يتطلب تبني إستراتيجيات محكمة قوائمها توفير مبادئ العدالة التنظيمية من جهة والحرص على تفعيلها و تطبيقها المحكم من جهة أخرى . لضمان التوزيع العادل للأجور والحوافز المادية والمعنوية معاً مما يضمن عملية تمكين العاملين.

وقد تبين أن إدارة المؤسسة تعمل على تكريس ثقافة الدعم التنظيمي بين الموظفين وبمختلف المستويات التنظيمية كأسلوب للإهتمام بالعامل من جهة و تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى ، حيث ركزت في ذلك على تبني سياسية الدعم الإشرافي في جميع الوحدات العمالية أين نجد كل مشرف على جماعة عمل يسعى إلى توجيه وإرشاد العاملين وتنمية قدراتهم ودعمها في الوقت المناسب وحرصه الشديد على المساواة والحياد بينهم الأمر الذي جعلهم يدركون قيم الإحترام والتقدير والتأييد و المساندة ما يساهم في تنمية قدراتهم الفكرية والإبداعية . وقد سبق وأن أشار فرديك تايلور إلى أهمية الدعم التنظيمي في نظريته الإدارة العلمية أين إعتبرها أسلوب لتشجيع العمال من أجل تقديم أداء قيم مقابل حافز مادي.

كذلك نجد أن لطبيعة النشاط الممارس داخل وحدة الإنتاج تكسالك دور محوري في إبداء الإدارة إهتماماً لموظفيها، لأن هذا النشاط الحساس يحتاج إلى إحتواء الموظفين وكسب ثقتهم وولائهم للمؤسسة وإدقانهم للمهنة من أجل الخروج بحصيلة عملية جيدة ، فكلما زادت قيمة هذه المبادئ كلما كان ذلك عاملاً في نجاحها وتألقها مما يتيح للعاملين أجراً أعلى ومزايا أفضل وخدمات أكثر.

وبرغم من أن غالبية مفردات عينة البحث كانت ضمن هذا الإتجاه التوافقي للعبارة، إلى أن هذا لا ينفي وجود فئة معينة ممن كان رافضاً لمفحوى هذه العبارة بل وهناك من تكتم عن الإجابة ويعود ذلك إلى تخوف بعضهم من عواقب الإدارة في حالة الإدلاء بالإجابة وما قد يصدر عنها من أساليب العقاب كالمخيم من الأجرة وغيرها من الأساليب المعتمدة وقد مثلاً هذه الفئة الموظفين المنتسبين مؤخراً في المؤسسة .

في حين نجد من عبر عن رفضه بأصحية هذه العبارة خاصة من عمال التنفيذ والتحكم نظراً لجملة من الأسباب أهمها المنافسة الشرسة بينهم التي جعلت كل طرف يرى أن الإدارة تهتمش بعضاً منهم خاصة في عملية الترقية برغم أن الإدارة وضعت قوانين مباشرة لعملية الترقية وأهم هذه العوامل المستوى الدراسي، لكن بالرغم من ذلك نجد من هم أقل مستوى يرى أنه تعرض للإحياز ولا يكثرث لعامل الدراسة ما يخلق توتراً بين العاملين بعضهم البعض ، وبينهم وبين الإدارة العليا.

كذلك الأمر نفسه بالنسبة للخدمات الإجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة ، حيث نجد أن هناك حساسية بين العاملين للإستفادة من هذه الخدمات ويرجع ذلك في كثير من الأحيان إلى سياسية توزيعها من طرف الإدارة الموكلة ، ونلاحظ أنها متواجدة بقوة لدى كبار السن من الموظفين .

كل هذه العوامل أدت إلى التقليل من إهتمام الإدارة بالموظفين على مختلف المستويات المهنية داخل المؤسسة .

تليها العبارة رقم 15 في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي قدر ب (3.47)، وانحراف معياري قدر ب (1.050) ، أي أن المستوى العام للعبارة مرتفع هذا ما يبرهن على أن معظم أفراد عينة البحث تتفق على كون المؤسسة تعتمد على سياسية إشراك الموظفين في قراراتها.

وهذا ما تبينه نتائج المقياس ، موافق بشدة (17%)، موافق (44%) على التوالي ، في حين نجد أن هناك من إختار التكتم عن الإجابة وهناك من رفض محتوى العبارة لظروف معينة على النحو التالي، محايد (17%)، غير موافق (15%)، غير موافق بشدة (7%) على التوالي .

وبالرجوع إلى مجموع المقابلات الحرة والملاحظات التي تمت عين الدراسة نجد أن هناك تفاوت في الآراء بين الموظفين حول محتوى العبارة ، حيث تظهر النسبة المئوية أن غالبيتهم يتفقون حول محتواها إلى أن الواقع العملي يحاكي لنا شيء مغاير لهذه النسبة .

حيث نجد أن معظم من أتاحت لهم فرص المشاركة في إتخاذ القرارات هم من الإطارات العليا وذلك مباشرة بعد القرارات الصادرة عن جهاز الدولة .

كما أن هذه القرارات هي بالأحرى ليست بمحورية ولا مصيرية وإنما عادة تختص بسيرورة عمل المؤسسة اليومية وما قد يعترئها من مشاكل معينة مثل تعثر الآلات ، صراعات العمل داخل الوحدات وبين الوحدات بعضها البعض أحياناً أخرى، أو ظروف العمل و البيئة الخارجية التي تتناسب مع الموظفين للأداء بكفاءة وفعالية .

وقد لفتنا الإنتباه في ذلك إلى الباحث الجزائري **ميراني حسان** في حديثه عن الأبعاد الثلاثة لدور الإطارات " البعد التقني التنظيمي، البعد المهني الإجتاعي والبعد الاجتماعي القيادي، حيث بين أن البعد الأول يشمل جملة من المهام منها نشاط البحث، التحفيز، الإشراف وحل المشكلات التي تعيق سير عمل المؤسسة، أما البعد الثاني فيشمل ضرورة التحرك الجماعي لضمان مكانتهم أما البعد الثالث، يلح على ضرورة مساهمتهم في الأنشطة الهادفة للحدثة والتغيير لتحقيق التنمية من خلال تبني دور الوسيط بين القيم ومتطلبات التنمية. (العياشي، 2001، صفحة 51،52)

وهو الأمر ذاته الذي تم رصده في وحدة الإنتاج تكسالتق، رغم أن مشاركة عناصر التنظيم في قراراتها يعد من الأمور الأساسية التي تعزز الروح المعنوية وتثبت أنهم ليسوا بآلات ولا أدوات وإنما أفراد ولهم رغباتهم ودوافعهم ومشاعرهم وهو ما يمنع منحهم هذا القدر من السلطة نظراً لأهدافهم الخاصة التي تمنع أن تكون السلوكات الصادرة عنهم سلوكات رشيدة وعقلانية.

لذلك قدم لنا **هربرت سيمون** في طرحه لنظرية إتخاذ القرار فكرة التوازن التنظيمي ولتحقيقها يجب أن يرضا الفرد العامل عن دوره وما يحققه من مكاسب.

موشيراً إلى أن البنية التنظيمية لا تخلو من الصراعات ومن أجل صنع قرارات رشيدة يجب على الفرد العامل أن يُلمى بكافة المعطيات الامبريقية وهو ما يعجز عليه عمال التنفيذ أو المحكمين في مؤسسة تكسالتق نظراً لسرية المهنية الحساسة والتي تبقى حكراً على جهاز الدولة .

وقد أشار كذلك سيمون في طرحه إلى هذه العراقيل التي تقيد عملية إتخاذ القرار، تمثلت في قيود آلية تعود للعادات واللاشعور وأخرى تفرضها قنوات الإتصال المعقدة، وأخيراً العلاقة بين الوسائل والأهداف. (إعتماد، 1994، صفحة 105، 106).

تليها العبارة رقم 10 والأخيرة ضمن عبارات هذا البعد، حيث إحتلت المرتبة التاسعة وبمتوسط حسابي قدر بـ (3،36)، وإنحراف معياري قدر بـ (1.260)، أي أن المستوى العام للعبارة جاء متوسطاً حول عملية تلقي التدريب المسبق للموظفين أثناء إلتحاقهم بالمؤسسة.

وهذا ما يبدو جلياً من خلال نسب المقياس، موافق بشدة (17%)، موافق (42%) على التوالي، في حين أن هناك من أبدى عدم الموافقة والحياد عن الإجابة للأسباب مختلفة، محايد (10%)، غير موافق (21%)، غير موافق بشدة (10%) على التوالي.

فمن خلال مجموع المقابلات التي تمت داخل وحدة الإنتاج تكسالق رفقة جماعات العمل المختلفة، وإعتمادنا على شبكة الملاحظات الناتجة عن الزيارات المتكررة طيلة فترة البحث توصلنا إلى أن هناك تجاذب و تضارب بين الموظفين حول عملية التدريب .

أما بالنسبة لعملية التجاذب أو الموافقة بين الموظفين حول تلقي تدريب مسبق أثناء إلتحاقهم بمكان العمل فشملت غالباً أكثر من نصف العاملين الجدد وكذلك المشرفين ورؤساء الوحدات الإنتاجية ذوي الأقدمية نظراً للتغيرات التكنولوجية الحديثة و التي أضحت مطلباً هاماً للتطوير المؤسسة .

وقد إلتقتنا هنا إلى أن معظم هؤلاء الموظفين هم أنفسهم من أبدى رغبته الشديدة في تلقي دورات تكوينية في العبارة السابقة الذكر رقم (11)، نظراً لكون عملية التكوين والتدريب عمليتان متلازمتان حيث يتلقى هؤلاء الموظفين مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات المرتبطة بالعمل ويتدخل المدربون للمساعدة على صقل مهارات المتكويين.

وهما أحد أهم أساليب التحفيز الغير مباشرة التي يتم إعتمادها للرفع من مستوى الكفاءة الانتاجية داخل المؤسسة

حيث تتم عملية التكوين داخل مؤسسات الوطن التي تمتهن نفس النشاط منها الجزائر العاصمة، قسنطينية وغيرها من الولايات، كما يتم احياناً أخرى خارج الوطن وبضبط في دولة إيطاليا على شكل تربية

قصيرة المدى وطويلة المدى ، ثم بعدها مباشرة يخضع مجموع الموظفين على جميع المستويات خاصة عمال التنفيذ إلى عملية التدريب من أجل صقل هذه المهارات وإستغلالها لخدمة المؤسسة .

إلى أن هذه الحلقة المهنية تشهد نوعاً من التشتت وهو ما يخلق هذا التضارب بين العاملين داخل وحدات العمل نظراً لمجموعة من العوامل الموروثة عن سياسة التخطيط المنتهجة من طرف جهاز الدولة من أجل النهوض بالتنمية الوطنية خاصة ما بين 1978-1980 وهي نفس الفترة التي بدأت فيها المؤسسة محل دراستنا نشاطها 1982، هنا توجه الاهتمام في البداية بسياسية رفع الأجور للرفع من الانتاجية وتحسينها إلى أن النتائج كانت غير مرضية وغير مقنعة.

هنا دعت الضرورة الملحة إلى التوجه نحو تبني خطة بديلة ألا وهي تكوين العمال، فهي السبيل الوحيد لحل المشاكل التي تعاني منها المؤسسة وسد الفراغ الذي شهدته هذه الأخيرة من نقص الكفاءات غداة الاستقلال .

إلى أن مؤسستنا محل الدراسة واجهت هي الأخرى كمختلف المؤسسات الوطنية صعوبات وعراقيل في عملية التدريب نظراً لكون عملية التكوين آنذاك ضعيفة و ذو إمكانيات محدودة، وكذلك قلة المدربين نظراً لقلة الكوادر .

وهو ما سبق أن أشار إليه الباحث الجزائري **مصطفى بوتفنوشت** في بحثه حول تكوين العمال وتحسين التسيير أين أكد أن العاملين الجزائريين فاقدين للتكوين كما أن المؤسسات تعاني من سوء التسيير. (بشير، 2021، صفحة 35)، وهو ما ينعكس مباشرة سلباً على عملية التدريب.

إضافة إلى وجود مجموعة من العاملين مؤخراً، من يسعى إلى الإستفادة من دورات التكوين خاصة خارج الوطن نظراً لكون جميع مستحققاتها تتكفل بها المؤسسة بل وهناك منافسة شرسة تصل إلى حد الصراع من أجل الظفار بها، لكن بمجرد أن يستفيد منها الموظف وبعد نفذها نلاحظ أن هناك تهرب من عملية التدريب لدى بعضهم بإستخدام حجج مختلفة ما يسفر عن تلقي إنذارات قد تصل إلى تطبيق عقوبات صارمة .

كما نجد من الموظفين من يرى بأنه ليس بحاجة إلى تدريب نظراً للخبرة المكتسبة طيلة سنوات العمل وعادة يمثل هذه الفئة كبار السن .

وبتالي فإن إجتماع كل هذه العوامل كان سبباً رئيسياً في إعاقة عملية تدريب موظفين وحدة الإنتاج تكسالق.

ثانياً - تحليل بيانات مستوى المناخ التنظيمي

تتمحور البيانات الميدانية الخاصة بهذا البعد " المناخ التنظيمي" في كل من المؤشرات التالية : الممارسات الإدارية ، نظام الإشراف، طبيعة الاتصالات ، المكافآت ، حيث تخضع هذه المؤشرات إلى إستجابات مفردات العينة البحثية التي يتم تحليلها وتفسيرها إستناداً إلى النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري بهدف تحديد المستوى العام الخاص به حسب الجدول رقم (24).

الجدول رقم (33): استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد المناخ التنظيمي

الرقم	البدائل		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	المعياري الانحراف	المستوى
	العبارة	ت								
16	جو العمل ملائم للممارسة وظائفك .	ت	35	90	9	20	2	3.87	0.948	مرتفع
		%	22	58	6	13	1			
17	هناك مرونة في ممارسة الإجراءات الإدارية داخل مؤسستك .	ت	20	91	19	23	3	3.65	0.948	مرتفع
		%	12.8	58.3	12.2	14.7	1.9			
18	يسهر المشرف على توفير بيئة عمل تساعد الموظفين على التحرك بحرية	ت	25	78	16	32	5	3.55	1.085	مرتفع
		%	16	50	10	21	3			
19	تقييم أداء الموظفين يكون بشكل فردي	ت	35	68	18	24	11	3.59	1.196	مرتفع
		%	22	44	12	15	7			

مرتفع	1.155	3.62	11	23	10	83	29	ت	تسمح المؤسسة ببناء اتصالات مفتوحة مع كافة الموظفين	20
			7	15	6	53	19	%		
مرتفع	1.102	3.67	7	25	11	82	31	ت	هناك تواصل و تبادل مرن للمعلومات بين جماعات العمل	21
			4	16	7	53	20	%		
مرتفع	1.141	3.60	9	23	23	69	33	ت	هناك تفاعل إيجابي قوي بين الإدارة العليا وجماعات العمل	22
			6	15	15	44	20	%		
مرتفع	1.178	3.50	8	36	12	72	28	ت	توفر المؤسسة شفافية كاملة في نظام العلاوات الاستثنائية لتشجيع العمال على إنجاز المهام بكفاءة .	23
			5	23	8	46	18	%		
مرتفع	1.112	3.60	8	24	20	75	29	ت	يتسم نظام المكافآت الخاص بالمناح الفردية والجماعية بالقبول من طرف جميع الموظفين	24
			5	15	13	48	19	%		
مرتفع	1.293	3.51	19	20	13	71	33	ت	تتم عملية الترقية المهنية حسب مبدأ الجدارة و الاستحقاق	25
			12	13	8	46	21	%		

مرتفع	0.10	3.61	المتوسط العام
-------	------	------	---------------

المصدر : من إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spss vu:25

تشير البيانات الرقمية في الجدول أعلاه إلى :

ارتفاع مستوى موافقة عينة الدراسة من حيث إدراكهم لبعدها التنظيمي، حيث حقق هذا الأخير متوسطاً حسابياً بلغ (3.61) بإنحراف معياري (0.10)، وهي قيمة موجبة ومرتفعة . وهذا ما تظهره قيم عبارات البعد " المرتفعة " التي أفردتها البرنامج الاحصائي لكل من المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، إذ حصلت العبارة رقم 16 على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدر بـ (3,87) ، وهي نسبة مرتفعة بدرجة تشتت منخفضة حول المتوسط حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (0,948)، وهذا إن دل فإنما يدل على التوافق بين اجابات المبحوثين .

بمعنى أن غالبية مدركات عينة الدراسة ترى أن جو العمل ملائم للممارسة الوظيفية ، وهذا ما تشير له النسب المئوية لإتجاه المقياس على التوالي موافق بشدة وموافق 22%، 58%، بينما بلغت نسبة الامتناع و عدم الموافقة لبقية إتجاهات المقياس محايد، غير موافق وغير موافق بشدة 6%، 13% و 1% على التوالي.

فمن خلال مجموع المقابلات وشبكة الملاحظات التي تمت داخل وحدة الإنتاج تكسالك تبين أن معظم الموظفين في مختلف وحدات العمل يشهدون على أن فضاء العمل مناسب لأداء جميع المهام. وقد شمل هذا الأخير ظروف العمل ذات الطابع الفيزيقي والتنظيمي والسيكولوجي، حيث يمكننا ملاحظة الظروف المادية المتوفرة من سعة ورشات العمل المختلفة وهندستها وفقاً لطبيعة السلعة المنتجة مع الحرص الشديد على توفر درجة حرارة و إضاءة و ضوضاء مناسبة لأداء النشاط المكلف به ، مع توفر الآلات والعتاد ومختلف التكنولوجيات الحديثة التي تساعد على تحقيق الكفاءة الأدائية . ناهيك عن تحقيق الأمن الصناعي. وهذا ما تسهر المؤسسة محل الدراسة على توفيره وإيلاء إهتمام كبير تجاهه نظراً لأهمية مخرجات المؤسسة التي توجه مباشرة إلى حماة الوطن .

كما أن جو العمل لا يقتصر على الظروف المادية فقط وإنما يشمل كذلك الظروف التنظيمية وهي التي تتكفل

بتحديد محتوى و أهمية النشاط الممارس في كل وحدة إنتاجية مع تبيان النصوص القانونية التي تبين كمية الإنتاج ونوعيته وطرق العمل الفرقي الذي يشمل ثلاثة مناوبات عمالية وفق الإستراتيجيات المعتمدة من طرف الإدارة العليا حسب طبيعة الأوامر الصادرة عن جهاز الدولة التي تكفل توفر فضاء منظم وملائم لإداء المهام بعيداً عن جو التوتر الذي ينتاب الموظفين بسبب سوء التسيير والتنظيم.

فتوفر فضاء مادي وتنظيمي مناسب يستدعي أيضاً توفر بيئة سيكولوجية ومعنوية تشمل مجموع علاقات العمل بجميع المستويات وما يتخللها من عمليات تنظيمية تسعى إلى خلق مناخ يحتوي جُلاً الموظفين ويحقق لهم نوع من الإكتفاء الذاتي لبلوغ أهداف التنظيم .

مجموع هذه العوامل ساهم في إنجذاب الموظفين لمهامهم الوظيفية وأدائها بروح مهنية عالية بعيداً عن كل ما يشنت نشاطهم اليومي، ومع ذلك يمكننا ملاحظة فئة قليلة من الموظفين من يرى أن فضاء المؤسسة غير مناسب لأداء العمل وذلك يعود إلى ظروف معينة منها إنخفاض الروح المعنوية لدى بعضهم نظراً لتغيرات البيئة الخارجية وغلاء الأسعار في السوق الوطنية مقارنة بالأجرة مما جعل هؤلاء الفاعلين يشعرون بالإحباط لعدم تحقيقهم الإستقرار الداخلي " الأسري " .

إضافة إلى ذلك هناك من يرى أن مجموع الظروف التنظيمية تتخللها بعض السلبيات أثناء الممارسة العملية على أرض الميدان فما يبدو موثق في النصوص القانونية لا يتناسب وسياسية العمل نظراً لمجموعة من التدخلات التي تتخذ صفة الشرعية إلى أنها لا تخدم فئة عمال التنفيذ والتي تصدر عادة عن النقابة العمالية وممارساتها السرية المخططة مما يؤدي إلى تأجيج التوتر بين مختلف المستويات المهنية خاصة العليا والدنيا.

تليها العبارة رقم 21 في المرتبة الثانية، حيث حققت متوسط حسابي قدر بـ (3.67) وبتشتت منخفض حول المتوسط قدر بـ (1.102)، مما يعني أن المستوى العام للعبارة مرتفع وهذا يعني أن هناك توافق بين إجابات المبحوثين حول وجود تواصل وتبادل للمعلومات بين جماعات العمل .

هذا ما تظهرة نتائج المقياس موافق بشدة و موافق (20%)،(53%) على التوالي ، في حين ينفرد بعض الموظفين بإتخاذهم موقف محايد ورافض لمنطق هذه العبارة، محايد (07%)، غير موافق (16%)، غير موافق بشدة (04%) على التوالي .

ويمكن تفسير منطوق إجابات المبحوثين إنطلاقاً من المقابلات التي تمت مع جماعات العمل المختلفة ومجموع الملاحظات التي تم إعتماها والتي أفردت لنا الكثير من النتائج الهامة .

حيث يمكننا مباشرة الخوض في طرح طرق عمل كل جماعة عمل داخل وحدة الإنتاج تكسالق، بحيث أننا

نلاحظ وجود إختلاف بين طرق العمل في كل وحدة عمالية نظراً لمخرجات الوحدة والتي تختلف بإختلاف الوحدات حسب النشاط المسند لها.

إذ يمكن أن نلتصم التواصل الموجود بين أفراد الجماعة الواحدة التي تمارس ذات النشاط والتي تتشارك بعض المعلومات بين العاملين من أجل أداء المهام بفعالية ، خصوصاً الموظفين الجدد وذلك من أجل المحافظة على أداء المجموعة ومخرجاتها من أجل ضمان التكامل الوظيفي بين بقية المجموعات.

فكل جماعة عمل تسعى إلى تطبيق هذا المبدأ وتكريسه بين جميع الفاعلين وهو أمر ضروري وحتمي يتناسب مع سياسة عمل المؤسسة لكونها تستند على مبدأ التخصص الوظيفي كألية لمجابهة ما قد ينجم من توترات بين الموظفين كما انها تحرص على عدم مشاركة خصوصية عمل كل وحدة إنتاجية مع الأخرى نظراً للنشاط الممارس فيها خاصة بعض الوحدات التي تتخذ طابع السرية التامة بفعل أهمية المنتج الوارد عنها.

وبتالي يمكننا القول أن التبادل المرن للمعلومات يتم داخل الجماعة الواحدة وفي حدود معينة حسب قانون العمل دون مشاركة بقية الجماعات فيما بينها وهذا ما يمكن أيضاً ملاحظته مباشرة بين ورشات العمل بحيث يمنع التنقل وتداول العمال بين الورشات ، بل و تبقى هذه المهمة حكراً على بعض إطارات المؤسسة فقط .

وبالحديث عن هذه الفئة نجد أنها تسيطر على قنوات الإتصال من خلال القوة المكتسبة من المعلومات التي تدركها ، الأمر الذي جعل بعض الفاعلين يرفض منطق وجود مرونة بين جماعات العمل في مشاركة المعلومات وأنها تبقى نقطة قوة لمن يمتلكها في كل وحدة عمل من الإطارات ، المشرفين وبعض الخبراء وعمال الصيانة . هذا ما سبق أن أشرت إليه الباحثة **بوظمين ليلي** في حديثها عن ثقافة المؤسسة ، مؤسسة ألفاسيد *alfasid*، حيث أكدت أن هناك سد في قنوات الإتصال نظراً لإحتفاظ المسيير الرئيسي بالمعلومة لنفسه مما يؤدي إلى مركزية القرار وهذه ليست إلا إستراتيجية معتمدة من أجل المحافظة على المنصب والسلطة خوفاً من كون مشاركة هذه المعلومات قد تسهم في إزاحتها من مكانته وضياع لمصالحه وهو الأمر الذي نجده لدى جُلا المسييرين. (بشير، 2021، صفحة 103)

تليها العبارة رقم 17 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب (3,65) وهي قيمة مرتفعة بدرجة تشتت منخفضة حول المتوسط أين بلغت نسبة الإنحراف المعياري (0.948) وبتالي فإن إجابات العينة البحثية تصب في منحى متوازن حول وجود مرونة في ممارسة الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة.

هذا ما تبينه قيم العبارة من خلال المقياس المعتمد، موافق بشدة (12.8)، موافق (58.3) على التوالي. في

حين تظهر بقية القيم مدى تقادي بعض مفردات العينة البحثية الإلقاء بالإجابة بل وهناك من أقر بعدم وجود مرونة في الممارسات الإدارية على النحو الموالي ، محايد (12.2)، غير موافق(14.7)، غير موافق بشدة (1.9) على التوالي.

يمكننا ملاحظة أن معظم أفراد العينة البحثية ترى أن هناك مرونة في ممارسة الإجراءات الإدارية و يظهر ذلك من خلال بعض المؤشرات المرتبطة بأساليب العمل المعتمدة داخل وحدة الإنتاجية تكسالك .

منها العمل بدوام فرقي بمعدل "ثلاثة فرق عمل" ، تعمل بتناوب مما يساهم في مراعاة رغبات الموظفين فيما يتعلق بأيام العمل والإجازات مع الحرص الشديد على أداء المهام بكاملية أي منذ إلتحاق العاملين إلى المؤسسة كما أن طبيعة سير المؤسسة تسهر على مرونة الإجراءات من أجل إستمرارية العمل فهي مرتبطة بمؤسسات أخرى شرق الجزائر والتي تتكفل بعملية تمويلها وتوفير الأجرور لعمالها حسب ما وردنا من قسم الموارد البشرية لذلك فإن حرص المؤسسة على سيرورة العمل بدوام كامل بات من الضروريات والأساسيات التي لا غنى عنها بل ويجب إتخاذ قرارات تساهم في فعاليتها ، لذلك نجد أن المؤسسة تتخذ في كل مدة زمنية تقدر ما بين ستة أشهر وأكثر أحياناً إجراءات جديدة حسب أهدافها والتي تصدر عادة من الجهات الوصية . لتقادي مختلف التعقيدات التي قد تعيق إستمرارية نشاط المؤسسة .

وهذا نتاج للتحويلات التي شهدتها وحدة الإنتاج تكسالك منذ نشأتها 1982 ، تلك المرحلة التي عرفت فيها المؤسسة الإقتصادية الجزائرية عامة العديد من التغيرات والتحويلات بعد الجمود الذي شهدته نتيجة فراغ المؤسسة الجزائرية غداة الاستقلال مباشرة وظروف التسيير الغير مدروسة ، إذ غلب فيها الجانب الإجتماعي لئيد العاملة البعد الإقتصادي أين برزت يد عاملة فاقت عدد المناصب المتوفرة فيها من جهة ومرجعيتها الريفية من جهة أخرى ومعانيتها من قلة الإطارات المسيرة والتي تتخذ نفس الخصائص التي يتسم بها عمال التنفيذ ، ناهيك عن المقاومة العمالية التي جاءت بفعل العمل النقابي تجاه فئة الإطارات وما نجم عنها من مشاكل ونقص التكوين والتدريب قبل أحداث أكتوبر 1988 .

بعدها مباشرة تبنت المؤسسة الإقتصادية الجزائرية سياسية تخطيطية جديدة أقبلت فيها على إقتصاد السوق وهو الأمر الذي إعتدته وحدة الإنتاج تكسالك وذلك بتغير في الممارسات والإجراءات التنظيمية بعيداً عن السلوكات البيروقراطية مع حرصها الشديد على المحافظة على تطبيق قوانين المنظمة دون أية إلتواءات وممارسات سلبية .

وقد لفتى إنتباهنا بعض الأفراد العاملين من العينة البحثية الذين يرون أن هناك خلل في ممارسة النصوص

والإجراءات الإدارية، إذ تبين أن معظم هؤلاء من الموظفين ذوي أقدمية مهنية كبيرة وقد شهدوا على الظروف التسييرية التي عرفتها المؤسسة فترة ماقبل وبعد 1988 ما أثر على رؤيتهم تجاه التنظيم وتمسكهم بإيديولوجيا ورؤية قديمة بالرغم من التحولات والتطورات التي عاشتها وحدة الإنتاج إلى أنها لم تكن كفيلة بالنسبة لهؤلاء الموظفين في تغيير ذهنيته المهنية.

تليها العبارة رقم 20 في المرتبة الرابعة، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3.62) بإنحراف معياري حول المتوسط قدر بـ (1.155)، وهذا يعني أن المستوى العام للعبارة مرتفع مما يدل على أن هناك توافق متناسب بين مفردات العينة البحثية حول نظام الإتصالات الخاص بالمؤسسة .

وهذا ما تشير إليه النسب المطروحة في المقياس ، موافق بشدة (19%)، موافق (53%) على التوالي، في حين نجد منهم من يرى أن نظام الإتصالات داخل المؤسسة يشهد نوعاً من الضعف. وهذا ما تبينه النسب المئوية للبحث محايد (6%)، غير موافق (15%)، غير موافق بشدة (7%) على التوالي.

بعد زيارتنا المتكررة ومجموع المقابلات التي تمت داخل وحدة الإنتاج تكسالك مع مختلف المستويات المهنية، من الإطارات، عمال التحكم والتنفيذ تبين لنا أن نظام الإتصال يستند بالدرجة الأولى إلى طبيعة التنظيم فكل تنظيم خصائص وسمات تميزه عن بقية التنظيمات، هذا ما يمكن ملاحظته في المؤسسات الصناعية التي تختلف عن المؤسسات الخدمية والإدارية .

ففي البيئة الصناعية نجد أن المجال الاجتماعي أكثر إنفتاحاً وإتساعاً من موظفي التنظيمات الإدارية والمكتبية مما يسهل تشكيل جماعات عمل وتعاونها وتضامنها و ضمان إتصال مرن وسريع ومباشر. إلى أن ذلك يبقى راهين السياسية التسييرية المنتهجة داخل وحدة الإنتاج تكسالك الجامعة بين التسيير المركزي واللامركزي معاً ما يفرض نوع خاص من مركزية الإتصال مع إقترانها باللامركزية المرتبطة ببعض الإجراءات البسيطة . هذا ما يفسر توجه الفاعلين نحو كتلتين متباينتان حول كون المؤسسة تسمح ببناء اتصالات مفتوحة مع كافة الموظفين.

كذلك يمكننا ملاحظة أن هناك إشكال في إدراك العملية الإتصالية بين الموظفين من فئة الإطارات و عمال التنفيذ ويظهر ذلك من خلال مجموع السلوكات الصادرة عنهم و التي توجي بضعف شبكة الإتصال داخل المؤسسة رغم أن هذه العملية ليست في يد الإطارات بصفة كاملة وإنما تقوض لهم بعض الصلاحيات من الجهات المركزية الأمر الذي يجعلهم تقريباً في نفس مكانة عمال التنفيذ الذين يناشدون دائماً بأهمية وجود مسير منفتح له تقنيات إتصالية عالية منقهم لظروفهم الشخصية أي أنه بمثابة " الصديق " وهو الأمر الذي لا

يمكن تحقيقه في مؤسسة ذات طابع مهني عسكري ، وهنا يكمن الإشكال في ذهنية الموظف الجزائري في عدم تفرقة بين الميدان المهني والحياة الشخصية. هذا ما سبق أن أشار إليه الكثير من الباحثين الجزائريين في دراستهم أهمهم **مراد مولاي الحاج** في حديثه عن التقاطب الثقافي للعمال الجزائريين.

كذلك لاحظنا من خلال المقابلات الحرة عنصراً آخر كان فاعلاً في عرقلة سلسلة الإتصالات المفتوحة مع كافة الموظفين تتمثل في "النقابة" رغم أن المهمة الظاهرة لهذه الهيئة المهنية هي خدمة العاملين والدفاع عن حقوقهم إلى أن الوظيفة الكامنة لها كانت غير ذلك لأنها سلكت مسلك آخر كان سبباً أساسياً في إعاقة الإتصال المباشر بين فئة عمال التنفيذ والإطارات لكونها تكفلت بنقل مشاغل ومشكلات هذه الفئة بشكل ناقص ومحرف وبل في كثير من الأحيان لا تنقل بتاتاً ويتم تكهن وإدعاء ردود وهمية وسلبية منهم وهو الأمر الذي أدى إلى خلق الصراع وتأجيجيه بين الموظفين والإدارة العليا .

تليها العبارة رقم 24 في المرتبة الخامسة، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3.60) وبتشتت عن المتوسط قدر بـ (1.112)، أي أن هناك تناسب بين إجابات العينة البحثية حول نظام المكافآت الخاص بالمنح الفردية والجماعية ما يعني أن المستوى العام للعبارة مرتفع.

هذا ما تبين من خلال معطيات المقياس موافق بشدة ، موافق، (19 %)، (48%) على التوالي. في حين تظهر بقية نسب المقياس مدى حياد ورفض فحوى هذه العبارة (13%)، (15%)، (5%) على التوالي .

بعد مجموع المقابلات التي تمت بوحدة الإنتاج تكسائق يمكننا ملاحظة توجه المؤسسة نحو تبني أساليب مهنية تقليدية بصيغة محدثة هدفها الأساسي هو توفير مناخ إيجابي يشجع على العمل والولاء للمؤسسة.

من بين أهم هذه الأساليب المنتهجة نجد المكافآت الفردية والجماعية التي تتخذ حيزاً مهماً داخل المؤسسة لما لها من تأثير مباشر على جماعات العمل، حيث يذهب غالبية الموظفين إلى أن نظام التسيير الخاص بهذه المنح الفردية والجماعية يتسم بالقبول نظراً للإهتمام الذي توليه الجهات المركزية لهذه الأنظمة من خلال تفويض السلطة لبعض إطارات المؤسسة من أجل تحديد الموظف أو الموظفين المؤهلين إلى هذه المنحة.

تظهر هذه الأهمية الكبرى نحو هذه المنح لكونها فاعل أساسي لخلق المنافسة الإيجابية والفعالة بين الموظفين مما يساهم في تطوير الإنتاج وزيادته من جهة ومن جهة أخرى فشعور الفاعلين بوجود إنحراف في توزيع هذه المنح يؤدي إلى خلق مشكلات وصراعات بين جميع الوحدات العمالية خاصة عمال التنفيذ وفئة الإطارات المسيرة .

وقد تبين أن المؤسسة تعتمد في تحديد المنح الفردية والمنح الجماعية أساليب مختلفة حسب الأوامر الواردة من

الجهات المركزية، ففي منحة العمل الفردية تكون حسب العمل المقدم من الموظف في أي وحدة عمالية، أين يتم خضوع ذلك العمل الممارس من قبله إلى تقييم خاص من طرف لجنة التقييم التي تكلف بإعطاء أو تحديد العلامة المستحقة .

في حين أن منحة العمل الجماعي تختلف عن سابقتها نظراً لكونها ترتبط بجماعات العمل الموجودة ضمن ثمانية وحدات عمل، أين يتم تحديد من طرف الإطارات رقم معين من الإنتاج أو العمل المسند في كل وحدة مهنية خلال مدة زمنية معينة قد تصل إلى ثلاثة أشهر وبمجرد بلوغ ذلك الرقم المحدد سابقاً تتحصل الجماعة على منحة " مردودية " ،

كما نجد أن هذه المنح تنقسم إلى قسمين المباشرة وغير المباشرة تختلف الأولى عن الثانية في كون الموظف يتحصل على قيمة معينة أفضل من الثاني نظراً للمجهودات المبذولة في أداءه الوظيفي .

إضافة إلى ذلك فإن نظام المؤسسة يعتمد على "المنح التشجيعية" ، وهي منحة تقدم كل سنة من طرف مجلس الإدارة لجميع الموظفين دون إستثناء الذين يسهرون على فعالية المؤسسة ومن تتوفر فيه خصائص معينة من الإلتزام الوظيفي، الإبداع، عدم التغيب، إنتاج سريع ومنتقن وغيرها، ما يجعل الموظف يحظى بهذه المنحة الخاصة حسب القدرات الشخصية التي يتمتع ويتميز بها الموظفين ما يجعلهم كل منهم ينفرد عن الآخر وهو ما يسمح لهم بالظهور بهذه المنح وهو الأمر الذي يفسر قبول ورفض الموظفين لفحوى هذه العبارة حسب درجة تمتعهم بها.

تليها العبارة رقم 22 في المرتبة السادسة حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب (3.60) وإنحراف معياري قدر ب (1.141) ، مما يعني أن المستوى العام للعبارة مرتفع وهو ما يدل على أن هناك تناسب بين توجه الموظفين حول وجود تفاعل إيجابي وقوي بين الإدارة العليا وجماعات العمل داخل المؤسسة محل الدراسة.

هذا ما تظهره النسب المئوية للمقياس المعتمد موافق بشدة، موافق، (20%)، (44%) على التوالي، في حين تبين بقية إتجاهات المقياس وجود فئة من الموظفين من إتخذ موقف الحياد والرفض لمنطق هذه العبارة ، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، (15%)، (15%)، (6%) . على التوالي.

إستناداً إلى مجموع المقابلات الحرة التي تمت مع جميع الموظفين والإداريين، يمكننا تفسير العلاقة القائمة بين الإدارة العليا وجماعات العمل والتي تظهر من خلال نتائج البحث على أنها علاقة تفاعلية إيجابية وقوية، هذا ما يمكن ملاحظته أيضاً أثناء تحاورنا مع الفاعلين داخل المؤسسة من خلال إلتماسنا لمؤشرات حية تظهر مدى عمق هذه العلاقات فمجموع الأفعال والسلوكيات الصادرة عن جماعات العمل توحى بأنهم على علاقة

متينة قوائمها الثقة المتبادلة بينهم وبين مرؤوسيههم وهذا ما سبق أن إنتفتنا له في العبارة رقم 13 الخاصة ببعد الإحتواء التنظيمي حيث بينت لنا مدى حرص الرؤساء على تبني أسلوب تسيير يتوافق وحاجات جماعات العمل خاصة الأسلوب الديمقراطي والأوتوقراطي .

فنجاح أية عمل وتطوره داخل منظمات العمل يقوم على مدى تفاعل الإدارات العليا وجماعات العمل وطبيعة التفاعل الصادر عن هذه الجماعات هل هو صراع أم تعاون ؟ وما قد ينجم عن هذه التفاعلات من تحالفات وتكوين جماعات جديدة وإتخاذ مواقف معينة وإبداء الأراء هذا ما يضيفي على هذه العلاقة طابع القوة والإتحاد الإيجابي بينهما لتحقيق الأهداف الخاصة والعامه .

ناهيك عن طبيعة النشاط الممارس داخل الوحدة الإنتاجية و الذي يتطلب بناء علاقات عمل تتسم بالقوة والتفاعل الإيجابي بين جميع الوحدات التي تحتوى على رؤساء ومشرفين وجماعات عمل . ولا يمكن الفصل بينهما فتكامل وظيفة الوحدة يستدعي تظافر بقية الأجزاء الوظيفية لبلوغ الكفاءة الأدائية .

هذه الوظيفية التكاملية بين الإدارة العليا وجماعات العمل هي التي تسمح بستمارية المؤسسة ومقاومتها وهو الأمر الذي أكسبها مكانة هامة في السوق الوطنية بين نظيراتها لذلك أصبحت ممول أساسي لها.

ورغم ذلك نجد أن هناك دائما فئة تتخذ موقفاً مغاير لفحوى هذه العبارة ، مبدية بذلك أنها لا ترى أية تفاعل إيجابي بينهم وبين الإدارات العليا وقد إختلفت الأسباب في ذلك ، منهم من يرى أنه لا حاجة إلى الإطارات العليا من أجل أداء العمل فهناك طاقات مهنية عالية وخبرة جيدة لدى عمال التنفيذ تكفي من أجل إدارة العمل والإستثمار فيه ، وقد نوه لهذه الفكرة فيما مضى الباحث **مراد مولاي الحاج** في حديثه عن القيادة و الإشراف في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، أين أشار فيها أنه تم منع الإطارات المسيرة من الإلتحاق بمكاتهم بعد أن تمت مضاعفة الإنتاج وتحقيق الأرباح من طرف العاملين مما رسخ لديهم فكرة الإستغناء عن الإطارات المسيرة وهو ما يعود بالسلب على صيرورة المؤسسة مستقبلاً.

كذلك هناك من يرى أنه لا حاجة من أجل بناء علاقات تفاعلية إيجابية ومباشرة مع الإدارة العليا في ظل توفر الجهاز النقابي الذي هو كفيل بإدارة هذه العلاقات بعيداً عن أية إلتزامات رسمية ومعنوية بين جماعات العمل والإدارة المركزية.

في حين نجد أيضا من يرجع ضعف هذا التفاعل إلى ظروف شخصية تتمثل في الموظف نفسه الذي يتحلي بسمات معينة تمنعه من الإحتكاك بالمرؤوسين وحضور الإجتماعات والتفاعلات الرسمية والغير رسمية واختصار علاقات العمل في تنفيذ اللوائح والنصوص القانونية فقط.

تليها العبارة رقم 19 في المرتبة السابعة وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.59) وهي قيمة مرتفعة بدرجة تشتت منخفضة عن المتوسط حيث سجل الانحراف المعياري (1.196)، هذا ما يدل على أن هناك توافق بين إجابات المبحوثين حول فحوى هذه العبارة.

هذا ما يبدو واضحاً من خلال نسب المقياس موافق بشدة، موافق، (11%)، (44%) على التوالي، في حين تبين بقية نسب المقياس مدى حياد ورفض بعض من مفردات العينة البحثية لسيرورة عملية التقييم ، محايد (12%)، غير موافق (15%)، غير موافق بشدة (7%) على التوالي.

فبعد ما قمنا بعدة زيارات وعقد عدة مقابلات مُدعمة بشبكة ملاحظة قوية تبين لنا أن نظام التقييم المعتمد في وحدة الإنتاج تكسالك يحظى بأهمية كبرى فيها سواء لدى الإطارات العليا أو لدى عمال التنفيذ الذين يرون أن هذا الأخير من المواضيع المحورية التي يجب مُراعاتها داخل المؤسسة وبل في كثير من الأحيان تعد الشغل الشاغل للفاعلين أثناء أدائهم لمهامهم.

فتفكير الموظف أثناء أدائه الوظيفي منذ إلتحاقه للعمل ينحصر في كيفية تحسين قدرته في الإنتاج والإبداع فيه وإحترامه لساعات العمل من 8:00 صباحاً إلى 16:00 مساءً وتجنب الغيابات المتكررة من أجل ضمان تقييم عادل لأدائه الفردي ما يمكنه من الإستفادة من المكافآت الفردية والمنح السنوية التي تنظمها المؤسسة.

كما لاحظنا أن سياسة التقييم داخل المؤسسة تتم بشكل فردي وجماعي هذا ما تأكده أيضاً إتجاهات إجابات مفردات البحث، حيث يعد أحد الأساليب المنتهجة من طرف سياسة المنظمة من أجل ضمان المنافسة الإيجابية بين مفردات العمل من جهة وكذلك تشجيع العمل الجماعي من جهة أخرى هذا ما يحافظ على الروابط المهنية والاجتماعية داخل وحدات العمل.

وبرغم أن مغزى العبارة يتمحور حول طرق التقييم هل هي فردية ؟ إلى أن هذا الطرح أفرز الكثير من الرؤى والتوجهات التي يتبناها الفاعلين داخل وحدات الإنتاج المختلفة، خاصة أن عالم اليوم أضحى يستثمر في المورد البشري كونه أفضل إستثمار ومن أجل النجاح في ذلك يجب إتخاذ قواعد تنظيمية خاصة أهمها عملية التقييم التي لا يمكن إغفالها ولا تجاهل مدى تأثيرها على التنظيم بصفة عامة .

هنا يمكننا الحديث عن واقع عملية التقييم حسب ما ورد عن الموظفين داخل المؤسسة حيث نجد أن الكثير منهم يرى أن هذه العملية تتم بطرق مختلفة وليست فردية فقط إلا أن الإشكال لا يكمن في الطريقة بقدر ما يكمن في عملية التقييم ذاتها التي تتم وفقاً لبرامج مسطرة من الجهات المركزية لي فئة الإطارات العليا والمشرفين على كل وحدة مهنية من أجل القيام بهذه العملية التي تحمل نوعاً من الممارسات السلبية خصوصاً المحاباة

الأمر الذي ينعكس على فعالية المؤسسة لأنه عامل أساسي لنشوب النزاعات .

هذا ما سبق أن أشار إليه الباحث الجزائري ميموني نوي في بحثه حول تقييم نتائج المورد البشري، أين تناول طبيعة التسيير الموجه القائم على المحسوبية والذي يؤثر على معنويات الفاعلين، لذلك نجد أن الباحث أكد على أهمية الإتصال من أجل تقوية حظوظ دينامية التنظيم.

تليها العبارة رقم 18 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.55)، وبدرجة إنحراف معياري قدر بـ (1.085) أي أنها المستوى العام للعبارة مرتفع هذا ما يدل على أن هناك تناسب بين إجابات العينة البحثية حول كون المشرف يسهر على توفير بيئة عمل تساعد الموظفين على التحرك بحرية.

وهذا ما تظهره نسب المقياس موافق بشدة، موافق، (16%)، موافق، (50%) على التوالي، في حين تبين بقية توجهات المقياس مدى حياد ورفض منطق هذه العبارة ، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (10%)، (21%)، (3%) على التوالي.

وبالرجوع إلى مجموع المقابلات الحرة المدعمة بشبكة ملاحظات قيمة تبين لنا أن بيئة العمل تتوفر على ظروف مهنية تساعد على تحقيق الكفاءة الأدائية من خلال تضافر جهود المشرفين وجماعات العمل معاً هذا ما تبينه نتائج المقياس السابقة، حيث يسهر المشرفين في المديرات الأساسية والفرعية على تطبيق القوانين والإجراءات كما تم تفويضها من الجهات المركزية دون تغيير حفاظاً على خصوصية نشاط المؤسسة .

وبرغم من أن إستراتيجية تسيير المؤسسة ذات الطابع العسكري يفرض نوعاً من جدية التنظيم والسرية التامة أثناء أداء العمل، إلى أنها تسعى دائماً إلى خلق مناخ حيوي يساعد الموظفين على الشعور بالراحة المعنوية والمكانة المهنية عبر تبني أساليب ديمقراطية وأتوقراطية للتحكم الممنهج في سيرورة العمل .

فا فرصة التحرك بحرية مطلقة داخل ورشات العمل يعارض قوانين المؤسسة وهو الأمر الذي يبدو للوهلة الأولى أنه لا يخدم الموظفين ويقيد مهارتهم إلى أن الواقع العملي أثبت عكس ذلك كونه يعزز التخصص الوظيفي في كل وحدة مهنية وإحترام وقت العمل وتقادي التكاسل الممنهج الذي يتأتي من خلال التنقل بين الورشات لأسباب غير واضحة ومفهومة ما قد يتسبب في العديد من المشكلات خصوصاً داخل الورشات التي تتسم بالسرية التامة بسبب حساسية المنتج .

هذا ما أدى ببعض الفاعلين إلى رفض منطق هذه العبارة ، رغم أن نظام المؤسسة واضح وهذا ما تبينه اللوائح التي يمكن ملاحظتها بمجرد الدخول إلى المؤسسة .

كذلك الأمر بالنسبة إلى ما لاحظناه بورشات العمل التي تظهر واجهة بيئة العمل من خلال توفر علاقات

عمل تتسم بروح التعاون رغم وجود تنافس بين الفاعلين وبين ورشات العمل وحرصهم الشديد على تحقيق الدعم المعنوي فيما بينهم خاصة عندما يتعلق الأمر بالمنح الجماعية وهذا لا يعكس فقط العلاقات المهنية وإنما يعبر عن العلاقات الإجتماعية بينهم ، ناهيك عن شبكة الإتصالات فيما بينهم خاصة داخل الورشة الواحدة حيث نلاحظ أنها تتسم بالمرونة وهو أمر حتمي من أجل ضمان تحقيق الأهداف المنشودة في كل وحدة.

تليها العبارة رقم 25 في المرتبة التاسعة ، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3.51) وهي قيمة مرتفعة بدرجة تشتت منخفضة حول المتوسط حيث قدر الإنحراف المعياري بـ (1.293)، وهذا يعني أن مفردات العينة البحثية تتوافق حول عملية الترقية المهنية حسب مبدأ الجدارة والإستحقاق.

وهو الأمر الذي تشير إليه مخرجات المقياس، موافق بشدة (21%)، موافق (46%) على التوالي، في حين ترى بعض مفردات العينة أن عملية الترقية المهنية تشهد العديد من الممارسات ما أسفر عن تجنب بعضاً منهم الإدلاء بالإجابة ورفض الآخرين فحوى هذه العبارة، محايد (08%)، غير موافق (13%)، غير موافق بشدة (12%) على التوالي .

وإستناداً إلى مجموع المقابلات الحرة التي تمت داخل وحدة الإنتاج تكسالك، المدعمة بشبكة ملاحظات قيمة تُمكننا من طرح الواقع الفعلي لعملية الترقية المهنية وما يتخللها من ممارسات، رغم أن نتائج البحث تشير إلى أن معظم مفردات البحث تؤكد أن هذه الأخيرة تقف على مبدأ الجدارة والإستحقاق.

فالترقية المهنية أضحت اليوم أحد أهم المسائل المحورية التي شغلت المورد البشري في المؤسسة الصناعية بل وباتت محطة خلاف بين الإدارة العليا وبقية الموظفين " عمال التحكم ، عمال التنفيذ" و جهاز النقابة . وكما هو معلوم أن الترقية هي عبارة عن تغير وتحرك الموظف في مساره المهني وإنتقاله من رتبته المهنية إلى رتبة أفضل حيث يصحب هذا التحول تغير في مزايا العمل المعنوية والمادية مع زيادة في المسؤوليات والمهام والصلاحيات.

فا تركيز الإدارة على مبدأ الجدارة والإستحقاق في عملية الترقية المهنية لم يكن عبثي بل بطريقة مدروسة هذا ما أكسبها حظوة تتناسب وأهميتها العملية نظراً لتأثيرها الفعال على معدلات الكفاية الإنتاجية نوعاً وكماً على المستوى الخاص والعام . و للكشف عن جذرة الأفراد العاملين يتطلب ذلك تبني بعض الأساليب أهمها ما يسمى بإختبارات الترقية التي تتم وفقاً لطبيعة النشاط الممارس داخل مختلف وحدات و ورشات العمل من أجل تحديد أفضل الفاعلين ممن تتوفر بهم مهارات الأداء الوظيفي، كذلك الأمر بالنسبة للمقابلات التي تتم من خلال هيئة إدارية خاصة بمؤسسة تكسالك مدمجة مع خبراء خارجيين من أجل ضمان نجاعة عملية التقييم

،إضافة إلى ذلك نجد تقارير تقييم الأداء الوظيفي وهي عبارة عن حصيلة لتقارير يضعها المشرف المباشر على العمل ، ناهيك عن البرامج التكوينية والتدريبية التي تعد أحد أهم شروط الترقية .
الأمر الذي دفع العينة البحثية في غالبيتها تتفق على أن عملية الترقية المهنية تتم حسب هذا المبدأ وبرغم من أن هذا الأخير يشهد الكثير من المحطات السلبية تتمثل خصوصاً في عدم توفر مساواة تلقي فرص التكوين والتدريب لشغالي الوظائف ناهيك عن صعوبة قياس إستحقاقية وكفاءة الأداء نظراً لإرتباط هذا الأخير بعوامل خارجية.

كذلك يمكننا ملاحظة وجود عامل آخر للترقية المهنية أثناء زيارتنا المتكررة لقسم الموارد البشرية يتمثل في الأقدمية، حيث يتلقى الموظف ترقية بعد قضاءه لفترة زمنية معينة في العمل حسب القوانين والإجراءات المعمول بها كون أن مدة العمل تكسب الموظفين خبرة بميدان العمل على الرغم من أنها قد تمنح لموظفين مناصب هامة لا تتناسب وقدراتهم ما يعرضها للجمود والصراع مع الموظفين الجدد.

وفي كثير من المواقف نجد أن إدارة المؤسسة تجمع بين الجدارة " الكفاءة " والأقدمية وذلك مثلاً أثناء تساوي الكفاءات في ظل توفر مناصب محدودة ما يجعلها مباشرة تستند إلى مدة الخدمة أي أنه يتم تفضيل العامل الذي شغل أطول مدة إلى جانب كفاءته ، لذلك نجد معظم الموظفين الراضين لفحوى هذه العبارة هم الذين يشغلون مدة طويلة في المؤسسة .

إضافة إلى ذلك هناك عامل آخر يمكننا الحديث عنه وهو الترقية الآلية ، هذه الأخيرة التي تلمس فئة معينة من موظفين المؤسسة تشمل الإطار التقني حفاظاً على مرتبته الوظيفية حسب نظام التسيير الذي تتبعه المؤسسة رغم ما قد ينجم عنه من إغتراب وإحباط لدى بعض الموظفين الطموحين، وقد سبق وأن أشار إليها الباحث محمد بن قرنة في حوراته حول تسيير المورد البشري في الجزائر أين بيّننا ما قد ينجم عن الترقية المهنية للخبراء التقنيين بطريقة موروثية ما يجعلهم يؤسسون لفرض منهجيتهم وأفكارهم وقراراتهم .

تليها العبارة رقم 23 في المرتبة العاشرة حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3.50)، وإنحراف معياري قدر بـ (1.78)، أي أن المستوى العام للعبارة مرتفع ما يبين أن هناك توافق بين إجابات المبحوثين حول منطلق هذه العبارة .

الأمر الذي توضحه مخرجات المقياس التالية ، موافق بشدة، موافق، (18%)، (46%) على التوالي في حين نجد أن بقية إجابات المبحوثين لا تأيد محتوى هذه العبارة فهناك من فضل عدم الإجابة وهناك من رفض رفضاً مباشراً لهذه العبارة ، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (08%)، (23%)، (05 %) على التوالي.

وإستناداً إلى زيراتنا المتكررة ومجموع المقابلات الحرة ، إتضح لنا أن إدارة المؤسسة تعمل على تشجيع الموظفين في جميع المستويات المهنية من أجل إنجاز المهام بكفاءة عبر توفير نظام للعلاوات الاستثنائية هذه الأخيرة التي تعبر عن حافز مادي أو نسبة من الأجر الأساسي تقدم للموظف في الحالات الحرجة كتغير في الظروف الإقتصادية والظروف الإجتماعية.

وهذا ما تظهرة نتائج مفردات العينة البحثية التي تبين أن غالبيتهم يتفقون حول منطلق هذه العبارة خصوصاً أن هذه الوحدة الإنتاجية شهدت عدة تحولات خارجية كغيرها من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية أهمها العشرية السوداء 1992 والتي كان لها إنعكاس مباشر على جميع الموظفين ، كذلك عن ما عاشته الجزائر كبقية دول العالم في ظل ظهور كوفيد 19 ما أدى إلى غلق الكثير من المؤسسات وتسريح الموظفين وتبني إستراتيجيات وحلول مؤقتة، هذه الظروف جمعةً كانت كفيلة بإظهار موقف المؤسسة تجاه الموظفين وبالتالي فإن وحدة الإنتاج تكسائق كانت صامدة حيث تمكنت من منح علاوات إستثنائية وتبني إستراتيجيات هامة لإدارة هذه المخاطر. إلى أن هذا لا ينفى وجود بعض الموظفين ممن كان رافضاً لمنطلق هذه العبارة بحجة أن لا وجود لشفافية في إقرار نظام العلاوات بين الفاعلين داخل وحدات العمل وأنها تتم بطريقة سرية وهو الأمر الذي لا يتنفي مع حقيقة نشاط المؤسسة الذي يتطلب في كثير من المحطات السرية إلى أن ذلك كان عاملاً في خلق التوترات بين الموظفين خاصة الجدد الذين كانوا أكثر من أكد رفض محتوى هذه العبارة ومنهم من تجنب الغوص فيها نظراً لي إلتحاقه مؤخراً إلى العمل وقله معرفته عن هذه العلاوات.

ثالثاً- تحليل بيانات مستوى بعد الدعم الإنساني

تتمحور البيانات الميدانية الخاصة بهذا البعد " الدعم الإنساني " في كل من المؤشرات التالية : الإحترام والتقدير، العدالة التنظيمية، تشجيع الإنجاز، الرعاية الاجتماعية ، والتي تخضع إلى إستجابات مفردات العينة البحثية التي يتم تحليلها وتفسيرها إستناداً إلى النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري بهدف تحديد المستوى العام الخاص به حسب الجدول رقم (34).

الجدول رقم (34): استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد الدعم الانساني

الدرجة	البيانات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	العبارة
	ت	%									
26	ت	40	87	6	18	5	3.89	1.020	مرتفع	تعلم الإدارة على تنمية روح الاحترام والتقدير بين الموظفين	
	%	26	56	4	11	3					
27	ت	20	65	23	28	20	3.24	1.255	متوسط	تقدم الإدارة شهادات للتقدير الموظفين المستحقين بهدف تشجيعهم على العمل بفعالية	
	%	12	41.8	14.7	17.9	12.8					
28	ت	39	68	13	26	10	3.64	1.207	مرتفع	توجد عدالة في توزيع الأجور بين الموظفين	
	%	25	44	8	17	6					
29	ت	28	59	18	26	25	3.25	1.361	متوسط	توجد عدالة في توزيع المهام بين الموظفين	
	%	18	38	11	17	16					
30	ت	21	81	10	28	16	3.40	1.222	مرتفع	توجد عدالة في تنفيذ الإجراءات والقرارات على الموظفين	
	%	13	51.5	6.9	17.9	10.3					
31	ت	39	75	15	19	8	3.76	1.115	مرتفع	هناك احترام متبادل بين الإدارة والموظفين	
	%	25	48.1	9.6	12.2	5.1					
32	ت	27	60	14	35	20	3.25	1.328	متوسط	تدعم المؤسسة الأداء الجيد بطرق مادية	
	%	18	38	9	22	13					
33	ت	36	88	13	13	6	3.87	0.991	مرتفع	حجم الإنتاج المقدم يرتبط بما هو محدد من قبل الإدارة العليا.	
	%	23	56.1	8.4	8.3	3.8					

مرتفع	1.154	3.67	11	15	26	66	38	ت	تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية متنوعة للموظفين (نقل، طعام، مصلى ، مرافق صحية ..الخ،)	34
			7	10	17	42	24	%		
مرتفع	1.090	3.85	3	26	10	70	47	ت	تمنح المؤسسة قروض استهلاكية للموظفين في المناسبات الاجتماعية (العيد، رمضان..الخ)	35
			2	17	6	45	30	%		
مرتفع	0.12	3.58	المتوسط العام							

المصدر : من إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spss vu,25

تشير البيانات الرقمية في الجدول أعلاه إلى :

إرتفاع مستوى موافقة عينة الدراسة من حيث إدراكهم لبعد الدعم الإنساني ، حيث حقق هذا الأخير متوسط حسابي بلغ (3.58) بإنحراف معياري (0.12)، وهي قيمة موجبة ومرتفعة .

وهذا ما تظهره قيم عبارات البعد " المرتفعة و المتوسطة " التي أفردتها البرنامج الاحصائي لكل من المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، إذ تحصلت العبارة رقم 26 على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدر ب (3,89) ، وهي نسبة مرتفعة بدرجة تشتت منخفضة حول المتوسط حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (1,020)، وهذا إن دل فإنما يدل على التوافق النسبي بين اجابات المبحوثين .

بمعنى أن غالبية مدركات عينة الدراسة تؤيد فكرة أن الإدارة تعمل على تنمية روح الاحترام والتقدير بين الموظفين، وهذا ما تشير له النسب المئوية لإتجاه المقياس على التوالي موافق بشدة و موافق 26%، 56%، بينما بلغت نسبة الامتناع و عدم الموافقة لبقية إتجاهات المقياس محايد، غير موافق وغير موافق بشدة 4%، 11% و 3% على التوالي.

وإستناداً إلى ما تم من المقابلات الحرة التي دعمت بشبكة ملاحظات فعالة، فإنه يمكننا تفسير منطوق هذه العبارة حسب المعطيات الإحصائية الواردة أعلاه ، حيث تبين فعلاً أن معظم مفردات العينة البحثية تحظى

بإحترام متبادل تجاه بعضهم البعض ، وهذا ليس بشيء عفوي وإنما هي سياسة فرضتها إدارة المنظمة بطرق قانونية ومنطقية تجمع بين المرونة والصرامة في ذات الوقت حسب طبيعة الموقف أو الطرف الذي يقع فيه الموظف في علاقته المهنية مع بقية زملائه سواء في الورشة الواحدة أو مع بقية الورشات ، ومن بين الأساليب المستخدمة في حق الموظفين لفرض هذا الإحترام والتقدير نجد التعامل باستخدام أسلوب الترهيب والعقاب الشديد في حالة ما تعدى الموظف حدوده المهنية وإنتهاكه لعرض زميله أثناء أداء المهام أي داخل أسوار المؤسسة من أجل تفادي إنتشار هذه السلوكات السلبية بين جماعات العمل ومحاولة ترسيخ قيم تنظيمية إيجابية بعيداً عن سلوكات الثقافة الشعبية السلبية المتوارثة التي تؤيد هذه الممارسات والأفعال السلبية، إذ تبدو وكأنها سلوكات يومية وعادية بالنسبة لهم رغم ما ينجم عنها من توتر وغضب لذلك بات من الضروري على هذه المؤسسة التملص من هذه الذهنية الريفية المتعصبة خصوصاً وأن المنطقة لازلت تمتهن النشاط الريفي بالدرجة الأولى وبرغم من تقدمها والتغير الاجتماعي الذي مرت به على مدى السنين إلى أن حقيقة وجود هذه المرجعية الريفية لازلت قائمة مما يؤكد على مدى تأثير الحياة الاجتماعية خارج أسوار المؤسسة على الأفراد العاملين، لذلك فإن وظيفة المؤسسة اليوم هي وظيفة مزدوجة الإنتاج والتحصُّر معاً هذا ما أدى بإدارة المؤسسة إلى تبني هذه الإستراتيجيات من أجل خلق ثقافة تنظيمية قوية وفعالة وتغيير الإيديولوجيا السائدة وقد تستعين في ذلك بالخطابات المعنوية كآلية سلمية ذات تأثير واضح ، ومن خلال حديثنا عن هذا الواقع إلتفتنا إلى ما سبق أن أشار إليه الباحث الجزائري سعيد شيخي في حديثه عن الثقافة الريفية و العمال الصناعيون أين قال " العامل الجزائري هو إنسان هجين ذو جسم عامل ورأس فلاح" هنا يوضح لنا أنه قد نجد من يمتهن مناصب عليا خبراء وإطارت ذوي تكنولوجيا عالية لكن سلوكياتهم ونصرفاتهم لا تختلف عن الفلاحين في المجتمعات الريفية .

لذلك يمكننا القول أن عملية صقل قيم الإحترام والتقدير وخلق ثقافة جديدة وإيجابية يتطلب جهد مكثف من إدارة المؤسسة ، إلى أن هذا لا يكفي لوحده بل هي في حاجة إلى التعاون مع جماعات العمل بطرق ودية أكثر من الطرق العقابية .

أما بالنسبة لبعض مفردات العينة رغم قِلتها إلى أنها كانت ترفض فحوى هذه العبارة مؤكدة أنها لا تحظى بقيم الإحترام و التقدير الواجب ، وأن سياسة التسيير المنتهجة لم تتمكن من تحقيق هذا الهدف والدليل على ذلك على حد قولهم وجود نزاعات بين جماعات العمل وهو ما يبرر نسبية هذه العبارة خصوصاً وأن

جماعات العمل تحتوى على فئات مهنية مختلفة وبمستويات علمية متباينة ، بمعنى وجود ذهنيات متعددة ومتضاربة الأمر الذي يفسر إتخاذ هؤلاء الموظفين لهذا الرأي الذي يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية لمواجهتها.

تليها العبارة رقم 33 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3,87) وإنحراف معياري قدر بـ (0.991)، أي أن المستوى العام للعبارة مرتفع وهذا إن دل فإنما يدل على التوافق النسبي بين إجابات مفردات العينة البحثية حول أن عملية الإنتاج المقدمة ترتبط بما هو محدد من طرف الإدارة العليا .

هذا ما تشير إليه خرجات المقياس موافق بشدة وموافق، (1,23%)، (4,56%)، على التوالي ، في حين يقر بعض من مفردات البحث أن هذه العملية لا تتم وفقاً لأوامر عليا من الإدارة الأمر الذي جعلهم يتخذون موقف محايد وحتى رافض لمحتوى هذه الأخيرة محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، (3,8%)، (3,8%)، (8,3%)، على التوالي.

وبالرجوع إلى مجموع المقابلات الحرة التي تمت داخل وحدة الإنتاج تكسالك المدعمة بشبكة ملاحظات قيمة تبين لنا، أن حجم الإنتاج المقدم داخل المؤسسة يرتبط بإجراءات وقوانين ضابطة كون هذه العملية أحد أهم الوظائف في المؤسسة الاقتصادية بغض النظر عن حجمها ونوعها فهي تسعى إلى تحقيق التكامل مع بقية الوظائف الأخرى من أجل بلوغها الأهداف المرجوة منها المنافسة والبقاء والإستمرارية ناهيك عن تقديم منتجات بجودة ودقة عالية لضمان رضا المستهلك .

وبغض النظر عن كون هذه العملية الفنية هدفها الأساسي هو خلق قيمة مضافة، إلى أنها لا تتم بطرق عفوية أو غير مدروسة وإنما كل خطوة في كل وحدة مهنية هي عبارة عن أوامر مباشرة مخطط لها يتلقاها الفاعلين من خلال الإطارات والمشرفين عبر السلطة المفوضة لهم من الجهات المركزية ، لذلك نجد أن غالبية مفردات العينة البحثية تؤكد على أن حجم الإنتاج يرتبط مباشرة بقرارات الإدارة العليا .

وبالحديث عن محتوى هذه العبارة مباشرة نجد أننا نخوض مفهوم الهيكل الإنتاجي هذا الأخير الذي يشمل عدد الورشات وسعة فروعها القاعدية والمساعدة والملحقة والعلاقة الرابطة بينهما في ظل الطاقة الإنتاجية التي يمكن تحقيقها في حدود قدرات المؤسسة الحالية حيث تشير إلى أنه يمكن أن تشغل 1352 موظف إلى أن الواقع الفعلي يظهر أنها إنطلقت بـ 617 موظف وقد تقلص العدد إلى غاية 263 موظف فقط بدوام

فرقي بمسعى ألا وهو توسيع الإنتاج المقرر سنوياً بـ 08 ملايين متر طولي من القماش الجاهز ، الأمر الذي يبرر أن حجم الإنتاج لا يتحكم فيه هيكل الإنتاج الذي أثبت قدرته العملية ولا بطاقة الإنتاج التي تبقى ربيطة بوسائل الإنتاج المتوفرة والعمليات التحويلية وإنما هي حصيلة نظام الإنتاج المعتمد من طرف المؤسسة ألا وهو الإنتاج المتقطع أو الإنتاج حسب الطلب ويعني ما يتم إنتاجه إستناداً إلى مبدأ الطلب على منتجات خاصة نظراً لطبيعة المستهلك " وزارة الدفاع الوطني والمدرية العامة للأمن الوطني " أي أنها تنتج على أساس مواصفات تتسم بالخصوصية والسرية المهنية ، هذا ما يجعلها تتحكم في النوع والكم معاً.

ومن جهة أخرى نلاحظ بعضاً من مفردات العينة البحثية من أبدي رفضه لمنطق هذه العبارة بل وهناك من تجنب التصريح برأيه حول حجم عملية الإنتاج ، الأمر الذي يمكن تفسيره مما وردنا من ميدان البحث حسب عاملين هامين ، حيث يرى البعض أن حجم الإنتاج لا يمكن حصره ضمن متطلبات الإدارة العليا فقط بل هناك عامل مهم يتمثل في طبيعة المدخلات التي تستدعي استخدام نوع فخم وجيد من الخيط المستورد وهو الأعلى سعراً في العالم وبالتالي فإن قلة توفر هذا النوع من المدخلات يعيق العملية الإنتاجية مما يتحكم في حجم الإنتاج برغم من تعويضه في كثير من الأحيان بالخيط المحلي كآلية لإدارة الإنتاج ، إلى أن ذلك غير كافي بالنسبة للورشات ذات الصناعات الحساسة .

إضافة إلى ذلك لاحظنا وبرغم من الإنفتاح الذي شهدته المؤسسة الجزائرية إلى أنها لازلت متمسكة بتقاليد المعهودة من عدم الثقة والشك والخوف من الإدلاء بحجم الإنتاج وهي سلوكات ناتجة عن عدة سنوات من تسيير الجماعات المحلية في الجزائر الأمر الذي يؤثر على العلاقات الداخلية للمؤسسة.

تليها العبارة رقم 35 في المرتبة الثالثة، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3,85) وهي نسبة مرتفعة بدرجة تشتت منخفضة حول المتوسط حيث سُجّل الانحراف المعياري (1,090)، ما يعني أن هناك توافق متناسب بين إتجاهات مفردات العينة البحثية حول القروض الإسهلاكية المقدمة من طرف المؤسسة للموظفين في المناسبات الإجتماعية منها شهر رمضان ، عيد الأضحى... وغيرها.

وهو الأمر الذي تثبته نسب المقياس موافق بشدة ، موافق، (30%)،(45%) على التوالي ، في حين تظهر فئة من العينة البحثية من ترى أن هذه المزايا لا تتوفر ضمن سياسة المؤسسة وبل هناك من إمتناع عن إبداء رأيهم حولها ، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (6%)،(17%)،(2%) على التوالي.

فبعد زيارتنا المتكررة إلى ميدان الدراسة ومجموع المقابلات الحرة التي تمت فيها مع الموظفين ، فإنه يمكننا القول أن ساسية التسيير من طرف الإدارة العليا تسعى إلى تحقيق نوع من الرعاية الاجتماعية لجميع الفاعلين داخل الوحدة الإنتاجية تكسالك دون إستثناء ، ولأجل بلوغ ذلك فإنها تسهر على وضع إستراتيجيات محكمة تضمن من خلالها رضا الموظفين من جهة وتحقيق الفعالية التنظيمية من جهة أخرى .

وما عملية منح القروض الإستهلاكية للموظفين في المناسبات الاجتماعية إلا إحدى الميكانيزمات المعتمدة من طرف إدارة المؤسسة لضمان مقابلة الأفراد الموظفين لحاجاتهم الذاتية والاجتماعية معاً بهدف توفير فرص التكيف التنظيمي والاجتماعي ، لذلك نلاحظ من خلال مجموع الإحصاءات المقدمة أن معظم إجابات مفردات العينة البحثية تتفق حول منطوق هذه العبارة بغض النظر عن الإجابات التي تشير إلى عكس ذلك، فقد أكد هؤلاء الفاعلين أنه من صلاحيات أية موظف ينتمي إلى هذه المؤسسة أن يتلقى قرض إستهلاكي قصير أو متوسط المدى خاصاً بالأسر من أجل إقتناء سلع إستهلاكية ضرورية في المناسبات الاجتماعية أهمها عيد الأضحى، شريطة أن يتمتع هذا الأخير بالأهلية القانونية الكاملة كما أن هناك نسبة للمبلغ المالي المقدم يختلف وفقاً لطبيعة الوظيفة المقدمة والأسرة المستلمة له مع ضمانات قانونية.

وبتالي فإن توفير هذا النوع من القروض الإستهلاكية في المؤسسة الصناعية الجزائرية محل الدراسة تلقى إستحسان وقبول كبير لدى غالبية الفاعلين فيها، بل وساهم في تمسكهم بمناصب العمل وحرصهم الشديد على الإلتحاق بالعمل في الوقت المناسب وإحترام القوانين وإجراءات العمل من أجل ضمان ما تقدمه المؤسسة من منح وقروض إستهلاكية هذا ما يضمن تحقيق الولاء الوظيفي للموظفين داخل الوحدة الإنتاجية.

يمكننا ملاحظة بعضاً من الموظفين في المنظمة ممن يقر بعدم تحصله على قروض إستهلاكية في المناسبات الاجتماعية وهناك من تجنب الإجابة عن هذه العبارة ، إلا أن هذا في حقيقة الأمل وبكل موضوعية لا ينبغي أن المؤسسة توفر هذا النوع من القروض بل الإشكال هنا يكمن في مدى توفر الشروط لدى الموظفين من أجل الإستفادة من هذه القروض وبتالي فإن معظم من كان رافضاً لفحوى هذه العبارة نجد أنه لا يملك غالب هذه الأساسيات أهمها تكوين أسرة ، أو مشاكل عقد التأمين إضافة إلى ذلك نجد من الفاعلين من إستفاد من هذه القروض لكنه أخلاً بشروط العقد التأخر في الدفع والمماطلة والتهرب بل وهناك

من لم يدفع ثمن مقابل هذه القروض مما يدفع المؤسسة إلى إتخذ مواقف عقابيه تجاههم قد تصل إلى الحرمان من هذه القروض.

تليها العبارة رقم 31 في المرتبة الرابعة، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3،76) وهي قيمة مرتفعة بدراسة تشتت منخفضة حول المتوسط حيث سجل الإنحراف المعياري (1،115) وهو الأمر الذي يوضح لنا مدى التناسب المتوفر بين إجابات مفردات العينة البحثية حول الإحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين.

هذا ما يمكن ملاحظته من خلال مخرجات المقياس موافق بشدة ، موافق (25%)، (48,1%) على التوالي ، في أن هناك من الإداريين والموظفين سواء أكانوا عمال التحكم أو التنفيذ ممن تجنب الإدلاء بحقيقة هذه العبارة إحتراماً لعلاقات العمل المتواجدة ومع ذلك هناك من رفض منطق هذه العبارة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (9,6%)، (12,2%)، (5,1%) على التوالي.

إستناداً إلى ما تم من مقابلات حرة وشبكة ملاحظات قيمة، إتضح لنا أن وحدة الإنتاج تكسالق بما فيها تسعى إلى ترسيخ قيم الإحترام والتقدير وبناء ثقافة تنظيمية متماسكة الأمر الذي يفسر إتجاه معظم إجابات العينة البحثية نحو توفر الإحترام بين الإدارة وجماعات العمل هذا ما تظهره العديد من المؤشرات البسيطة والواضحة أهمها مثلاً نجد إحترام مواعيد العمل بشكل مستمر وإثبات الحضور من خلال التواصل المباشر مع إدارات المؤسسة والحرص على أداء العمل دون التدخل ضمن أية عمل موظف أخر لتقادي خلق الضوضاء داخل بيئات العمل ناهيك عن إعتمادهم على الطرق القانونية في طرح إنشغالاتهم من خلال الإعتماذ على جهاز النقابة ، إضافة إلى ذلك لاحظنا طرق تعامل فئة الإطارات والمشرفين مع الموظفين داخل مختلف وحدات الإنتاج التي تبين مدى تواضع هؤلاء مع الفاعلين من خلال إستخدام عبارات التقدير والإحترام من إلقاء التحية ، الإطمئنان ...والنصح والتوجيه بطريقة لطيفة وفي ذات الوقت هذا لا يعني التغافل عن ما قد ينجم من ممارسات سلبية من الموظفين وهذا ما سبق أن أشارنا إليه في العبارة رقم 26 التي أكدت أن سياسية التسيير تعتمد على المزج بين ممارسة القانون " الصرامة" و المرونة المنطقية حسب الحالة .

فسيرورة العمل تتطلب وجود قيم الإحترام المتبادل بين الإدارة العليا والموظفين وهذه الحقيقة لا يمكن إنكارها وتجاهلها لما لها من تأثير واضح على فعالية المؤسسة ، لذلك فإن إهتمام الإدارة بتوفير هذه القيم التنظيمية بات أمراً حتمي في كل مؤسسة صناعية بما فيها وحدة الإنتاج تكسالق.

وبالرغم من إقرار بعض الفاعلين برفضهم لفحوى هذه العبارة وتجنب غيرهم الإجابة عنها وهو أمر منطقي له أبعاد كثيرة أبرزها الحساسية المتواجدة دائماً بين البعض من عمال التنفيذ تجاه الإطارات المسيرة، فقد لاحظنا خصوصاً فيما يتعلق بهذه الفئة أنها غالباً تتمثل في كبار السن الذين إشتغلو لسنوات طويلة داخل المؤسسة ما يجعلهم يتمسكون بمرجعية تقليدية تجعلهم يتفاخرون بالخبرة المكتسبة وبأحقيتهم بتولي هذه المناصب بدل خريجي الجامعات أي أصحاب الشهادات والتقليل من قدراتهم، الأمر الذي يدفعهم في كثير من الأحيان إلى التفوه بعبارات سلبية حولهم بين جماعات العمل وهو الأمر الذي يقف عائقاً بين تحسين علاقات الإتصال داخل الوحدة الإنتاجية.

كذلك لا ننسى موقع النقابة من هذه الرؤية السلبية أين نجد الكثير من الموظفين يضع ثقته الكاملة في جهاز النقابة ويكلفه بإيصال صوته إلى الإدارة ، لكن هذه الحقيقة لا تتم بصورة واضحة وإنما نجد أن النقابيين يتخذون موقف الإستغلال والمشاحنة وتبني قناع لطيف عادل تجاه الفاعلين برغم من الزيف الذي تتخذه ما يجعل الموظف يشعر بالإحباط وعدم إحترام الإطارات والمشرفين له وتجاهله، رغم أن هؤلاء ليس لهم دراية بحقيقة الوضع إلا بعد أن تم كشف بعض الالتباسات أثناء الزيارات النقدية الدائمة من طرف الإطارات.

لعل هذا ما سبق أن أشار إليه الباحث محمد بن قرنة وأكد عليه في حديثه عن المسير الجيد الذي يحترم كل العاملين من خلال الإتصال المباشر عبر المقابلة وجها لوجه وأن يثبت فعلاً أنه رئيس يبتعد عن المآخذ ويعتمد على جُلا السلوكيات التطبيقية.

تليها العبارة رقم 34 في المرتبة الخامسة ، حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب(3،67) وهي قيمة مرتفعة بدرجة تشتت منخفضة حول المتوسط حيث قدر الإنحراف المعياري بـ (1،154)، هذا يعني أن هناك تناسب بين إجابات مفردات العينة البحثية حول كون المؤسسة تقدم خدمات إجتماعية متنوعة للموظفين "نقل، طعام، مصلى، مرافق صحية... الخ".

الأمر الذي تظهره النسب المئوية للمقياس، موافق بشدة ، موافق (24%)، (42%) على التوالي، كذلك تبين مخرجات المقياس أن هناك بعض من مفردات العينة البحثية من يرى غير ذلك (17%)، (10%)، (7%) على التوالي.

وبعد زيارتنا المتكررة ومجموع المقابلات الحرة التي تمت داخل وحدة الإنتاج تكسالك ، إتضح لنا هذه الأخيرة تسعى إلى توفير كل ما يساعد الموظف على أدائه الوظيفي بروح معنوية عالية أي أنها ببساطة تركز لمفهوم الرعاية الإجتماعية لجميع الموظفين داخل المؤسسة .

وفي سبيل تحقيق ذلك فإن هذه الأخيرة تتف على تكريس إستراتيجيات معينة من أجل إستقبال الموظفين نحوها وتعزيز ولأنهم لها من خلال توفير خدمات اجتماعية متنوعة للفاعلين منها النقل، الإطعام، المرافق الصحية، مصلى وهو الأمر الذي دفع معظم مفردات العينة نحو التأكيد على نجاعة المؤسسة في توفيرها .

حيث نلاحظ أن المؤسسة توفر حافلات نقل الموظفين في مختلف أوقات العمل، الصباح، وقت الظهيرة والمساء تنقل العاملين مجاناً يومياً إلى مقر عملهم وهو الأمر الذي تلقى إستحساناً كبيراً من طرفهم، ناهيك عن سيارات العمل ومختلف الوسائل الأخرى التي تقدم إلى الموظفين لأداء بعض المهام الموكلة لهم من طرف إدارة المؤسسة والمرافق الصحية المتوفرة نظراً لما قد يتعرض له الموظفين من مخاطر أثناء أدائه لمهامه وكذلك لاحظنا أن نظام المؤسسة رغم صرامته إلى أنه لا يحرم الموظفين من ممارسة شعائرهم الدينية وبل سخرت كل ما يساعد على أدائها بأريحية .

أما بالنسبة للإطعام فكذلك نلاحظ أنها توفر الوجبات الأساسية داخل المؤسسة ذاتها، التي تتوفر على جميع مستلزمات الطبخ إنطلاقاً من الطاهي ومساعديه وبقية اللازم الأخرى.

لكن بالوقوف لدى هذه النقطة أي الإطعام نجد أن هناك خياران للموظفين، حيث أن الصنف الأول يحبذ الأكل خارج المؤسسة من خلال إستفادته المادية من حق الوجبة، أما الصنف الأخر فهم من يفضلون البقاء داخل المؤسسة والإستفادة من الوجبات المقدمة مباشرة.

ورغم حق الإختيار لدى هؤلاء الموظفين إلى أننا نلاحظ معظم من رفض منطق هذه العبارة هم من الصنف الأول أي الذين يفضلون الإستفادة المادية، كذلك تحجج الكثير منهم حول الإسكان كحق للموظف ولو أنه خارج نطاق سياسية المؤسسة التي لا يمكن أن تكفل هذا الحق دون وجود أية تغييرات من الجهات العليا أي جهاز الدولة .

وبالرجوع إلى عملية النقل كما قلنا سابقاً، إضافة إلى مجموع الحافلات هناك سيارات خاصة بالعمل ووسائل نقل أخرى التي أعرب بعض الموظفين عن غضبهم الشديد من تغيير طريقة سيرها فبينما كانوا في الماضي

يستخدمونها بشكل دائم من أجل الحصول على الوقود مجاناً عبر طبوع والذي تستغل لأمر شخصية تغير الأمر بتغير رئيس إدارة الموارد البشرية وذلك بتحديد ثلاثة بطاقات ذات صلاحية محدودة الأمر الذي زاد من توتر هؤلاء الفاعلين.

تليها العبارة رقم 28 في المرتبة السادسة ، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3,64) وهي قيمة مرتفعة بدرجة تشتت منخفضة حول المتوسط حيث سجل الإنحراف المعياري (1,207)، الأمر الذي يبرهن مدى التوافق النسبي بين الموظفين حول حقيقة توزيع الأجور فيما بينهم.

هذا ما توضحه اتجاهات المقياس موافق بشدة، موافق (25%) ، (44%) على التوالي ، كذلك نلاحظ تجنب ورفض بعض من مفردات العينية البحثية لمنطق توفر عدالة توزيع الأجور لأسباب مختلفة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة ، (08%) ، (17%) ، (06%) على التوالي .

ومن خلال زيارتنا المتكررة لهذه الوحدة الإنتاجية محل دراستنا وما تم فيها من مقابلات حرة مع مختلف الفئات المهنية ، تبين لنا أن إدارة المؤسسة تحرص حرصاً واضحاً حول توفير أساس ومبادئ العدالة التنظيمية بين الموظفين نظراً لما تحظى به من أهمية بارزة تتمثل خصوصاً في تأثيرها على عدة متغيرات تنظيمية أهمها الولاء التنظيمي ودافعية هؤلاء الموظفين نحو عملهم وأخيراً الأداء الوظيفي المقدم من طرفهم.

هذه الأهمية المتزايدة دفعت إدارة المؤسسة إلى تبني إستراتيجيات معينة من أجل تكريس هذه العدالة ونعني بذلك عدالة توزيع الأجور بين الموظفين، لذلك نلاحظ من خلال الإحصاءات المطروحة أن غالبية مفردات العينة البحثية تقر بوجود هذا البعد من العدالة أي شعورهم بالإنصاف المدرك حول مخرجات توزيع الأجور المتناسبة مع الجهد المبذول من طرفهم.

وبتالي فإن تحقيقها يتطلب بذل جهد كبير من طرف المسييرين والمشرفين على كل وحدة إنتاجية إستناداً على قاعدة " المساواة " التي تقوم على تقديم مكافآت معلومة وفقاً للمساهمات المطروحة .

فالموظف الذي يشتغل بدوام كلي يستحق تعويض مادي أكبر ممن يعمل بدوام جزئي، إلى أن هذا لا ينفي وجود عدة عوامل قد تؤثر على موضوعية العدالة التوزيعية تتمثل في طبيعة " الهيكل التنظيمي " للمؤسسة، هنا قد نتساءل هل هي ذات تنظيم عضوي بيروقراطي فقط أما أنها غير ذلك ؟

هنا قد نلقت إلى ما توصلنا له فيما سبق في تحليل العبارة رقم 13 ، التي تبين لنا أن سياسية التسيير المعتمدة هي ذات أسلوب مدمج بين البيروقراطية والديمقراطية معاً حسب طبيعة الموقف. لذلك فإن هذه الطرق المعتمدة قد تؤثر إيجاباً في عملية تحقيق العدالة ، ومن جهة أخرى فإنها قد تؤثر سلباً في عملية تحقيقها نظراً لمبدأ الأفضلية أو ما يسمى بـ " الأقارب " ، ناهيك عن مدى تجانس أو عدم تجانس "جماعات العمل" ربما قد نتسأل عن دخل هذا التجانس من عدمه في عمليه الأجور ؟ هنا نجد أن نظام المؤسسة يشغل وفق جماعات عمل في ورشات مختلفة تتميز بالتخصص الوظيفي وكما لاحظنا أن هذه المؤسسة لا تعمل بنظام الرواتب أي أجر ثابت وإنما هذه الأجور تبقى راهينة العمل المقدم من طرف المنظمة وهو الأمر الذي يجعل بعضهم يرون أنها لا تتوفر على أية عدالة توزيعية .

لذلك فهي أحد أهم القيم التي تكتسب حظوة من الموظفين وبل هي إحدى مؤشرات التنبؤ بالرضا الوظيفي حسب **نعموني** (دغمان و رابح الله، 2018، صفحة 62)، وهو الأمر الذي يدفع بالإدارة العليا إلى وضع خطط مدروسة كفيلة بغرس ثقافة عدالة توزيع الأجور بين جميع مرؤوسيهيها من أجل إعادة بث هذه القيم الإيجابية بين جميع الفئات المهنية لإعادة بناء صرح تنظيمي قوي وصلب وجاهز للمنافسة المحلية والعالمية.

تليها العبارة رقم 30 في المرتبة السابعة ، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3،40) وهي قيمة مرتفعة ، في حين سجل الانحراف المعياري للعبارة (1،222) وهذا إن دل فإنما يدل على أن هناك تناسب بين إجابات العينة البحثية حول وجود العدالة في تنفيذ الإجراءات والقرارات على جميع الموظفين .

الأمر الذي تظهره إتجاهات المقياس موافق بشدة، موافق (13,5 %)،(51,9 %) على التوالي، في حين ترى بعض مفردات العينة البحثية أن إدارة المؤسسة لا توفر هذا النوع من العدالة محايد، غير موافق، غير موافق بشدة،(6,4 %)،(17,9 %)،(10,3 %) على التوالي .

واستناداً إلى مجموع المقابلات الحرة التي تمت داخل وحدة الإنتاج تكسالك إتضح لنا أنها أيضاً تسعى إلى تحقيق العدالة التنظيمية وذلك من خلال تفعيل خاصية المساواة بين الموظفين في تطبيق الإجراءات و عملية إتخاذ القرارات، وهو الأمر الذي تشير له مختلف الإحصائيات الواردة التي تبين أن معظم مفردات العينة البحثية تؤكد على وجود عدالة إجرائية ، هذه الأخيرة التي تحظى بأهمية بالغة في تحقيق الأهداف المرجوة والتي تعبر عن شعور الموظفين بوجود عدالة في ممارسة السلوكات والعمليات من أجل تحديد العوائد المتحصل عليها داخل المنظمة أهمها الترقية ، الأجور والمنح المقدمة مقارنة مع مدخلات الموظفين

أي الأداء الفعلي المقدم من طرفهم سواء كان من حيث الجودة أو الكمية والذي يشمل عدة عوامل منها الجهد المبذول، الخبرة المهنية ، التكوين والتدريب ... وغيرها من العوامل .

وبالنظر إلى مختلف توجهات مفردات العينة البحثية حول فحوى هذه العبارة ، نلاحظ أنها تأثرت بعدة عوامل سبق وأن تناولها الباحث جرين برج وهي الإطار المادي الهيكلي والإطار الاجتماعي (الذهبي و لعلی، 2017، صفحة 202).

ويعني برج بالجانب الهيكلي المادي كل الإجراءات الرسمية المعتمدة داخل الوحدة الإنتاجية خصوصاً عملية تقييم الأداء ، الترقية المهنية و تحديد الأجور ، هذه الأساسيات التي أخذت محطة إهتمام جُلاً الموظفين فيها الذين يرون أن هناك تميز في تنفيذ الإجراءات الخاصة بهذه العوامل وهو ما أشار إليه أيضاً جهاز النقابة الخاص بالمؤسسة الذي يؤكد بوجود تحيز شخصي في نظام الخصومات الشامل لمجموعة من العمال دون أخرى وهو الأمر الذي يزيد من توتر جماعات العمل وفقدانهم الثقة في جهاز الإدارة العليا .

وبوقوفنا على حقيقة هذه النقطة الهامة من خلال مقابلاتنا للإطارات المسيرة إتضح أن هذه التميزات ليس لها صلة بالعلاقات الشخصية وإنما تحكمها عدة ظروف ومواقف تختلف من موظف لآخر وعلى أساسها تقرر عملية الخصم مع مرعاتهم باستخدام أسلوب ديمقراطي لبعض الحالات المتهدورة أوضاعهم .

وهو الأمر الذي تتخذه النقابة نقطة لصالحها على حد قولهم في الضغط على جهاز الإدارة من أجل تحقيق مصالحهم الشخصية مستغلة في ذلك اليد العاملة كقوة تؤثر عليها بهذه الأفكار السلبية التي تزيد من تشتت علاقات العمل بين الإدارة العليا وبقية الفئات المهنية الأخرى خاصة فئة المنفذين.

أما بالنسبة للجانب الاجتماعي فيتمثل في مدى إحترام فئة الإطارات المسيرة للموظفين من خلال إطلاعهم عن كيفية إتخاذ القرارات وقد طرح ديبوت والكر فكرة أساسية مفادها أن "الموظف يميل إلى تقبل القرار أو الإجراء وإعتباره عادل عندما يشارك في صنعه" . (الذهبي و لعلی، 2017، صفحة 202)

وقد تبين فيما سبق أن سياسية المؤسسة تعتمد على مبدأ تفويض السلطة في حدود موضوعية، أي أنها تسمح بتفويض بعض القرارات البسيطة التي لا تتسبب في أية أذى للمؤسسة خاصة أنها ذات طبيعة حساسة جداً في حين تبقى الإجراءات والقرارات المحورية في يد الجهات المركزية هذا ما يتمشى مع السياسية

التسييرية للوحدة التي تركز على الأسلوب الأوتوقراطي والديمقراطي معاً وهو الأمر الذي يبرهن تجنب ورفض بعض مفردات العينة لمنطق هذه العبارة في حين تعبر فئة أخرى عن قبولها التام لها.

لذلك يمكننا تغيير هذه الرؤية السلبية من خلال تبني المؤسسة لقاعدة الاستئناف والتمثيل والحياد والدقة والإنسجام معاً دون إغفال القاعدة الأخلاقية في ذلك.

تليها العبارة رقم 32 في المرتبة الثامنة ، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3,25) وهي قيمة متوسطة بإنحراف معياري قدر بـ (1,328)، أي أن إجابات العينة البحثية متوسطة حول حقيقة دعم المؤسسة للأداء الجيد بطرق مادية .

هذا ما تظهره إتجاهات المقياس موافق بشدة، موافق،(18%)،(38%) على التوالي ، في حين تشير بعض من إجابات مفردات العينة البحثية إلى حيادهم ورفضهم لمنطق هذه العبارة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (9%)،(22%)،(13%) على التوالي .

فالبرجوع إلى مجموع المقابلات الحرة التي تستند على شبكة ملاحظات قيمة تبين لنا أن الوحدة الإنتاجية تكسالك تسعى جاهدة إلى تشجيع الانتاج بين الموظفين من خلال تبنيها لإستراتيجيات مدروسة حسب طبيعة نشاط المؤسسة ، فكلما كان هذا الإنتاج جيد ويحظى بالقبول والطلب كلما أدى ذلك إلى تقديم حوافز مادية للموظفين حسب النشاط الممارس من قِبَل كل جماعة عمل وفقاً للوراشات المتوفرة .

فكما هو معلوم أن الحاجات المادية بما فيها الأجور والعلاوات السنوية والمكافآت والمنح ومختلف المزايا العينية ذات القيم المادية تعد أحد أهم المحفزات التي تؤثر على اليد العاملة من خلال زيادة نشاطها وضمن جودتها وهو الأمر الذي تأكده معظم الدراسات والأدبيات السابقة بداية من النظريات التقليدية مع كل من ماكس فيبر وفريدريك تايلور .. وغيرهم ، وصولاً إلى الدراسات المحدثه التي أضافت تعديلات عليها.

وبما أن السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو تحقيق غايات معينة سواء كان مدركاً لها أو غير مدرك ، بغض النظر عن تباين قدرتهم ورغباتهم وتصوراتهم وكذلك دافعيتهم إلى أن متوسط مفردات العينة البحثية تُقَرُّ بضرورة دعم المؤسسة محل دراستنا لهم من أجل تحقيق الكفاية الآدائية بأحسن صورة خصوصاً وأن هذا الدعم المادي يعمل على إثارة القوى الكامنة لدى الموظفين بغض النظر عن الإختلافات المتواجدة بينهم من خلال إشباع حاجاتهم الراهنة شريطة أن يتسم ذلك بالإستمرارية مع بروز الحاجات الجديدة .

ومن جهة أخرى نلاحظ أن جزء من مفردات العينة البحثية ترى أن إدارة المؤسسة تتميز بالضعف من حيث توفير الدعم المادي لجميع الموظفين في المؤسسة وهو ما يمكن ملاحظته أثناء توزيع المكافآت والمنح والقروض الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مشاعر الغيرة والكراهية بينهم وكلما زادت هذه الممارسات كلما أدى ذلك إلى زيادة حدة الصراع سواء بين الموظفين من ذات المستوى المهني أو بينهم وبين الإدارة العليا.

في حين يشير بعض الموظفين أن لهم حاجات أخرى غير المثيرات الخارجية فهي ليست المحرك الوحيد لسلوك الموظفين كما ترى الاتجاهات الكلاسيكية للإدارة وإنما هناك ما يشكل أكثر أهمية لديهم منها الإحترام والمشاركة في إتخاذ القرارات ، السلطة... وغيرها من الحاجات التي يصعب التعبير عنها بطرق مادية .

تليها العبارة رقم 29 في المرتبة التاسعة ، حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب (3،25) وهي قيمة متوسطة، بدرجة تشتت حول المتوسط إذ سجل الانحراف المعياري (1،361)، هذا ما يدل على إجابات مفردات العينة البحثية كانت متناسبة حول توفر العدالة في توزيع المهام فيما بينهم.

الأمر الذي تشير إليه إتجاهات المقياس، موافق بشدة ، موافق، (18%)، (38%) على التوالي ، في حين نجد أن جزء من العينة البحثية يتخذ موقف الحياد والرفض لمنطق هذه العبارة نظراً لعدة عوامل ، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة ، (11%)، (17%)، (16%) على التوالي.

بعد مجموع المقابلات الحرة التي تمت داخل وحدة الإنتاج تكسلق و شملت جميع الفئات المهنية بغاية الكشف عن حقيقة توفر مبادئ العدالة التنظيمية التي تسعى المؤسسة إلى تكريسها من خلال اعتمادها على جملة من الإستراتيجيات وهذا ما سبق أن أشرنا له في تحليل العبارة رقم 28 حول عملية توزيع الأجور وفي ذات السياق فإن إدارة المؤسسة ركزت أيضاً على مدى توزيع المهام بين الموظفين نظراً للأهمية المتزايدة للمخرجات العملية بالنسبة لهم وما توزيع الأجور والمهام إلا أحد الأولويات التي تشغل كل موظف وكل جماعة عمل داخل المؤسسة ، حيث نلاحظ أن أكثر من نصف الموظفين أعرب عن توفر المؤسسة محل الدراسة لأسس توزيع المهام بطرق عادلة وهو الأمر الذي تلقى إستحساناً لديهم ، فكلما كان هناك مساواة في إسناد المهام لدى هؤلاء الموظفين كلما أدى ذلك إلى زيادة دافعيتهم نحو العمل وولائهم للمؤسسة ومن ثم الإبداع فيها ، لذلك نجد أن سياسية التسيير في المؤسسة إعتمدت منذ نشأتها على مبدأ التخصص الوظيفي ويمكن ملاحظته مباشرة أثناء التجول في ورشات العمل داخل المؤسسة ناهيك عن اللوائح المتواجدة والتي

تظهر بشكل واضح حرص المؤسسة الشديد على محافظة جماعات العمل على المهام المسندة لهم دون التعدي على أية وظيفية أخرى بل ومنعها تجول الموظفين وتقلهم بين الورشات حرصاً على تحقيق هذه المهام بفعالية دون تأثيرات جانبية .

إلى أن ذلك لا يمنع من شعور بعض الموظفين بعدم توفر العدالة في توزيع هذه المهام ، إذ يفضل بعضهم العمل في وحدات عمل مغايرة للوحدة التي ينتسب لها مثلاً من مصلحة النسيج إلى مصلحة التتيم هذا من جهة و من جهة أخرى نجد هذا الرفض داخل جماعة العمل الواحدة المتواجدة في مختلف ورشات العمل، إذ لاحظنا رفضهم لها ذاتها ظناً منهم أنها تختلف من حيث الجهد والوقت وحتى من حيث الإبداع إذ يرى بعضهم أن لهم قدرة في الإبداع والتفنن فيها بدل العمل المسند لهم حالياً مثل رغبة بعضهم في العمل في مصلحة التتيم المبلل بدل مصلحة الترقيع والتلقيط

كذلك نلاحظ تجنب بعض من مفردات العينة البحثية الإجابة عن هذه العبارة و يرجع ذلك إلى تخوف بعضهم من ردة فعل المشرفين برغم من عدم إطلاع أية مشرف على هذه الاستثمارات البحثية إلى أن هذا الأمر طبيعي بل و موروث منذ القدم كنوع من السرية وصعوبة الثقة خصوصاً لدى كبار السن ، في حين نجد أن بعضهم يرى أنه ذو مؤهل علمي عالي لذلك فإنه يستحق توظيف مباشر كرئيس مصلحة أو غيرها من المهام العليا وهو الأمر الذي يوضح موقفهم من العدالة التوزيعية

تليها العبارة رقم 27 في المرتبة العاشرة والأخيرة في المحور ، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3،24) ، وإنحراف معياري قدر بـ (1،255)، أي أن المستوى العام للعبارة متوسط وهذا يعني أن إجابات مفردات العينة متناسبة حول كون الإدارة تقدم شهادات للتقدير الموظفين المستحقين بهدف تشجيعهم على العمل بفعالية .

هذا ما تشير إليه إتجاهات المقياس موافق بشدة ، موافق، (12,8 %)، (41,7 %)، على التوالي ، في حين تشير بقية إجابات المبحوثين إلى حيادهم ورفضهم لفحوى هذه العبارة لأسباب عدة ، محايد ، غير موافق، غير موافق بشدة (14,7 %)، (17,9 %)، (12,8 %) على التوالي .

من خلال ما تم من مقابلات حرة ومجموع ملاحظات قيمة التي قمنا بها داخل وحدة الإنتاج محل دراستنا الراهنة إتضح لنا أن الإدارة العليا تعمل على تكريس بعض القيم التنظيمية لفرض نمط من التعاملات القائمة

على مبدأ الإحترام المتبادل هذا ما يؤدي إلى نشر ثقافة تنظيمية ذات بعد إنساني ، لذلك نلاحظ من خلال الإحصاءات الواردة أعلاه أن إجابات مفردات العينة البحثية تتجه نحو تقبل فكرة كون الإدارة تقدم بعض الشهادات التقديرية من أجل العمل بفعالية ، وبالتالي فإن إنتاج المؤسسة لهذا الأسلوب حتماً كان من الضروريات نظراً لما تبين لنا سابقاً في طرح العبارة 32 والتي أكدت لنا أن دافعية الموظفين لا تتحكم فيها الحوافز المادية فقط ، بل هناك من يولي إهتماماً للحوافز المعنوية وهو الأمر الذي دفع بالمؤسسة إلى إعتماها كإستراتيجية هامة للإدارة المورد البشري داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المرجوة.

هذا ما سبق أن تناوله الباحث إلتون مايو وفريق عمله فيما يسمى بتجارب الهاوثورن التي قدم من خلالها مدرسة كاملة وهي المدرسة الإنسانية التي بينت مدى تأثير الروح المعنوية للعاملين على أدائهم الوظيفي كماً ونوعاً، بل و توصل في إحدى تجاربه أنها أكثر تأثيراً من الحوافز المادية عند عقده مقارنة بينهما ، الأمر الذي غير نمطية التفكير السائدة لدى مختلف المؤسسات الصناعية الجزائرية بما فيها المؤسسة الحالية محل الدراسة التي حاول فيها رؤساء المؤسسة وضع نظام للحوافز المعنوية تتمثل في عبارات الشكر والثناء والاحترام.. وغيرها ، بغض النظر عن طبيعة نشاط المؤسسة الذي يفرض نوع من التسيير الصارم إلى أن هذا لا ينفي حقيقة كون الفرد العامل قبل أن يكون موظفاً فهو إنسان يحمل كتلة من المشاعر والأحاسيس والتطلعات الاجتماعية التي يسعى جاهداً نحو تحقيقها.

لذلك فإننا نلاحظ بعض المؤشرات الدالة على تسعي المؤسسة لتوفير هذا المبدأ الهام منها العمل على تكوين علاقات طيبة بين الموظفين جميعاً بغض النظر عن الفروقات الفردية والمهنية المتواجدة بينهم ، فالإنسان كائن إجتماعي بطبعه يسعى إلى تكوين صداقات مع زملائه أثناء العمل مما يسمح بنشأة جماعات عمل غير رسمية ذات أخلاق عالية وطيبة تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة قبل الخاصة .

إضافة إلى ذلك نلاحظ أنها تولي إهتماماً لي أساليب تسيير المدير أو القائد وهو ما بدا وضاحاً في العبارة رقم (13) من البعد الأول كنوع من الحافز المعنوي فالقيادة العادلة التي تولي إهتماماً لحاجات الموظفين المهنية والإجتماعية تعد مكسباً للمؤسسة لأنها ذات تأثير مباشر على سلوك الفاعلين نحو إنجاز الأهداف المرغوبة، ناهيك عن شبكة الإتصالات الخاصة بها والتي تلعب دوراً محورياً في تعزيز الروح المعنوية للموظفين لذلك فإن المؤسسة مؤخراً تعمل جاهدة من أجل تحسين قنوات الإتصال وسد كل السبل التي تعيقها.

كما أن لاحظنا من خلال المقابلات المكررة أن إدارة المؤسسة تقدم شهادات تقدير تعبر فيها عن الاحترام والجهد المبذول خصوصاً في المناسبات الاجتماعية وتشمل في الغالب العنصر النسوي الذي يشغل بقوة فيها مثل مناسبات عيد المرأة ، تكريم مهندسات النظافة بلوح شرفية وغيرها من أساليب التعبير المختلفة .

ومع ذلك فإن هناك بعض الموظفين من يرى أن سياسة المؤسسة لا تولي إهتماماً كبيراً لهذه الشهادات المعنوية كما أنها لا تشمل جميع العاملين وهو أمر طبيعي حسبهم ، فالمؤسسة الجزائرية عرفت العديد من التحولات والتغيرات على مر السنوات ، الأمر الذي جعلها راهينة للمرجعية التسييرية السابقة هذا ما سبق أن أشارت له الباحثة بوظمين ليلي في دراستها بشعور العمال الدائم بعدم الاحترام والتقدير، لذلك فالقضية حسبهم ميراث لم يتم التخلي عنه بعد . فالروح المعنوية التي يتم إستئثارها بالحوافز المعنوية لا يمكن أن تقتصر في شهادات ورقية أو بعض الكلمات الطيبة فقط ماذا عن الإعتراف بمكانة وأهمية الموظف؟ ماذا عن مشاركتهم في إتخاذ القرارات؟ فمعظم الموظفين فاقدين لي هذا الإحساس فكما زاد إعتراف الإدارة العليا بهذه القدرات والمجهودات كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود نحو هدف واحد ألا وهو رضا المنظمة ورضا الموظف معاً.

رابعاً - طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالوحدة الإنتاجية تسالق - خنثلة -

بعد أن تم عرض مختلف إستجابات مفردات العينة البحثية وفقاً لأبعاد الثقافة التنظيمية ، الإحتواء التنظيمي المناخ التنظيمي ، الدعم الإنساني ، إتضح لنا مستوى كل بعد من الأبعاد ومدى تراتبيته وفقاً للمتوسط والإنحراف المعياري الخاص لكل منهم .

الجدول رقم (35) : ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية

المستوى	الرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	الأول	0.10	3.78	الإحتواء التنظيمي
مرتفع	الثاني	0.10	3.61	المناخ التنظيمي
مرتفع	الثالث	0.12	3.58	الدعم الإنساني

المصدر: من إعداد الباحثة حسب المعطيات السابقة

الملاحظ للجدول أعلاه رقم (35) ، فإن جميع إجابات المبحوثين في كل الأبعاد وردت مرتفعة ، هذا ما يبرر لنا قيمتها في الوحدة الإنتاجية تكسالق ، وبالتالي فإن مستوى الثقافة التنظيمية العام جاء مرتفعاً ، حيث تصدر الإحتواء التنظيمي في المرتبة الأولى وهو ما تم ملاحظته أيضاً في الوحدة الإنتاجية تكسالق أين تولي الإدارة العليا إهتماماً بجميع موظفيها من خلال تعزيز قيم الثقة المتبادلة فيما بينهم وتفويض السلطة في إتخاذ بعض القرارات خصوصاً في الحالات المستعجلة وحرصها الشديد على تقديم تكوين إستراتيجي وفعال ثم إخضاعهم للتدريبات خاصة من أجل ضمان السير الحسن للعملية الإنتاجية بل وفي كثير من الأحيان تلجأ إلى تغيير طرق التسيير بما يتوافق ومتطلبات جماعات العمل وهو أمر مرغوب بشدة من الموظفين ، يليها مباشرة بعد المناخ التنظيمي الذي إحتل المرتبة الثانية وبمستوى مرتفع في الوحدة ، إذ يعد جو العمل أحد أهم الأساسيات المطلوبة من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال ضمان توفر نوع من المرونة في ممارسة الاجراءات وبناء شبكة إتصالات نشيطة وفعالة مع وضع نظام لتقييم أداء العمل بموضوعية من أجل ضمان توزيع عادل للمنع الفردية والجماعية والعلاوات ، يليها مباشرة الدعم الإنساني في المرتبة الأخيرة وبمستوى مرتفع ، حيث لا يمكن توفر مناخ عمل جيد وإحتواء كلي لجماعات العمل دون توفر بيئة تنظيمية ذات علاقات إنسانية جيدة يسودها الأحرار والتقدير المتبادل بين الموظفين أنفسهم وبينهم وبين الإارة العليا من خلال منح شهادات للتقدير المجهودات وتقديم خدمات اجتماعية مختلفة أثناء العمل من الإطعام النقل وغيرها ، كذلك الاهتمام بحاجات الموظفين خصوصاً في المناسبات الاجتماعية وهو ما ينمي الروح المعنوية لهؤلاء ، ناهيك عن توفر مبادئ العدالة في توزيع الأجور والمهام ومختلف الحوافز المادية وهو ما يحقق الرضا الوظيفي للموظفين .

خلاصة

إستناداً إلى مجموع البيانات أعلاه و التي تعبر عن مدى إدراك مفهوم الثقافة التنظيمية بالوحدة الإنتاجية تكسالق بولاية خنشلة ، تبين لنا أن هذه الأخيرة هي عبارة عن جملة من الأبعاد والمؤشرات الواسعة التي سَمَحَتْ لنا بالكشف عن واجهة هذه الثقافة المتواجدة داخل المؤسسة بإيجابيتها وسلبياتها معاً ما دفعنا إلى طرح وتحليل سوسيولوجي لها من خلال مجموع الدراسات والأدبيات النظرية و كل من المقابلات الحرة والإستمارة وشبكة الملاحظات القيمة والسجلات والوثائق المتحصل عليها من طرف مديرية الموارد البشرية ، كل هذا كان في سبيل تقديم تفسيرات لجميع السلوكيات والأفعال والتصرفات الصادرة عن جماعات العمل، التي تساهم في تكوين ثقافة المنظمة من جهة ومحاولة فهمها وتقبلها من جهة أخرى وهو الأمر الذي بدى واضحاً من خلال مؤشراتنا التي تشمل كل من العدالة التوزيعية والإجرائية ، جماعات العمل، تفويض السلطة، الإهتمام بالموظفين، الثقة التنظيمية، التكوين والتدريب ، طرق القيادة المعتمدة ، إشراك الموظفين، تقييم الأداء، المكافآت والمنح، الإحترام والتقدير، الحوافز المادية والمعنوية، الخدمات الاجتماعية التي بينت أهمية هذه الثقافة ومدى تأثيرها على بقية متغيرات التنظيم وهذا ما سوف نراه في الفصول اللاحقة .

الفصل السابع :

مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الوحدة الإنتاجية تكسالق

تمهيد

أولاً_ تحليل بيانات مستوى أسلوب التعاون

ثانياً - تحليل بيانات مستوى أسلوب التنافس

ثالثاً- تحليل بيانات مستوى أسلوب التجنب

رابعاً - طبيعة ادارة الصراع التنظيمي السائد بالوحدة الإنتاجية تكسالق خنشلة

خلاصة

تمهيد

من خلال ما تم عرضه في الدراسات و الأدبيات السابقة حول مفهوم عملية إدارة الصراع التنظيمي سمحت لنا بتكوين صورة عامة عن هذا الأخير والكشف عن خباياه ، خصوصاً وأنه يعد أحد المفاهيم الجديدة التي حظت بإهتمام المنظرين والباحثين في علم الاجتماع التنظيم والعمل وبالتالي فإن هذا الإهتمام سمح لنا بالتعرف على مختلف أبعاده ، الأمر الذي أتاح لنا فرصة لدراسته في ظل علاقاته مع أحد أهم متغيرات التنظيم ألا وهي الثقافة التنظيمية .

ونظراً لأهمية كل من متغيرات دراستنا الراهنة " الثقافة التنظيمية و إدارة الصراع التنظيمي " ، فإن عملية إختيارنا لميدان الدراسة كان الأكثر أهمية ، الأمر الذي دفعنا إلى الخروج منها بإختيار أنسب مؤسسة تساعد على إدراك موضوع الدراسة .

ومن أجل تحليل هذا المفهوم تناولنا ثلاثة أبعاد محورية تتمثل في كل من بعد أسلوب التعاون وكثيراً ما يتم الجمع بينه وبين التكامل وهو ما يظهره التراث النظري السابق، وأسلوب التنافس وهو الآخر يرد في بعض الدراسات بمصطلح القوة وأخيراً أسلوب التجنب، كل هذه الأبعاد شملت عبارات مختلفة ومتنوعة تحمل في طياتها معاني كفيلة بالكشف عن تراتبية الأساليب المعتمدة فيها .

كما تسعى دراستنا الحالية عبر طرح هذا الفصل إلى معرفة مدى فهم الموظفين لمفهوم عملية إدارة الصراع التنظيمي داخل الوحدة الإنتاجية تكسائق من خلال الاستعانة بمجموع الاحصاءات الوصفية على المستجيبين تتمثل في كل من التكرارات والنسب المئوية ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري .

ومن أجل قياس متغير الدراسة إعتدنا على مقياس ليكرات الخماسي الذي يتفرع إلى خمسة بدائل مهمة بداية ممن يدل على مدى الموافقة بين مفردات العينة البحثية (موافق بشدة،موافق)، في حين يعبر البديل الثاني عن مدى حياد محتوى العبارات (محايد)، أما بقية البدائل فتظهر مدى معرضتهم لها (غير موافق ، غير موافق بشدة).

أولاً- تحليل بيانات مستوى أسلوب التعاون

تتمثل البيانات الميدانية الخاصة بمستوى " أسلوب التعاون " لإدارة الصراع التنظيمي في مجموعة من المؤشرات التي تعبر عن التعاون أهمها المشاركة والحوار والعمل الجماعي وعملية التنسيق ، إتاحة البدائل التي تخضع جميعاً لإستجابات مفردات البحث من خلال النسب المئوية والأساليب الإحصائية من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعبير عن المستوى العام للبعد الكلي والتعليق عليه حسب الجدول رقم (36)

الجدول رقم (27): استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد التعاون

المرتب	البدائل		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	العبارة	ت								
36	توفر المؤسسة بيئة محفزة على التعاون	ت	30	93	14	16	3	3.84	0.919	مرتفع
		%	19	60	9	10	2			
37	تعزز المؤسسة أسلوب إشراك الموظفين في العملية الإدارية	ت	21	71	23	39	2	3.45	1.049	مرتفع
		%	13	46	15	25	1			
38	تؤكد الإدارة على ضرورة التنسيق بين جميع أقسام المؤسسة	ت	18	97	15	24	2	3.67	0.917	مرتفع
		%	12	62	10	15	1			
39	تولي المؤسسة اهتمام لرغبات الموظفين وميولا تهم المهنية	ت	19	69	14	44	10	3.28	1.184	متوسط
		%	12	44	9	28	6.4			
40	تسعى الإدارة إلى خلق فضاء يشجع على الحوار والمناقشة السليمة بين أطراف الصراع	ت	17	82	14	36	7	3.42	1.096	مرتفع
		%	11	53	9	23	4			

مرتفع	1.144	3.47	9	33	11	81	22	ت	تؤيد الإدارة فكرة الأخذ بروح الجماعة عند حل المشكلات التنظيمية	41
			6	21	7	52	14	%		
مرتفع	1.051	3.61	7	24	14	89	22	ت	تسعى الإدارة إلى تحقيق تكامل بين أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة	42
			5	15	9	57	14	%		
مرتفع	1.096	3.58	9	25	11	89	22	ت	تتعامل المؤسسة مع الصراعات القائمة بين الموظفين بكل موضوعية .	43
			6	16	7	57	14	%		
مرتفع	0.999	3.62	4	27	13	92	20	ت	تقف الإدارة على طرح بدائل للمشكلات المطروحة	44
			3	17	8	59	13	%		
مرتفع	1.087	3.51	6	32	17	79	22		تحرص الإدارة على مناقشة مختلف البدائل المقترحة مع الموظفين للوصول إلى أفضل النتائج	45
			4	20	11	51	14	%		
مرتفع	0.08	3.54	المتوسط العام							

المصدر : من إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spss v25

تشير البيانات الرقمية في الجدول أعلاه إلى :

إرتفاع مستوى موافقة عينة الدراسة من حيث إدراكهم لبعد أسلوب التعاون ، إذ حقق هذا الأخير متوسط حسابي بلغ (3,54) بإنحراف معياري قدر بـ (0,08) وهي قيمة موجبة ومرتفعة .

هذا ما تبينه قيم عبارات البعد " المرتفعة " التي أفردتها البرنامج الإحصائي لكل من المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري ، حيث تحصلت العبارة رقم 36 على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3,84) وهي نسبة مرتفعة بدرجة تشتت منخفضة حول المتوسط إذ بلغت قيمة الإنحراف المعياري (0,08)، هذا ما يدل على التوافق بين إجابات المبحوثين .

وبتالي فإن إدارة المؤسسة تسعى نحو خلق بيئة محفزة على التعاون ، الأمر الذي تشير له النسب المئوية لإتجاهات المقياس المعتمد، موافق بشدة ، موافق(19%)،(60%) على التوالي ، بينما بلغت نسبة الإمتناع عن الإجابة وعدم الموافقة لبقية إتجاهات المقياس ، محايد، غير موافق و غير موافق بشدة ، (09%)،(10%)،(02%) على التوالي .

من خلال مجموع المقابلات الحرة التي تم إجرائها داخل وحدات العمل المسندة على شبكة ملاحظات قيمة إتضح لنا أن الإدارة العليا تبذل جميع الجهود من أجل تحقيق مبدأ التعاون بين جماعات العمل المختلفة في المؤسسة ، لذلك فإن هذه الأخيرة تتبنى إستراتيجيات مدروسة لضمان نجاحها فيها ، تمثلت في توفير بيئة عمل محفزة على علاقات التعاون ولتحقيق هذا الأمر يجب أن تكون هذه البيئة مناسبة للأداء الوظيفي أي بيئة صحية تشمل جميع العوامل المادية والاجتماعية والثقافية من علاقات العمل بين الزملاء ، أساليب الإتصال مستوى الدعم والاحترام والتقدير، وجميع الخدمات الاجتماعية .. وغيرها من العوامل الهامة التي تمنع التفكير السلبي الذي يدعو إلى فكرة التخلي عن العمل لأسباب معينة منها الضغط المهني ، الاغتراب وجميع الأعباء النفسية ، لهذا نلاحظ أن مفردات العينة البحثية في معظمها تتجه نحو تقبل فحوى هذه العبارة نظراً لمجموع العوامل السابقة التي تؤكد على مدى سلامة جو العمل إضافة إلى بقية العوامل التنظيمية العملية من الإجراءات والنصوص القانونية التي تضمن سلامة سيرورة العمل وإستمراره في مناخ إيجابي محفز على العمل هذا ما قد تمت الإشارة إليه سابقاً في تحليل العبارة رقم (16) من المتغير الأول ، التي تؤكد حقيقة صدق توجهات العينة البحثية ناهيك عن ذلك فإن أساليب التسيير المعتمدة في الوحدة الإنتاجية لها أثر واضح على بيئات العمل حيث تبين لنا من خلال التحليل السابق للعبارات أن هذه الأخيرة تعتمد على الأسلوب الأوتوقراطي والأسلوب الديمقراطي في التسيير حسب نشاط المؤسسة المُنتَظَب لهذا النوع من التنظيم ، الأمر الذي يعمل على تحديد حدود المنظمة بدقة وجو العمل داخلها وفقاً للمواقف والظروف السائدة فيها، ففي كل مرة يتم إعتقاد أحد الأساليب لضمان إستمرارية نشاطاتها دون الخوض في أية مشاكل أو ضغوطات مهنية قد تتسبب في إعاقة العملية الإنتاجية ، كما أنها تستند في ذلك على نظام التحفيز ونعني بذلك كل من الحوافز المادية منها الأجور الترقيات والعلاوات وكل ما هو مادي، والحوافز المعنوية التي ترتبط بالحالة الشعورية للموظفين من الاحترام والشكر والثناء .. وغيرها لها إنعكاس واضح على روحهم المعنوية ما يدفعهم إلى مضاعفة الإنتاج كماً ونوعاً مع ضمان ولائهم المطلق للمؤسسة محل الدراسة وهو ما سبق أن بدى واضحاً في تحليل بعض فقرات الاستبيان منها العبارة رقم 27 و 32 ، بمعنى

أن النظام العام للمؤسسة يسعى إلى توفير كل الشروط المهنية من أجل سيرورة العمل وللمحافظة على مسعى هذا الأخير فإنها تعمل على تحقيق مبدأ التكامل كونه أفضل الأساليب فعالية في إدارة النزاعات الواردة خاصة بين جماعات العمل والإدارة العليا لهذا سبق وأن أكدت عليه ماري فوليت في بحثها عن آليات معالجة الصراع الذي بدا واضحاً لدى فئة من الموظفين الراضين لمنطق هذه العبارة بل هناك من فضل إتخاذ منطق الوسطية بين الرفض والموافقة لأسباب مختلفة ومتباينة تمثلت في عدم رضا بعضهم عن المهن المسندة لهم على أساس أنهم يمتلكون قدرات ومستوى تعليمي يسمح لهم بمزاولة مهن بعض الموظفين أفضل منهم وبالتالي فإن مشاعر الغيرة هنا تؤدي إلى خلق التوتر وتصاعده لحد الصراع ، إضافة إلى ذلك فإن بعضهم يرى أن هناك فروقات في توزيع هذه الحوافز وقد ركزوا في ذلك على التكوين خصوصاً خارج الجزائر والذي يسعى الجميع إلى الحصول عليه الأمر الذي يشكل إحباطاً لديهم ناهيك عن طرق توزيع القروض الاجتماعية والمنح التشجيعية وغيرها من العوامل التي شكلت لديهم باباً لطرح العديد من المشكلات الاجتماعية والتنظيمية معاً.

لذلك نجد أن هذه الفئة الغير راضية عن جو العمل المحفز على التعاون داخل الوحدة الإنتاجية ، عادة هي التي تشهد نوعاً من المشكلات والصراعات التي تعمل المنظمة على إدارتها بمختلف الإستراتيجيات خصوصاً أسلوب التعاون أو التكامل.

تليها العبارة رقم 38 في المرتبة الثانية ، حيث سجلت متوسط حسابي بلغ (3,67) وهي نسبة مرتفعة بدرجة تشتت منخفضة حول المتوسط إذ قدر الانحراف المعياري بـ (0,917)، مما يعني أن هناك توافق بين إجابات مفردات العينة البحثية حول كون الإدارة العليا تؤكد على ضرورة التنسيق بين جميع أقسام المؤسسة .

الأمر الذي تشير إليه النسب المئوية لإتجاهات المقياس موافق بشدة، موافق (12%)، (62%) على التوالي ، كما نجد فئة صغيرة من الموظفين من يرى غير ذلك سواء من خلال إتخاذهم موقف وسطي بين الرفض والقبول ومنهم من عبر عن رفضه المطلق لها محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (10%)، (15%)، (01%) على التوالي.

إستناداً إلى مجموع المقابلات الحرة التي تمت داخل الوحدة الإنتاجية محل دراستنا التي تعتمد على شبكة ملاحظات فعالة وهامة ، تبين لنا أن إدارة المنظمة تعمل من أجل تكريس أسلوب التعاون لإدارة الصراع

التنظيمي فيها من خلال إتمادها على ضرورة التنسيق بين جميع الأقسام العملية الخاصة بالمؤسسة ، هذا ما تظهره مخرجات البرنامج الإحصائي التي تؤكد على موافقة معظم مفردات البحث على هذه الفكرة .

حيث يمكننا ملاحظة بوادر هذه العملية التنسيقية من خلال جملة من المؤشرات أهمها مدى التوافق والإندماج المتواجد بين الموظفين في المؤسسة ، إذ أنه من غير الممكن إنجاز المهام بفعالية كاملة دون تحقيق هذا التوافق فيما بينهم من خلال إندماج الفاعلين في أداء النشاطات الممارسة داخل المؤسسة ، وبالحديث عن هذه الأخيرة يمكننا الإشارة إلى أنها تتكون من المديرية العليا الخاصة بمديرية الوحدة الإنتاجية تكسائق التي تتفرع عنها الأمانة ومصلحة حفظ الصحة والأمن ومديرية الإدارة والمالية ومديرية التموين والتسويق ومديرية الإنتاج والصيانة ، الذين تنبثق عنهم أيضاً (08) مديريات فرعية أخرى كل منها يتجزء إلى مصالح مختلفة هذا ما تجلى واضحاً في الملحق رقم (05) ، وبالتالي فإن ضمان سير العملية الإنتاجية بسلاسة وإنتظام في ظل تعدد هذه الوحدات والمصالح يتطلب مباشرة توفير مبدأ التنسيق بينهم في عملية تكاملية تتوقف على درجة الاتفاق بين وجهات نظر القادة والمرؤوسين مما يساهم في قوة الثقافة التنظيمية وتماسكها وبالتالي إمكانية إدارة التوترات التي تتجم عادة بين الإدارة العليا وجماعات العمل.

إضافة إلى ذلك لاحظنا أنه كلما كان هناك إنساجماً بين قيم الأفراد العاملين وقيم المنظمة كلما كان ذلك فاعلاً أساسياً في ضمان عملية التعاون التنظيمي ، خاصة وأن هذه القيم العمالية هي عبارة عن نتيجة لتفاعل مجموع العوامل التاريخية والاجتماعية والتنظيمية والدينية الأمر الذي يتيح لنا نسق من الأحكام الموجهة نحو مختلف أقسام الوحدة الإنتاجية محل دراستنا الراهنة ، وبالتالي فإنها الراعي الرسمي لتحديد مختلف الممارسات والسلوكيات والتصرفات داخل المنظمة.

فالتنظيم عبارة عن كيان اجتماعي له حدود شفافة وهو ما يسمح بتفاعل عوامل داخلية وخارجية " محيطية به" واحتكاكها معاً مما يؤدي إلى بروز إطار قيمي خاص بها ، لذلك فإن سعي الإدارة العليا إلى خلق هذا النوع من الإنسجام بينها وبين قيم جماعات العمل بات من الضروريات التنظيمية .

إلى أن هذا لا يمنع من وجود بعض التناقضات بين الرؤساء والمشرفين وجماعات العمل نتيجة تباين بعض القيم مما يؤدي إلى خلق مجموعة من المشاكل التنظيمية وهو ما أقرت به بعض من مفردات العينة البحثية التي ترى أنها تعاني من عدم التكيف في بعض المواقع المهنية خاصة لدى الموظفين الجدد .

وهو الأمر الذي سبق أن أشار إليه الباحث **بوفلجة غياث** في حديثه عن القيم والتسيير ، فهذا التناقض وقوة الضغط يدفع بهم حسب من سوء التكيف البسيط إلى سوء علاقاتهم الاجتماعية والمهنية ومن ثم نشوء الصراع. (بوفلجة، 2003، صفحة 67)

تليها العبارة رقم 44 في المرتبة الثالثة ، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3,62) وهي نسبة مرتفعة ، بدرجة تشتت منخفضة حول المتوسط إذ بلغ الإنحراف المعياري قيمة (0,999) ، مما يعني أن هناك توافق بين إجابات العينة البحثية .

وبتالي فإن إدارة المؤسسة تقف على طرح بدائل للمشكلات المطروحة ، هذا ما تظهره النسب المئوية لنتائج المقياس موافق بشدة ، موافق (13%)، (59%) على التوالي ، في حين تتخذ فئة من العينة البحثية موقف الحياد والرفض تجاه فحوى هذه العبارة لأسباب معينة ، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (08%)،(17%)،(03%) على التوالي.

من خلال زيارتنا المتكررة للوحدة الإنتاجية تكسائق ومجموع المقابلات الحرة التي تمت فيها على مدار فترة الدراسة ، تبين لنا أن إدارة المؤسسة تنتهج أساليب مختلفة من أجل محافظتها على إستقرارها من بينها تبني بدائل متنوعة ومدروسة للمشكلات المتواجدة داخل المنظمة حسب طبيعة المشكلة سواء كانت مادية أو معنوية.

هذا ما تظهره مخرجات التحليل الإحصائي أعلاه التي تفسر توجه معظم مفردات العينة البحثية إلى تقبل هذا الطرح الذي يؤكد على توفير بدائل معينة ومقبولة نظراً لحاجة المؤسسة إلى تحقيق الكفاية الانتاجية بغض النظر عن المشكلات الواردة شريطة أن تحافظ على أهدافها المرجوة مع عدم إنتهاك اللوائح والإجراءات القانونية الخاصة بالمنظمة من أجل صيانتها من أية تدخلات خارجية خصوصاً وأن هذه الأخيرة تشغل نشاط حساس جداً فأية خطر يمسها قد ينعكس بالسلب على أمنها الداخلي والأمن المجتمعي العام .

حيث لاحظنا أن المؤسسة الراهنة كآية مؤسسة إقتصادية جزائرية تحتوي على عدة مشكلات وهو أمر طبيعي وحتمي يستدعي تدخل الجهات الوصية من أجل إدارتها عبر طرح بدائل مقبولة لدى جميع الأطراف، أي جماعات العمل بمختلف المستويات المهنية المتاحة ، هنا إتضح لنا أن هذه الوحدة تشهد نوعين من

المشكلات التنظيمية ترتبط الأولى بضروف العمل المتاحة أو الإطار المادي للعمل ، إذ نلاحظ وجود فئة من الموظفين من يرى أن هناك ضغط في أوقات العمل التي تمتد من الثامنة صباحاً إلى الرابعة مساءً وهو الأمر المتعب لدى الكثير منهم ، إضافة إلى بعد المؤسسة محل الدراسة " المنطقة الصناعية " ، عن مقر الولاية الجديدة رغم أنها وفرت لهم النقل بشكل دائم صباحاً ومساءً إلى أن معظمهم حبذا لو تم الإهتمام بهم عبر توفير سكن خاص وهو الأمر المفقود لديهم جميعاً ، ناهيك عن تغيُّر سياسة تسيير الوحدة بمجيبئ المسؤول الجديد الذي منع إستغلال السيارات الخاصة بالعمل في قضاء الحاجات الخاصة (خارج نطاق العمل) كما هو معلوم لديهم فيما مضى مما أدى إلى غضبهم ورفضهم الغير معلن لطرق التسيير الجديدة من خلال بعض الممارسات السلبية والخفية من التحريض خاصة من طرف جهاز النقابة من أجل مصالحتهم الشخصية.

أما من حيث الجانب المعنوي فلاحظنا أن معظم المشكلات الواردة بين القادة والمرؤوسين كانت حول الحوافز المتاحة سواء كانت مادية أو معنوية إذ يرى بعضهم أن لا وجود للعدالة في توزيع هذه الحوافز وإنما في معظمها تتوزع حسب مركزية معينة ، وهو الأمر الذي يأجج مشاعر الغيرة والكراهية بين الفاعلين مما يؤدي إلى خلق الصراع فيما بينهم وعلى جميع المستويات المهنية .

كل هذا أدى بإدارة المؤسسة إلى السعي نحو خلق بدائل فعالة لمجابهة هذه المشكلات منها العمل عن طريق المنوبات " ثلاثة منوبات عمل " ، وهو الأمر الذي يوفر لهم نوع من الراحة خاصة بعد ساعات العمل الطويلة ، إضافة إلى إحتساب الأجر وفقاً لمخرجات الوحدة الإنتاجية كمحفز للعمل بعيداً عن الإحباط والتغيبات التي قد تواجه المؤسسة .

ومن جهة أخرى فإن نظام الحوافز يقوم حسب شروط معينة ورغم ذلك لم يمنع هذا من شعور بعضهم باللامساواة فيها ، لذلك عمدت الإدارة العليا إلى التنوع في هذه الحوافز من خلال الترقية المهنية، المكافآت الفردية والجماعية ، نظام العلاوات الاستثنائية ، تنوع الخدمات الاجتماعية بما فيها الصحية، القروض الاستهلاكية وكذلك الإحترام والتقدير والثناء من أجل الموازنة في توزيعها بين جميع الفئات المهنية .

تليها العبارة رقم 42 في المرتبة الرابعة ، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3,61) وهي نسبة مرتفعة بدرجة تشتت منخفضة حول المتوسط ، إذ قدر الإنحراف المعياري (1,05) أي أن هناك توافق نسبي بين إجابات العينة البحثية .

وهذا يعني أن الإدارة العليا تسعى إلى تحقيق التكامل بين أهداف الموظفين وأهدافها ، وهو الأمر الذي تشير إليه النسب المئوية للمقياس موافق بشدة، موافق، (14%)، (57%) على التوالي ، في حين نلاحظ موقف بعض مفردات العينة البحثية الذين فضلوا تجنب الإجابة ورفض بعضهم لفحوى هذه العبارة لأسباب معينة ، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (09%)،(15%)،(05%) على التوالي.

إنطلاقاً من مجموع المقابلات الحرة التي تمت بالوحدة الإنتاجية محل دراستنا الراهنة ، إتضح لنا أن الإدارة العليا تسعى إلى تحقيق التكامل بين أهداف الموظفين والمؤسسة معاً ، وفي سبيل تحقيق ذلك فإنها تقوم ببذل مجهودات جبارة ووضع مخططات محورية ومدروسة من أجل ضمان نجاح هذه العملية ، وهو الأمر الذي يمكن ملاحظته من خلال مخرجات التحليل الإحصائي التي تذهب في معظمها إلى أن سياسة المؤسسة تعمل على توفير هذه الميزة ، الأمر الذي تلقى إستحساناً كبيراً لدى مفردات العينة البحثية رغم أن عملية إدارة هذه الأهداف يعد من الأمور الصعبة ويتطلب من المؤسسة هيكلة نفسها مع مراعاة الفروقات المتواجدة بين فاعليها من خلال اعتمادها على نسق قيمي مجتمعي ، فمجرد معرفة هذه القيم تجعلهم يتخذون سلوكيات وممارسات معينة ومقبولة بالنسبة للغير وفي ذات الوقت فإن هذه المؤسسة بإعتبارها نسق إجتماعي فهي الأخرى تنتج مجموعة من القيم التنظيمية التي تأثر على موظفيها ما يدفعهم إلى تبنيها والدفاع عنها.

و ومن أجل التوفيق بين هذه القيم المجتمعية والتنظيمية معاً كسبيل لتكامل الأهداف والأدوار المسندة لهم، يجب أن يعتمد هؤلاء الموظفين على مبدأ التكيف والتلاؤم وهو ما أكد عليه تالكوت بارسونز في حديثه عن المنظمة بأنها ملزمة على الإندماج والتكيف لتحقيق الأهداف المجتمعية .

فالموظف قبل أن يكون موظفاً في المؤسسة ، فهو أحد أفراد المجتمع له حياته وأهدافه الخاصة التي يلتحق بها إلى مقر عمله لذلك فإن عُمر وصدُ هذه الرغبات يؤدي إلى العديد من المشكلات التنظيمية قد تصل إلى الإحترق النفسي لدى كثير من الفاعلين في الوحدة الإنتاجية ، رغم أن طبيعة هذه الأهداف هي أحد أسباب تصادم بعضها البعض لهذا فإن اللجوء إلى سياسية التوازن التنظيمي التي سبق وأن أشار إليها شيبستر برنارد تعد من أنجع الأساليب التي لاحظنا إستخدامها في الوحدة الإنتاجية ، من خلال العمل الجماعي بين الفاعلين وتقبلهم لمنطق السلطة ومشاركتهم في صنع القرارات وقناعتهم بأن تحقيق أهداف المنظمة يضمن لهم إشباع حاجاتهم الشخصية .

ومع ذلك فإن هناك فئة من العينة البحثية من إتخذ موقف وسطي بين الموافقة وعدم الموافقة ، على أساس أن الهدف الأساسي للمنظمة هو تحقيق الكفاءة الانتاجية بدقة وسلاسة عالية وبصفة مستمرة بعيداً عن مختلف المعوقات الداخلية والخارجية ، في حين تختلف وتتباين أهداف الفاعلين حسب حاجاتهم الشخصية وهو الأمر الذي يجعل هذه الأهداف بصفة عامة تتداخل وتتكامل مع بعضها البعض في كثير من المواقف وتتباين عن بعضها البعض أحياناً حسب طبيعة الظروف المتاحة.

أما عن الفاعلين الراضين لمنطق هذه العبارة ، فكان معظمهم من فئة عمال التنفيذ إضافة إلى بعض المشرفين ، إذ يرى هؤلاء الموظفين أن تحقيق حاجاتهم الجديدة بصفة مستمرة خصوصاً بعد بلوغهم لغاياتهم القديمة يعد من الأمور التي باتت من الصعب تحقيقها في المؤسسة رغم طبيعة نظامها الذي يشهد تحولات ديناميكية بصفة مستمرة سنوياً إلى أنه لم يكن كافياً من أجل مراعاة جميع متطلبات الموظفين .في حين يرى هؤلاء المشرفين أن عملية تكامل الأهداف الخاصة والعامة لجميع الموظفين يعد من التحديات التي تخوضها المؤسسة اليوم نظراً لطبيعة نشاط المؤسسة الخاص والهام الذي يتلقى رعاية خاصة في ظل توفر سرية تامة أثناء أداء بعض المهام التي لا تسمح للجميع في مشاركة القرارات وإنما تبقى في يد الجهات المركزية لوحدها، رغم أن الإدارة العليا تسهر على تصميم الوظائف بما يتناسب وقدرات ومؤهلات الفاعلين وإختيارهم يكون حسب الوظائف المتاحة .

كذلك نجد أن معظم المقابلات التي قمنا بها أفردت عن القلق الذي ينتاب الموظفين نظراً لكون هذه الوحدة تتكفل بحاجات ومتطلبات مؤسسات أخرى " أي المطابقة لها في ذات النشاط" نظراً للعجز الذي تشهده هذه المؤسسات خاصة مالياً وهو الأمر الذي يقف عائقاً أمام تحقيق التكامل بين أهدافهم المرادة .

تليها العبارة رقم 43 في المرتبة الخامسة ، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3،58) وهي نسبة مرتفعة بدرجة تشتت منخفضة حول المتوسط ، إذ قدر الانحراف المعياري بـ (1،09)، بمعنى أن إجابات مفردات العينة البحثية جاءت متوافقة .

الأمر الذي يبرهن أن المؤسسة تتعامل مع الصراعات القائمة بين الموظفين بكل موضوعية ، وهو ما تعبر عنه النسب المئوية للمقياس المعتمد أعلاه، موافق بشدة، وافق، (14%)، (57%) على التوالي، في حين وردت إجابات بعضهم محايدة ومعكسة لفحوى هذه العبارة محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (07%)، (16%)، (06%) على التوالي.

من خلال زيارتنا المتكررة إلى الوحدة الإنتاجية تكسائق وعقد عدة مقابلات حرة مع جميع موظفيها ، إتضح لنا أن هذه الأخيرة تسعى إلى إدارة الصراعات القائمة بين فاعليها بكل موضوعية ، هذا ما تشير إليه مخرجات التحليل الإحصائي السابقة ، حيث تستخدم في ذلك أساليب إستراتيجية تتناسب وطبيعة النشاطات الممارسة فيها ومن أجل بلوغ هذه الموضوعية واجب النظر في عملية الصراع كظاهرة تنظيمية تتطلب التحكم فيها عبر إثارها وزيادتها في مواقع معينة دون الأخرى و بصورة إيجابية ، من أجل المحافظة على المنافسة الفعالة بين جماعات العمل المختلفة بعيداً عن مخلفاتها السلبية، أو من خلال حد هذه الصراعات نظراً لإنعكاساتها السلبية على المنظمة بصفة عامة.

وبتالي يعد أسلوب التعاون أحد أنجح الإستراتيجيات التي تحقق لنا هذا المبتغى خصوصاً وأن الوصول إلى أعلى درجات الموضوعية في التعامل مع الصراعات يعد من الأمور الصعبة ، نظراً لعدة عوامل ومسببات داخلية و خارجية أهمها تأثيرات البيئة المحيطة وما تحمله من رجعية إجتماعية تتمثل في إحترام كبار السن ولو كانوا على خطأ وتقدير العشيرة وغيرها من السلوكيات التي تؤثر سلباً على علاقات العمل السائدة فيها بفعل التغضي عن هذه الممارسات مما يتسبب في تدهور الكفاية الانتاجية بصفة عامة ، ناهيك عن الشعور المتكون لدى الموظف الجزائري داخل المؤسسة بأنه يجب على الرؤساء والمشرفين أن يكونوا متفتحين في تعاملاتهم من جميع الجوانب قد تصل إلى حياتهم الشخصية وهو الأمر الذي يجعلهم متقهمين لبعض ممارسات الموظفين ومراعتها مثل التغيب عن العمل بسبب ظرف عائلي معين أو ظروف خاصة .

ومنه فإن تعامل هؤلاء الرؤساء حسب الاعتبارات المهنية من قوانين وإجراءات موضوعية في عتايه على الفاعلين داخل المؤسسة بهدف خلق نوع من التوازن بغية تغيير مسار الصراع السلبي وإدارته حسبهم يعد من الأمور الغير هامة لهم، لكون هذا المسير قد تجاهل الاعتبارات الشخصية في إتخاذ قرار معين حول هذه الظاهرة ، هذا ما لاحظته لدى معظم مفردات عينة البحث ممن كان رفضاً لمنطق هذه العبارة .

ولتأمل هذا التحليل المقدم لفتنا ما طرحه الباحث الجزائري فيما سبق **محمد بن قرنه** وإن أشرنا إليه سابقاً ، حول كون العامل الجزائري ينظر إلى الرئيس أو المشرف عليه على أنه " صديق " ، بعيداً عن علاقتهم المهنية وبتالي فإن هذا الصديق ملزم بأن يكون متقهماً لجميع الممارسات والتصرفات والأفعال التي تصدر

عنهم أثناء العمل هذا ما يصعب على الموظف الجزائري إدراكه للفرق القائم بين الحياة المهنية والحياة الاجتماعية .

ورغم ذلك فإن إدارة المؤسسة عملت جاهدة ولازلت تعمل على توفير هذه الموضوعية نظراً لأثارها الإيجابية على المؤسسة ، لذلك فإنها في كل مرة تتبنى طريقة معينة لإحداث هذا التعاون بين جماعات العمل المختلفة وتوفر لهم مساحة من الفهم والإدراك المباشر لكل الإجراءات القانونية من جهة ، وسلوكياتهم وتعاملاتهم أيضاً بمنطقية بعيداً عن مشاعر الغيرة المختلفة ومن ثم محاولة توحيد أهدافهم وأهداف المنظمة هذا ما أشارت له تحليل العبارة السابقة رقم (42)، في حين ذلك نلاحظ أيضاً بعض من عمال التحكم والمشرفين من إتخذ موقف وسطي بين الرفض والموافقة على محتوى هذه العبارة، حسبهم أن ظاهرة الصراع والموضوعية هي أمر نسبي تتحقق كما لا تتحقق في كثير من الأحيان حسب الموقف أو سبب النزاع وجماعة العمل التي وقع فيها الصراع ، وأطرافه ونوعه.

تليها العبارة رقم 45 في المرتبة السادسة ، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3,51) وهي نسبة مرتفعة بدرجة تشتت منخفضة حول المتوسط ، إذ بلغ الانحراف المعياري قيمة قدرت بـ (1,087) هذا ما يعني أن هناك توافق بين إجابات العينة البحثية محل الدراسة .

وبتالي فإن الإدارة العليا تحرص على مناقشة مختلف البدائل المقترحة مع الموظفين من أجل التوصل إلى أفضل النتائج العملية ، هذا ما تشير إليه النسب المئوية للمقياس، موافق بشدة، موافق، (14%)، (51%) على التوالي، في حين يرى البعض من مفردات العينة البحثية غير ذلك ، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (11%)، (20%)، (4%) على التوالي .

بعد مجموع المقابلات الحرة التي قمنا بها مع مختلف الفئات المهنية داخل المؤسسة محل دراستنا الحالية والتي تستند على شبكة ملاحظات قيمة ، إتضح لنا أن إدارة الوحدة الإنتاجية تعمل على مناقشة البدائل المقترحة للعمل من طرف الموظفين من أجل الخروج بنتائج جيدة هذا ما تشير إليه مخرجات التحليل الإحصائي أعلاه ، فإهتمام المؤسسة الرئيسي يكمن حول مدى تحقيق الكفاية الإنتاجية بالصورة المطلوبة لذلك فإنها تعمل جاهدة على توفير مختلف الأساليب التي تساهم في بلوغ الأهداف المرجوة ، هذا ما ورد سابقاً في تحليل العبارة رقم (44) التي بينت حرص الإدارة العليا على طرح بدائل للمشكلات القائمة وهو الأمر الذي جعلها توسع من منطلق هذه العبارة إلى التعاون بينها وبين الموظفين في طرح هذه البدائل من

أجل الاستفادة من الطاقة العمالية التي تتوفر فيها من جهة ، ومن جهة أخرى فمشاركة هؤلاء الفاعلين في طرح هذه البدائل المختلفة يمنحها نوعاً من الإعتراف والمكانة المهنية مما يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم فيجعلهم يتجهون نحو العمل بدافعية وحب أكبر ومن ثم الولاء للمؤسسة .

كما أنه يتيح المجال لخلق تكامل وظيفي بين أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة ، وكلما تحقق ذلك كلما أدى إلى تحقيق الرضا الوظيفي ، وبالتالي فإن قدر هذه الأهمية المكتسبة من خلال عملية جملة البدائل المقدمة بصفة متفقة بين الإدارة والموظفين وما لها من إنعكاسات إيجابية ، إلى أن ذلك لا يمنع من ظهور فئة من مفردات العينة البحثية ممن فضل عدم تبيان موقفه سواء كان إيجابياً أو سلبياً تجاهها نظراً لأسباب مختلفة أهمها المركز الوظيفي الذي يشغله بعضهم وموقفهم الشخصي من محتوى هذه العبارة بعيداً عن الموضوعية المهنية والذين يؤيدون مشاركة الفاعلين فيها وتَحْلِيهِمْ ببعض المسؤولية اتجاه المؤسسة بصفة عامة في حين يقر بعض الرؤساء والمشرفين بعدم إمكانية هؤلاء الموظفين المشاركة في طرح البدائل ومناقشتها بصفة كاملة بإستثناء المشكلات البسيطة، نظراً لتباين المستويات المهنية من جهة ، إضافة إلى أن هناك قرارات مركزية تنفذ مباشرة دون مناقشة أية موظف في المؤسسة مهما كان مستواه المهني على سبيل المثال لا الحصر نجد حجم الانتاج و الأجرة وعملية التوظيف وغيرها من المهام.

تليها العبارة رقم 41 في المرتبة السابعة ، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3,47) وهي نسبة مرتفعة في حين سجل الانحراف المعياري قيمة (1,144) وهي نسبة منخفضة حول المتوسط مما يعني أن هناك توافق نسبي بين إجابات العينة البحثية.

ومنه فإن جهاز الإدارة العليا يؤيد فكرة الأخذ بروح الجماعة عند المشكلات التنظيمية ، الأمر الذي توضحه النسب المئوية للمقياس ن موافق بشدة ، موافق، (14%)، (52%) على التوالي ، كما تشير بعض إجابات العينة البحثية إلى حيادها ورفضها المطلق لمتحوى هذه العبارة لعدة عوامل ، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (7%)، (21%)، (6%) على التوالي .

من خلال مجموع المقابلات الحرة التي قمنا بها داخل الوحدة الإنتاجية محل دراستنا الراهنة إتضح لنا أن الإدارة العليا تشجع على فكرة الأخذ بروح الجماعة أثناء حل المشكلات التنظيمية، هذا ما تبينه مخرجات التحليل الإحصائي أعلاه، التي توضح أن معظم مفردات العينة البحثية تؤيد محتوى هذه العبارة وهو ليس بالأمر الهين وإنما يتطلب ذلك من إدارة المؤسسة وضع خطط هادفة نحو إستقطاب تضامن جماعات

العمل من أجل مجابهة المشكلات المختلفة أهمها الصراعات القائمة بين جماعات العمل المتباينة وبينها وبين الإدارة العليا ، فالعمل بثقافة روح الجماعة يعد أحد أساليب التحفيز المستخدمة من طرف جهاز المؤسسة نظراً لما لها من آثار إيجابية فعالة على الوحدة الإنتاجية تكسالتق بأكملها .

وبتالي فإن إدارة هذه القوة الكامنة أي " روح الجماعة " من طرف الهيئات المركزية وتوجيهها نحو خدمة المؤسسة ، لا كقوة ضاغطة عليها بل كداعم أساسي لها هو أحد متطلبات العملية التسييرية نظراً لدورها في توجيه سلوك الأفراد العاملين، كما لاحظنا أيضاً أن أهميتها تظهر عبر قدرتها على تحقيق توازنها الذي يتشكل من خلال الجاذبية الجامعة بين الموظفين حسب القيم والاتجاهات المتشابهة مما يسمح لهم بتكوين علاقات خاصة يسعى خلالها الفاعلين إلى المحافظة على هذا التوازن وإن شهد هذا الأخير تهديداً معين فإن هذه الجماعة تبذل جميع الجهود لإعادة التوازن لأن فقدانه يعني نهاية علاقات العمل وهو الأمر الذي زاد من إهتمام المؤسسة محل الدراسة حول روح هذه الجماعات.

وفي ذات السياق قد توصل الباحث الجزائري **علاقة زهير** في دراسته لمؤسسة مناجم حديد الشرق حول أثر جماعات العمل على سلوك الأفراد، بضرورة الإهتمام باستمرارية التوازن داخل جماعات العمل وهذا من أجل ضمان المحافظة على نمط سلوكي معين يخدم أهداف المنظمة. (علاقة، 2021، صفحة 241).

رغم ما تمت ملاحظته من إهتمام وإحتواء وبذل مجهودات كبرى نحو هذه الجماعات العمالية المتباينة حسب طبيعة نشاط الورشات المتوفرة ، إلى أن هذا لم يكن حاجزاً نحو رفض بعض مفردات العينة البحثية لمغزى هذه العبارة ، إذ نلاحظ أن معظم هؤلاء الفاعلين كان من فئة عمال التنفيذ الذين يرون أن سياسة المؤسسة ليست بحاجة إلى قوة جماعة العمل في حل هذه الخلافات القائمة بين العمال نظراً لطبيعة نشاط المؤسسة وأساليب التسيير فيها التي تحكمها القوانين والإجراءات والأوامر المباشرة حسب التسيير الأوتوقراطي، فحسبهم كيف لهذه الفئة البسيطة أن تحل مثل هذه المشكلات ؟ بل يرى بعضهم أن دورهم الوحيد هنا هو تقبل ما يصدر عن الإدارة المركزية من قرارات نظراً لقلّة خبرتهم في التعامل مع هذه الصراعات .

في حين نلاحظ جهاز النقابة الخاص بالمؤسسة والذي يرى أن لا حاجة للجوء إلى روح الجماعة في حل المشكلات ، مدام أنه النائب الرسمي عن هذه الجماعات فهو كفيل بهذه المهمة على غرار جماعات العمل.

كما نجد فئة قليلة من الموظفين من تبني إتجاه الحياد ، وكان ذلك بسبب عدم إدراكهم لي مدى أهمية هذه الجماعات في تحقيق السلام والعدالة بكل موضوعية خصوصاً وأن هناك من الموظفين من كان شغله الشاغل هو تحقيق مصالحهم الشخصية الأمر الذي دفعهم إلى إتخاذ هذا الموقف.

تليها العبارة رقم رقم 37 في المرتبة الثامنة، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3،45)، بإنحراف معياري بلغ (1،049)، أي أن المستوى العام للعبارة مرتفع وهذا إن دل فإنما يدل على توافق إجابات مفردات العينة البحثية.

وبتالي فإن سياسة المؤسسة تعزز أسلوب إشراك الموظفين في العملية الإدارية ، هذا تشير إليه النسب المئوية للمقياس المعتمد ، موافق بشدة، موافق، (13%)، (46%) على التوالي، في حين تبين بقية إجابات مفردات العينة البحثية رفضهم لمنطق هذه العبارة محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (15%)، (25%)، (01%) على التوالي.

بعد زيارتنا المتكررة إلى الوحدة الإنتاجية عين الدراسة، المكلفة بمجموعة من المقابلات الحرة والمدعمة بشبكة ملاحظات قوية، تبين لنا أن الإدارة العليا سعت نحو إشراك الموظفين في العملية الادارية بهدف التعاون التكاملي بينها وبين فاعليها نحو تحقيق أهداف موحدة وهو الأمر الذي تظهره مخرجات التحليل الاحصائي أعلاه ، وما توجه المؤسسة نحو هذا المسعى إلا لدورها المحوري كطريقة منظمة للأداء الوظيفي اذ تمكننا من وصفها وتحليلها عبر عناصرها التسييرية التي سبق وأن حددها هنري فايول في نظريته حول العملية الإدارية و المتمثلة في التخطيط ويعني حسبه بعد النظر الذي يتيح لنا رؤية استشرافية بعد وضع مخططات معينة تتسم بالمرونة والوحدة والدقة والاستمرارية ، يليها التنظيم ويعني توفير للمؤسسة جميع المواد الأولية لضمان الأداء بفعالية ، يليها التوجيه الذي يتطلب توفر رئيس واحد لكل وحدة عمل له معرفة واسعة بموظفيه تسمح له بتحديد وإبعاد من لا يتسم بالكفاءة المهنية ومن ثم التنسيق وهو تفعيل الانسجام بين نشاطات العمل المختلفة لضمان نجاحها وأخيراً الرقابة التي تضمن إتباع جميع المخططات المقررة سابقاً.

والملاحظ لمجموع هذه العمليات الإدارية والواقع الفعلي للمؤسسة محل الدراسة، يتبين لنا أن عمليه إشراك هؤلاء الموظفين تبقى محدودة جداً، نظراً للتخصص الوظيفي الذي تستند له الوحدة الإنتاجية في العملية التسييرية ، فلا يمكن للموظف البسيط أن يقوم بالمشاركة في تفعيل هذه العمليات التي تتطلب قائد محنك وذو خبرة مهنية وتكوين عالي يسمح له بإدراك هذه العناصر بأجمعها.

لهذا يمكننا أن نحصر مجال مشاركة هؤلاء الفاعلين في القبول و إتباع هذه المخططات التي تم إعدادها لضمان تحقيق الموظفين للوحدة والمرونة وبناء علاقات عمالية ملائمة تساهم في العملية التنظيمية من جهة ومن جهة أخرى مساهمتها في التنسيق بين جماعات العمل.

وبالحديث عن هذه السلطة المكلفة بتسيير العمليات الادارية يلفتنا الإنتباه إلى العبارة السابقة رقم (15) من المتغير الأول وتحليلها الذي أكد لنا صدق مفردات العينة البحثية نحو إتجاههم في كلا العبارتين ، إذ أوضحت لنا أن المشاركة في القرارات يخص الإطارات العليا فقط أما بقية الفئات المهنية فمشاركتها تشمل الأمور البسيطة بعيداً عن القرارات المصيرية .

تليها العبارة رقم 40 في المرتبة التاسعة ، حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب (3,42) وهي نسبة مرتفعة بدرجة تشتت منخفضة حول المتوسط إذ سجل الإنحراف المعياري قيمة (1,096) ، هذا يعني أن هناك توافق متناسب بين إجابات العينة البحثية.

وبتالي فإن إدارة المؤسسة تسعى إلى خلق فضاء يشجع على الحوار والمناقشة السليمة بين أطراف الصراع وهو ما تظهره النسب المئوية للمقياس موافق بشدة، موافق، (11%)، (53%) على التوالي، في حين تشير بقية إجابات بعض المبحوثين إلى حيادهم و رفضهم لمنطق هذه العبارة محايد ، غير موافق، غير موافق بشدة (09%)، (23%)، (04%) على التوالي.

من خلال مجموع المقابلات الحرة التي تمت عين الدراسة ، إتضح لنا أن إدارة المؤسسة تعمل على توفير فضاء مهني يشجع على الحوار والمناقشة السليمة بين جميع الأطراف المتصارعة وذلك من أجل ضمان تعاون كلاهما في تحقيق الشعور بالأمن المهني ، هذا ما تشير له مخرجات التحليل الإحصائي أعلاه التي تبين مدى قبول مفردات العينة البحثية لمغزى هذه العبارة وهو ليس بالأمر الغريب في ظل عمل هذه الوحدة الانتاجية على إستخدام مختلف الأساليب العمالية التي لها إنعكاس واضح على فعاليتها التنظيمية، لذلك فإنها عمدت على تعزيز قيم الإحترام والحوار السليم والهادف بعيداً عن المناقشات العقيمة الأمر الذي تلقى إستحساناً كبيراً لدى مختلف الفئات المهنية المتواجدة .

وبما أن أساليب التسيير المعتمدة داخل الوحدة الانتاجية الراهنة و التي سبق وتوصلنا لها في تحليل العبارة (13)، والمتمثلة في الأسلوب الديمقراطي والأسلوب الأوتوقراطي ، فإن لجوء الإدارة العليا إلى إستخدام آليات

التسيير الديمقراطي كالحوار الهادف في إدارة الصراعات التنظيمية بات من الأمور الضرورية ، بل ولها الأولوية في حل هذه الصراعات أو إثارتها بطريقة موجبة تخدم المؤسسة بعدها قد تتعدى الإدارة إلى تبني الأساليب الأوتوقراطية حسب طبيعة المشكلة وأطراف النزاع.

كما لاحظنا برغم من كون سياسة المؤسسة تعمل على تشجيع هذه الطريقة بتسخير كل طاقتها ، إلى أنه مع ذلك إلتمسا من خلال زيرتنا المتكررة للوحدة الإنتاجية غياب ثقافة الحوار لدى الموظف الجزائري ويشمل ذلك فئات من مفردات العينة البحثية وعلى جميع المستويات المهنية ويبرز ذلك واضحا أثناء حدوث نزاع معين بين جماعات العمل من خلال جملة من الممارسات منها الصراخ وعدم سماع الطرف الآخر ، محاولة الضغط بالتوقف على نقطة واحدة وهي أساس المشكلة دون البحث عن مرجعيتها الفعلية وتمسك كل طرف من الأطراف المتصارعة بموقفه دون تنازل كلاهما .. وغيرها من السلوكيات التي تبين فقدان هذا الأخير لأساليب المحاوره والنقاش هذا ما جعل بعض من مفردات العينة البحثية يرفض منطق هذه العبارة ، ناهيك عن الفئة الأخرى التي تبنت موقف وسطي بين القبول و الرفض مؤكدة في ذلك أن فضاء المؤسسة السليم يتوقف على طبيعة الظروف التي كانت سببا في الصراع لهذا فإن إدارة المؤسسة تتوجه نحو تبني هذه الاستراتيجيات بالسلم أي الحوار واحترام آراء الغير أو القوة أي عن طريق القانون.

تليها العبارة رقم 39 في المرتبة العاشرة والأخيرة في هذا المحور ، حيث سجلت متوسط قدر ب (3،28)، بدرجة إنحراف معياري قدر ب (1،184)، أي أن المستوى العام للعبارة متوسط وهو ما يبرهن أن اجابات مفردات العينة البحثية جاءت متوسطة نسبياً.

ومنه فإن ساسية تسيير الوحدة الإنتاجية تولي اهتماماً نسبي لرغبات الموظفين وميولاتهم المهنية، هذا ما تظهره النسب المئوية للمقياس موافق بشدة ، موافق، (2،12%)، (2،44%) على التوالي ، ف حين تبدي بقية مفردات العينة البحثية حيادها ورفضها لمحتوى هذه العبارة لعوامل مختلفة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (9%)، (2،28%)، (4،6%) على التوالي .

من خلال مجموع المقابلات الحرة التي تستند على شبكة ملاحظات فعالة ، تبين لنا أن إدارة الوحدة الإنتاجية تكسالتق إستهدفت الجانب النفسي الاجتماعي للفاعلين من خلال مراعاة رغباتهم وميولاتهم المهنية بطريقة نسبية وهو الأمر الذي تبينه مخرجات التحليل الإحصائي السابقة، إذ جاءت إجابات العينة البحثية متفرقة بشكل متوسط ممن يستحسن ما تقدمه المؤسسة عين الدراسة من مجهودات في سبيل إدراك هؤلاء

الفاعلين لرغباتهم وميولاتهم المهنية ، من خلال حرصها الشديد على تطبيق مبدأ التخصص الوظيفي الذي يضمن لنا توزيع المهام وفقاً لها بعيداً عن مشكلات التشابك والتداخل الوظيفي التي تؤدي في نهاية المطاف إلى الإحباط الوظيفي وقد يتطور الأمر إلى نشوب نزاعات بين جماعات العمل المختلفة ، إضافة إلى ذلك ما لاحظناه من برامج التكوين والتدريب المختلفة التي يخضع لها الفاعلين بهدف تحسين وتطوير قدراتهم وخبراتهم المهنية ، ومن جهة أخرى فإن إدارة المؤسسة سعت جاهدة نحو تقديم منح اسهلاكية وتشجيعية للموظفين ومكافآت وعلاوات إستثنائية ونظام إتصالات مقبول وهو ما زاد من قبول هؤلاء الفاعلين لمحتوى هذه العبارة.

ومع ذلك لاحظنا بعض من مفردات العينة البحثية من كان رافضاً لمسعى هذه العبارة ، إذ يرى هؤلاء أن سياسة المؤسسة برغم ما قدمته من إستراتيجيات وبرامج مخططة والتي سبق وأن أشرنا لها إلى أنها لا تخضع لمنطق العدالة خصوصاً فيما تعلق بتوزيع الوظائف بين الموظفين وما ترتب عنها من إنعكاسات سلبية تبرز من خلال مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها الفاعلين من بطئ الانتاج والنزاعات والتغيب وغيرها من التصرفات الرجعية ، كما أشار هؤلاء الفاعلين إلى الحوافز المادية والمعنوية حيث يرى هؤلاء أن لا وجود لدافعية نحو العمل في ظل ضعف نظام الحوافز داخل المؤسسة والمتأمل لتحليلات السابقة لكل من العبارتين (27) و(32) فإنه يدرك مدى تشبث هؤلاء الموظفين وفي جميع المستويات المهنية بأرائهم حول عملية التحفيز بأساليبها المختلفة ، أما بالنسبة لكل من الموظفين من إتخذ موقف وسطي بين القبول أحياناً والرفض في بعض الأحيان فكان راجعاً إلى أن هذه الميولات والرغبات المهنية شيء غير ثابت أي أنها ديناميكية لدى الموظفين ، وسياسية المؤسسة تتمشى مع الحداثة والتغيرات اللازمة شهرياً الأمر الذي يجعلها تشهد نوع من الضغط و غير قادرة على تلبية مختلف هذه الحاجات ، فبمجرد أن تلبية بعضاً منها إلا وتظهر رغبات أخرى جديدة بشكل مستمر لهذا فإن مجازة هذه الميولات يتحقق في مواقف وظروف ما والعكس صحيح.

ثانياً - تحليل بيانات مستوى أسلوب التنافس

تتمثل البيانات الميدانية الخاصة بمستوى " أسلوب التنافس " لإدارة الصراع التنظيمي في مجموعة من المؤشرات التي تعبر عن القوة أهمها إستخدام السلطة، العقوبات، إستخدام الحيلة ، تحقيق الأهداف والتي تخضع جميعاً لإستجابات مفردات البحث من خلال النسب المئوية والأساليب الإحصائية من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعبير عن المستوى العام للبعد الكلي والتعليق عليه حسب الجدول رقم (28)

الجدول رقم (37): استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد التنافس

المرتبة	البدائل		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
	العبارة	ت								
46	تفرض الإدارة جملة من القرارات لحل النزاعات القائمة بين الموظفين.	ت	35	92	10	10	9	3.86	1.025	مرتفع
		%	22.4	59	6.4	5.8				
47	تتمسك الإدارة بتحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف الموظفين	ت	43	70	19	13	11	3.78	1.150	مرتفع
		%	28	45	8	7				
48	تستخدم الإدارة أسلوب العقاب لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها	ت	29	65	27	31	4	3.54	1.086	مرتفع
		%	19	42	17	3				
49	يتم فض الصراع بالاحتكام للمصلحة العامة	ت	26	80	15	26	9	3.56	1.126	مرتفع
		%	16.7	51.3	9.6	5.8				
50	تستعين الإدارة بالسلطة لإنهاء الصراع القائم	ت	20	84	21	23	8	3.54	1.056	مرتفع
		%	13	54	13	5				

مرتفع	1.004	3.67	6	19	19	88	24	ت	أستعين بالخبرة والحيلة لفرض رأي على بقية زملائي في العمل	51
			3.8	12.2	12.2	56.4	15.4	%		
متوسط	1.200	2.75	18	26	28	67	17	ت	يتمسك الموظفون بموافقهم داخل المؤسسة ، حتى يحصلوا على أهدافهم ¹	52
			11	43	18	17	11	%		
مرتفع	0.825	3.95	2	9	18	93	34	ت	تستخدم الإدارة السرية في المعلومات لسيطرة على الصراعات	53
			1	6	11	60	22	%		
مرتفع	0.956	3.85	4	15	15	88	34	ت	بشكل عام تتعامل الإدارة مع موضوع الصراع في المؤسسة ، على أنه عامل عدم استقرار، يجب فضه.	54
			2.6	9.6	9.6	56.4	21.8	%		
مرتفع	0.11	3.61	المتوسط العام							

المصدر : من إعداد الباحثة إنطلاقاً من مخرجات برنامج spss v25

تشير البيانات الرقمية في الجدول أعلاه إلى :

إرتفاع مستوى موافقة عينة الدراسة من حيث إدراكهم لبعد أسلوب التنافس (القوة) ، حيث حقق هذا الأخير متوسط حسابي بلغ (3,61) بإنحراف معياري قدر بـ (0,11) وهي قيمة موجبة ومرتفعة .

هذا ما تبينه قيم عبارات البعد " المرتفعة " التي أفردتها البرنامج الإحصائي لكل من المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ، حيث حصلت العبارة رقم 53 على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3,95) وهي نسبة مرتفعة بدرجة تشتت منخفضة حول المتوسط إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0,825) ، هذا ما يدل على مدى التوافق المتواجد بين إجابات المبحوثين .

1- عبارة سلبية

وبتالي فإن إدارة المؤسسة تعتمد على السرية في المعلومات من أجل السيطرة على الصراعات ، الأمر الذي تشير له النسب المئوية لإتجاهات المقياس المعتمد، موافق بشدة ، موافق (22%)، (60%) على التوالي ، بينما بلغت نسبة الإمتناع عن الإجابة وعدم الموافقة لبقية إتجاهات المقياس ، محايد، غير موافق و غير موافق بشدة ، (11%)، (06%)، (01%) على التوالي .

من خلال مجموع المقابلات الحرة التي تمت بالوحدة الانتاجية عين الدراسة ، إتضح لنا أن الإدارة العليا تسعى إلى إستخدام مبدأ القوة من أجل إدارة بعض الصراعات القائمة في المنظمة لذلك فهي تعتمد على جملة من الأساليب المدروسة والهادفة هذا ما يظهره التحليل الاحصائي أعلاه ، الذي يبين مدى إتجاه مفردات العينة البحثية نحو تقبل إستخدام السرية المعلوماتية للسيطرة على مختلف الصراعات القائمة.

وهو الأمر الملاحظ أثناء إحتكاكنا مع مختلف الفئات المهنية من الإطارات ، المشرفين وعمال التحكم و التنفيذ نظراً لعدة عوامل أهمها "مبدأ الثقة" المتوفر في المنظمة والذي سبق وأن تناولناه في التحليلات السابقة إذ أتحت لنا الفرصة لمعرفة مدى تحلي علاقات العمل بالثقة التنظيمية خصوصاً داخل جماعات العمل الواحدة، وهو ما يفسر تبني بعض المشرفين لمبدأ السرية بهدف التحكم في الصراعات المتواجدة في الجماعة الواحدة من أجل تفادي إتساع رقعة الصراع لتشمل بقية الجماعات المهنية نظراً لتأثرها بمجموع المعلومات والأخبار المتنتقلة التي تخلق نوع من الفتنة بين الموظفين مما يزيد من بؤادر الصراع وتفاقمه ، هذا ما يدفع كل المشرفين إلى بذل مجهودات للمحافظة على خصوصية كل ورشة عمل من أجل حماية المؤسسة بصفة عامة ووحدة جماعة العمل بصفة خاصة .

إضافة إلى سياسة المؤسسة التي تعتمد على أساليب تسييرية خاصة تقوم على مبدأ ديمقراطي وأتوقراطي وبذكر هذا الأخير مباشرة نأكد على ضرورة إستخدام السرية في العمل خاصة وأن نشاط المؤسسة الأمني يتطلب هذا النوع من التنظيم من أجل تفادي تسرب أي معلومة خاصة بالعمل خارج أسوار المؤسسة لأنها قد تشكل مصدر تهديد لها كما يفقدها ذلك قيمتها المهنة في سوق العمل الوطنية والدولية ، نظراً لإستغلال بعض الجهات للأطراف المتصارعة من أجل تَلَقُّف أسرار المهنة ونقاط قوتها وضعفها .

وبتالي فإن المحافظة على جو عمل سليم مشجع على الكفاية الانتاجية ، يتطلب من الإدارة العليا تعزيز هذه المبادئ والأسس التسييرية وما تبني السرية المعلوماتية أثناء العمل إلا وسيلة لإحتواء أطراف النزاع

والخروج بنتيجة مرضية للموظفين والمؤسسة معاً وبتالي تبقى هنا المصلحة العامة في المقدمة نظراً لما قد يترتب عن الاقضاء بالأسرار من أضرار جسيمة سواء كان ذلك لدولة والمجتمع معاً.

كما لاحظنا أيضاً توجه فئة صغيرة من الموظفين نحو إقرارهم برفض منطق هذه العبارة وشمل ذلك على وجه الخصوص جهاز النقابة ، الذي يرى أن لا وجود لمكان سرية المعلومات من أجل إدارة الصراعات بل بمجرد قيام الصراع فإن جميع الفئات المهنية تتلقى ذلك وهو الأمر الذي يجعل من الصعب احتكار المعلومات من طرف جهاز الإدارة ، بل وهناك من إتخاذاً موقف وسطي بين الرفض والقبول بمحتوى هذه العبارة على أساس أن مبدأ السرية في المعلومات لإدارة الصراع يتوقف على طبيعة الصراع وأطرافه أي بالظروف المحيطة بالواقعة من جهة و طبيعة المعلومة أسرار إدارية ، حكومية أم فردية.

تليها العبارة رقم 46 في المرتبة الثانية ، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3,86) وهي نسبة مرتفعة بدرجة تشتت منخفضة حول المتوسط ، إذ سجل الانحراف المعياري قيمة قدرت بـ (1,025)، الأمر الذي يدل على مدى التوافق بين مفردات العينة البحثية.

ومنه فإن إدارة المؤسسة تفرض جملة من القرارات من أجل حل النزاعات القائمة بين الموظفين ، هذا ما تبينه النسب المئوية للمقياس موافق بشدة، موافق (22,4%) ، (59%) على التوالي، في حين تشير بقية إجابات العينة البحثية إلى حيادهم ورفضهم لمحتوى هذه العبارة محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (6,4%) ، (6,4%)، (5,8%) على التوالي.

بعد أن قمنا بمجموعة من المقابلات الحرة المسندة على شبكة ملاحظات قيمة ، تبين لنا أن سياسة المؤسسة تسعى إلى إدارة الصراعات القائمة داخل الوحدة الإنتاجية محل الدراسة من خلال إستخدامها مختلف الأساليب والاستراتيجيات المتوافقة و الصراع القائم ، لهذا فهي تلجأ في كثير من الظروف والمواقف إلى فرض قراراتها من أجل حل النزاعات القائمة بين موظفيها وهو الأمر الذي تظهره نتائج التحليل الإحصائي أعلاه، التي تبين مدى توجه مفردات العينة البحثية نحوها ، ففي كثير من الحالات نلاحظ تأزم وضعية الصراع وتفاقمها وهو الأمر الذي يعود بالضرر على إستمرارية نشاط المؤسسة ومخرجتها كما ونوعاً .

وبتالي فإن توجه الإدارة العليا إلى تفعيل هذه الآلية لسد الصراع بات أمراً ضرورياً يكفل حماية المؤسسة بصفة عامة وهو ما يتناسب مع السياسة التسييرية المعتمدة فيها ذات الأسلوب الأوتوقراطي مما يسهل

عملية إجرائها لكونها تأخذ وقتاً أقل والأكثر أثراً وهو ما أشار إليه سابقاً القريوتي في تحليله لسلوك الأفراد والجماعات في المنظمات ، وكما هو معلوم أيضاً أن اعتمادنا على هذه الطريقة للسيطرة على الصراع تتحكم فيها عوامل الصراع نفسه ونوعيته وهو ما لاحظناه بين جماعات العمل المتنازعة حول مجموع المزايا المختلفة التي تمنحها المؤسسة لفاعلها حسب شروط معينة ، ونظراً لتأجج بعض المشاعر المكبوتة بين هؤلاء الموظفين أدى ذلك إلى طوال فترات الصراع ومنه فإن جميع الطرق السلمية لا تجل محلاً لها أمامهم ، الأمر الذي يفتح المجال أكثر لتدخل الإدارة المركزية من أجل إيجاد منفذ لهذه التوترات وقد سبق وأن أكد الباحث الجزائري الغني عن التعريف علي الكنز في دراسته لمركب الحجار للحديد والصلب أن معظم القرارات النابغة داخل المؤسسة مصدرها واحد ألا وهو القمة مما يفسر لنا توجهات المؤسسة.

كما بينت دراستنا السابقة للمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية أن معظم مفردات العينة البحثية ترى أن سياسة المؤسسة تستخدم القرارات المباشرة لحل الصراع كأفضل وسيلة فعالة في كثير من الحالات (عزيزي و علي زوي، 2022، صفحة 1138) .

في حين نلاحظ فئة صغرى من العينة البحثية من يرى أن سياسة المؤسسة لا تفرض هذه السلطة لحل النزاعات بل أنها تستخدم في كثير من الأحيان تتعامل بأسلوب ديمقراطي عبر التعاون بين هؤلاء الجماعات للخروج بحل مرضي للجميع الأطراف المتخاصمة، أما بالنسبة لمن تبني موقف وسطي بينهما فكانوا ممن يتقبل هذه القرارات المفروضة ورفضها أحياناً أخرى حسب حالة الصراع إضافة إلى تفضيلهم لأساليب أخرى أهمها التهدئة .

تليها العبارة رقم 54 في المرتبة الثالثة ، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3,85) وهي نسبة مرتفعة بدرجة تشتت منخفضة حول المتوسط ، إذ بلغ الانحراف المعياري (0,956)، ومنه هناك توافق بين إجابات مفردات العينة البحثية .

وبتالي فإن إدارة المؤسسة تتعامل مع موضوع الصراع في المؤسسة على أنه عامل استقرار يجب فضه، هذا ما تظهره النسب المئوية للمقياس موافق بشدة ، موافق (21,8 %)، (56,4 %) على التوالي، في حين جاءت بقية اجابات العينة البحثية بين الحياد والرفض ، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (9,6 %)، (9,6 %)، (2,6 %) على التوالي.

إستناداً إلى مجموع المقابلات الحرة التي تمت بالوحدة الانتاجية تكسالتق المسندة على شبكة ملاحظات قيمة ، إتضح لنا أن إدارة المؤسسة تسعى إلى المحافظة على استقرار المنظمة وذلك من خلال مجابهة الصراعات القائمة وفضها ، هذا ما تبينه مخرجات التحليل الاحصائي أعلاه التي بينت لنا مدى توجه مفردات العينة البحثية نحو محتوى هذه العبارة نظراً للأهمية التي يحظى بها هذا الاستقرار سواء كان ذلك للموظف نفسه من خلال ثباته في عمله وعدم تغييره إلى تنظيم آخر في حين توفرت عوامل مادية ومعنوية واجتماعية تساهم في بناءه لمستقبل مهني مضمون وتحقيقه للأمن الاجتماعي ، خاصة وأن الموظف المستقر في عمله نجده عادة متشبع بثقافة منظمته غير الموظف كثير التنقل الذي نجده في بحث دائم عن سبل للتكيف مع جماعات العمل الجديدة وهو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى إحباط نفسي ومعنوي ، أما بالنسبة للإستقرار المؤسسة فهو أكثر أهمية حيث يمكنها من بلوغ أهدافها المرجوة ومحافظة على اليد العاملة الكفأة .

ومنه فإستقرار الأفراد العاملين في المؤسسة يساهم في تماسك جماعات العمل ضمن ثقافة تنظيمية واحدة وهوية وهدف واحد وهو الأمر الذي يضمن إستمراريتها وديمومتها .

لذلك فإن إدارة المؤسسة تعتبر أن مجموع الصراعات القائمة فيها سواء كانت بين جماعات العمل المختلفة أو بينها وبين الإدارة العليا أحد أهم مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي التي تؤدي إلى بعض الممارسات والأفعال من الموظفين تعبر عن مقاومتهم للقوانين التنظيمية ورفضهم للعمل إضافة إلي التغيب والاحتجاجات المختلفة قد تصل إلى ترك العمل ومنه فإنها تسعى جاهدة إلى إدارة هذه الصراعات بإستخدامها منطق القوة المكتسب من السلطة المخولة لهم من أجل ضمان محافظتها على المؤسسة و تعزيز مشاركة هؤلاء الموظفين في عملية إتخاذ القرار وعملها على تماسك جماعات العمل وتحقيق الراحة النفسية مع توفير مختلف الحوافز المادية والمعنوية .

وبالرغم من ذلك هناك فئة من العاملين من تجنب الإدلاء بإجابته وتخذ موقف وسطي بين الرفض والموافقة نظراً لكون نظام المؤسسة يتعامل مع الصراع القائم حسب إنعكاسته فهو ليس ظاهرة سلبية فقط تستدعي فضه بل في بعض المواقف يتم إثارته لضمان إستمرارية المنافسة الاجابية بين جماعات العمل وهو أيضاً ما تراه بعض مفردات العينة البحثية الراضة لمنطق هذه العبارة .

تليها العبارة رقم 47 في المرتبة الرابعة ، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3،78) وهي نسبة مرتفعة بدرجة تشنت منخفضة حول المتوسط ، حيث قدر الانحراف المعياري بـ (1،150)، هذا ما يدل على توافق اجابات العينة البحثية.

وبتالي فإن إدارة المؤسسة تتمسك بتحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف موظفيها ، هذا ما تظهره النسب المئوية للمقياس موافق بشدة ، موافق، (28%)، (45%) على التوالي، في حين تبين بقية اجابات العينة البحثية امتناع بعضهم و رفضهم لمنطق هذه العبارة ، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (12%)، (8%)، (7%) على التوالي .

بعد أن قمنا بمجموعة من المقابلات الحرة مع مختلف الفئات المهنة في الوحدة الإنتاجية تكسائق ، تبين لنا أن جهاز الإدارة العليا له مسعى هام و محوري داخل المؤسسة ألا وهو تحقيق أهدافها في المبدأ الأول ، بغض النظر عن حاجات بقية الموظفين هذا ما تبينه مخرجات التحليل الاحصائي أعلاه، نظراً لسياسة التسيير المعتمدة فيها أي الأوتوقراطية والتي تضع أهدافها في المقدمة لذلك فإن توجه مفردات العينة البحثية نحوها يعد أمراً طبيعياً خصوصاً في ظل النشاط الممارس فيها الذي يستدعي إيلاء أهمية كبيرة لمخرجاتها من حيث الكم والنوع وهو ما يدفع الإطارات العليا والمشرفين إلى توجيه الأوامر المباشرة بهدف بلوغ الأهداف المنشودة عبر إستخدامهم لمنطق القوة المكتسب من خلال مكانتهم المهنية .

وتلجأ عادة الإدارة العليا إلى إستخدام هذا الأسلوب نظراً للصراعات التي تنشأ بين الموظفين في ورشات العمل المختلفة ، الأمر الذي يعود بالضرر على المنظمة ككل لذلك سرعان ما يتبنى هؤلاء المسييرين لطريقة فعالة تسمح لهم بالسيطرة على هذه الصراعات وتوجيهها نحو خدمة المنظمة بتحقيق أهدافها بدل إضعافها وإعاقة مسارها الوظيفي.

وبالرغم ما تشير له التحليلات الاحصائية في المحور السابق من أن المؤسسة تسعى لخلق تكامل بين أهدافها وأهداف العاملين ، إلا أن هذا لا يعني أنها قد تسمح في أهدافها الأساسية خاصة المرتبطة بالكفاءة الانتاجية من أجل تلبية رغبات الموظفين ، إنما هي في كل مرة تنتهج إستراتيجية معينة سواء كانت بالتعاون أو بالتنافس حسب طبيعة الموقف وجماعة العمل وحجم النزاع والبدائل المتاحة .

وقد لاحظنا من خلال زيارتنا المتكررة للوحدة الإنتاجية بعض الممارسات والأفعال الاستراتيجية التي تتبثق عن الأفراد العاملين يتوخى من خلالها تحقيق مصلحة معينة عبر إستغلالهم لحظوة المكتسبة داخل المنظمة رغم ما قد يتلقاه هذا الأخير من مجموع الاكراهات الناجمة عن الفاعلين الآخرين أي المنافسين وهو ما يؤكد على منطلق كروزيه في طرحه لواقع المنظمة فهي ليست علبة سوداء تتطلب دراسة مخرجاتها ومدخلاتها فقط، إنما هي عبارة عن علاقات من الصراع والتوترات والتفاوض ، هذا ما يبرر توجه الإدارة العليا محل دراستنا إلى تمسكها بتحقيق أهدافها وإن كان ذلك يطلب تنفيذ بعض الإجراءات الفورية من أجل ضمان سيطرتها على هذه المزاومات التي تحدث بين الفاعلين بهدف توسيع رقعة المصالح والرغبات وبالتالي السلطة .

أما بالنسبة لمفردات العينة البحثية ممن إتخذوا موقفاً وسطي تجاه محتوى هذه العبارة، كان مبرراً أن الإدارة العليا تستخدم أساليب متعددة منها القوة والتعاون لبلوغ الأهداف المرجوة ، أما من إتخذوا منطق الرفض فكان معظمهم يرى أن سعي المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بالدرجة أولى في الأساس مبدأً أساسياً من مبادئ بناء المؤسسة يتوافق مع طبيعة نشاطها ولا يمكن مخالفتها نظراً لطبيعتها مخرجاتها الهامة والحساسة وفي ذات الوقت لا يمنع بقية الموظفين من المنافسة لتحقيق أهدافها.

تليها العبارة رقم 51 في المرتبة الخامسة ، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3,67) وهي نسبة مرتفعة بدرجة تشتت منخفضة حول المتوسط، إذ قدر الإنحراف المعياري بـ (1,004)، بمعنى أن مفردات العينة البحثية موافقون حولها.

وبتالي فإن معظم الموظفين يستعينون بالخبرة المهنية وأسلوب الحيلة من أجل فرض رأيهم على بقية زملاء العمل في الوحدة الإنتاجية ، هذا ما يبدو واضحاً من خلال النسب المئوية للمقياس موافق بشدة، موافق، (15,4%)،(56,4%) على التوالي ، في حين نجد بعضاً منهم من كان محايداً و رافضاً لمنطق هذه العبارة ، محايد،غير موافق، غير موافق بشدة (12,2%)،(12,2%)،(3,8%) على التوالي.

فبعد أن قمنا بمجموعة من المقابلات الحرة بالوحدة الإنتاجية محل الدراسة ، التي شملت مختلف الفئات المهنية لاحظنا أن هناك علاقات عمل جيدة بين معظم جماعات العمل المتوفرة نظراً لتواجد مجموعة من الظروف والعوامل أهمها التقارب العرفي للموظفين إذ أن غالبيتهم من منطقة واحدة ذو ثقافة وإيديولوجيا وتاريخ واحد مما أدى إلى تقارب هؤلاء الموظفين ، إضافة إلى سياسية المؤسسة المعتمدة فيها، إذ قننت

جميع تعاملات موظفيها من أجل ضمان سيرورة العمل وإستقراره من جهة وإدارة التوترات والنزاعات التي قد تنشأ في بعض الأحيان .

إلى أن هذا لا يمنع الموظف الجزائري من ممارساته المختلفة وخوضه لمنطق اللعبة وإدراته لقواعدها من أجل كفالة مصالحه ورغباته عبر تغليب رأيه على جميع زملاءه أثناء العمل من خلال قدرته المستمدة من خبرته المكتسبة طيلة عمله في الوحدة الإنتاجية، إضافة إلى إستخدامهم للحيلة في التعامل مع القواعد التنظيمية واللعب عليها ناهيك عن إمتلاكه للمعلومة وهو الأمر الذي جعله يحظى بهذه المكانة المهنية .

ومنه فإن تأثير الموظف على زملاء عمله وفرض رأيه عليهم يكسبه نوع من القوة ويجعله يظفر بجميع الحوافز والمزايا التي تمنحها المؤسسة .

وبتالي فإن ملاحظة تكرار هذه السلوكيات والأفعال ضمن جماعات العمل المختلفة يبين لنا أنها أضحت ثقافة تسييرية خاصة بالمؤسسة الجزائرية وما هذه التصرفات المتداولة في كل وحدة صناعية إلا دليل على مدى ترسخ هذه القيم لدى العامل الجزائري .

هنا نشاطر الرأي لكل من ميشال كروزيه وفريد بورغ علماء الاجتماع اللذان قدما لنا هذه الأفكار بشكل مدقق في كتابهما "الفاعل والنظام" إذ بينت طريقة تفكير كل من الفاعل وبناءه لإستراتيجيات معينة ، وطبيعة العلاقات القائمة بين التنظيم ومحيطه ودور الإطارات والحرفين وهو فعلاً ما نشهده في المؤسسة عين الدراسة.

أما بالنسبة لبقية الموظفين من إتخذ موقف وسطي بين الرفض والقبول أحياناً ، فكانت أرئهم تتمحور حول أن لجوء الموظف إلى الاستعانة بالحيلة والخبرة تتم حسب طبيعة الموقف أو المشكلات والحاجات المتوفرة ومدى تحقيق العدالة في توزيع المزايا الموجودة بين المرؤوسين.

في حين رفض بعضهم مغزى هذه العبارة وكان معظمهم من فئة الإطارات والمشرفين نظراً لكون علاقات العمل والمهن المسندة لهم يحكمها القانون لا يقبل تغيير ولا مفاوضة.

تليها العبارة رقم 49 في المرتبة السادسة ، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3,56) وهي نسبة مرتفعة بدرجة تشتت منخفضة حول المتوسط إذ قدر الإنحراف المعياري بـ (1,126) ، بمعنى أن هناك توافق بين مفردات العينة البحثية.

ومنه فإن إدارة المؤسسة تقوم بفض الصراع بالإحتكام للمصلحة العامة ، هذا ما تبينه النسب المئوية للمقياس موافق بشدة ، موافق ، (16,7%)، (51,3%) على التوالي، في حين نجد بعضهم من تبنى موقف الحياد والرفض لفحوى هذه العبارة لعوامل مختلفة محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (9,6%)، (16,7%)، على التوالي.

بعد أن قمنا بمجموعة من المقابلات الحرة بالوحدة الإنتاجية عيّن الدراسة ، إتضح لنا الإدارة العليا تسعى إلى تحقيق المصلحة العامة بغض النظر عن الأطراف المتصارعة أو عوامل الصراع أو مدى حجمه ، هذا ما تشير له مخرجات التحليل الاحصائي أعلاه إذ تبين لنا توجه معظم مفردات العينة البحثية نحو قبول هذه الفكرة .

فلا يمكن للإدارة العليا أن تقوم بالتمييز بين الموظفين أو جماعات العمل المتصارعة نظراً للإنعكاسات السلبية التي تنجم عن هذه المفاضلة منها تراجع الإنتاج من حيث الكم والنوع، الإحباط المهني ، نمو مشاعر التوتر والكراهية والمنافسة السلبية وغياب الولاء التنظيمي وهو ما يهدد إستقرار المنظمة .

لذلك فإن أية قرار أو إجراء رسمي يتم إتخاذه من قبل الرؤساء تجاه المرؤوسين ، يمر بعدة محطات إستراتيجية وهادفة قوامها تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية في تطبيق الأوامر والنصوص القانونية من خلال الإعتماد على القوة المكتسبة من التنظيم .

لهذا فإن سياسة المنظمة في كثير من الأحيان تقدم الأولوية لتحقيق أهدافها عن بقية أهداف الموظفين من خلال إستغلالها لخصوصية المؤسسة المهنية وعلاقتها بالمجال الأمني للدولة ، هذا ما سبق أن رأيناه في التحليلات السابقة ، أما إذا كان أساس النزاع القائم بين جماعات العمل المختلفة أو بعض الموظفين في الجماعة الواحدة يعود إلى ساعات العمل، المهام المسندة من المشرفين، بعض المزايا من الترقيات المنح والحوافز المادية والمعنوية وغيرها من العوامل هنا يتم اللجوء إلى الشروط التي وفرتها المنظمة ، قد تصل في كثير من الحالات التي يتضخم فيها الصراع بالشكل المؤثر على مردودية جماعة العمل إلى معاقبة الأطراف المتنازعة بإمتناعهم من الحصول على هذه المزايا أو الفصل المؤقت من أجل المحافظة على مصلحة المؤسسة بالدرجة الأولى ، هذه الأخيرة التي لا تتحقق إلا في جو مهني يتسم بعلاقات عمالية سليمة وعميقة ومتعاونة لها مصالح وغايات مشتركة الأمر الذي يدفعهم إلى تظافر جهودهم من أجل تحقيقها لا الخصام عليها وهو ما تسعى المؤسسة جاهدة إلى تحقيقه .

والمتتبع للتطورات والتحولات التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وما قدمه كل من المنظرين السوسيوولوجين حولها أمثال الجيلالي اليابس، سعيد شيخي ، علي الكنز تبين في كل طرح قدم من طرفهم أن المؤسسة الجزائرية هدفها المحوري في كل مرة هو بلوغ المصلحة العامة ، لهذا فإن مختلف الممارسات التي تمت في كل مرحلة زمنية كانت لأجل تحقيق هذا المبتغى وهو ما نلاحظ تواجده اليوم في الوحدة الإنتاجية محل الدراسة .

أما بالنسبة للموظفين من رفض منطق هذه العبارة فكان معظمهم يتحجج بكونه تعرض لعدم مساواة في توزيع المهام أو تطبيق بعض الإجراءات وهو ما يتعارض مع المصلحة العامة لسياسة المؤسسة .

تليها العبارة رقم 50 في المرتبة السابعة ، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3،54) وهي نسبة مرتفعة بدرجة تشتت منخفضة حول المتوسط إذ قدر الإنحراف المعياري بـ (1،056) ، أي أن هناك توافق متناسب بين إتجاهات العينة البحثية.

وبتالي فإن إدارة المؤسسة تستعين بالسلطة العليا لإنهاء الصراع القائم ، هذا ما تشير له النسب المئوية للمقياس موافق بشدة، موافق (13%)،(54%) على التوالي، في حين يتجه بعضهم نحو الحياد ورفضهم لمحتوى هذه العبارة ، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (13%)،(15%)،(05%) على التوالي.

إستناداً إلى مجموع المقابلات الحرة التي تمت بالوحدة الإنتاجية ، تبين لنا أن الإدارة العليا تلجأ إلى إستخدام السلطة المطلقة من أجل إنهاء الصراع ، هذا ما تبينه مخرجات التحليل الإحصائي أعلاه .

إذ يمكننا ملاحظة أن معظم القرارات المحورية والهامة تتبع من الجهات المركزية لا غير وما الصراع التنظيمي إلا أحد أهم القضايا التي تستقطب كل عناصر التنظيم بما فيها الهيئات المسيرة ، هذه الأخيرة التي عُرِفَتْ بسيطرتها على مختلف نواذ السلطة وهو ليس بالأمر الجديد وإنما هي حصيلة لركون المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لممارسات طويلة المدى خلفت ثقافة تنظيمية على الطريقة الجزائرية وإن أتحت مركزية السلطة فرصة هامة من أجل فرز مختلف الصراعات المستعصية عبر إجراءاتها المباشرة التنفيذ وهو ما تجه نحوه معظم مفردات العينة البحثية نظراً لنجاحتها الفعالة في إدارة مختلف التوترات التي تواجه الوحدة الإنتاجية .

إلى أن هذا لا ينفى وجود عدة محاولات من التنظيم الغير الرسمي سواء تمثلت في الموظف نفسه أو جماعات العمل المكتلة التي تعلمت قواعد اللعبة وبناء أفعال إستراتيجية لمواجهة مختلف قواعد المؤسسة مما يوسع هامش حريتهم ويضيق مساحة حرية الآخرين، الأمر الذي أفرز لنا سلطة موازية للسلطة الرسمية تتعايش معها في معظم الأحيان وتتنافر معها أحياناً أخرى حسب طبيعة الطرف أو الموقف.

وبتالي فإن ممارسة السلطة المركزية من طرف الجهات العليا بغية التحكم في مشكلات و ظواهر التنظيم بما فيها الصراع بات من الأمور التي تحتاج جهداً كبيراً وخطة مدروسة نظراً لما يتلقاه هؤلاء من مقاومة السلطة الموازية لها التي تكتسب عبر مواردهم المسخرة منها الكفاءة ، المعلومات، سمات قيادية معينة ، الخبرة .. وغيرها من الخصائص الايجابية .

ومنه فإن ملاحظة خريطة توزيع السلطة الغير متساوية تجعل من عملية إدارة المؤسسة الجزائرية وتغييرها أمراً يصعب إحداثه بمجرد سن قوانين ونصوص تنظيمية وهو ما أشار إليه فيليب برنو **ph. Bernoux** إذ يقول " مهما تكن السلطة التي يمتلكها المُعَيَّر ومهما كان موقعه في تراتبية الهرم يبقى المُعَيَّر سيد الكلمة والقرار الأخير " (سماش، 2017، صفحة 436)

كما تبين لنا أيضاً أن كل من المدراء والمشرفين المباشرين لجماعات العمل في الوحدة الانتاجية عين الدراسة أنه تم تفويض لهم سلطة معينة من أجل أداء بعض المهام إلى أنها تبقى محدودة بفعل السياسة الاصلاحية المتبعة سابقاً والمتوارثة اليوم ، إذ يرى **غريد جمال** أنها عملت على تفنيت المؤسسة وقضائها على سلطة المدراء وأضحت محتكرة على السلطة السياسية في قراراتها الاستراتيجية ومنه غلب الطابع السياسي السائد على المنطق الاقتصادي .

وهنا تبين لنا أن رغم إستعانة الإدارة العليا بالسلطة من أجل إدارة النزاعات القائمة إلى أن هذا يستدعي خلق توازن بين التنظيم الرسمي والتنظيم الموازي وكذلك جهاز النقابة .

قد لاحظنا أيضاً دور النقابة البارز في المؤسسة عين الدراسة ، حيث أن معظم الموظفين يطرحون مشاكلهم وإنشغالهم على جهاز النقابة أو المشرف المباشر ، ومنه فإن النقابيين يستغلون ذلك كنقطة قوة من أجل الضغط على السلطة المركزية بغية تحقيق مصالحهم الشخصية بغض النظر عن وضعية الموظفين أو تقاوم مشكلاتهم لحد الصراع بفعل الصورة المشتتة التي يتم نقلها بين الإدارة وبقية الموظفين خاصة عمال التنفيذ

وهو ما يؤسس لدى بعضهم فكرة أن السلطة المركزية تساهم في تأجيج الصراعات لا إدارتها ، هذا يبرر لنا الصورة السلبية التي تركزها النقابة داخل الوحدة الإنتاجية ، وبذلك نشاطر عبد الحق العميري لنظرته إلى النقابة الجزائرية حين وصفها بالسلبية " النقابة السلبية التي تتمثل في حماية كل شيء بشرط أن تخدم مصالحها على المدى القصير". (سماش، 2017، صفحة 453)

تليها العبارة رقم 48 في المرتبة الثامنة، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3,54) وهي نسبة مرتفعة بدرجة تشتت منخفضة حول المتوسط ، حيث قدر الإنحراف المعياري بـ (1,086)، أي أن هناك توافق بين مفردات إجابات مفردات العينة البحثية .

وبتالي فإن إدارة المؤسسة تستخدم أسلوب العقاب لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها ، هذا ما تشير إليه النسب المئوية للمقياس، موافق بشدة، موافق، (19%)، (42%) على التوالي، في حين تظهر بقية إجابات المبحوثين حيادهم ورفضهم لها ، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (17%)، (20%)، (3%) على التوالي.

بعد مجموع المقابلات الحرة التي تمت في الوحدة الإنتاجية عين الدراسة ، تبين لنا أن الإدارة العليا تلجأ إلى استخدام بعض الأساليب الردعية من أجل إدارة الصراعات القائمة داخل المؤسسة ومن بين هذه الأساليب نجد العقاب ، هذا الأخير الذي يضمن تراجع الأطراف المتنازعة عن موقفها وهو ما تشير له مخرجات التحليل الإحصائي أعلاه.

حيث لاحظنا مدى نجاعة هذه الطريقة في السيطرة على الصراع خاصة بين جماعات العمل المختلفة لهذا نجد أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومنذ الأزل اعتادت على تطبيق هذا النوع من الاجراءات المباشرة نظراً لفعاليتها على أرض الميدان ، وتختلف أساليب العقاب المستخدمة في هذه الوحدة باختلاف النزاعات القائمة حسب طبيعتها وحجمها ومدى إحداثها ضرار على فعالية المنظمة .

إذ تنوعت هذه الأساليب بين السلاسة والشدة هذا يعود إلى الأطراف المتصارعة وعوامل الصراع أيضاً، فكلما كان النزاع بين فردين من الموظفين أو جماعتي عمل لسبب بديهي لا يؤثر على الكفاية الأدائية، كلما كانت الأساليب العقابية المستخدمة أكثر سلاسة ورطوبة منها إنذرات شفوية أو كتابية وهو ما يخلق هدنة بين الأطراف المتخاصمة .

في حين أنه وجود صراعات شديدة بين الأفراد العاملين أو جماعات العمل على مستوى الفئات المهنية المختلفة يتطلب ذلك من الإدارة المركزية تطبيقها أسلوب العقاب بطرق مشددة فهي لا تلجأ إلى عبارات التهديد وغيرها بل تعتمد على تطبيق القوانين مباشرة ومن بين أهم هذه الإجراءات العقابية نجد خصم الأجر وهو ما لاحظناه لدى إدارات المؤسسة سجلات ووثائق خاصة بالخصم لأسباب مختلفة منها الصراع والتغيب .

إضافة إلى ذلك يتم عرض بعض الجهات المتصارعة إلى مجالس تأديبية بعد المرور بكل الخطوات القانونية قد تصل إلى الفصل المؤقت أو النهائي عن العمل.

وقد لاحظنا بمجرد أن التحقنا إلى المؤسسة عين الدراسة وجود عدة إعلانات تبين العقوبات الناجمة عن الأخطاء والمشكلات التي تحدث في المؤسسة بطريقة قانونية وشرعية .

ومن خلال إحتكاكنا الدائم مع مختلف الفئات المهنية ، لاحظنا أن مسؤولية معاقبة الموظفين خاصة الصارمة والمرتبطة بالفصل يتجنبها كل من المدراء والمشرفين المباشرين أو بالأحرى تطبيقها بل توجه مباشرة إلى الجهات المركزية لتتكفل بهذا النوع من المهام برغم من إنعكاساتها الاجابية في كثير من المحطات لكونها تحافظ على إستقرار المؤسسة وضمانها لسيرورة العمل ، إلى أنه هذا لا يغير الصورة النمطية المتوارثة لدى الموظفين حول أن المسير الجيد لا يقوم بهذه الإجراءات الشديدة إنما يستمع ويتساهل ويتغضى عن هذه الممارسات ، الأمر الذي يجعل هؤلاء المسيرين يتجنبونها وبذلك نشاطهم الرأي لـ بوتشاشة محمد في بحثه عن المستخدمين والعادة في العمل إذ أشار إلى أن القادة لا يتحملون مسؤولياتهم أثناء الأوقات الصعبة خصوصاً عندما يتعلق الأمر بالعقوبات أو الاضرابات والنزاعات ، تاركين ذلك للمستويات العليا من المسؤولية.

أما بالنسبة لبقية الموظفين من كان محايداً ورافضاً لمنطق هذه العبارة يعود إلى تجاربهم الشخصية داخل المؤسسة والمحدودة نظراً للإلتحاقهم مؤخراً لها أو لحصولهم على إنذارات شفوية فقط ، بغض النظر عن الفئة التي حذبت أن تتحفظ حول إجابتها لأسباب ذاتية .

تليها العبارة السلبية رقم 52 في المرتبة التاسعة والأخيرة في البعد، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (2،75)، بدرجة إحصاء معياري قدرت بـ (1،200)، أي أن مفردات العينة البحثية موافقون بدرجة متوسطة حولها.

وبتالي فإن تمسك الموظفين بمواقفهم داخل المؤسسة حتى يتحصلوا على أهدافهم جاءت بنسبة متوسطة نسبياً، وهو ما بدى واضحاً في النسب المئوية للمقياس موافق بشدة، موافق، (11%)، (17%) على التوالي، في حين يعارض بقية أفراد العينة البحثية منطق هذه العبارة لأسباب معينة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (18%)، (43%)، (11%) على التوالي.

إستناداً إلى مجموع المقابلات الحرة التي تمت في الوحدة الإنتاجية عين الدراسة، إتضح لنا أن إتجاه الموظفين بصفة عامة نحو تمسكهم بمواقفهم داخل المؤسسة من أجل الحصول على أهدافهم كانت متوسطة نسبياً، نظراً لمخالفاتها المضرة على التنظيم بصفة عامة.

فكما لاحظنا سابقاً أن كل ما يهدد إستقرار المؤسسة يتم التعامل معه من خلال إستخدام منطق القوة المكتسبة من السلطة المركزية بطرق قانونية ومشروعة من خلال إصدار الأوامر والتعليمات لإنهاء كل المشكلات بما فيها الصراع.

فتمسك هؤلاء الأفراد الموظفين بمواقف معين بغية تحقيق هدف أو مصلحة ما، يؤدي في كثير من الأحيان إلى تقادم حدة النزاعات القائمة سواء كانت بين الإدارة العليا والموظفين أو بين جماعات العمل المختلفة بصفة عامة، ومنه تلجأ إدارة المؤسسة إلى تبني إستراتيجيات معينة من أجل مجابهة هذه التوترات وإدراجها نحو خدمة المؤسسة بدل الإضرار بها، لهذا قد تلجأ في كثير من المواقف إلى تبني طرق تتسم بالصرامة مثل أساليب العقاب المتباينة حسب حجم النزاع وإنعكاساته التي قد تصل إلى حد الفصل عن العمل هذا ما تدعمه الشواهد الكمية السابقة الخاصة بالعبارة (49).

وبتالي فإن هذه الصورة السلبية التي قد يتعرض لها هؤلاء الموظفين بمجرد تمسكهم بأهدافهم تدفعهم إلى تجنب مختلف العوامل والطرق المؤدية لها والرضوخ إلى واقع المؤسسة محل الدراسة، خصوصاً وأن هناك تباين واضح بين أهداف الموظفين وأهداف التنظيم كما ورد سابقاً في تحليلنا للعبارة رقم 47، التي تشير بشكل واضح إلى تمسك الإدارة العليا بأهدافها بصفة مركزية، الأمر الذي يدفعنا إلى مشاطرة الرأي

لمقاربات التنظيم الحديثة خاصة ما قدمه ميشال كروزيه وايرارد فريديبرغ سنة 1977 بتفنيدهم لوجود عقلانية مطلقة تدعي وجود توافق في الأهداف والمصالح بين المنظمة والعاملين فيها وهو ما أسفر عن براديغم جديد تمثل في نظرية في الفعل المنظم.

أما بالنسبة إلى مجموع الفاعلين ممن أكد على تمسكهم بمواقفهم من أجل بلوغ مصالحه ما، تمثلت بصفة خاصة في كل من جهاز النقابة وبعض المشرفين والموظفين ممن يمتلك سلطة موازية ما يسمح لهم بدخولهم في علاقات تفاوضية بغض النظر عن النتائج المرتقبة.

ثالثاً - تحليل بيانات مستوى أسلوب التجنب

تتمثل البيانات الميدانية الخاصة بمستوى " أسلوب التجنب " لإدارة الصراع التنظيمي في مجموعة من المؤشرات التي تعبر عن الإنسحاب أهمها التجاهل، تجنب النقاش، الإنغفال، عدم الاهتمام، النقادي والتي تخضع جميعاً لإستجابات مفردات البحث من خلال النسب المئوية والأساليب الإحصائية من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعبير عن المستوى العام للبعد الكلي والتعليق عليه حسب الجدول رقم (38)

الجدول رقم (38): استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد التجنب

المرتب	البيانات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
	العبارة	النسبة								
مرتب	ت	يتم تجنب الحوار في مؤسستكم عند الخلافات والنزاعات	22	75	19	32	8	3.46	1.121	55
	%		14	48	12	21	5			
متوسط	ت	تسعى الإدارة لتجنب النقاشات المفتوحة مع الموظفين أثناء الصراعات	16	72	17	46	5	3.31	1.099	56
	%		10	46	11	30	3			
متوسط	ت	تتجاهل الإدارة الصراعات البسيطة بين الموظفين	18	66	13	54	5	3.24	1.144	57
	%		11.5	42	8.3	35	3.2			

متوسط	1.086	3.38	8	33	22	77	16	ت	تسعى الإدارة لتقليل من وجهات النظر المتعارضة داخل المؤسسة	58
			5.1	21.	14.	49.	10.3	%		
متوسط	1.168	3.05	11	56	16	60	13	ت	يتم إهمال الشكاوي المقدمة من قبل الأطراف المتصارعة	59
			7	36	10	39	8	%		
متوسط	1.068	3.38	4	40	22	72	18	ت	تتجنب الإدارة طرح المواضيع التي تخلق النزاع وسط الموظفين	60
			3	26	14	46	11	%		
متوسط	1.067	3.37	7	35	21	79	14	ت	تميل الإدارة إلى الابتعاد عن الاحتكاك والمواجهة بين الموظفين في وحدات العمل.	61
			05	22	13	51	09	%		
متوسط	1.126	3.10	10	51	18	67	10	ت	تلجأ الإدارة إلى الانسحاب من دائرة الصراع	62
			6	33	12	43	6	%		
متوسط	1.185	3.17	14	44	12	74	12	ت	تعمل الأطراف المتصارعة على حل مشكلاتهم بعيداً عن تدخل الإدارة .	63
			9	28	8	47	8	%		
متوسط	1.231	3.03	21	41	17	66	11	ت	بشكل عام تتقادم الإدارة الصراعات أثناء وقوعها .	64
			14	26	11	42	7	%		
متوسط	0.05	3.24	المتوسط العام							

المصدر : من إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spss v25

تشير البيانات الرقمية في الجدول أعلاه إلى :

أن إدراك عينة الدراسة لبعد أسلوب التجنب جاء متوسط ، حيث سجل هذا الأخير متوسط حسابي قدر بـ (3,24)، بإنحراف معياري قدر بـ (0,05) وهي قيمة مقبولة .

هذا ما تبينه قيم عبارات البعد المتوسطة بإستثناء العبارة (55)، التي أفردتها البرنامج الإحصائي لكل من المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري ، حيث تحصلت العبارة رقم 55 على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3,46) وهي نسبة مرتفعة بدرجة تشتت منخفضة حول المتوسط إذ بلغت قيمة الإنحراف المعياري (1,121) ، هذا ما يدل على مدى التوافق المتواجد بين إجابات المبحوثين .

وبتالي فإن مجموع الموظفين يتجنبون الحوار أثناء وقوع خلافات ونزاعات معينة، هذا ما تشير له النسب المئوية للمقياس موافق بشدة، موافق (14%)، موافق (48%) على التوالي، في حين صرحت نسبة ب(12%) بعدم تأكها من ذلك ، أما لبقية النسب فقد عبرت عن رفضها ومعارضتها لها (21%)،(05%) على التوالي .

بعد أن قمنا بمجموعة من المقابلات الحرة مع جميع المستويات المهنية في الوحدة الإنتاجية عين الدراسة إتضح لنا أنه عند قيام صراعات وخلافات معينة بين الأفراد العاملين أو بين جماعات العمل المختلفة وحتى جهاز الإدارة العليا ، فإنه يتم تجنب الحوار بين الأطراف المتصارعة هذا ما بدا واضحاً من خلال مخرجات التحليل الإحصائي أعلاه.

إذ أن تغادي تجنب الحوار وتكرار الحديث بصفة مستمرة عن عوامل ومسببات الصراع قد يؤدي إلى تأجيجه أكثر مما يزيد من خطورته وتوسع أضراره ، لذلك فإن تجنّب كان الحل المناسب من أجل إدارة الصراعات القائمة هذا ما تسعى الإدارة العليا إلى تكريسه بين الموظفين كقيمة من قيم العمل يجب إحترامها والعمل بها مهما تفاقمت درجة المشكلات المطروحة في إنتظار تدخل الجهات الرسمية .

كما أن إستمرار كلا الطرفين في الحديث أثناء النزاع ، يؤدي إلى إستحضار مواقف ومشكلات وكل المكبوتات بين هؤلاء الموظفين المتخاصمين وبتالي بدل أن يكون الحوار وسيلة سلمية من أجل تفهيم وإدراكهم لظروف بعضهم البعض بات وسيلة لإثارة التوترات ومشاعر الغيرة والكراهية خاصة بين جماعات العمل المتنافسة.

كما أن لذهنية العامل الجزائري وطرق معاملاته وما ينجم عنه من حركات وإنفعالات لا إرادية توجي بأنه مقبل على ممارسة سلوكات عنيفة وهو ما لاحظنه عين الدراسة ، الأمر الذي يجعل من عملية الحوار تأخذ منعطف آخر أين يتم تصعيد هذه الإنفعالات بين كلا الطرفين من خلال مزايدات كلامية خارج إطار العمل بل وتصل أحياناً إلى الأهل والبيت أو ما يصطلح عليه " الشرف" وهي نقطة ثوران الموظف الجزائري خصوصاً في هذه المنطقة " الشاوية" إذ يفقد الموظف أعصابه ولا يحكمه لا قانون ولا عقوبات ومنه يقوم بردود فعل غير سليمة قد تؤدي في كثير من الأحيان إلى الفصل عن العمل.

هذا كله يعود لفقدان معظم الموظفين لقواعد الحوار، وكيف تتم عملية الحوار؟ وتبادل أطراف الحديث من الإصغاء والتكلم بصوت منخفض ومحاولة فهم الطرف الآخر ، الأمر الذي أدى إلى فقدانه لقيمه في المواقف الصعبة .

أما بالنسبة للمستجوبين ممن يؤيد على عمليه الحوار ويثني عليها فكان معظمهم من فئة الاطارات المسيرة والمشرفين وبعض عمال التحكم نظراً للرزانة التي يتسم بها هؤلاء وقناعتهم بمخرجه الاجابيه التي ترضي جميع الأطراف المتنازعة .

تليها العبارة رقم 60 في المرتبة الثانية ، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3,38) وبدرجة إنحراف معياري قدرت بـ (1,068)، هذا يعني أن المستجيبين موافقون بدرجة متوسطة .

ومنه فإن الإدارة العليا تتجنب طرح المواضيع التي تخلق النزاع وسط الموظفين ، هذا ما تشير له النسب المئوية للمقياس موافق بشدة ، موافق، (11%)،(46%) على التوالي، في حين صرحت نسبة (14%) بعدم تأكدها من حقيقة ذلك، أما مجموع النسب المتبقية فقد عبرت عن رفضها لها وهي غير موافق، غير موافق بشدة (26%)،(03%) على التوالي .

إستناداً إلى مجموع المقابلات الحرة التي قمنا بها عين الدراسة ، تبين لنا أن الإدارة العليا تعمل على تجنب طرح كل المواضيع التي قد تكون سبباً في خلق النزاع بين جميع الموظفين في الوحدة ، وهو ما تبينه مخرجات التحليل الاحصائي أعلاه.

إذ أن إعتقاد المؤسسة محل الدراسة على هذه الاستراتيجية كان واجباً نظراً للصراعات التي تنشئ بين عاملها ولو أن الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية إلى أن تضخمه وتوسعه قد يسفر إلى نتائج غير مرغوب فيها داخل

الوحدة الإنتاجية ، برغم أن إدارة المؤسسة إستعانت بأكثر من آلية لمواجهة التوترات المختلفة وإدارتها بالشكل المراد إلى أن إعتقاد كل آلية يتوقف على طبيعة الصراع وأطرافه ومدى حجمه ومنه فإن لجوء المنظمة إلى تجنب هذه المواضيع والحديث فيها أمام الموظفين ومناقشة تفاصيلها أضحى من الأمور المخطط لها بطريقة مدروسة يراعى فيها خصوصية المؤسسة وموظفيها معاً من أجل المحافظة على إستقرارها من جهة وضمان السير الحسن لمختلف نشاطاتها .

من بين المواضيع التي يتم تقادي طرحها بين الفاعلين وجماعات العمل المختلفة نجد على سبيل المثال لا الحصر ، طرق توزيع الأجر الغير ثابتة المرتبطة بمخرجات المؤسسة هذه الأخيرة التي تشهد ضجة بين الموظفين بإعتقاد بعضهم أن لا وجود للعدالة في توزيعها إذ أن كل موظف يريد أن يتلقى معاملة خاصة وأن يتم مراعاة ظروفه الشخصية وعدم الخصم من أجره ومساواته مع بقية الفاعلين الناشطين دون مراعاة لا الوقت ولا الجهد أو المستوى المهني والعلمي وسنوات الخبرة ، لهذا عمدت الإدارة المركزية على طرح مختلف القوانين التي تحكم الأجر وكيف يتم توزيعه مع مراعاة مختلف الشروط السابقة بدل طرحه كموضوع مباشر للنقاش نظراً لوجود بعض الأفراد العاملين المتعصبين لأرائهم بغض النظر عن قانون العمل في الوحدة.

إضافة إلى الأجرة نجد نظام الحوافز سواء كان ذلك التحفيز إيجابي أو تحفيز سلبي ، إذ أن الحديث عن المحفزات المختلفة بهدف رفع الروح المعنوية للموظفين من الترقية المهنية، نظام المكافآت ، المنح التشجيعية ، نظام العلاوات الاستثنائية ومختلف الخدمات الاجتماعية وطرحها بين الفاعلين يؤدي إلى خلق النزاع وتصاعده نظراً لعدم قناعة البعض بسياسة منح هذه المزايا ولا بشروطها وإقرارهم بوجود "محاباة" في توزيعها ناهيك عن مشاعر الغيرة بينهم وهو الأمر الذي يزيد من بوادر نشأة الصراع بين مختلف وحدات العمل.

أما بالنسبة لتحفيز السلبي أو العقوبات ، فنجد أن المؤسسة تلجأ إلى هذا النوع من الآليات بهدف المحافظة على صحة المنظمة وسيورتها المهنية ، لكن طرح مثل هذه الموضوعات أثناء الاجتماعات الدورية مع الموظفين يؤدي إلى خلق نوع من الرفض ومشاعر المقاومة تجاه الإدارة العليا ، الأمر الذي يخلق توتر بين الإطارات المسيرة وبقية الموظفين في الوحدة الإنتاجية .

ولا ننسى الحديث عن ظروف العمل المادية من الوقت ، الألة ، والمدخلات .. وغيرها من العوامل التي بمجرد ما يتم ذكرها لدى الفاعلين نلاحظ توتر ورفض مباشر لها، لهذا نجد أن الإدارة العليا ترفض طرح مثل هذه المواضيع الحساسة بين فاعليها ، بإستثناء بعض المواضيع التي تستدعي ذلك ولا وجود لمجال تقاؤها في المؤسسة منها مثلا حجم الانتاج ، وتوزيع العاملين حسب فرق العمل المتوفرة.

تليها العبارة رقم 58 في المرتبة الثالثة ، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3,38)، بإنحراف معياري قدر بـ (1,086) ، مما يعني أن مفردات عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة حولها.

ومنه فإن الإدارة العليا تسعى لتقليل من وجهات النظر المتعارضة داخل المؤسسة وهو الأمر الذي تشير إليه النسب المئوية للمقياس موافق بشدة موافق ، (3,10%) ، (4,49%) على التوالي، في حين صرحت نسبة (14,1%) بعدم تأكدها من رأيها، أما النسب المتبقية فقد عبرت عن معارضتها لها وهي غير موافق، غير موافق بشدة (2,21%)، (1,5%) على التوالي.

بالرجوع إلى مجموع المقابلات السابقة التي قمنا بها تبين لنا أن الإدارة العليا تسعى جاهدة من أجل التقليل من وجهات النظر المتعارضة داخل المؤسسة ، هذا ما توضحه مخرجات التحليل الاحصائي أعلاه نظراً للأهمية الكبرى المقدمة من طرفهم للمورد البشري الخاص بها كونه يعد أفضل إستثمار من أجل تحقيق الكفاءة الانتاجية .

ومنه فإن كل ما يتسبب بالضرر لموظفيها فإنه بالدرجة الأولى ينعكس على المؤسسة ، لهذا فإن توجه هذه الأخيرة إلى إستغلال كل الآليات المتوفرة وبناء خطط مدروسة ومحكمة من أجل مجابهة هذه المشكلات بات أمراً حتمياً، وما إنتهاج المؤسسة لهذا الأسلوب الذي يدعو إلى تقادي وجهات النظر المتعارضة إلا إحدى الطرق المدروسة والتي أثبتت نجاعتها في العديد من المنظمات الاقتصادية وحتى الخدماتية وهو ما أشارت إليه سابقاً أسيا بوراس وعلي لفقير في بحثهم عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي الدائرة .

ومن بين أهم الطرق المستخدمة من طرف المسيرين والمشرفين هو محاولة توحيد أهداف الموظفين فيما بينهم وزيادة تماسكهم وإندماجهم الأمر الذي يقلل من الإختلاف فيما بينهم ويؤسس لعلاقات عمل صحية من جهة، ومن جهة أخرى فهي تسعى إلى خلق توافق بين أهدافهم وأهداف المنظمة هذا ما تدعمه الشواهد

الكمية الخاصة بالعبارة 42 أعلاه ، كما أن سياسة المؤسسة تفتح مجال من أجل فهم وإدراك وجهات النظر المختلفة بطريقة عقلانية وموضوعية إذ تحاول من خلالها إزالة الغموض لكلا الطرفين المتصارعين بتبيان أهمية كل رأي فيهم من أجل خلق نوع من القبول بينهما للأخر حتى وإن لم يكن هناك توافق في الأفكار أو الأهداف.

كما لاحظنا أن المؤسسة عين الدراسة كرست جهود جبارة من أجل خلق قيم تنظيمية أو ثقافة خاصة بها تسعى من خلالها إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم وكسب ولاءهم للمؤسسة عين الدراسة .

إضافة إلى ذلك فإن طبيعة النشاط الممارس داخل المؤسسة وصرامته أدت إلى أخذ عين الاعتبار لكل موظف أو جماعة عمل حذرهما أثناء قيامها بسلوكات وأفعال معينة نظراً للإجراءات والقوانين المتبعة والصرامة التي قد تطبق على الموظفين وهو الأمر الذي أتاح المجال لتشكيل التنظيم غير الرسمي من أجل إكتساب قوة معينة ناجمة عن توحيد جماعات العمل بهدف حمايتهم مصالحهم في الوحدة عين الدراسة .

وبالرغم من الاستراتيجيات المتبعة كلها من طرف الإدارة العليا من أجل الخروج بغايات واحدة ومصالح مشتركة إلى أن هذا لا ينفي وجود بعض الموظفين ممن يرفض تكوين علاقات عمل أو مشاركة الأفكار والأهداف وهي نفسها من ترى أن الإدارة غير قادرة على تحقيق هذا النوع من التوافق بمجرد التقليل من أوجه الاختلاف والتباين المتواجد بين جماعات العمل المختلفة.

تليها العبارة رقم 61 في المرتبة الرابعة ، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3,37) وهي نسبة متوسطة بدرجة إنحراف معياري قدرت بـ (1,067) ، مما يعني أن هناك توافق متوسط بين أفراد العينة البحثية .

وبتالي تميل الإدارة العليا إلى الابتعاد عن الاحتكاك والمواجهة بين الموظفين في وحدات العمل المختلفة ، هذا ما تشير له النسب المئوية للمقياس ، موافق بشدة ، موافق ، (09%)، (51%) على التوالي، في حين صرح بعضهم بنسبة (13%) أنهم غير متأكدين من وجهتهم ، أما بقية مفردات العينة البحثية فقد رفضت منطلق هذه العبارة ، غير موافق ، غير موافق بشدة ، (22%)، (05%) على التوالي.

بعد زيارتنا المتكررة للوحدة الإنتاجية عين الدراسة المكلفة بمجموعة من المقابلات الحرة مع جميع المستويات المهنية إتضح لنا أن سياسة الإدارة العليا تميل إلى الابتعاد عن الاحتكاك والمواجهة بين الموظفين في وحدات العمل المختلفة ، هذا ما تبينه مخرجات التحليل الإحصائي أعلاه.

إن الحديث عن عملية الاحتكاك الدائم بين جماعات العمل وجهاز الإدارة العليا والمواجهة المستمرة توجي إلى أن شبكة الإتصالات فعالة وتتسم بالحيوية وهو مؤشر إيجابي نحو العمل بروح معنوية عالية وبكفاءة ومهارة جديرة الأمر الذي يساهم في تحقيق الأهداف الخاصة والعامّة معاً.

إلا أن هذه الصورة المرئية لا تعكس في كثير من الأحيان الجانب المظلم لها وما ينجم عنها ، إذ أن كثرة مواجهة كل من الإطارات العليا وإحتكاكهم المستمر بجماعات العمل يؤدي إلى إفتعال الكثير من المشكلات التنظيمية ، حيث لاحظنا بروز بعض السلوكات والأفعال الغير مقصودة من طرف الموظفين بمجرد رؤية أحد الإطارات يقوم بدورية عادية يزيد من التوتر والخوف وهو ما يجعلهم يرتكبون أخطاء معينة بطريقة عفوية قد تتطور إلى خلق نزاع سواء بين الموظفين أنفسهم أو الموظف والمشرفين خوفاً من تلقي العقاب الذي يشمل جماعة العمل ككل .

كما أن هناك من الإطارات من يقوم بأفعال وتصرفات وإيماءات وحركات معينة بطريقة تلقائية إلا أنها توجي بقوة شخصيته وصرامة قرارته ، لهذا فإن إحتكاكه بجماعات العمل المختلفة عادة يُحدِث وقوعهم في سوء فهم وإدراك لشخصيته وممارساته مما يؤسس لمشاعر الكراهية وعدم الثقة ومحاولة المواجهة بطرق متباينة منها الصراع .

زيادة على ذلك إلتمسنا من خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها وجود تلك الصورة التقليدية المتوارثة بين جميع الموظفين في الوحدة الانتاجية عن فئة الإطارات المسيرة ، إذ يتم تصويره على أنه ذلك الشخص المكابر الذي يؤمن بالمثالية المطلقة والخضوع التام من العاملين دون محاولة لِرْفُض أو المقاومة نظراً لفرضه عقوبات صارمة منها الفصل عن العمل ، الأمر الذي ينشئ لدى هؤلاء الفاعلين حقد دون معرفة سابقة بفئة الاطارات .

لذلك نجد أن الكثير من المسييرين رغم تواضعهم ومحاولة إحتكاكهم من أجل فهم وإدراك الأفراد العاملين في الوحدة وخدمتهم إلى أن هذه الصورة النمطية جعلتهم يلجأون إلى المشرف المباشر كونه الأقرب والأدرى بكل ما يحدث داخل وراشات العمل المختلفة .

تليها العبارة رقم 56 في المرتبة الخامسة حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3,31) ، بإنحراف معياري قدر بـ (1,099)، أي المستجيبين موافقون بدرجة متوسطة حولها.

وبتالي تسعى الإدارة إلى تجنب النقاشات المفتوحة مع الموظفين أثناء الصراعات ، هذا ما تشير له النسب المئوية للمقياس ، موافق بشدة، موافق، (10%)، (46%) على التوالي ، في حين إتخذت نسبة (11%) موقف حيادي تجاهها ، أما بقية النسب فقد أبدت معارضتها لها وهي غير موافق، غير موافق بشدة (30%)، (03%) على التوالي .

إستناداً إلى مجموع المقابلات الحرة التي قمنا بها عين الدراسة و المكلفة بشبكة ملاحظات قيمة ، تبين لنا أن الإدارة العليا تقوم ببذل مجهودات من أجل تفاعلي المشاركة في النقاشات المفتوحة مع الموظفين خصوصاً أثناء نشوء الصراعات ، إذ لا يشمل ذلك عمال التحكم والتنفيذ فقط بل حتى المشرفين المباشرين وبعض الإطارات المسيرة ، نظراً للمخلفات السلبية الناجمة عن هذه النقاشات المفتوحة ، التي تبرز بشكل واضح من خلال تراجع الكفاية الانتاجية وتشتت إستقرار المنظمة بما فيها .

حيث لاحظنا أن فتح المجال لكل من الأطراف المتصارعة في طرح النقاشات بدون ضبطها يتيح الفرصة لهم للتعدي على حقوق الآخرين وإنتقادهم ومحاولة التقليل منهم، بل وقد تصل إلى الخوض في حياتهم الخاصة دون مراعاة لمشاعرهم ولا ظروفهم الشخصية الأمر الذي يزيد من بؤار الصراع خصوصاً بين جماعات العمل المختلفة .

كما لاحظنا أنه كلما أتاح المسير فرصة للنقاش الحر مع مجموع الموظفين حسب المستويات المهنية المتوفرة خصوصاً عمال التنفيذ ، كلما أدى ذلك إلى شعورهم بالحق تجاه المسييرين والمشرفين مما يزيد من دافعيتهم نحو المقاومة أكثر وتصيد الصراع على أساس أن هذا الرئيس أو الإطار المسير هو كأي إنسان يجب عليه أن يكون منفتحاً ومراعياً لكل حاجات وظروف الموظفين وأنها واجب عليه بل ومن حقهم التدخل حتى في حياته الشخصية هذه هي أزمة الموظف الجزائري الذي لا يزال لم يفرق بعد بين المهنة والحياة الشخصية وهنا نشاطر الرأي لـ محمد بن قرنة في تفصيله لهذه الرؤية التي سبق وأن تناولنها في التحليلات السابقة .

إضافة إلى ذلك لا ننسى ضعف أساليب الحوار وفقدان قيم ومبادئ إجرائه وهو الأمر الذي زاد من سوء النقاشات الحرة وساهم في إثارة التوترات والتوصل إلى إستنتاجات غير موجودة وإنما يتم نسجها في مخيلة بعض الأطراف المتصارعة تجاه بعضها البعض مما يؤثر على إستقرار المؤسسة ، هذا ما تدعمه الشواهد الكمية الخاصة بالعبارة رقم (55).

لهذا عمدت سياسة الوحدة الانتاجية محل الدراسة إلى إدارة هذه النزاعات من خلال ضبط مختلف النقاشات والحوارات عبر قانون العمل ، الذي يُمكننا ملاحظته بمجرد الالتحاق بالمؤسسة معلقاً من خلال لافتات خاصة تظهر مختلف الإجراءات والنصوص القانونية المعمول بها التي لا يجب تعديها وما يتخلف عنها من عقوبات في حالة إختراقها ، ناهيك عن الدورات الدائمة التي تحرص على التذكير الدائم بقانون سير المؤسسة وما إن يلتحق موظف جديد إليها إلا ويتم إطلاعها على جميع الإجراءات كل ذلك من أجل ضمان السير الحسن لنشاطات المنظمة بعيداً عن كل بوادر النزاع.

وما النقاشات المسموح بها في المؤسسة إلا التي يُأذن لها من الجهات المركزية الخاصة ببعض الحالات المستعجلة لكنها مع ذلك تبقى حريصة على كونها محدودة ومضبوطة وهو الأمر الذي يفسر توجه بعض مفردات العينة البحثية إلى إقرارهم بذلك .

تليها العبارة رقم 57 في المرتبة السادسة ، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (24،3)، بإنحراف معياري قدر بـ (1،144)، بمعنى أن المستجيبين موافقون بدرجة متوسطة حول محتوى العبارة.

وبتالي فإن الإدارة العليا تتجاهل الصراعات البسيطة بين الموظفين ، هذا ما تشير إليه النسب المئوية للمقياس موافق بشدة ، موافق (11,5 %)، (42%) على التوالي، في حين صرحت نسبة (8,3 %) بعدم وضوح موقفها من ذلك، أما النسب المتبقية فقد عبرت عن معارضتها وهي غير موافق، غير موافق بشدة ،(35 %)،(3,2%) على التوالي .

ومنه بعد أن قمنا بمجموعة من المقابلات الحرة للمؤسسة الانتاجية عين الدراسة ، لاحظنا أن الإدارة العليا لا تولي إهتماماً كبيراً بالصراعات البسيطة التي تحدث بين الموظفين أثناء العمل وهو ما يظهره التحليل الاحصائي أعلاه، إذ أنه ومن البديهي أن نشاهد حدوث الكثير من النزاعات الخفيفة بين الموظفين أو جماعات العمل المختلفة نظراً لعوامل بسيطة تنتج في معظم الأحيان عن طريق سوء الفهم الذي ينشأ فيما بينهم وهو أمر طبيعي قد نجده في مختلف المؤسسات الصناعية وحتى الخدماتية .

و من بين النزاعات البسيطة التي لاحظناها في احدى ورشات العمل مثلا ، خصام بين موظفتين حول التداول على الأدوات المهنية أو قد تكون خلافات بعيدة كل البعد عن علاقات العمل بل ترتبط بالعلاقات الاجتماعية ، يحكمها عامل القارية أو الزمالة وهو ما لاحظناه في الوحدة الانتاجية محل دراستنا، إذ

تتجنب الإدارة التدخل في هذا النوع من الصراعات نظراً لكونها لا تحتاج إلى تضخيمها وإعطائها مجال أكثر مما هي عليه وبالتالي تزيد من حدتها وتؤثر على بقية وحدات العمل، بل ترى الإدارة العليا أن أفضل حل من أجل السيطرة على هذه النزاعات هو تفاديها تماماً وترك أمرها للأطراف المتصارعة من أجل إعادة هيكلة نفسها وضبط علاقاتها والخروج بحلول خاصة بعيدة عن نشاطات المؤسسة وما يؤثر على كفاءتها الإنتاجية.

إلى أن هذا لا يلغي رأي بعض مفردات العينة البحثية التي ترى أن سياسة المؤسسة لا تلغي النزاعات البسيطة وإنما تمنحها حقها كبقية الصراعات من خلال عرضها ومحاولة معرفة عواملها وفحصها بكل موضوعية والخروج بنتائج فعالة لجميع الأطراف المهم والرسمي هنا هو المحافظة على تحقيق أهداف المنظمة .

حيث أن هذه الصراعات البسيطة تجاهلها في بعض المواقف قد لا يؤدي إلى إخمادها بل يزيد منها حسب طبيعة الأطراف المتصارعة ، إذ أن هناك فئة من الموظفين من يشدد من موقفه ويتمسك به ويحاول من خلال كل الطرف فرض ذاته على الآخرين هذا ما يزيد من تأجيج حدة النزاعات من بسيطة إلى نزاعات خطيرة ومضرة بالتنظيم ، هذا ما يستدعي من الإطارات الوسطى التدخل فيها وضبطها منذ البداية نظراً لكن هؤلاء لهم رؤية عن شخصية الموظفين منذ البداية الأمر الذي يدفعهم إلى التدخل في جماعات ما دون الأخرى .

تليها العبارة رقم 63 في المرتبة السابعة ، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3،17) بدرجة إنحراف معياري قدرت بـ (1،185)، هذا ما يبرهن لنا أن العينة البحثية موافقون بنسبة متوسطة على محتوى هذه العبارة.

ومنه فإن الأطراف المتصارعة تعمل على حل مشكلاتهم بعيداً عن تدخلات الإدارة العليا وهو ما تشير له النسب المئوية للمقياس موافق بشدة ، موافق (08%)، (47%) على التوالي ، في حين صرحت نسبة (08%) أنها غير متأكدة من ذلك، أما بقية النسب فكانت رافضة لها تماماً وهي غير موافق، غير موافق بشدة (28%)، (09%) على التوالي.

من خلال مجموع المقابلات الحرة التي قمنا بها مع مختلف الفئات المهنية ، تبين لنا أن معظم الأطراف المتصارعة تسعى من أجل حل مشكلاتهم بعيداً عن تدخل الإدارة العليا ، هذا ما توضحه التحليلات الاحصائية أعلاه ، حيث لاحظنا أن كل من مفردات البحث ممن أكد على مغزى هذه العبارة يتسمون بخصائص معينة أهمها الشجاعة ، القوة ، المخاطرة وحسن التفكير والتدبير وغيرها من السمات التي سمحت لهم بتجنب تدخل الإدارة المركزية في كل ما يعترضهم من أزمات أو مشكلات سواء كنت بين بعض الأفراد من الموظفين أو بين جماعات العمل المختلفة .

وهذا يعود إلى مجموعة من العوامل تمثلت في إدراك هؤلاء الجماعات المتنازعة أن تدخل الإدارة العليا قد يضيع حقوق أحد الأطراف المتخاصمة أو كلاهما إذ أنها تسعى إلى المحافظة على تحقيق أهدافها المحورية بغض النظر عن أهداف موظفيها الأمر الذي تدعمه الشواهد الكمية الخاصة بالعبارة رقم (47).

إضافة إلى ذلك يرى غالبية المستجيبين أن تدخل الإدارة العليا في حل المشكلات الواردة عادة ما يؤدي إلى مخلفات تعود بالضرر على الموظفين أصحاب المشكلة كون الإدارة تعتمد في كثير من الأحيان على سياسية التحفيز السلبي أو العقاب ومنه فإن هذه الخاصية أدت إلى إتفاق الكثير من الموظفين على إحتواء المشكلات فيما بينهم إلى غاية الخروج بحلول مقبولة لدى جميع الأطراف.

وقد لاحظنا أن مفردات العينة البحثية يفضلون التوجه إلى القائد أو المشرف المباشر على فرق العمل من أجل حل النزاعات القائمة كونه أكثر إحتكاكاً بهم وفهماً لشخصياتهم عن الإطارات العليا هذا ما يكسبه حظوة بين الموظفين تسمح له بالتدخل في كل ما يعترضهم من مشكلات وإقتراحه للحلول بين جميع الأطراف المتنازعة .

وفي هذا السياق أشار هنري فايول إلى أننا نعني بالإشراف أو القيادة الإبقاء على الأفراد الموظفين في المنظمة على نشاط مستمر لتنفيذ وظائف التنظيم وذلك من خلال الإشراف الفعال . ومن أجل أن يكون هذا الإشراف فعالاً يجب على المشرف أن يكون على معرفة كاملة بالأفراد العاملين . (بغول، 2011، صفحة

(73)

ومع ذلك نجد فئة من المستجيبين الذين يرون أنه لا يمكن التحكم في كل النزاعات القائمة بين جماعات العمل المختلفة خصوصاً النزاعات الكبرى والتي تشمل جميع الموظفين التي لا يمكن إحاطتها لا بالتدخل

المشرف المباشر ولا جهاز النقابة وحتى القيادة الغير الرسمية تبقى عاجزة عن إدارتها ، وبالتالي هنا يتطلب على الإدارة المركزية التدخل ووضح حدود لكل المشكلات القائمة وإدارتها للنزاع بإستخدامها لكل الطرق والآليات القانونية والمشروعة من أجل محافظتها على إستقرار المنظمة .

تليها العبارة رقم 62 في المرتبة الثامنة ، إذ سجلت متوسط حسابي قدر بـ (10،3)، بدرجة إنحراف معياري قدرت بـ (1،067)، مما يعني أن مفردات العينة البحثية موافقون بدرجة متوسطة حول محتوى هذه العبارة.

وبتالي فإن حقيقة إنسحاب الإدارة العليا من دائرة الصراع قد جاءت حسب النسب المئوية للمقياس موافق بشدة ، موافق (06%)، (43%) على التوالي في حين أعرب بعضهم (12%) بعدم تأكدهم منها، في حين صرحت بقية مفردات العينة البحثية نحو رفضها ، غير موافق، غير موافق بشدة (33%)، (06%) على التوالي.

من خلال مجموع المقابلات الحرة التي قمنا بها عين الدراسة مع مختلف الفئات المهنية ، إتضح لنا أن عملية إنسحاب الإدارة المركزية من دائرة الصراع كأحد الطرق المتبعة من أجل تجنبه قد وردت لدى المستجيبين بشكل شبه متوازن ومتناسب بين موافقتهم ورفضهم لها ، الأمر الذي تأكده مخرجات التحليل الإحصائي أعلاه.

ومنه فإن مجموع المستجيبين الذي أكدوا على أن الجهات العليا تتسحب من الخلافات والنزاعات التي تحدث داخل المؤسسة وهو ما لاحظناه فعلاً في بعض الحالات الخاصة ، منها على سبيل المثال لا الحصر الصراعات البسيطة التي تحدث بصفة مستمرة بين جميع الفئات المهنية ، إذ يتم عادة إحتواءها من خلال المشرف المباشر والموظفين حسب جماعة العمل المتنازعة دون إستدعاء تدخل الإطارات العليا ، ومن جهة أخرى عندما يكون عامل الصراع بعيد عن خصوصيات الوحدة الإنتاجية أي أنه يرتبط بالعلاقات الاجتماعية أو الشخصية بين الأفراد العاملين هنا يتم هيكلة هذه العلاقات وإيجاد حلول فيما بينهم سواء كانت بالقطيعة أو تدارك الموقف وتسامح الأطراف المتنازعة وهو ما تدعمه الشواهد الكمية الخاصة بالعبارة (57).

وبالحديث عن العامل الأساسي الذي قد يدفع الإدارة إلى عدم إنسحابها من الصراعات القائمة بين جماعات العمل نجد أن تعود إلى طبيعة الصراع وأسبابه ومدى إنعكاساته على فعالية المنظمة وإستقرارها.

حيث لاحظنا أن النزاعات القائمة بين الموظفين أو جماعات العمل المختلفة ترجع إلى عوامل تنظيمية هامة تتمثل في تباين الأهداف بين بعض الأفراد العاملين وجماعات العمل فيما بينها ، ناهيك عن الاعتماد المتبادل في العمل بين هذه الجماعات التي تتطلب التعاون المتبادل فيما بينهما، إلى أنه في كثير من الأحيان يؤدي إلى نشأة توتر وإحباط وقلق الفاعلين وبالتالي فإن زيادة هذه العلاقات الاعتمادية يؤدي في نهاية المطاف إلى وقوع الصراع.

إضافة إلى ذلك نجد مشكلة الإتصال أو عدم وضوح خطوط الاتصال ومشكلات التواصل بينهم وبين الجهات العليا وتدخل جهاز النقابة في ذلك ومخرجاتها العقيمة ، الأمر الذي يؤدي إلى غضب الموظفين وبروز بوادر النزاع واتساع رقعته بالشكل المضر للمؤسسة ، كما لانسى بعض التحالفات التي يحكمها الانتماء والولاء للوظيفة وسعي بعضهم للسيطرة على فريق العمل كل هذا كان سبباً واضحاً ومهماً يتطلب من الإدارة المركزية التدخل فيها ومحاولة فهمها وإدراكها وتحويلها من عامل مهدم للتنظيم إلى عامل بناء وقوة ، أي الإستثمار في هذه الصراعات القائمة بتحويل مختلف النقاط السلبية لصالحها وتأييدها كل ما يخدم الأهداف العامة للوحدة الإنتاجية .

تليها العبارة رقم 59 في المرتبة التاسعة ، حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3,05)، بإنحراف معياري قدر بـ (1,168)، هذا ما يعني أن المستجيبين موافقون بدرجة متوسطة حولها.

وعليه فإن إهمال الشكاوي المقدمة من قبل الأطراف المتصارعة من أجل إدارة النزاعات القائمة ، قد وردت حسب النسب المئوية متقاربة جداً من حيث الآراء ، موافق بشدة، موافق، (08%)، (39%) على التوالي، في حين صرحت نسبة (10%) بعدم ثبات رأيا حولها ، أما بقية النسب المتبقية عبرت عن رفضها لها كتالي غير موافق، غير موافق بشدة (36%)، (07%) على التوالي.

من خلال زيارتنا المتكررة إلى الوحدة الإنتاجية محل الدراسة وعقدنا لمقابلات حرة مع معظم الفئات المهنية المنتسبة لها ، إلتمنا فيها أن عملية إهمال الشكاوي والتظلمات المتباينة المطروحة من قبل الموظفين أو جماعات العمل المتنازعة أمر تباين فيه غالبية مفردات العينة البحثية بشكل نسبي متقارب جداً وهو ما تأكده نتائج التحليل الإحصائي أعلاه.

حيث عبرت نسبة معتمرة من مفردات العينة البحثية أن هناك إهمال مباشر من طرف الجهات الوصية لمجموع الشكاوي والتظلمات المطروحة من قبلهم وهو الأمر الذي شكلاً لديهم نوع من الاحباط والتذمر بصفة مستمرة والقلق من جو العمل ، بل تعدى الأمر إلى أكثر من ذلك حيث أدى لخلق نوع من مشاعر العدوانية وعدم الثقة في المسييرين نظراً لإحساسهم بما إصطاح عليه بعض الموظفين بـ " الحقرة " ، كل هذه المكبوتات والأحاسيس كانت كفيلة بتفعيل بوادر التوتر وإتساعها إلى غاية تحولها لصراعات مباشرة ، الأمر الذي بات يهدد إستقرار وأمن المؤسسة عين الدراسة .

ومن خلال بحثنا بدقة عن تفاصيل إهمال الشكاوي المقدمة خاصة بعد ملاحظتنا لمخرجات التحليل الاحصائي الشبه متساوية من حيث القبول والرفض ، توصلنا إلى أن هناك خلل في " قنوات الإتصال " ، إذ يجب أن نفرق في بداية الأمر بين أنواع الشكاوي المقدمة من طرف الموظفين وهي عبارة شكاوي شفاوية وأخرى كتابية ، حيث يلجأ الموظف إلى النوع الأول من الشكوى في حالة ما كانت عواملها مألوفة ومتكررة منها الإساءة اللفظية لزملاء العمل ومحاولة تصغيرهم وفرض آرائهم عليهم وإستصغار لدورهم المهني محل الورشة و كذلك تدخلهم في حياتهم الشخصية أحياناً أخرى ، أما النوع الثاني أي الشكوى الكتابية تعد الأكثر أصحية وأحقية من النوع الأول حيث تكتب حسب نموذج موحد و مقرر حسب سياسة المؤسسة ، فتم عادة عندما يشهد الموظف نوعاً من الظلم والتعسف الشديد وقهر حقوقه بصفة مباشرة وتهديده لأمنه الوظيفي في جماعة عمله ، الأمر الذي يدفع هؤلاء الموظفين إلى تقديم تقرير شفوي أو كتابي إلى الجهات المعنية مع ضرورة مراعاة و إحترام التدرج الوظيفي في ذلك بداية من المشرف المباشر إلى غاية أعلى هيئة في المؤسسة " المدير المركزي " ، إلى أنه في كثير من الأحيان قد تكون الشكوى موجهة نحو المسير نفسه على سبيل المثال المشرف المباشر بسبب تهديد لفظي أو تغير مهامه دون أية نص قانوني يوثق ذلك، أو خصم من الأجر وعدم مراعاته لساعات العمل بدقة وهو الأمر الذي يجعلهم يتجهون مباشرة إلى "جهاز النقابة " من أجل التكفل بهذه الشكوى المقدمة على أساس أن النقابيين في الوحدة الانتاجية حسب الموظفين خصوصاً عمال التنفيذ هم ذراع للثقة نظراً لسياسة الممارسة التي يقوم بها جهاز النقابة ومحاولة إظهارهم لأنفسهم بصورة مثالية في خدمة العاملين فقط ، إلى أن حقيقة ما توصلنا له أن هذه الرسالة لا تتم بالصورة الموضوعية ، إذ أن يعمل هؤلاء النقابيين بتغير محتوى الشكوى بل وفي كثير من المرات لا يتم إستلام هذه الشكاوي من الإطارات العليا ، وأحياناً أخرى تستخدم هذه التظلمات المقدمة كورقة ضغط على

الإطارات من أجل تحقيق مصالح معينة للنقابين أو لأحد أتباع النقابين منهم الأقارب وهو ما لاحظناه عين الدراسة.

وبتالي قد إستمرت هذه الحالة لفترة مقبولة من الزمن وهو ما أدى إلى تشويه صورة الإطارات المسيرة لدى بقية الموظفين ، وبمجرد التغييرات التي حدثت في المؤسسة ومست جميع الفئات المهنة بما فيها الإطارات المسيرة أدى ذلك إلى ملاحظة المسير الجديد لهذا التوتر والغضب البادي على الموظفين نظراً لكونه يقوم بزيارات دورية يومياً على ورشات العمل ، وفي أحد المرات أثناء تصادمه من مشكلة صغيرة بين موظفين أثناء دورته تسأل عنها وبحث فيها هنا كشف أحد الأطراف المتنازعة عن غضبه من الإطار المسير بقوله أنهم قدموا الكثير من الشكاوي التي قبلت بالتجاهل وهو الخيط الذي كشف تلاعب النقابين بين الموظفين والجهات الوصية مما أدى إلى تبني إستراتيجية جديدة في طرح التظلمات مباشرة نحو المسير الرئيسي .

وقد يلجأ الموظف إلى العدالة العسكرية حسب طبيعة نشاط المؤسسة من أجل إنصافه حول حقوقه كاملة مع مراعاة وجباته في آن واحد عندما يكون فيها الضرر كبير وهو الأمر الذي يفسر لنا التوجه الثاني لمفردات العينة البحثية التي أكدت على عدم إهمال هذه الشكاوي.

وبرغم من ذلك صرحت نسبة من المسجتيين بعدم تأكدها من توجهاتها نظراً لعدم إستاتيكية علاقات العمل داخل الوحدة الإنتاجية ، فلا هي بعقلانية ورشيدة كما يدعي الإتجاه الكلاسيكي ولا هي بمثالية إنسانية كما يدعي الإتجاه السلوكي ، بل هي مزيج من إيديولوجيات متوارثة ونظم محدثة ومفروضة الأمر الذي جعلهم ينفردون بثقافة تسيرية خاصة بهم.

تليها العبارة رقم 64 في المرتبة العاشرة والأخيرة في المحور ، حيث سجلت موصل حسابي قدر ب (3،03) ، وإنحراف معياري قدر ب (1،231)، وبتالي فإن مفردات العينة البحثية موافقون بدرجة متوسطة حول محتوى العبارة.

ومنه تتفادى الإدارة العليا بشكل عام الصراعات أثناء وقوعها، هذا ما تبينه النسب المئوية للمقياس موافق بشدة ، موافق، (07%)، (42%) على التوالي، في حين أعربت نسبة (11%) بحيادها وعدم تأكدها، أما بقية النسب المتبقية فرفضت منطق هذه العبارة ، غير موافق، غير موافق بشدة ، (26%)، (14%) على التوالي .

بعد أن قمنا بمجموعة من المقابلات الحرة التي شملت مختلف الفئات المهنية في الوحدة عين الدراسة المسندة على شبكة ملاحظات قوية ، تبين لنا سياسة المؤسسة تقوم ببذل مجهودات من أجل تقادي الصراعات أثناء وقوعها ، ليس ضعفاً منها وإنما كآلية فعالة من أجل مجابقتها وإدارتها فيما ينفع المنظمة ، وهو الأمر الذي ثبته مخرجات التحليل الإحصائي علاه.

حيث بين لنا معظم المستجيبين موافقتهم حول محتوى هذه العبارة وذلك بعد أن شهدوا صراعات وونزاعات مختلفة سواء كانت بين موظفين أو أكثر أو بين جماعات العمل المختلفة في الوحدة الإنتاجية وفي بعض الأحيان قد تشمل هؤلاء الفاعلين مع الإدارة العليا نظراً للعديد من العوامل والأسباب التنظيمية وحتى الاجتماعية ، التي سبق وأن أكدت عليها التحليلات السابقة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر " أساليب التسيير، مشاركة الموظفين، جو العمل، عملية الترقية، نظام العلاوات، العدالة التنظيمية، الحوافز المادية والمعنوية ، الإستفزاز والسخرية من بعض الفاعلين حول حياتهم الشخصية .. وغيرها من العوامل التي كانت كافية لإثارة هذه النزاعات وتوسعها.

وبتالي فإن الإدارة العليا تلجأ إلى إستخدام إستراتيجيات معينة تتوافق مع حالات النزاع القائمة ومنها تبني هذه الأخيرة أي تقادي و تجنب هذه الصراعات خصوصاً التي تكون فيها درجة الضرر كبيرة ، هذا ما تدعمه الشواهد الكمية الخاصة بالعبارات ، (55، 60، 61، 58) ، التي تظهر محاولة الجهات الوصية إستعمال مختلف الطرق المرنة والسلمية التي تضمن عملية تجنب المشكلات و الصراعات المفتعلة في المؤسسة عين الدراسة .

ومع ذلك هناك بعض الاستثناءات التي تبين رأي بعض مفردات العينة البحثية المعارض لمحتوى هذه العبارة والتي تؤكد على أن الإدارة العليا لا تتجاهل جميع الصراعات القائمة بل هناك بعض النزاعات الشرسة والواسعة التي تهدد أمن وإستقرار المؤسسة ، وهو ما سيدعي تدخل الجهات المعنية مباشرة فيها من أجل إدارتها لخدمة المؤسسة والسيطرة عليها ومحاولة الخروج بحلول موفقة لجميع الأطراف المتنازعة بعدالة وموضوعية .

رابعاً - طبيعة ادارة الصراع التنظيمي السائد بالوحدة الإنتاجية تكسائق - خنشة -

بعد أن تم عرض مختلف إستجابات مفردات العينة البحثية وفقاً لأبعاد ادارة الصراع التنظيمي ، اسلوب التعاون، أسلوب التنافس، أسلوب التجنب ، إتضح لنا مستوى كل بعد من الأبعاد ومدى تراتبيته وفقاً للمتوسط والانحراف المعياري الخاص لكل منهم .

الجدول رقم (39): ترتيب أبعاد إدارة الصراع التنظيمي

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	الأول	0.11	3.61	أسلوب التنافس
مرتفع	الثاني	0.08	3.54	أسلوب التعاون
متوسط	الثالث	0.05	3.24	أسلوب التجنب

المصدر : من إعداد الباحثة حسب المعطيات السابقة

من خلال الجدول أعلاه ، يتضح لنا مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الوحدة الإنتاجية تكسائق بولاية خنشة جاء مرتفعاً حسب إستجابة مفردات عينة الدراسة لأبعادها عدا بعد واحد الذي ورد متوسطاً وهو أسلوب التجنب وبالتالي فإن عملية إدارة الصراع التنظيمي داخل هذه الوحدة يتم من خلال مجموع هذه الأساليب تبعاً لواقف الصراع المختلفة إلا أن أكثر الأساليب إستخداماً حسب معطيات الجدول هو أسلوب التنافس أو القوة الذي إحتل صدارة هذه الإستراتيجيات ويتم ذلك من خلال الإعتماد على السلطة المكتسبة وأساليب العقاب المتاحة بهدف إنهاء النزاعات القائمة خصوصاً عند تفاقمها وهو ما يؤثر سلباً على إستقرار المؤسسة

كما يتم في كثير من الأحيان الإستعانة ببعض الممارسات من تمسك كلا الطرفين أي الموظف والإدارة بالأهداف المرغوبة كوسيلة للضغط على الطرف الآخر وهذا ما تم ملاحظته من خلال مجموع المقابلات التي تم إجراؤها الأمر الذي يؤدي بإدارة المؤسسة إلى فرض جملة من القرارات لحل وإدارة هذه الخلافات بطريقة سرية وفعالة ومراعية للمصلحة العامة .

بعدها مباشرة قد يستعين بأسلوب التعاون ، هذا الأخير الذي إحتل المرتبة الثانية من أجل إدارة هذه الصراعات بتوفير مناخ محفز على التعاون بين جماعات العمل بدل الخصام وتقريب وجهات نظر الأطراف المتنازعة والتنسيق بينها بل والأخذ بمواقفها في حل بعض المعضلات التي قد تصيب المؤسسة الإنتاجية

وتسمح لها بطرح حلول واقتراحات ومناقشتها في جو يسوده الحوار السليم الإيجابي بين جميع الموظفين ، وفي المرتبة الأخيرة جاء أسلوب التجنب كوسيلة فعالة لردع بعض الخلافات بين موظفي الوحدة الإنتاجية م نظراً لإختلاف سلوكيات هؤلاء الأفراد وشخصياتهم فهناك من الحالات لا ينفع معهم إستخدام لا أسلوب التعاون ولا التنافس وبالتالي هنا يتم تجنب مختلف الحوارات والنقاشات أثناء وقوع صراع ما وتجاهلها كلياً بهدف التقليل من وجهات النظر المختلفة بل ويتم إهمال معظم الشكاوي المقدمة والإحتكاك بكل ما يميدها من صلة ليس خوفاً أو ضعفاً وإنما هي إستراتيجية لترك المجال لهؤلاء الجماعات أو الأفراد المتنازعة .

خلاصة

بعد أن قمنا بمجموع التحليلات السابقة للبيانات المتوفرة حول مفردات العينة البحثية ومدى إدراكهم لأساليب إدارة الصراع التنظيمي في الوحدة الإنتاجية عين الدراسة ، إتضح لنا أن هذه الأخيرة هي عبارة عن ذلك الكل الذي يشمل جملة من الآليات والاستراتيجيات المدروسة والمتناسبة مع ثقافة المنظمة التي تعمل على تكريسها بين فاعليها من جهة ومن جهة أخرى أتحت لنا الفرصة لمعرفة أكثر الأساليب إستخداماً ورغبة دون غيرها في ظل خصوصية المؤسسة المهنية ، الأمر الذي أتح لنا فرصة من أجل تقديم تحليل سوسيوتنظيمي لها من أجل إدراكها وفهم موقعها بين جميع المستويات المهنية في الوحدة الإنتاجية ، إستناداً إلى جملة من الدراسات الجزائرية والعربية والمقابلات الحرة التي يسرت لنا فهم الكثير من توجهات الموظفين ، بل كانت وسيلة لمعرفة أكثر من معلومة هامة ، ناهيك عن الملاحظات المستمرة والسجلات والوثائق الخاصة بها ، كلها كانت كافية من أجل تفسير عملية إدارة النزاعات القائمة والتحكم في سلوكيات وأفعال بعض الأطراف المتصارعة فيها وهو ما بدى واضحاً من خلال مؤشراتنا أهمها ، فرض القرارات ، البيئة المحفزة ، إشراك الموظفين، روح الجماعة ، طرح البدائل، أسلوب العقاب، الأهداف العامة، السرية المهنية، تجنب الحوار، تجاهل الصراع، إهمال الشكاوي ، الإنسحاب من الصراع، تجنب النقاشات ، والتي أتحت لنا مجال لمعرفة واقع إدارة الصراع في الوحدة الإنتاجية تكسائق خنشلة .

الفصل الثامن:

مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً - اختبار العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

ثانياً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المطروحة

ثالثاً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهدافها

رابعاً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

خامساً- النتائج العامة للدراسة

سادساً - القضايا والمشكلات التي تثيرها الدراسة

خلاصة

تمهيد :

بعد أن عرجنا إلى الجانب الحقلّي للدراسة وقيامنا بالبحث للكشف عن العلاقة المتواجدة بين متغيري الدراسة واختبارهما ومن ثَمّا تحليل البيانات الرجعية تحليلاً سوسولوجياً ومعرفة مستوى الثقافة التنظيمية في الوحدة الانتاجية وأهم العوامل التي ساهمت في تشكيلها وقياسها إنطلاقاً من الطاقم العمالي فيها ومحيطها العام ، ومدى نشوء الصراعات التنظيمية بمختلف أنواعها وما ينجم عنها من آثار متباينة تظهر بشكل مباشر من خلال أهداف المنظمة ، الأمر الذي يتطلب تطبيق جملة من الأساليب العلمية لإدارتها في ظل إرتباطها بطبيعة الثقافة السائدة فيها ، لذلك سيتم من خلال هذا الفصل مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة ، ومجموع الدراسات السابقة المتبناة وأهدافها ، من أجل الخروج بنتائج ذات قيمة علمية تسمح بتبني اقتراحات وحلول مستقبلية تخدم المؤسسة عين الدراسة بصفة خاصة ومختلف المؤسسات ذات النشاطات المشابهة بصفة عامة.

أولاً: اختبار العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

إن إجراء علاقات الارتباط بين متغيرات دراستنا الحالية يتطلب استخدام جملة من الأساليب الإحصائية المحورية التي تتوافق وطبيعة موضوع البحث، أبرزها معامل ارتباط سبيرمان (spearman) الذي سبق وأن أشرنا له في الفصل الخامس من البحث " الخاص بإجراءات الدراسة " بهدف الكشف عن العلاقة القائمة بين متغيري البحث من النوع الوصفي إستناداً إلى مقياس ليكرات الخماسي .

وهو الأمر الذي قمنا به عين الدراسة ، إذ يمكن ملاحظتها من خلال مجموع الجداول أدناه والتي تظهر بشكل مفصل وفق مخرجات التحليل الإحصائي لبرنامج spss ;v 25 .

حيث عمدنا إلى عرض و تحليل أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة في علاقته الارتباطية ببقية أبعاد المتغير ذاته من أجل معرفة قيمة هذه العلاقة ومدى إنعكاسها على المتغير ككل، بعدها مباشرة تما عرض العلاقة الارتباطية بين كلاً أبعاد مُتغيري البحث " الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي " بهدف الكشف عن ترابعية أكثر الأبعاد ارتباطاً بالأخر.

الجدول رقم (40): علاقات الإرتباط البينية بين أبعاد الثقافة التنظيمية

الأبعاد		الاحتواء التنظيمي	المناخ التنظيمي	الدعم الانساني
الإحتواء التنظيمي	معامل الارتباط		,563**	,579**
	Sig		,000	,000
	(N)		156	156
المناخ التنظيمي	معامل الارتباط	,563**		,710**
	Sig	,000		,000
	(N)	156		156
الدعم الإنساني	معامل الارتباط	,579**	,710**	
	sig	,000	,000	
	(N)	156	156	
<p>(**) الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = (0.01)$</p> <p>بالتالي الارتباط دال عند مستوى دلالة $\alpha = (0.05)$</p>				

المصدر : من إعداد الباحثة إتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي v25 ; spss

أ. الإحتواء التنظيمي والمناخ التنظيمي :

قدرت قيمة معامل الارتباط بـ $0,563^{**}$ بدلالة $0,000$ ، مما يعني أنه إرتباط طردي متوسط وبتالي فإن توفر قيم الإحتواء بالوحدة الانتاجية محل الدراسة يؤسس لتوفر مناخ صحي مناسب من أجل أداء مختلف المهام الوظيفية المسندة للموظفين حسب المستويات المهنية المتواجدة فيها.

ب. الإحتواء التنظيمي والدعم الإنساني :

بلغت قيمة معامل الارتباط $0,579^{**}$ بدلالة $0,000$ ، أي أنه إرتباط طردي متوسط مما يبين أن توفر مبدأ الإحتواء التنظيمي بين مجموع الموظفين في الوحدة الإنتاجية يزيد من سبل تحقق الدعم الإنساني بشكل إيجابي الأمر الذي يحافظ على تحقيق فعالية المؤسسة.

ج. المناخ التنظيمي و الدعم الإنساني :

تظهر النتائج أن العلاقة الارتباطية بين كلا البعدين هي طردية قوية، إذ قدرت بـ $0,710^{**}$ بدلالة $0,000$ وهذا يعني أنه كلما كان مناخ المؤسسة إيجابي وسليم ، كلما أدى ذلك إلى تحقيق وبلوغ الدعم الإنساني للموظفين في الوحدة الانتاجية تكسالتق.

ومنه فإن الرجوع إلى قيم معاملات الارتباط لكل من أبعاد الثقافة التنظيمية " الإحتواء التنظيمي، المناخ التنظيمي، الدعم الانساني " يوضح لنا ما يلي :

- جميع قيم معاملات الارتباط المتحصل عليها دالة إحصائياً $sig=0.000$
- العلاقة الارتباطية بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية طردية "موجبة "
- معظم علاقات هذه الأبعاد جاءت فوق المتوسط مما يعني أنها متناسبة ميدانياً ومعبرة عن مفهوم الثقافة التنظيمية .

*تم تحليل مخرجات معامل الارتباط بين المجال $1 < RS < -1$ ، حيث كلما جاءت قيمة الارتباط موجبة ، هذا يعني أنه إرتباط موجب وطردي ، أما إذا كانت قيمته سلبية فهذا يعني أنه إرتباط سلبي وعكسي .

- تظهر لنا القراءات والتحليلات السابقة طبيعة الارتباط الطردي بينهم ، إذ أن طبيعة البعد الأول تنعكس على البعد الثاني فالثالث وهكذا دواليك بين جميع الأبعاد.
- بلغت أقوى علاقة إرتباط بين كل من بعدي المناخ التنظيمي والدعم الانساني ، حيث قدرت بـ 0,710.

ومنه فإن ثقافة المؤسسة الانتاجية تكسalc تتمحور حول الأبعاد التنظيمية الثلاثة بشكل متناسب ورتبي يعبر عنها مجموع المؤشرات التي تتفرع إلى عبارات تعكس واقعها بشكل مفصل وهو الأمر الذي تؤكد هذه العلاقات الارتباطية .

الجدول (41): علاقات الإرتباط البينية بين أبعاد إدارة الصراع التنظيمي

الأبعاد		أسلوب التعاون	أسلوب التنافس	أسلوب التجنب
أسلوب التعاون	معامل الارتباط		, 556**	,271**
	Sig		0,000	,001
	(N)		156	156
أسلوب التنافس	معامل الارتباط	,556**		,285**
	Sig	0,00		0,00
	(N)	156		156
أسلوب التجنب	معامل الارتباط	,271**	,285**	
	Sig	,001	,000	
	(N)	156	156	
الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = (0.01)$ بالتالي الارتباط دال عند مستوى دلالة $\alpha = (0.05)$				

المصدر : من إعداد الباحثة إتماداً على مخرجات التحليل الاحصائي v25 ; spss

أ. أسلوب التعاون وأسلوب التنافس :

بلغت قيمة الارتباط بين كلاً البعدين $0,556^{**}$ وهي دالة إحصائياً ، وبالتالي فإن هناك ترابط طردي موجب ومتوسط بينهما مما يوضح لنا توجه مفردات العينة البحثية إلى استخدام أسلوب التعاون والتنافس في إدارة الصراع التنظيمي وهو ما تبينه التحليلات السابقة أكثر تفصيلاً.

ب. أسلوب التعاون وأسلوب التجنب :

بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما $0,271^{**}$ أي أنها علاقة طردية إيجابية دالة إحصائياً وتعبر عن وجود ارتباط ضعيف بين توجه المستجيبين في استخدام كلا الأسلوبين معاً أسلوب التعاون بمحاذاة أسلوب التجنب نظراً لتباعد الواضح الموجود بينهما .

ج. أسلوب التنافس وأسلوب التجنب :

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة $0,285^{**}$ وهذا يعني أنها علاقة ارتباطية طردية ضعيفة ، حيث أنه كلما تم استخدام أسلوب التنافس من أجل إدارة النزاعات القائمة ، كلما قل استخدام أسلوب التجنب وهذا أمر منطقي يظهر بشكل واضح في التحليلات السابقة (الفصل السابع) نظراً للتناقض الواضح بين سبل كلا البعدين.

ومنه فإن الرجوع إلى قيم معاملات الارتباط لكل من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي " أسلوب التعاون، أسلوب التنافس و أسلوب التجنب " يتضح لنا ما يلي :

- جميع قيم معاملات الارتباط المتحصل عليها دالة إحصائياً $\text{sig}=0.000$
- العلاقة الارتباطية بين جميع أبعاد ادارة الصراع التنظيمي طردية "موجبة "
- معظم علاقات هذه الأبعاد وردت بين المتوسطة والضعيفة ، الأمر الذي يبرهن لنا مدى تناسب استخدام هذه الأساليب نظراً لطبيعتها المتناقضة والمتباعدة من طرف الإدارة العليا في الوحدة الانتاجية
- تظهر لنا القراءات والتحليلات السابقة واقع الارتباط الطردي بينهم الموجب ،حيث أن طبيعة البعد الأول تتعكس على البعد الثاني فالثالث وهكذا بطريقة ضعيفة أو متوسطة حسب البعد.

– بلغت قيمة متوسط هذه العلاقة الارتباطية بين كل من بعدي أسلوب التعاون وأسلوب التنافس وهي ،556،0.

وبتالي فإنه يمكننا ملاحظة واقع الوحدة الانتاجية عين الدراسة ومدى تعبير هذه الأساليب المتوفرة عن حقيقتها التي برزت بشكل واضح ومتناسب حسب طبيعة الأساليب المستخدمة والمتعارضة في فحوا وطريقتها وهو ما تأكده العلاقة الارتباطية أعلاه مع مراعاة حجم وطبيعة أطراف الصراع.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المطروحة

بعد ما عرجنا إلى عرض مختلف علاقات الارتباط بين أبعاد متغيرات دراستنا الراهنة التي كانت فاعلاً في إدراك وفهم مستوى كل متغير أي " الثقافة التنظيمية، إدارة الصراع التنظيمي " ومدى عمقها في الوحدة الانتاجية تكسائق ، إرتأينا من خلال هذا العنصر عرض الارتباط المتواجد بين هذه الأبعاد الفرعية والتوصل إلى حقيقة الفرضية الأساسية التي تقر بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

1. تفسير العلاقة الارتباطية بين بعدي الإحتواء التنظيمي و أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي في الوحدة الإنتاجية تكسائق.

تقر الفرضية الجزئية الأولى على أنه : توجد علاقة دالة إحصائياً بين التوجه نحو الإحتواء وأسلوب التعاون في إدارة الصراع بالمؤسسة الانتاجية تكسائق خنشلة .

وبتالي بينت مختلف النتائج الخاصة بمؤشرات هذه الفرضية طبيعة العلاقة الارتباطية على النحو التالي :

- هناك رغبة نحو المشاركة في الدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة حسب قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 4،09 ، الأمر الذي يساهم في تطوير ثقافة الموظفين .
- تسعى المؤسسة إلى تشجيع عمل الفريق ، حيث قدرت نسبة المتوسط بـ 4،03 ، هذا ما يؤدي إلى تحقيق الوحدة الوظيفية ومواجهة مختلف التوترات في الوحدة الانتاجية.
- وجود ثقة تامة أثناء ممارسة المهام بين زملاء العمل حسب قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 3،88 ، للمحافظة على تماسك جماعات العمل المختلفة.

- هناك سلاسة في تغيير أسلوب تسيير المدير حسب حاجات جماعات العمل ، حيث قدرت نسبة المتوسط بـ 3,81، وذلك لضمان إستقرار المؤسسة.
- هناك تفويض للسلطة للموظفين من أجل أداء بعض المهام داخل المؤسسة حسب قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 3,87، بهدف توفير نوع من المرونة.
- هناك بيئة محفزة على التعاون حسب قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 3,84.
- هناك تنسيق بين جميع الوحدات والأقسام في المؤسسة حسب المتوسط الحسابي المقدر بـ 3,67، من أجل التعاون على تحقيق الكفاءة الأدائية.
- تسعى الإدارة إلى تقديم بدائل للمشكلات المتواجدة في الوحدة ، حيث قدرت نسبة المتوسط بـ 3,62.
- تعمل الإدارة على تحقيق تكامل بين أهداف الموظفين والمؤسسة معاً، حسب قيمة المتوسط الحسابي الواردة 3,61.

ولإختبار طبيعة العلاقة بين أبعاد هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط سبيرمان (spearman) بين كل من الإحتواء التنظيمي بؤشراته (التمكين، تطوير العاملين، العمل الجماعي، المشاركة) وأسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي في الوحدة الإنتاجية عين الدراسة.

وما الجدول الموالي رقم (42) إلا عرض لهذه العلاقات الارتباطية إستناداً إلى معامل سبيرمان

spearman

بعد أسلوب التعاون التنظيمي	المتوسط الحسابي	حجم العينة N	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط	المتوسط الحسابي	بعد الإحتواء التنظيمي (مؤشراته)
		3,54	156	0,000	,613**	3,78
دال إحصائي						القرار الاحصائي

المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات التحليل الإحصائي v25 ; spss

من خلال التحليلات السابقة والمقابلات الحرة التي تستند على شبكة ملاحظات علمية قيمة ، إتضح لنا أن الإحتواء التنظيمي يساهم بدرجة متوسطة في إدارة الصراع التنظيمي عبر أسلوب التعاون ، ويتم ذلك من خلال التمكين التنظيمي الذي تسعى الإدارة إلى تكريسيه عبر تفويض السلطة بين الموظفين من أجل التكفل بأداء بعض المهام خاصة المشرف المباشر على جماعات العمل أو بعض الموظفين ممن يحظى بحظوظ وشخصية قيادية ذات تأثير مباشر على زملائه في العمل وحرصهم الشديد على إبداء إهتمام بجميع الموظفين حسب المستويات المهنية المختلفة وسعيهم نحو خلق شعور الثقة أثناء ممارسة المهام بين الموظفين وتعميمها ، أيضاً عملت المؤسسة على توحيد جماعات العمل نظراً لإنعكاساتها على ثقافة العمل فيما يخص أداء المهام ، بل وعملت على تبني أساليب تسييرية متباينة من أجل مقابلة حاجات هؤلاء الموظفين ، ناهيك عن سعيها الدائم إلى تطوير العاملين بتوفير فرص للتكوين والتدريب التي لاقت قبولا وإقبالاً كبير من طرف الموظفين وهو الأمر الذي يشجع إدارة الوحدة الانتاجية على إشراك موظفيها في عملية إتخاذ بعض قراراتها، وبرغم من وجود بعض الفئات بنسبة ضعيفة ممن كانت معارضة لهذا النوع من التنظيم أو الثقافة لأسباب في غالبها شخصية خاصة من الموظفين القدامى .

أما بالنسبة لبعد المتغير التابع وهو أسلوب التعاون في علاقته بالبعد المستقل ، أكد لنا على وجود ثقافة تنظيمية مؤسسة من أجل تفعيل "التعاون التنظيمي" كآلية محفزة على التساند والتظافر بين موظفيها و العمل على التنسيق بينهم ومشاركتهم في العملية الإدارية ، بل وتفتح مجالاً من أجل معرفة ميولات الموظفين ورغباتهم والتحاور معهم وخوض نقاشات هادفة ومهمة من أجل الخروج بطرح بدائل مناسبة لجميع المشكلات المطروحة ، الأمر الذي يجمع بين الأهداف الخاصة والعامّة للتنظيم وهو ما بدى واضحاً من خلال قيم المتوسطات الحسابية المرتفعة .

وبتالي فإن مخرجات التحليل الإحصائي أعلاه في الجدول رقم (42)، التي تربط بين بعد الإحتواء التنظيمي وبعد أسلوب التعاون قدرت بـ 0,613 مما يدل على وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً متوسطة وطردية ، وهو ما يؤكد لنا صدق الفرضية الجزئية الأولى.

2. تفسير العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي وأسلوب التنافس لإدارة الصراع التنظيمي في الوحدة

الإنتاجية تكسالىق.

تشير الفرضية الجزئية الثانية على أنه : توجد علاقة دالة إحصائياً بين طبيعة مناخ المنظمة وأسلوب التنافس في إدارة الصراع بالمؤسسة الإنتاجية تكسالك خنثلة .

وبالرجوع إلى مختلف النتائج الخاصة بمؤشرات هذه الفرضية تتضح لنا طبيعة هذه العلاقة الارتباطية على النحو التالي :

- توفر المؤسسة جو ملائم للممارسة الوظائف حسب قيمة المتوسط الحسابي 3,87 مما يساهم في ضمان ولاء موظفيها وتحقيق الكفاءة الأدائية
- تسعى المؤسسة إلى توفير تواصل وتبادل مرن للمعلومات بين جماعات العمل هذا ما تظهره قيمة المتوسط الحسابي 3,67 ، وبالتالي توسيع نطاق المعرفة بين جميع الموظفين أي عدم حصرها في مستوى ما دون الأخر.
- تسعى الإدارة إلى توفير مرونة في ممارسة الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة وفق قيمة المتوسط الحسابي 3,65 ، هذا ما يؤدي إلى أداء المهام بسلاسة دون مواجهة أية عراقيل.
- هناك إتصالات مفتوحة بين جميع الموظفين حسب قيمة المتوسط الحسابي 3,62، الأمر الذي يضمن وصول المعلومات لا تكديسها.
- تقدم المؤسسة منح ومكافآت فردية وجماعية تتسم بالقبول من طرف الموظفين هذا ما تظهره نسبة المتوسط الحسابي 3,60، وبالتالي إستقطابهم نحو العمل وحثهم على بذل مجهودات أكبر.
- تعمل الإدارة على خلق تفاعل قوي بينها وبين جماعات العمل حسب قيمة المتوسط الحسابي 3,60 بمعنى خلق علاقات حسنة تساهم في تحقيق الأهداف العامة والخاصة
- يتم تقييم أداء الموظفين بطريقة فردية وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي 3,59
- تتم عملية الترقية حسب مبدأ الجدارة والإستحقاق هذا ما تشير له قيمة المتوسط الحسابي 3,51
- هناك سرية في إستخدام المعلومات للسيطرة على الصراعات القائمة حسب قيمة المتوسط الحسابي 3,95 ، وبالتالي هي ضرورة حتمية خصوصاً في بعض مواقف النزاع.
- تعمل الإدارة العليا على فرض قرارات معينة من أجل حل النزاعات القائمة حسب قيمة المتوسط الحسابي 3,86 ، هذا ما يتم عندما عادة عندما تشتد حدة الصراع مما قد يتسبب بالأذى للوحدة ككل.

- تسعى الإدارة العليا إلى التعامل مع الصراعات القائمة بصورة عامة على أنها عامل عدم إستقرار حسب قيمة المتوسط الحسابي 3,85
- تعمل المؤسسة على تحقيق أهدافها بالدرجة الأولى هذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 3,78
- يتم إستخدام الخبرة والحيلة من أجل فرض بعض الآراء على بقية الموظفين حسب قيمة المتوسط الحسابي 3,67 ، هذا ما نجده لدى بعض الفاعلين ولو أنه قد يتعارض مع آدابيات المهنة.
- تسعى ادارة المؤسسة إلى فض الصراع بالإحتكام إلى المصلحة العامة حسب قيمة المتوسط الحسابي 3,56.
- تستخدم الادارة السلطة لإنهاء الصراعات حسب قيمة المتوسط الحسابي 3,54، من خلال الإستعانة بأسلوب العقاب بهدف تراجع الأطراف المتنازعة وهو ما نبينه قيمة المتوسط الحسابي 3,54.
- يسعى الموظفين إلى التحكم في أرائهم من أجل تحقيق أهدافهم حسب قيمة المتوسط الحسابي 2,75.

ولإختبار طبيعة العلاقة بين أبعاد هذه هذه الفرضية استخدمنا معامل الارتباط سبيرمان (spearman) بين كل من المناخ التنظيمي بؤشراته (الممارسات الإدارية ، نظام الإشراف، طبيعة الإتصالات، المكافآت) وأسلوب التنافس لإدارة الصراع التنظيمي في الوحدة الإنتاجية عين الدراسة.

الجدول رقم (43): العلاقة الارتباطية بين بعدي المناخ التنظيمي وأسلوب التنافس

بعد أسلوب التنافس (القوة)	المتوسط الحسابي	حجم العينة N	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط	المتوسط الحسابي	بعد المناخ التنظيمي (مؤشراته)
	3,61	156	0,000	0,349**	3,61	الممارسات الإدارية نظام الإشراف طبيعة

						الإتصالات
						المكافآت
						القرار
					دال إحصائيا	الإحصائي

المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات التحليل الإحصائي v25 ; spss

من خلال التحليلات السابقة ومجموع المقابلات الحرة المسندة على شبكة ملاحظات قيمة ، إتضح لنا أن المناخ التنظيمي يساهم بدرجة ضعيفة في عملية إدارة الصراع عبر أسلوب التنافس التنظيمي ، بمعنى أن تغير المناخ التنظيمي لا يعني بالضرورة تغير أسلوب التنافس سواء كان ذلك بالزيادة أو النقصان ولكن يَحْدُثُ تغير بسيط نظراً لضعف الارتباط بينهما ، ويتم ذلك من خلال الإعتماد على الممارسات الإدارية في الوحدة الانتاجية تكسالك من طرف الإدارة العليا التي تعمل جاهدة على تحقيق المرونة في ممارسة مختلف الإجراءات الادارية من أجل خلق جو مناسب لأداء مختلف المهام والوظائف المسندة لهم ، إضافة إلى ذلك نلاحظ أن طبيعة نظام الإشراف المعتمد فيها يسعى جاهداً إلى توفير بيئة عمل تساعد الموظفين على التحرك بحرية من جهة وتقييم أدائهم الوظيفي من جهة أخرى بطرق فردية بهدف تحقيق الموضوعية في إسناد المهام ومكافئتهم ، وهذا لا يتم بسلاسة وفعالية إلا من خلال توفر نظام للإتصالات ذو طبيعة حيوية تسمح ببناء خطوط إتصال مفتوحة تشمل جميع الموظفين مما يضمن تبادل مرن للمعلومات بين جماعات العمل المختلفة ، الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى ضمان وجود تفاعل قوي وإيجابي بين هؤلاء الجماعات والإارة العليا مما يساهم في تحقيق الأهداف الخاصة والعامة معاً.

كما أن نجاح هذه الأخيرة يساهم في تفعيل نظام المكافآت الذي يشمل المنح الفردية والجماعية والتي تتلقى إستحساناً وقبولاً جماعي من طرف الموظفين ، ناهيك عن نظام العلاوات الاستثنائية المتوفرة من قبل إدارة المؤسسة بهدف تشجيع العاملين على إنجاز المهام بكفاءة وفعالية ، مع مراعاة عملية الترقية المهنية لجميع المستويات المهنية وفق أسس الجدارة والاستحقاق الموجودة.

أما بالنسبة لبعده المتغير التابع وهو أسلوب التنافس في ظل علاقته بالمتغير المستقل والذي يُظهِرُ لنا قلة الارتباط بينهما ، حيث أن توفر مناخ إيجابي داعم للعمليات التنظيم المتباينة والإطار العمالي بصفة عامة

لم يكن كافياً من أجل ضبط آلية القوة لإدارة مختلف التوترات التي يواجهها التنظيم من خلال الإستعانة بالسلطة المركزية وإصدار جملة من القرارات المباشرة بهدف حل هذه النزاعات القائمة رغم أن كل من الإدارة العليا ومجموع الموظفين يسعون إلى تحقيق أهدافهم المرجوة بغض النظر عن بقية الأهداف المطروحة وهو ما يؤدي ببعضهم إلى الإستعانة بممارسة بعض الحيل واستغلال الخبرات المكتسبة لفرض أرائهم وتوجهاتهم رغم تبني جهاز الإدارة للسرية في المعلومات من أجل المحافظة على خصوصية الوحدة الإنتاجية والسيطرة على الصراعات القائمة عبر أساليب متنوعة أهمها العقاب وهو ما يضمن تراجع الأطراف المتخاصمة عن تصعيد النزاعات واللجوء إلى الاحتكام بالمصلحة العامة وهو ما يمكن مشاهدته من خلال قيم المتوسطات الحسابية المرتفعة رغم وجود جملة من الأطراف المتناقضة .

وبتالي فإن مخرجات التحليل الإحصائي أعلاه في الجدول رقم (34) ، التي تربط بين بعد المناخ التنظيمي وبعد أسلوب التنافس قدرت بـ $0,349^{**}$ مما يدل على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً ضعيفة موجبة وطردية ، وهو ما يؤكد لنا صدق الفرضية الجزئية الثانية.

3. تفسير العلاقة الارتباطية بين الدعم الانساني وأسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي في الوحدة الانتاجية تكسالق.

تشير الفرضية الجزئية الثالثة على أنه : توجد علاقة دالة إحصائياً بين التوجه نحو الدعم الإنساني وأسلوب التجنب في إدارة الصراع بالمؤسسة الانتاجية تكسالق خنشلة.

وبالرجوع إلى مختلف النتائج الخاصة بمؤشرات هذه الفرضية تتضح لنا طبيعة هذه العلاقة الارتباطية على النحو التالي :

- تسعى الإدارة العليا على تنمية روح الاحترام والتقدير بين جميع الموظفين حسب قيمة المتوسط الحسابي 3,89 ، أي أن مراعاة الجانب الانساني أثناء أداء العمل أضحى مطلب أساسي.
- تعمل الإدارة العليا على تحديد حجم الانتاج وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي 3,87 ، أي أن ذلك يتوقف على سياسة العرض والطلب المعتمدة في الوحدة الانتاجية بأمر من الجهات الوصية.
- توفر المؤسسة جملة من القروض الاستهلاكية للموظفين في المناسبات الاجتماعية حسب قيمة المتوسط الحسابي 3,85 ، هذا ما يساهم في توفير نوع من القبول والراحة أثناء أداء المهام.

- هناك احترام متبادل بين الادارة والموظفين حسب قيمة المتوسط الحسابي 3،76
- تعمل المؤسسة على توفير خدمات اجتماعية للموظفين حسب قيمة المتوسط الحسابي 3،67
- هناك عدالة تنظيمية " التوزيعية والإجرائية" حسب قيم المتوسطات الحسابية على التوالي 3،64، 3،25 و 3،40. أي أنها تهدف إلى كسب ثقة موظفيها وعلى جميع المستويات.
- تقدم المؤسسة حوافز مادية حسب جودة الأداء المتوفرة فيها وهو ما تظهريه قيمة المتوسط الحسابي 3،25 ، نظراً لكونها أحد أهم العوامل المؤثرة على الانتاجية العامة للوحدة.
- تسعى الادارة إلى تجنب الحوار أثناء وقوع النزاعات وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي 3،46
- هناك تجنب لطرح الموضوعات التي تسهم في خلق نزاعات ما بين جماعات العمل حسب قيمة المتوسط الحسابي 3،38 ، نظراً لحساسية هذه المواضيع وإنعكاستها السلبية على المؤسسة الانتاجية.
- يعمل جهاز الإدارة على تقليل وجهات النظر المتعارضة وتفايدي الاحتكاك والمواجهة بين الموظفين وهو ما تظهريه قيم المتوسطات الحسابية 3،38 و 3،37 على التوالي.
- تسعى الإدارة العليا إلى تجنب النقاشات المفتوحة أثناء وقوع النزاعات ، وتتجاهل البسيطة منها هذا ما تبينه قيم المتوسطات الحسابية 3،31 و 3،24 على التوالي ، لأن كثرة النقاش يتسبب في غوض عوامل ونقاط قد تؤجج الصراعات المتوفرة.
- يتم حل الصراعات القائمة بين الأطراف المتنازعة دون تدخل الادارة العليا وهو ما تظهريه قيمة المتوسط الحسابي التالي 3،17
- تتسحب الادارة من حلقات الصراع ويتم اهمال الشكاوي المقدمة من طرف المتخاصمين حسب قيم المتوسطات الحسابية 3،10 و 3،05 على التوالي.

وقد تم اختبار طبيعة هذه العلاقة من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان (spearman) بين كل من الدعم الانساني بؤشراته (الاحترام والتقدير، العدالة التنظيمية ، تشجيع الإنجاز، الرعاية الاجتماعية) وأسلوب التنافس لإدارة الصراع التنظيمي في الوحدة الإنتاجية عين الدراسة

الجدول رقم (44): العلاقة الارتباطية بين بعدي الدعم الإنساني وأسلوب التجنب

بعد أسلوب التجنب	المتوسط الحسابي	حجم العينة N	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط	المتوسط الحسابي	بعد الدعم الإنساني (مؤشراته)
		3,24	156	,02	0,182*	3,58
						العدالة التنظيمية
						تشجيع الإنجاز
						الرعاية الاجتماعية
						القرار الإحصائي
دال إحصائيا						

المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات التحليل الإحصائي spss ;v25

من خلال التحليلات السابقة ومجموع المقابلات الحرة المسندة على شبكة ملاحظات قيمة ، إتضح لنا أن الدعم الإنساني يساهم بدرجة ضعيفة في عملية إدارة الصراع عبر إستخدام أسلوب التجنب التنظيمي ، وهذا يعني أن تغير مستوى الدعم الانساني لا يعني بالضرورة تغير أسلوب التجنب سواء كان ذلك بالزيادة أو النقصان ولكن يحدث تغير بسيط جداً نظراً لضعف الارتباط بين كلاً البعدين ، ويستند في ذلك على طرق مختلفة أبرزها إتاحة جو يسوده الاحترام والتقدير بين جميع الموظفين والإدارة بل وتسعى إلى تنمية هذه القيم الحميدة وفي ذات السياق تعبر الإدارة العليا عن هذا التقدير والاحترام بجملة من الشهادات المستحقة لبعض موظفيها ولو كنت بشكل منخفض ومنقطع لفترات زمنية طويلة في كثير من الأحيان ، رغم أنها تؤسس لتوفر مبادئ وأسس تطبيق العدالة التنظيمية في الوحدة الانتاجية من خلال مراعاة عملية توزيع الأجور والمهام الوظيفية بين موظفيها وتنفيذ مختلف الاجراءات والقرارات الصادرة عن الجهات الرسمية على مستوى الفئات المهنية المختلفة ، كما أنها تقوم ببذل مجهودات فعالة لتشجيع الانجاز من خلال دعم الأداء الوظيفي الجيد عبر حوافز مادية وتحديد الانتاج المطروح من طرف الادارة العليا وهو ما يتمشى مع متطلبات السوق والذي ينعكس على أجره جماعات العمل المتباينة .

إضافة إلى ذلك نلاحظ أن ثقافة الوحدة الانتاجية تهتم بتوفير خدمات الرعاية الاجتماعية المتنوعة من إطعام ونقل وغيرها من الخدمات وفي ذات الوقت تمنحهم قروض إستهلاكية في المناسبات الاجتماعية مثل الأعياد وشهر رمضان وغيرها ، من أجل ضمان ولاء هؤلاء العاملين للمؤسسة عين الدراسة .

أما بالنسبة للمتغير التابع ألا وهو أسلوب التجنب الذي يتغير إتجاه حسب ديناميكية المتغير المستقل والذي يبين وجود علاقة إرتباطية بينهما ضعيفة ، رغم إعتداد الوحدة الانتاجية لجملة من الطرق المدروسة منها تجنب الحوار والنقاشات المفتوحة أثناء وقوع صراع ما ، وبل عملت على تجاهل مختلف النزاعات البسيطة وتقليل الأراء المتعارضة بينهما وتجاهل بعض الشكاوي المقدمة .

كما أنها سعت جاهدة إلى الابتعاد عن الجماعات المتصارعة وتجنب الاحتكاك ومواجهتهم في بدايات الصراعات وترك للأطراف المتخاصمة مساحة لحل هذه المشكلات بعيداً عن تدخلات الإدارة ، بل وفي كثير من الأحيان تتسحب من دائرة الصراعات القائمة متمدة ذلك من أجل إدارته والتحكم فيه.

والمتمأمل لقيم المتوسطات الحسابية لمجموع العبارات يتبين لنا أنها في مجملها وردت متوسطة مما يوضح لنا طبيعة قياس هذا الأسلوب في الوحدة الانتاجية تكسالق.

وبتالي فإن مخرجات التحليل الإحصائي أعلاه في الجدول رقم (44) ، التي تربط بين بعد الدعم الانساني وبعد أسلوب التجنب قدرت بـ $0,182^{**}$ مما يدل على وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً ضعيفة موجبة وطردية ، وهو ما يؤكد لنا صدق الفرضية الجزئية الثالثة .

4. اختبار الفرضية الرئيسية

بعد أن تطرقنا إلى تحليل الفرضيات الجزئية الثلاثة أعلاه ، والتي أتحت لنا فرصة لمعرفة طبيعة العلاقة القائمة بين أبعاد متغيرات دراستنا الحالية بشكل مفصل ودقيق حيث تقرر بوجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية تتراوح بين المتوسطة والضعيفة منها .

وبتالي فإن معرفة طبيعة العلاقة العامة القائمة بين متغيري الثقافة التنظيمية و إدارة الصراع التنظيمي في الوحدة الانتاجية تكسالق وكشفها حسب مخرجات الجدول رقم (36) ، الذي يظهر لنا وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً عند (0,01)، موجبة وقوية قدرت بنسبة (0,625) .

ومنه فإن مغزى الفرضية العامة حول " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى إدارة الصراع التنظيمي " محققة ودالة في الوحدة الانتاجية تكسالق.

الجدول رقم (45) : درجة الارتباط بين الثقافة التنظيمية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي

أبعاد الدراسة	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط	المتوسط الحسابي	أبعاد الدراسة
الإحتواء التنظيمي	3,78	0,01	0,613**	3,54	أسلوب التعاون
المناخ التنظيمي	3,61	0,01	0,349**	3,61	أسلوب التنافس
الدعم الانساني	3,58	0,01	0,182*	3,24	أسلوب التجنب
الثقافة التنظيمية	3,65	0,01	0,625**	3,46	إدارة الصراع التنظيمي

المصدر : من إعداد الباحثة حسب مخرجات التحليل الإحصائي spss ; v 25

وبتالي فإن تفصيل نتائج مخرجات الجدول أعلاه رقم (45)، تبين لنا وجود علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند (0,01) بين مختلف أبعاد متغيرات الدراسة ، بداية من الإحتواء التنظيمي وأسلوب التعاون حيث أنه كلما توفرت قيم ومبادئ الإحتواء التنظيمي من طرف جهاز الإدارة وموظفيها كلما أدى ذلك إلى إدارة الصراعات القائمة عبر أسلوب التعاون التنظيمي ، في حين أن توفر مناخ تنظيمي إيجابي ليس بضرورة كافياً لإعتماد أسلوب التنافس من أجل إدارة الصراعات داخل الوحدة الانتاجية ، إذ لاحظنا أن هذه الطريقة تثمر بنتائج مرغوبة وتخدم جماعات عمل دون الأخرى أي أنها تأثيرها جاء بشكل ضعيف خصوصاً لدى بعض موظفيها حسب المستويات المهنية ككل.

أما بالنسبة للدعم الإنساني وأسلوب التجنب ، فهي الأخرى لا تختلف عن سابقتها بكثرة فالبرغم من توفر سلوكيات وأفعال وسمات الدعم الانساني في الوحدة الانتاجية إلى أن إرتباطها ورد ضعيف جداً من أجل تجنب الصراعات القائمة في الوحدة الانتاجية رغم العلاقة الطردية بينهما.

وبتالي فإن تغير مستوى الثقافة التنظيمية بوتيرة متوسط يعني بالضرورة تغير مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الوحدة الانتاجية بنفس الوتيرة ، سواء كان ذلك بالزيادة أو النقصان وفقاً للإرتباط الطردي المتوسط بينهما.

ثالثاً : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهدافها

إن عرض طبيعة العلاقة القائمة بين متغيرات دراستنا الحالية " الثقافة التنظيمية و إدارة الصراع التنظيمي ، وقياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الانتاجية تكسالك والكشف عن طبيعتها من خلال مجموع أبعادها مع طرح مستوى إدارة الصراع التنظيمي وقياسه بمختلف أبعاده يتأتى من خلال تقديم نوعين من الأهداف ، ترتبط الأولى منها بالجانب النظري للدراسة ، في حين ترتبط الثانية منها بالجانب الميداني ، التي يتم التحقق منها من خلال تمييزها بمجموع النتائج الخاصة بهذه الدراسة على النحو التالي :

1. الأهداف النظرية

فيما يلي سوف يتم عرض هذه الأهداف في ظل الإطار النظري والمعرفي لكل من الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي .

الجدول رقم (46) : مستوى تحقيق أهداف الدراسة نظرياً

التحليلي الكيفي		
رقم الهدف	محتوى الهدف	دلالات التحقق إنطلاقاً من العرض النظري السابق
الهدف الأول	السعي نحو بناء نموذج تصوري يجمع بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي مع تحديد طبيعة العلاقة بينهما	تم بناء هذا الأخير من خلال عرض كلاً المتغيرين المستقل والتابع كذلك الوسيط ، ثم تم تفكيك كل منها إلى أبعاد ومؤشرات (الإحتواء التنظيمي، المناخ التنظيمي، الدعم الانساني، أسلوب التعاون، أسلوب التنافس، أسلوب التجنب)، مع تحديد الحيز المكاني والزمني للدراسة وضبط المشكلة البحثية بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بينهما وهو ما يمكن ملاحظته من خلال الشكل رقم (01).

<p>تم ذلك من خلال تخصيص فصلين كاملين لكل من الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي.</p> <p>- الفصل الثاني : الذي يتمحور حول الثقافة التنظيمية تناولنا فيه لمحة تاريخية عن تشكل المفهوم و مجموع النظريات المفسرة لها، مع التفصيل فيها من حيث الأنواع والمكونات والخصائص والمصادر والأهمية وعلاقتها ببقية متغيرات التنظيم</p> <p>- الفصل الثالث: والذي يتضمن طرح المفهوم وتأصيله النظري إجتماعياً وتنظيمياً ، مع الفصل فيه بتناول كل من خصائص الصراع ومظاهره، مستوياته وأشكاله، إضافة إلى عرض مراحل وأهميته وما يترتب عنه وأخيراً آليات إدارته.</p>	<p>▲ الكشف عن معالم كل من الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي باعتبارهما من أهم الأقطاب المعرفية في ميدان السلوك التنظيمي.</p>	<p>الهدف الثاني</p>
<p>تم ذلك من خلال العنصر الثالث في الفصل الثاني من الدراسة ، أين تم تبيان دور الثقافة التنظيمية في توجيه البناء الداخلي والخارجي للمنظمة عبر تناول طروحات مختلفة للباحثين والدارسين في ذات الميدان شملت كل من " أشوك كومار، نور الدين حاروش، هنري منتزيرغ، دريدش وغزال، عطاء الله فاطمة " وهو ما يمكن توضيحه من خلال مراجعة الصفحات التالية (60-66)</p>	<p>▲ الكشف عن أهمية البعد الثقافي في توجيه سلوكات الفاعلين داخل المنظمة</p>	<p>الهدف الثالث</p>
<p>وقد تم ذلك من خلال مجموعة من الدراسات الحقلية التي تربط بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات ذات طابع خدماتي وصناعي وفي بيئات متنوعة جزائرية وعربية .</p> <p>الأمر الذي يمكن ملاحظاته من خلال مراجعة ما تم طرحه في الفصل الرابع من دراستنا الراهنة في الصفحات التالية (167-171)، التي أتاحت لنا</p>	<p>▲ الوقوف على عرض حقيقة العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية وعملية إدارة الصراع في المؤسسة الجزائرية.</p>	<p>الهدف الرابع</p>

<p>فرصة للتعرف على مختلف أبعاد ومؤشرات الثقافة التنظيمية في علاقتها بأبعاد عملية إدارة الصراعات التنظيمية بمختلف أنواعها في ظل وجود بعض المتغيرات الوسيطة .</p>		
<p>تم ذلك من خلال عرض مراحل تطور المؤسسة الجزائرية وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة فيها مع تناول مختلف المشكلات التي تعترضها عبر مراحل مختلفة ولفترات زمنية متتالية ، الأمر الذي يمكن مراجعته بالتفصيل في الفصل الثاني من الدراسة وبالتحديد العنصر الثامن الصفحات التالية (86-92).</p> <p>كما عرجنا إلى عرض طبيعة الصراعات المتبينة في تنظيمات مختلفة ذات طابع خدماتي وصناعي في مؤسسات جزائرية من أجل إدراكها أكثر وفهمها بهدف تحديد أساليب خاصة لإدارتها وهو ما يمكن مراجعته بالتفصيل في الفصل الرابع نحو الشكل رقم (08) .</p>	<p>▲ الوقوف على واقع المنظمة الجزائرية بتشخيص عوامل وأشكال الصراعات التنظيمية بهدف تحليلها.</p>	<p>الهدف الخامس</p>
<p>وهو ما يمكن ملاحظته من خلال مراجعة الفصل الخامس من الدراسة عبر الصفحات التالية (179-184) ، التي توضح مجالات الدراسة وبالضبط المجال المكاني الخاص بها الذي يعكس صورة وهوية الوحدة الانتاجية عين الدراسة وما لخصوصية هذه المنطقة ومحيطها العام تأثير على تشكل ثقافتها وصقلها على موظفيها ، مما أدى إلى بذل مجهودات خاصة من الجهات الوصية من أجل بناء نموذج خاص بهم يتوافق ومرجعية الأفراد العاملين فيها والمنتتمين لهذه المنطقة</p>	<p>▲ محاولة معرفة مدى توجه المؤسسة نحو هذا البعد الكامن أي "ثقافة المنظمة" حيث تسعى لبناء نموذج ثقافي خاص بها ومعبر عن فلسفتها.</p>	<p>الهدف السادس</p>

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لمعطيات البحث

2. الأهداف الميدانية

فيما يلي سوف يتم عرض كل من الأهداف الحقلية في ظل الاحصاءات والتحليلات العلمية لكلا متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (47): مستوى تحقيق أهداف الدراسة ميدانياً

الأهداف العملية		
رقم الهدف	محتوى العبارة	دلالات التحقق إنطلاقاً من العرض الميداني السابق
الهدف الأول	▲ عرض واقع الوحدة الإنتاجية تكسالىق وتحديد السجية الثقافية السائدة فيها بهدف إدارتها.	من خلال عرض مجالات الدراسة " المجال المكاني ، و الزماني والبشري، حيث تم توضيح المحيط الداخلي والخارجي للوحدة الإنتاجية وما يعترتها من أفعال وسلوكات ، إضافة إلى مجموع السلوكات التي تمت ملاحظتها عبر شبكة الملاحظات المعتمدة فيها وهو ما يمكن مراجعته من خلال الفصل الخامس الصفحات التالية (195-199). ناهيك عن المحاور الخاصة بهذه الأخيرة والتي تشمل 30 فقرة تعبر عن هذه الثقافة وكشفها ميدانياً وهو ما يمكن إلتماسه في الفصل السادس.
الهدف الثاني	▲ استقطاب رؤى وتوجهات المسيرين والمشرفين نحو مراعاة ثقافة المنظمة على أرض الميدان والاهتمام بها وما لها من دور في قيادة الصراعات القائمة.	من خلال مجموع المؤشرات الدالة في المحور الثاني الخاص بالثقافة التنظيمية ، الذي يشمل مجموعة من العبارات أهمها العبارة رقم (08) والتي توضح اهتمام الإدارة بالموظفين ، كذلك الأمر بالنسبة لأساليب التسيير المعتمدة من طرفهم حسب العبارة رقم (13) بمتوسط قيمته (3،81) وهي مرتفعة ، إضافة إلى توفير نوع من المرونة في ممارسة الاجراءات وتوفير بيئة تشجع على العمل بفعالية في ظل تطبيق أسس العدالة وإيجاد نظام للحوافز خادم ومقبول لدى جميع موظفيها كل هذا

<p>يمكن ملاحظته من خلال مراجعة فقرات الاستبانة أي أبعاد هذه الأخيرة وما تحويه .</p>		
<p>تم ذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من الثقافة التنظيمية بقيمة (3,65) وإدارة الصراع التنظيمي بقيمة (3,46) وهي قيم مرتفعة . وهو ما يمكن ملاحظته تفصيلاً في الفصل السادس والفصل السابع من دراستنا الراهنة .</p>	<p>▲ قياس مستوى الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع في المنظمة بهدف اقتراح نموذج عملي يخدم المنظمة ويضبط درجات الصراع المرغوب فيها</p>	<p>الهدف الثالث</p>
<p>تم ذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل الأبعاد على التوالي .</p> <ul style="list-style-type: none"> - أسلوب التعاون بمتوسط (3,54) وانحراف معياري بقيمة (0,08) - أسلوب التنافس بمتوسط (3,61) وانحراف معياري بقيمة (0,11) . - أسلوب التجنب بمتوسط (3,24) وانحراف معياري بقيمة (0,05). <p>الأمر الذي يمكن مراجعته من خلال الفصل السابع من الدراسة ، إذ يبين تحليل فقرات المقياس المعتمد لكل من هذه الأبعاد أهميتها في الوحدة الانتاجية ومدى تأثيرها على جماعات العمل المختلفة بدرجات متباينة.</p>	<p>▲ ترجمة أهم أساليب إدارة الصراع التنظيمي " التعاون، التنافس، التجنب" في الواقع الامبريقي وتبيان مدى فعاليتها و نجا عتها .</p>	<p>الهدف الرابع</p>
<p>بعد أن تم إدراك مستوى الثقافة التنظيمية في الوحدة الانتاجية بصفة عامة ومستوى إدارة الصراع التنظيمي فيها بصفة خاصة . وتدرج أبعاد كلاً متغيرات هذه الدراسة بدرجات متباينة بين المتوسطة والضعيفة منها ومعرفة مدى انعكاسها على مجموع الموظفين والمؤسسة بصفة عامة الأمر الذي يمكن ملاحظته من خلال تحليل الفرضيات الجزئية أعلاه.</p>	<p>▲ الخروج بجملة من الاقتراحات المستقبلية نظراً لتربع موضوع الثقافة التنظيمية وأشكال الصراع في جُلا التنظيمات ولا يمكن الحديث عن أي متغير تنظيمي دون تناول ثقافة المنظمة</p>	<p>الهدف الخامس</p>

<p>لهذا عمدنا إستناداً إلى هذه النتائج وشبكة الملاحظات التي قمنا بها ومجموع المقابلات إلى تقديم نموذج يتمشى مع السجية الثقافية لهذه المؤسسة ومحيطها العام ، هذا ما يمكن مراجعته في خاتمة البحث.</p>	
---	--

المصدر : من إعداد الباحثة حسب المعطيات السابقة

رابعاً - مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة :

إن عملية عرض نتائج دراستنا الراهنة ومختلف الدراسات السابقة التي تطرقنا لها منها المشابهة والمطابقة لها هو من الضرورات المنهجية التي يفرضها البحث العلمي نظراً لطبيعة الموضوع وتوجهاته ، رغم التمييز الواضح بينهم سواء كان ذلك مرتبطاً بمحيطها العام أو المداخل النظرية المعتمدة فيها ، إضافة إلى ظروفها من حيث المكان والزمان إلى أن هذا لا يلغي عملية المقارنة العلمية بينهم كونها أساس منهجي لها دلالتها وقيمتها العلمية .

وبتالي فإن جملة النتائج التي توصلنا لها في هذه الفترة الزمانية المحدودة التي ترتبط بالثقافة التنظيمية وأبعادها في علاقتها بإدارة الصراع بأبعاده المختلفة أيضاً ، كفيلة بعرض أوجه الشبه والإتفاق والإختلاف مع هذه الدراسات السابقة .

1. الدراسات الحقلية الخاصة بالثقافة التنظيمية :

إنطلاقاً من مجموع النتائج المتوصل لها الخاصة بدراستنا الراهنة حول متغير الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ، تبين لنا وجود جوانب إتفاق وإختلاف مع الدراسات السابقة التي تم طرحها في الفصل الرابع سابقاً ، وهذا يعود إلى عدة عوامل وظروف خاصة بموضوع الدراسة

بالنسبة لدراسة " كمال بوقرة " فقد توصلت في نتائجها إلى وجود تطابق جزئي مع دراستنا الحالية و يتعلق ذلك بقيم العمل السائدة بين الموظفين أهمها المساواة أو العدالة التنظيمية خصوصاً من حيث ممارسات السلطة والنفوذ فيها و رغبتهم في توفرها ، إضافة إلى ذلك قد بينت دراسته وجود بعض القيم القدرية التي تساهم في عملية الترقية وهو الأمر الذي تم ملاحظته أيضاً أثناء قيامنا بمقابلات حرة مع جماعات العمل في الوحدة الانتاجية ولو كانت بنسبة ضعيفة وهو ما تطرقنا له تفصيلاً في تحليل الفصل السادس.

كما أوضحت كلا الدراستين وجود صراع بين خرجي الجامعات والموظفين القدماء ومقومتهم لكل الأفكار التي تتأتي من خلال هؤلاء الموظفين الجدد باعتبارهم عامل تهديد للهوية الثقافية الخاصة بالوحدة الانتاجية.

كما إلتمسنا أيضاً وجود توافق بين دراستنا الحالية وهذه الدراسة من حيث شكلها العام " المنهج المعتمد وأدوات الدراسة " وتشابه كلاهما في القطاع الذي تم إجراؤهما فيه وهو القطاع الصناعي.

أما عن الإختلاف الوارد بينهما فيظهر من خلال عينة الدراسة " العينة الطبقيّة و العينة الحصصية " ، وحجمها إذا شملت 90 مفردة وهي نسبة قليلة مقارنة بدراستنا الحالية 156 مفردة ، إضافة إلى ذلك إختلاف الأبعاد المعتمدة في كلا الدراستين .

أما بالنسبة لدراسة "إبراهيم بدر شهاب الصبيحات" فقد توصلت في عرض نتائجها إلى وجود توافق بينها وبين دراستنا الحالية من حيث هدفها العام وهو التطرق لموضوع مهم وهو الثقافة التنظيمية ومساعدة إدارة المؤسسات على إدراك وفهم طبيعة تأثير هذه الثقافة على السلوك التنظيمي، رغم ما أفردته نتائج الدراسة التي بينت فقدان لتأثير الثقافي هيمنته في هذا القطاع بفعل العولمة وهذا ما نتشارك فيه دراستنا رغم إختلاف السبب إلى أنها أوضحت أيضاً ضعف علاقة الثقافة التنظيمية ببعض أساليب إدارة الصراع.

كما تتشبه كلاهما من حيث الأدوات الاحصائية المعتمدة في معظمها بإستثناء إستخدام بدر شهاب لأسلوب الإنحدار لكشف الأثر، في حين إستخدمنا في دراستنا الحالية معامل ارتباط سبيرمان لكشف العلاقة .

تتشارك كلا الدراستين في أدوات جمع البيانات من حيث إعتداد الاستبيان كأداة رئيسية ، في حين ورد في دراستنا أكثر من أداة مساعدة أهمهما شبكة الملاحظات والمقابلات والوثائق والسجلات، كما لاحظنا أيضاً وجود تباين بينهما من حيث القطاع الذي تم إجراؤهما فيه وهو القطاع الخدماتي والقطاع الصناعي.

وقد إلتمسنا أيضاً الاختلاف الواضح بين أبعاد المتغير أي وجود تباين من حيث البيانات المطلوب التوصل لها كمياً وكيفياً، ومن جهة أخرى نوعية العينة المعتمدة الإحتمالية والغير إحتمالية أي " العينة الطبقيّة والعينة الحصصية " وحجمها ، حيث بلغ حجمها 410 مفردة بحثية وهو ما يفوق عدد مفردات عينة دراستنا الحالية .

وفيما يتعلق بدراسة "الباتول علوط" فقد توصلت نتائجها إلى أن الثقافة التنظيمية أثر على الأداء الوظيفي كونها الفاعل الأساسي الذي يحدد معالمه من خلال القوانين واللوائح الواضحة التي تتم من خلال الموافقة

على الشروط المعروضة حسب عقد التشغيل ، وهو الأمر الذي يمكن إدراكه أيضاً في دراستنا الحالية أثناء تحليل بعد المناخ التنظيمي الذي يوضح لنا مرونة ممارسة الاجراءات والقوانين التنظيمية وفق قانون العمل والحرص على تقييم الأداء وبناء إتصالات مفتوحة بين موظفيها ، رغم أن هذه الأخيرة تختلف مع ما توصلت له "العلوط" إذ بينت مدى تأثير أنماط التنظيم على إضعاف شبكة العلاقات الاجتماعية إلى أنه لا يؤثر على مستوى الكفاءة الأدائية .

كما تتشابه كلاً الدراستين بدراسة كبرى من حيث الشكل العام لإجراء الدراسة ، إذ يظهر ذلك من خلال استخدام كلاهما للأسلوب الغير إحتمالي في إختيار العينة البحثية ولو أن دراستنا الراهنة إعتمدت على العينة الحصصية في حين أن الأخرى إعتمدت على العينة الاحصائية ، أما بالنسبة لمفردات دراستها فقد بلغت 200 مفردة وهي نسبة تفوق دراستنا الحالية التي بلغت فيها 156 مفردة بحثية.

كما لاحظنا وجود تشابه بين المنهاج المستخدمة ومجموع الأدوات البحثية المستخدمة في كلاً الباحثين ، أما عن أوجه التباين فيمكن الإشارة إلى إختلافهما من حيث الأبعاد المراد دراستها ونوعية البيانات المرغوب التواصل لها رغم وجود تشارك في بعض المؤشرات ، إضافة إلى ذلك يختلف كلاهما من حيث القطاع الذي تم إجراؤهما فيها " القطاع الخدماتي والقطاع الصناعي " ، ناهيك عن ذلك فدراستها تهدف لدراسة الأثر، أما دراستنا الحالية فتسعى للكشف عن مستوى طبيعية العلاقة بين متغيرات الدراسة.

أما بالنسبة لدراسة كل من الباحثين " رائد إسماعيل عابنة، ماجد أحمد حتاملة " فقد توصلت في دراستهما إلى أن كل من الدراستين إعتما على معامل الارتباط للكشف عن العلاقة بين متغيرات البحث والتي تظهر فيهما أنها علاقة ارتباطية إيجابية ، أما أسلوب التسيير المعتمد في دراستهما هو النمط البيروقراطي وهو ما يختلف مع النتائج المتوصل لها أثناء تحليل بعد الاحتواء في دراستنا الحالية التي بينت أنها تعتمد على أسلوبين الديمقراطي والأوتوقراطي معاً.

إضافة إلى ذلك فإن مسعى كلا الدراستين واحد وهو طرح إطار نظري للثقافة التنظيمية والتعريف بها بصفة عامة ، ثم التعريف بنمط الثقافة السائدة في مؤسسات الدراسة " المستشفيات ذات القطاع العام و مؤسسة تكسالتق".

كما تتشابه كل من الدراستين من حيث المنهج المعتمد وهو المنهج الوصفي التحليلي ، وأدوات الدراسة الإستبيان رغم أن دراستنا تشمل جملة من الأدوات المساعدة كالمقابلات وشبكة الملاحظة المعتمدة ، ناهيك عن ذلك تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الاحصائية للعلوم الاجتماعية المتشابهة في كلا البحثين .

أما بالنسبة للإختلاف الوارد بينهما فيظهر في القطاع الذي تم إجراؤهما فيه وهو قطاع الخدمات والقطاع الصناعي ، أما عن عينة الدراسة جاءت مختلفة وفاقت نسبتها 300 مفردة بحثية في دراستهما عن عينة دراستنا .

أما بالنسبة لدراسة الباحثة "ساطوح مهدية" فقد توصلت في دراستها إلى الكشف عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين متغيرات الدراسة ، الأمر الذي يتفق مع نتائج دراستنا الحالية بوجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ومتوسطة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع ، كما تتشابه كلا الدراستين من حيث أحد أبعادها المعتمدة ألا وهي " دعم العمل أو الدعم التنظيمي " حيث يظهر المتوسط الحسابي العام لكلا الدراستين أنه مرتفع في المؤسسات المعنية بالدراسة ، بغض النظر عن بقية الأبعاد المختلفة .

إضافة إلى ذلك يمكننا ملاحظة توافق الدراستين من حيث الأهداف المرغوب التوصل لها وتتمثل في تأصيل الفكر النظري لموضوع الثقافة التنظيمية وواقعها في المؤسسة عين الدراسة إذ ورد مستوها مرتفع حسب قيم المتوسط الحسابي الواردة في دراستها حيث قدرت بـ 3,49 أما في دراستنا الحالية فقدرت بـ 3,65 ، مع كشف علاقتهما بالمتغير التابع .

كما بينت كل من الدراستين وجود توافق واضح من حيث شكلها العام ، ويظهر ذلك من خلال اعتمادها نفس المنهج وأدوات الدراسة المستخدمة فيها بإستثناء شبكة الملاحظة التي قمنا بها في دراستنا الحالية ، مع إستخدام الأساليب الاحصائية المختلفة من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط والنسب والتكرارات ماعدا الوزن النسبي المستخدم في دراستها .

أما عن أسلوب العينة فقد عمدت كلا الدراستين إلى إستخدام الإجراء الغير إحتمالي وبالتحديد العينة الحصصية حسب طبيعة الدراسة ، إذ بلغ عدد مفردات دراستها 290 مفردة والتي فاقت نسبة مفردات بحثنا وهذا يعود إلى حجم المجتمع العام الخاص بهما، إضافة إلى ذلك فإن هذه الدراسات تم إجراؤهما في نفس

القطاع وهو القطاع الصناعي ، ناهيك عن ذلك فإن التدرج المهني للعاملين متشابه فيهما " الإطارات، عمال التحكم، عمال التنفيذ".

2. الدراسات الحقلية الخاصة بإدارة الصراع التنظيمي :

من خلال مجموع النتائج المتوصل لها المرتبطة بدراستنا الحالية حول المتغير التابع " إدارة الصراع التنظيمي " ، بأبعادها المختلفة " أسلوب التعاون، أسلوب التنافس، أسلوب التجنب" إتضح لنا وجود مجموعة من الخصائص المشتركة والمختلفة فيما بينهم نظراً لوجود عدة عوامل وظروف خاصة بموضوع الدراسة والأصل الجغرافي الخاص بهم

فالبنسبة لدراسة " شنة محمد رضا" فقد توصلت في نتائجها إلى أن عملية إدارة الصراع التنظيمي في مجموع المؤسسات الستة المتنوعة التي تم إجراء فيها الدراسة الميدانية وفق أساليب معينة وردت بالترتيب حسب مدى أهميتها وموقعها في هذه المؤسسات على التوالي " أسلوب التعاون، أسلوب التجنب، أسلوب التنافس " وهو الأمر الذي تتشابه فيه مع دراستنا الحالية إذ احتل بعد أسلوب التعاون في المرتبة الأولى من حيث الأهمية والاستخدام، ثم يليها مباشرة أسلوب التنافس وأسلوب التعاون وهو ما تختلف فيه مع هذه الدراسة ، ومنه يمكننا القول أن كلا الدراستين تتشبهان من حيث الأبعاد المعتمدة بغض النظر عن إختلاف الترتيب.

إضافة إلى ذلك فإن دراستها تتشارك ودراستنا الحالية في جملة من الأهداف المتمثلة في معرفة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المعتمدة في هذه المؤسسة مع تحديد أيهم الأكثر تطبيقاً ، ومدى أهميتها لدى الإدارات العليا في كل مؤسسة تسييرية .

وفي ذات السياق فإن هؤلاء الدراسات تتشابه من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي ، أما عن أدوات القياس المستخدمة فيها فإن إعتدت على الاستبيان وهو ما تتفق معه دراستنا الحالية إلا أننا إستخدمنا أيضاً كل من المقابلة وشبكة الملاحظات والوثائق والسجلات كأدوات مساعدة .

أما عن أسلوب التعيين فقد إستتدت كلا الدراستين إلى الإجراء الاحتمالي ولو أنهما إختلفاً من حيث طبيعة العينة ، إذ إعتدت في دراستها على العينة العرضية المقصودة أما دراستنا فعمدت إلى إستخدام العينة الحصصية حسب عوامل معينة ، كما فاق عدد مفردات عينتنا (156) مفردة مقارنة بعدد مفردات دراستها (53) مفردة.

كذلك الأمر بالنسبة للأساليب الإحصائية ، حيث إستخدمت كلا الدراستين معامل الارتباط ، وإن اختلفا في نوعيته إذ إعتمدت دراستها على معامل بيرسون أما دراستنا فستخدمت معامل سبيرمان ، إضافة إلى ذلك فإن كلا الدراستين أخضعت الاستبيان لمعامل الصدق والثبات .

كذلك تم إجراء كلا الدراستين في نفس القطاع وهو القطاع الصناعي وهو الأمر الذي ساعدنا على معرفة كيفية غوض هذا الأخير بسهولة ، أما عن أوجه التباين فتمثلت في إستخدامهم لإختبار كا ولاعتماد على النسب والتكرارات لا غير مقارنة بدراستنا الراهنة أين تم التفصيل فيها بإستخدام المتوسطات الحسابية الانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية .

أما بالنسبة لدراسة " عنتر صلاح" فقد توصلت في دراستها إلى أن ثقافة المؤسسة بمختلف أبعادها تساهم في تكوين مواقف النزاع بين الإداريين إلى جانب أساليب التسيير والسلطة الممارسة فيها ، لذلك فإن هؤلاء الإداريين يلجؤون إلى إستخدام أساليب معينة من أجل إدراتها والتحكم فيها والتي جاءت مرتبة حسب إستخدامها وتداولها " أسلوب التسوية، أسلوب التعاون، أسلوب التجنب، أسلوب القوة ، أسلوب التنازل" ، وبالتالي فإن هناك تطابق جزئي مع دراستنا من حيث بعض الأبعاد التي تم تناولها وهي أسلوب " أسلوب التعاون، أسلوب التنافس، أسلوب التجنب " وإن اختلفت من حيث الترتيب .

إضافة إلى ذلك فإن كلا الدراستين متوافقتان من حيث هدفها العام والذي يتمثل في معرفة أهم الأساليب المعتمدة في المؤسسات لأجل إدارة الصراعات بينهم، كما أنهما إعتدما على ذات المنهج وهو المنهج الوصفي وما يتبعه من أدوات الدراسة " الاسبيان والملاحظة ، زيادة عن ذلك فإن دراستنا الحالية إعتمدت على المقابلات العلمية والسجلات والوثائق.

أما عن الأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها في دراستها فتمثلت في التكرارات والنسب المئوية التي إعتدناها أيضاً في دراستنا مع حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الارتباط وقياس الصدق والثبات وهو ما تميزت به دراستنا الراهنة .

كذلك الأمر بالنسبة لعينة الدراسة حيث إعتمدت في دراستها على المسح الشامل، أما دراستنا الحالية فعمدنا إلى العينة الحصصية ، أما قطاع الدراسة فتم إجراؤها بين القطاع الخدماتي والقطاع الصناعي.

أما بالنسبة لدراسة " سهل بن قايل سعد البقمي " فقد توصلت إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية ، أما عن الاختلاف فيظهر في قيمتها حيث ورد هذا الارتباط بشكل ضعيف، في حين يظهر في دراستنا الراهنة بطريقة متوسطة ، كما تبين أن استخدام هذه الأساليب لإدارة الصراعات في كلا الدراستين متشابه إذ يتم بدرجة متوسطة هذا ما يعبر عن مدى توافق الدراستين في تحقيق أهدافهما المتمثلة في عرض واقع ممارسة كل من الإداريين والقادة لهذه الآليات من أجل إدارة الصراعات القائمة والكشف عن علاقتهما بالمتغير (المستقل أو التابع) حسب الدراسة .

كما تتشابه كلا الدراستين من حيث المنهج المستخدم وأداة الدراسة الرئيسية ، زيادة على ذلك فإن دراستنا إتمدت على بعض الأدوات المساعدة منها الملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات، أما عن الأساليب الإحصائية الواردة فهي الأخرى متشابهة في كلاهما .

ومع ذلك فإن هنالك بعض الاختلافات بينهما تمثلت في اعتماد الإجراء الاحتمالي في اختيار العينة المناسبة في دراسته وبتحديد العينة التطبيقية ، أما دراستنا الراهنة فعمدنا إلى استخدام الإجراء الغير احتمالي وبالتحديد العينة الحصصية ، وقد فاقت عدد مفردت دراستها (384) مفردة عدد مفردات بحثنا (156) حسب مجتمع البحث.

إضافة إلى ذلك فإن هناك تباين واضح في الأصل الجغرافي لكلا البحثين ، مع اختلاف القطاع الذي تم إجراؤهما فيه لدراسة وهو القطاع الخدماتي والقطاع الصناعي.

أما بالنسبة لدراسة " علي شريف يوسف " فقد توصلت في عرض نتائجها إلى أن لأنماط القيادة " التحويلية والتبادلية والتشاركية " دور في إدارة الصراع التنظيمي من خلال استخدام إستراتيجيات " التنافس، التكامل والتعاون " وتم ذلك من خلال عدة عوامل أهمها المستوى التعليمي للعاملين الذي يساعد على إحداث التغيير وتوفر الثقة في القادة ومشاركة العاملين في بعض المسؤوليات وتعاونهم مع بعضهم البعض في العمل مع تشجيع المنافسة من خلال بعض المنح ، كما أنها تستفيد من خبرات العاملين وتوفر تبادل للمعلومات وتضمن عدالة التوزيع ، الأمر الذي يتطابق جزئياً مع دراستنا الراهنة إذ أنها هي الأخرى توفر هذه الحاجات الأساسية والمحورية من أجل إدارة الصراع عبر أسلوب التعاون والتنافس والتجنب .

ومنه فيمكن القول أن كلا الدراستين تتشابهان من حيث استخدام بعض الأبعاد وهي " إستراتيجية التعاون وإستراتيجية التنافس " في حين تختلف في كل من استخدام إستراتيجية " التجنب و التكامل "، وبالتالي فإن كل من الدراستين يسعى إلى تحقيق نفس الهدف ألا وهو إدارة الصراع التنظيمي إستناداً إلى مستوى المتغيرات المستقلة ألا وهي " الثقافة التنظيمية ، الأنماط القيادية " .

كذلك نجد أن كلا الدراستين إستخدمت ذات المنهج وهو المنهج الوصفي مع ما يرافقه من أدوات بحثية إلا أن الاختلاف الوحيد هو طريقة استخدام الملاحظة إذ عمدنا في دراستنا إلى تأسيس شبكة ملاحظة كاملة .

إضافة لذلك فإن كلا الدراستين تم إجراؤهما في القطاع الصناعي ، أما بالنسبة لأسلوب التعيين فقد إستخدمت دراستها الإجراء الاحتمالي وبضبط العينة العشوائية الطبقية في حين إستخدمنا في دراستنا الحالية الإجراء الغير إحتمالي وبالبضبط العينة الحصصية ، كما أن عدد مفردات عينتنا (156) مفردة فاقت نسبة عدد مفرداتهم (140) مفردة بحثية .

أما عن الأساليب الاحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات الكمية فقد إعتمدت كل من البحثين لنفس البرنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ;v 25 ، وشملت كلاهما للتكرارات والنسب المئوية ، إلا أن دراستنا إستعانت أيضاً بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط سبيرمان ، كما أنها إعتمدت فيها على مقياس ليكرات الخماسي وبالتالي قد تم حساب الصدق والثبات الخاص بها .

أما بالنسبة لدراسة " العموري ميلود " فقد توصل إلى وجود علاقة إرتباطية طردية موجبة بين أنماط القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي ، وهو ما تتفق معه دراستنا الحالية التي توصلت إلى نفس النتيجة أي وجود علاقة إرتباطية طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي .

كذلك فإن كلا الدراستين تتشبهان في بعض الأبعاد ألا وهي " إستراتيجية التعاون ، إستراتيجية التجنب " أما عن الأبعاد المختلفة فهي " إستراتيجية التنافس، إستراتيجية الالتزام، إستراتيجية الهيمنة، إستراتيجية التسوية" .

وبتالي فإن كل من الدراستين يسعى إلى تحقيق نفس الأهداف وهي الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ومعرفة الأساليب المستخدمة لأجل إدارة الصراع التنظيمي.

كما أن كلا الدراستين إستخدم المنهج الوصفي المستند على التحليل ، إلى أن دراستها إستعانت أيضاً بأسلوب دراسة حالة ، مع استخدام مجموعة من أدوات جمع البيانات والتي تمثلت في الاستبيان الذي خضع

للمصدق والثبات في كلا الدراستين، في حين نجد أن دراستنا إستعانت بأدوات مساعدة أهمها الملاحظة والمقابلة العلمية .

أما عن الأساليب الإحصائية المعتمدة فيهما ، فقد إعتدنا على برنامج الحزم الإحصائية SPSS ، حساب معامل الارتباط ، إختبار الفا كرونباخ ، مقياس ليكرت الخماسي المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومع ذلك فإن دراستها إعتمدت أيضاً على اختبار كروسكال ، والاس وكولمجراف.

إضافة إلى ذلك فإن دراسته إعتمدت على الإجراء الاحتمالي وبالتحديد العينة الطبقية بـ 450 مفردة بحثية وهي تفوق عدد مفردات دراستنا 156 مفردة بحثية ، إذ إعتدنا على الاجراء الغير إحتمالي وبالتحديد العينة الحصصية .

أما عن قطاع الدراسة فقد تم إجراؤهما في كل من القطاع الخدماتي والقطاع الصناعي وهذا يبقى رابيط بطبيعة الدراسة ومجالها وأهدافها.

3. الدراسات الحقلية الخاصة بالثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي :

بعد أن تم مناقشة نتائج دراستنا الحالية من خلال طرح كل من بعديها المستقل والتابع أي " الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي " و إدراك موقعها وأهميتها نظرياً وميدانياً ، فإننا سوف نتناول في هذا الجزء هذه العلاقة الارتباطية الجامعة بينهما محاولة منا للكشف عن مستوا وطبيعتها ومدى إنعكاسها على المنظمة ككل ولا يتأتى ذلك إلا من خلال مقارنتها ومناقشتها مع مجموع الدراسات الموافقة لها على النحو التالي :

فبالنسبة إلى دراسة " لبيب عبد العزيز إبراهيم " فقد توصلت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي ، الأمر الذي يختلف عن دراستنا الحالية التي بينت وجود علاقة إرتباطية طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي في الوحدة الإنتاجية تكسالتق.

رغم أن كلا الدراستين تناولا جملة من الأبعاد المتشابهة خصوصاً فيما يتعلق بمتغير إدارة الصراع التنظيمي والتي تمثلت في كل من " أسلوب التعاون وأسلوب التجنب " وإن إختلفت مرتبتهما في كلا الدراستين من حيث الأهمية والإستخدام ، زيادة عن ذلك فإن دراستهما إعتمدت على أزيد من أسلوب وهي أسلوب التسوية والتنازل والاجبار ، أما دراستنا فعتمدنا فيها أيضاً على أسلوب التنافس .

أما بالنسبة للمتغير المستقل أي " الثقافة التنظيمية " فنجد أن مجموع الأبعاد المعتمدة في كلا الدراستين متباينة ، حيث وردت في هذه الدراسة بشكل نوعي كافي غير ملموسة وهي " الفلسفة التنظيمية، القيم التنظيمية ، المعتقدات ، رسالة المدرسة ، الاعراف والقوانين التنظيمية والتوقعات التنظيمية " في حين تطرقنا لها في دراستنا الحالية بشكل كمي وملموس أكثر وهي " الاحتواء التنظيمي، المناخ التنظيمي ، الدعم الانساني " .

كما ورد مستوى الثقافة التنظيمية في دراستها بمستوى متوسط حسب قيمة المتوسط الحسابي (3,36)، في حين جاء مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسستنا بمستوى مرتفع حسب قيمة المتوسط الحسابي (3,74) . رغم ذلك إلى أن هناك تشابه بينهما من حيث الأهداف المعتمدة ، إذ أن كلاهما يسعى إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية والعلاقة بينها وبين أساليب إدارة الصراع في مؤسسات عين الدراسة .

إضافة إلى ذلك فإن هناك تشابه بين كل من الدراستين من حيث المنهج المعتمد فيها ألا وهو المنهج الوصفي ، كذلك الأمر بالنسبة لأدوات الدراسة إذ إعتدى كل منهما على الاستبيان كأداة رئيسة، زيادة عن ذلك فإن دراستنا استخدمت بعض الأدوات المساعدة وتتمثل في " الملاحظة العلمية ، المقابلة العلمية ، الوثائق والسجلات " .

أما عن الأساليب الإحصائية المعتمدة فيهما فهي أيضاً متوافقة منها حساب " المتوسط والانحراف المعياري التكرارات والنسب المئوية ، الصدق والثبات وكذلك معامل الارتباط وإن عمدت الدراسة إلى معامل بيرسون في حين إستخدمنا معامل سبيرمان ، إضافة إلى أنه إستخدم إختبار الفروق .

وبالحديث عن أسلوب التعيين فإن هناك تباين بينهما حيث إعتمدت على الاجراء الاحتمالي وبالضبط العينة العشوائية البسيطة ، في حين إعتمدنا في دراستنا الراهنة على الاجراء الغير الاحتمالي وبالتحديد العينة الحصصية حسب ظروف المؤسسة .

ومنه فإن هناك إختلاف أيضاً من حيث الأصل الجغرافي للموظفين وقطاع الدراسة ، حيث تم إجراؤهما في كل من القطاع الخدماتي والقطاع الصناعي وهذا يحدث فارقاً في نتائج الدراسة .

أما بالنسبة لدراسة " بلطرش حياة " فقد توصلت فيها إلى أنه توجد علاقة إرتباطية موجبة ودالة بين مساهمة الثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة في عملية إدارة الصراع التنظيمي وهو ما يظهره معامل الارتباط

بين المتغيرين الذي قدر بـ (0,620) ، الأمر الذي يتفق مع نتائج داستنا الراهنة التي توصلت لوجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي وهو ما تبينه قيمة الارتباط المتحصل عليها .
(0,625 **).

إضافة إلى ذلك فإن هناك توافق جزئي بين كلا الدراستين من حيث الأبعاد التي تم تبنيها وإعتمادها ، إذ نلاحظ أن الباحثة عملت في دراستها على تفكيك المتغير التابع " الولاء التنظيمي " في حين أن متغير الثقافة التنظيمية ومتغير إدارة الصراع تم تناولهما مباشرة دون تجزئة ، ومع ذلك فإنها توصلت في عرض نتائجها إلى إستخدام بعض الاستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي وبالترتيب على النحو التالي : أسلوب التهذئة يليها، أسلوب التعاون ، أسلوب التسوية ثم التفاوض وأخيراً أسلوب التجنب والاجبار . في حين تناولنا في دراستنا بالترتيب كل من إستراتيجية التعاون يليها إستراتيجية التنافس وبعدها إستراتيجية التجنب .

كما بينت نتائج كلا الدراستين وجود تشابه يتمثل في توفر مجموعة من القيم التنظيمية الفعالة والايجابية داخل وحدات العمل أبرزها " قيم الصدق، الثقة، الأمانة ، الاخلاص، والتعاون الجماعي " .

وبتالي فإن كل من الدراستين له أهداف واحدة تتجسد في معرفة كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراعات التنظيمية .

لهذا فقد عمل كل من الباحثين في بناء هذه الدراسات إلى إستخدام ذات المنهج وهو المنهج الوصفي الذي يستند إلى التحليل ، إلى أن دراستها إستعانت أيضاً بمنهج دراسة حالة .

أما عن الأدوات المنهجية المعتمدة في كلا البحثين فقد تمثلت في إستخدام الاستبيان كأداة أساسية ، إلى أن دراستنا إستعانت بأدوات أخرى مساعدة تتمثل في كل من المقابلات العلمية والملاحظات العلمية والسجلات والوثائق .

كذلك الأمر بالنسبة إلى الأساليب الاحصائية المعتمدة حسب برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss فإن هذه الدراسات إستخدمت نفس الأساليب إلى أن دراستها عملت أيضاً على حساب معادلة الانحدار .

أما أن أسلوب التعيين فقد إعتمدت في دراستها على الإجراء الاحتمالي وبالتحديد العينة العشوائية التي شملت (180) عاملاً، في حين عمدنا في دراستنا الحالية إلى إستخدام الإجراء الغير إحتمالي وبالتحديد العينة الحصصية التي شملت (156) عاملاً.

كما أن كل من الدراستين تم إجراؤهما في نفس القطاع ألا وهو القطاع الصناعي ، الأمر الذي يؤسس لتشابه الأصل الاجتماعي لمجموع العاملين.

خامساً- النتائج العامة للدرسة :

في خضم الشواهد الامبريقية لدراستنا الحالية و إستناداً إلى مجموع الفرضيات التي تم إختبارها ميدانياً حسب أدوات البحث العلمي المعتدة فيها " الإستبيان، المقابلة العلمية ، الملاحظة العلمية ، الوثائق والسجلات " ، وكل من الدراسات السابقة وأهداف بحثنا، أتاحت لنا هذه الدراسة الموسومة بـ (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية)، فرصة لإزالة نوع من الغموض الذي يكتنفها حول " مستوى و طبيعة هذه العلاقة القائمة بين متغيراتها ، الأمر الذي يمكننا إدراكه من خلال النتائج المستخلصة على النحو التالي :

- مستوى الثقافة التنظيمية بالوحدة الانتاجية تكسالق:

أظهرت عملية التحليل الإحصائي لإتجاهات المبحوثين نحو متغير الثقافة التنظيمية جملة من النتائج أهمها أن المستوى العام للثقافة التنظيمية بالوحدة الانتاجية تكسالق ولاية خنشلة ورد بمستوى مرتفع ، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3,65 وانحراف معياري قدر بـ 0,011 .

وبتالي فإن الوحدة الانتاجية تكسالق تتميز بوجود ثقافة تنظيمية إيجابية قوية خاصة بها ، هذا ما يبين لنا أن كل من موظفيها بإختلاف مستوياتهم المهنية من "الإطارات وعمال التحكم وعمال التنفيذ" وتباين مستواهم الثقافي والتعليمي ، إضافة إلى ذلك تفاوت الأجيال عمرياً جعلها تزخر بتعدد السجيات الثقافية الفرعية ، ومرجعيتهم الاجتماعية الريفية التي كان لها دوراً كبيراً في صقل شخصياتهم وتوجهاتهم نحو العمل التي تظهر من خلال مجموع السلوكيات والأفعال الصادرة عنهم وعلاقاتهم التفاعلية تجاه بعضهم البعض وتجاه المنظمة بصفة عامة ، ناهيك عن ذلك فإن السياسة التسييرية في الوحدة الانتاجية عملت على توجيه هؤلاء الموظفين من خلال إضافة بعض الممارسات والأفعال فيما بينهم لتصبح قيم تنظيمية أساسية

في الوحدة الانتاجية ، بإستغلال طبيعة الثقافة الفرعية المتواجدة فيها من أجل تثبيت هذه القيم التنظيمية وبالتالي التحكم في السلوك التنظيمي العام ومن بين هذه القيم نجد العمل الجماعي ، التعاون ، الثقة التنظيمية ، المشاركة العمالية ، المكافآت والتكوين العدالة والحوافز .. وغيرها من القيم الفعالة التي أتاحت للمنظمة هوية سوسيوتنظيمية خاصة بها .

وبتالي يمكن عرض أهم هذه القيم الخاصة بها على النحو التالي :

أ. بالنسبة للإحتواء التنظيمي :

وقد شمل هذا الأخير العديد من القيم والأفعال والسلوكيات التي تظهر من خلال إبداء الاهتمام والألفة بين جميع الموظفين مع توفير قيم الثقة الكاملة فيما بينهم و تفويض السلطة حسب الأدوار الوظيفية المتاحة وبالتالي إشراكهم في عمليات تصور القرارات ، خاصة وأن للعمل الجماعي أو الفرقي دور في تعميق هذه الثقافة في ظل أساليب التسيير المتاحة خصوصاً الأساليب الديمقراطية وعملية التكوين والتدريب المتوفرة ، لذلك فإن مستوى هذا البعد جاء مرتفع بمتوسط حسابي قدر بـ 3,78 وإنحراف معياري قيمته 0,10.

ب. بالنسبة للمناخ التنظيمي :

كذلك فإن هذا الأخير أسس للعديد من السلوكيات والأفعال الضرورية لبناء ثقافة تنظيمية فعالة ، وذلك من خلال توفير جو عمل مناسب لأداء المهام يتسم بمرونة في ممارسة الاجراءات وبناء اتصالات وتبادل المعلومات بحرية ، إضافة الى ذلك يضمن تقييم الأداء ومنح فرص للترقية والمكافآت بمختلف أنواعها مع العلاوات الاستثنائية ، لهذا فإن مستوى هذا البعد ورد مرتفعاً بمتوسط حسابي قدر بـ 3,61 وإنحراف معياري قيمته 0,10.

ج. بالنسبة للبعد الإنساني :

شمل هذا البعد جملة من الصفات والأفعال الهامة التي تتمثل في تشجيع قيم الاحترام والتقدير وتنميتها بين جميع الموظفين من خلال تقديم بعض الشهادات التقديرية والحوافز المادية والمعنوية والخدمات الاجتماعية أثناء أداء المهام مثل النقل، الاطعام وغيرها من الخدمات ، إضافة إلى منحهم قروض استهلاكية في

المناسبات الاجتماعية حسب حاجات الموظفين مع توفر مبادئ العدالة التنظيمية التوزيعية والاجرائية ، لذلك فإن مستوى هذا الأخير جاء مرتفع ، بمتوسط حسابي قدر بـ 3,58 وانحراف معياري قيمته 0,12.

- مستوى إدارة الصراع التنظيمي بالوحدة الانتاجية تكسالىق:

أفرزت عملية التحليل الإحصائي لإتجاهات المبحوثين نحو متغير إدارة الصراع التنظيمي جملة من النتائج أهمها أن المستوى العام لإدارة الصراع التنظيمي بالوحدة الانتاجية تكسالىق ولاية خنشلة ورد بمستوى مرتفع ، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3,46 وانحراف معياري قدر بـ 0,03 .

ومنه فإن الوحدة الانتاجية تكسالىق تتمتع بمجموعة من الأساليب والإستراتيجيات الفعالة والتي تسعى الإدارة العليا إلى تكريسها بين موظفيها وفي جميع المستويات المهنية من خلال ثقافة الوحدة ، بحيث تصبح هذه الآليات بمثابة برنامج ثابت يحظى بمكانة خاصة فيها أين يتم اللجوء إليه أثناء بروز المشكلات والنزاعات وتفاقم الصراعات المختلفة التي لا يكاد يخلو منها أية تنظيم ، وقد ركزا جهاز الإدارة بصفة خاصة وكل الإداريين والمشرفين والقادة في تفعيل بعض الممارسات لتغيير منحى الوحدة وإدارتها نحو الأفضل وبتالي التخلص من مختلف معيقاتها من خلال التنسيق بين جميع وحدات المؤسسة وخلق بيئة محفزة على التعاون وطرح بدائل للمشكلات مع مراعاة أهدافها ، كما قد تستخدم السلطة في فرض بعض القرارات أو تلجأ إلى ممارسة أساليب العقاب أو السرية حسب طبيعة النزاعات القائمة ، إلا أنها في بعض الحالات والمواقف تبتعد عن اعتماد كلا الأسلوبين وتتجه نحو تجنب مختلف النقاشات والخلافات والمواضيع الحساسة بهدف حل وإدارة الصراعات القائمة ، كل هذه الممارسات تتم وفقاً لطبيعة الصراعات وتختلف بتباين الأطراف المتخاصمة كذلك فإن للمحيط الخارجي دور في ذلك ، بمعنى أن ثقافة لأهل المنطقة ثقافة خاصة تتسم بالشدّة والمحافظّة والصرامة في التعاملات وبتالي فهي تنعكس على كل الأفعال الصادرة عن جماعات العمل في الوحدة الإنتاجية ومنه يمكن عرض هذه الأساليب المتداولة لإدارة الصراع على النحو التالي :

أ.بالنسبة لأسلوب التعاون :

يشمل هذا البعد مجموعة من الطرق والممارسات من أجل إدارة الصراع التنظيمي بطريقة متعاونة من خلال توفير بيئة محفزة على التعاون والتنسيق بين مختلف الوحدات، ثم الحرص على مشاركة موظفيها في العملية الإدارية والإهتمام برغباتهم وطموحاتهم وتقييم الجماعة أثناء مواجهتهم لبعض المشكلات وطرح بدائل

لها من أجل التوفيق بين أهداف المنظمة وموظفيها بطرق حوار ومناقشة سليمة ، لهذا ورد مستوى هذا البعد مرتفعاً بمتوسط حسابي قدر بـ 3,54 وإنحراف معياري قيمته 0,08.

ب. بالنسبة لأسلوب التنافس :

كذلك فإن هذا الأخير يشمل جملة من الأفعال والطرق المعتمدة من أجل إدارة الصراعات القائمة بين الموظفين أثناء تعسرها وتصاعدها بحدة ، إذ يتم اللجوء إلى السلطة التنظيمية من أجل إنهاء النزاعات وفرض جملة من القرارات التي تمنع عملية تصعيد الصراعات بين أطرافها ، كما أنها لا تقف عند هذا الحد بل تستخدم في بعض الحالات المستعصية أساليب العقاب المختلفة منها الخصم من الأجر وقد تصل إلى التسريح من العمل في بعض الحالات ، كما تستعين الإدارة بأسلوب السرية في المعلومات من أجل السيطرة على هذه الخلافات وبالتالي فإنها ببساطة ترى أن هذه الصراعات هي بمثابة عامل لعدم الاستقرار يجب فضه ، ومنه فقد جاء مستوى هذا البعد مرتفع بمتوسط حسابي قدر بـ 3,61 وإنحراف معياري قدر بـ 0,11.

ج. بالنسبة لأسلوب التجنب :

يشمل هذا البعد مجموعة من الآليات والممارسات التي يتم إتباعها بهدف إدارة الصراعات القائمة وحلها خصوصاً إذا ما سبق أن إعتاد المدير أو المشرف على بعض الاستراتيجيات السابقة التي لم تجدي نفعاً مع هذه الخلافات وبالتالي فإنه يلجأ ويتعمد تجنب الصراعات وتجاهلها من خلال تجنب الحوار والنقاشات المفتوحة التي تأول إلى الصراع وإهمال الشكاوي المقدمة من طرف بعض الموظفين ، كذلك تتجاهل المواضيع الحساسة وتتسحب من حلقة الصراع وبالتالي تترك الصراع للأطراف المتخاصمة بعيداً عنه ، لذلك جاء مستواها متوسط حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3,24 وإنحراف معياري قيمته 0,05.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو الاحتواء و أسلوب التعاون في إدارة الصراع بالوحدة الانتاجية تكسالتق ، متوسطة موجبة وطرديية ، إذ بلغت قيمة معامل إرتباط سبيرمان 0,613.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو المناخ التنظيمي وأسلوب التنافس في إدارة الصراع بالوحدة الانتاجية تكسالتق ، ضعيفة موجبة و طردية ، إذ بلغت قيمة معامل إرتباط سبيرمان 0,349.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو الدعم الانساني وأسلوب التجنب في إدارة الصراع بالوحدة الانتاجية تكسالتق ، ضعيفة موجبة وطرديية ، حيث بلغت قيمة معامل إرتباط سبيرمان 0,182.

- وإنطلاقاً مما سبق تناوله ، فإن هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيري الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الوحدة الانتاجية تكسالق ، وبالتالي فإن الفرضية الأساسية مقبولة ، حيث قدرت قيمة معامل سبيرمان بـ 0,625 بين المتغير المستقل و المتغير التابع وهي علاقة متوسطة موجبة وطرديّة .

ومنه إتضح لنا أن هناك ثلاثة آليات لإدارة الصراعات التنظيمية بالوحدة الإنتاجية تكسالق ، المتمثلة في إستراتيجية التعاون القائمة على أساس الاحتواء، تليها إستراتيجية التنافس القائمة على أساس مناخ المنظمة وأخيراً إستراتيجية التجنب وفقاً لبعدهم الدعم الانساني .

نلاحظ أن هذا التفاوت المتواجد بين هذه الأساليب في إدارة النزاعات المتواجدة بالوحدة الانتاجية ذو علاقة مباشرة بالحدود البشرية والمكانية للدراسة ، أي أن طبيعة الفرد العامل ومرجعياته الاجتماعية والثقافية تساهم بشكل مباشر في رسم وتحديد طرق تعاملاته وسلوكاته أثناء أداءه الوظيفي ، ومن جهة أخرى تلعب سياسة المنظمة دور في هذه التراتبية وفقاً لحاجات المؤسسة .

- تبين أيضاً تحقيق الأهداف النظرية والأهداف الميدانية بنسبة كبيرة .

سادساً- القضايا والمشكلات التي تثيرها الدراسة :

في نهاية دراستنا الحالية يمكننا الوقوف على عدة مواضيع هامة ومحورية تستحق البحث ويمكننا إقتراحها كإشكاليات لدراسات وبحوث مستقبلية والتي لها علاقة بمجال الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي نذكر منها :

الجدول رقم (48): آفاق الدراسة .

المقترح الأول	واقع المؤسسة الجزائرية من حيث :
	✓ علاقات العمل في ظل التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي.
	✓ دراسة هيكل الأجور للعاملين بما يتناسب مع قدراتهم وكفاءتهم وطبيعة الأعمال المسندة لهم.
	✓ وضع هيكل خاص بنظام الحوافز .
	✓ التنسيق بين مخرجات المؤسسات الصناعية ومتطلبات سوق العمل.

<p>✓ الحرص على عملية تكوين وتدريب الكادر البشري للمؤسسات الاقتصادية حسب التخصص الوظيفي.</p>	
<p>الإعتماد في إجراء الدراسات والبحوث على بيانات وقطاعات متنوعة : من الملاحظ أن معظم الدراسات التي تم إجراؤها حول الموضوع إقتصرت على القطاع الخدماتي وبالضبط قطاع التعليم لهذا ندعو إلى : ✓ دراسة جلاً المؤسسات الاقتصادية دون إستثناء ، على سبيل المثال لا الحصر (مؤسسة سونطراك، مؤسسات سونلغاز)</p>	<p>المقترح الثاني</p>
<p>دراسة متغير إدارة الصراع التنظيمي حسب آساليب إحصائية متباينة، من علاقات الإرتباط إلى معامل التأثير بهدف تفكيك هذا الأخير وإعادة قياسه . مثال : ✓ تأثير بعض النماذج القيادية (الأوتوقراطية، الديمقراطية) على عملية إدارة الصراع التنظيمي.</p>	<p>المقترح الثالث</p>
<p>دراسة موضوع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال تبني جملة من الإستراتيجيات : ✓ إستراتيجية جماعات العمل ✓ إستراتيجية شبكة الاتصالات ✓ إستراتيجية تخفيف الفجوة</p>	<p>المقترح الرابع</p>
<p>تناول متغير إدارة الصراع التنظيمي في ظل علاقته بمتغيرات هامة . نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر : ✓ النقابة العمالية ✓ التمثلات الاجتماعية ✓ المعوقات الاجتماعية ✓ الخلفية الاجتماعية ✓ القيادة التنظيمية ✓ التمكين الإداري .</p>	<p>المقترح الخامس</p>
<p>دراسة متغير الثقافة التنظيمية في ظل أبعادها الإمبريقية منها : ✓ الدعم التنظيمي</p>	<p>المقترح السادس</p>

✓ نمط الإتصال	
✓ البعد التسيري	

المصدر: من إعداد الباحثة

خلاصة الفصل :

من خلال العرض السابق توصلت الدراسة الراهنة إلى مجموعة من النتائج التي كشفت لنا واقع الثقافة التنظيمية في الوحدة الانتاجية تكسالت ومستوى إدارة الصراع التنظيمي فيها ، إنطلاقاً من تطبيق مجموعة من الاستراتيجيات بشكل تدريجي " إستراتيجية التعاون ، إستراتيجية التنافس وإستراتيجية التجنب".

إذ أن فاعلية هذه الاستراتيجيات يتوقف على مستوى ثقافة المنظمة التي تشمل كل من " الإحتواء والمناخ التنظيمي والدعم الإنساني " . التي بينت وجود علاقة إرتباطية إيجابية ودالة إحصائياً بين متغيرات الدراسة ، كما أن هذه الأخيرة أتحت لنا فرصة لمعرفة العديد من الإشكالات والقضايا البحثية الهامة التي يمكن إدراجها كعنصر محوري وبناءها كدراسات مستقبلية .

خاتمة

خاتمة

خاتمة :

لقد جاءت هذه الدراسة لتفسير الثقافة التنظيمية السائدة في الوحدة الانتاجية تكسالك من أجل الإحاطة بمختلف المشكلات التي تعترضها ودراستها بطرق علمية بحتة بعيداً عن المعايير الذاتية والثقافة الشعبية السائدة فيها التي تحرف واقعها الفعلي ، فلا يمكن إنكار نشوء الصراعات التنظيمية في جُلّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كما لا يمكن القضاء عليها بصفة دائمة أو الإستغناء عنها كونها جزء لا يتجزء عن ثقافة المؤسسة ، لذلك قمنا بطرح هذا الإطار لتصور وجود علاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية وعملية إدارة هذه الصراعات .

وبناءً على ذلك تم الإعتماد على مجموعة من الأبعاد والمؤشرات الهامة التي تعبر عن واقع هذه الوحدة الإنتاجية وتسمح بإدراك مستوى الثقافة التنظيمية فيها ، حيث ورد ذلك بصورة قوية ومؤثرة سواء كان ذلك في علاقة أبعاده ببعضها البعض أو ببقية أبعاد المتغير التابع.

فالموظف الجزائري نشأ وفقاً لقيم ذات رجعية إجتماعية وثقافية معينة حسب عملية التنشئة الاجتماعية التي جبل عليها هذا الأخير ، لهذا تظهر حاجته المستمرة إلى الإحتواء أثناء أداءه للمهام الوظيفية المسندة له من خلال الحرص على تكوين وتدريب هؤلاء الموظفين مما يزيد من ثقتهم تجاه أنفسهم وزملائهم في العمل وتعزيز شعور هؤلاء الموظفين بمكانتهم في الوحدة الانتاجية تكسالك عبر تفويض ومنحهم نطاق من الحرية في إتخاذ القرارات ولا يتم ذلك إلا بتوفر مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة ويسمح ببناء شبكة إتصالات قوية مع جميع الموظفين لتحقيق تفاعل إيجابي بين الإدارة العليا وفرق العمل، هذا ما يؤسس لتوفر نظام للمكافآت والعلاوات التي تعد من أهم متطلبات جماعات العمل إذ تولي أهمية كبيرة لحاجاتها الإنسانية لذلك فإن دعمها بات من الضروريات الملحة سواء كان ذلك من خلال تعزيز الروح المعنوية لضمان توفر عدالة تنظيمية فيما بينهم ومنحهم شهادات لتقدير مجهوداتهم والتأكيد على قيم الاحترام المتبادل، ناهيك عن مختلف الخدمات الاجتماعية والحوافز المادية المقترحة هذا ما يعبر مباشرة عن طبيعة الثقافة السائدة في الوحدة الانتاجية رغم وجود بعض السلوكيات السلبية المتوارثة عبر الأجيال فيها والتي تقف عائقاً أمام تنمية وتطوير المنظمة لهذا بات من متطلبات اليوم تنحية كل الذهنيات العقيمة التي لازلت تقوم على تمجيد قيم سلبية من الجهوية والتعصب للسلطة ومختلف الانحرافات التي تتعارض مع آدابيات المهنة وهو ما يؤدي إلى نشوب صراعات متكررة مما أثقل كاهل المؤسسة الجزائرية وجعلها تبقى حصيرة حلقة مفرغة لهذا فإن عملية تشخيص وإدراك

خاتمة

وضعها الحالي أضحى من الضروريات الملحة عبر طرح بارديغم خاص وفق منهج وأسس علمية تجمع بين الثقافة التنظيمية والثقافة الفرعية من أجل إدارة الصراعات القائمة نحو خدمة المنظمة لا إنهاكها وهو ما تم عين الدراسة . من خلال تبني جملة من الاستراتيجيات المدروسة تجمع بين التعاون والتنافس والتجنب حسب طبيعة النزاعات القائمة والتي تتطلب في بعض الأحيان وجود بيئة محفزة على التعاون والمشاركة في العملية الإدارية والتحلي بروح الجماعة أثناء مصادفة مشكلة ما ومحاولة تحقيق التكامل الوظيفي ، وتارة أخرى تستدعي إستخدام القوة بفرض جملة من القرارات والأوامر وإستخدام أسلوب العقاب ومراعاة المصلحة العامة ، كذلك قد يستدعي الأمر في كثير من المواقف تجنب كل ما يؤدي إلى زيادة عوامل إثارة الصراعات من الحوارات والنقاشات المفتوحة ، ناهيك عن وجهات النظر المتعارضة وتجاهل النزاعات البسيطة.

رغم ذلك فقد إلتمسنا تشكل نمط قيمي رجعي ذو علاقة مباشرة بواقع الوحدة الانتاجية كونه فاعل محوري في ظهور مختلف المشكلات التنظيمية الأمر الذي يتطلب البحث الدائم في واقع هذه المؤسسة وما يتخللها من علاقات إجتماعية ومهنية التي تعبر عن خلفية هؤلاء العاملين مما يؤدي إلى طرح عدة إشكالات حول الوضع الراهن للمؤسسة الجزائرية وهو ما يتيح المجال للباحثين والمختصين لبناء دراسات جديدة وتبني قضايا محورية مما يضفي القيمة العلمية للبحوث السوسيو تنظيمية إمبريقياً وإستغلالها في تقويم مسار المنظمة الجزائرية.

قَائِمَةُ الْمَصَادِيرِ وَ الْمَرَاجِعِ

1-الكتب :

- ابراهيم العديلي. (2018). فن الإدارة الحديثة. (1، المحرر) عمان- الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- ابراهيم توهامي، و اخرون. (2013). قضايا سوسيو تنظيمية . البدر الساطع للطباعة والنشر : الجزائر.
- ابراهيم عثمان. (1999). مقدمة في علم الاجتماع. عمان- الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ابراهيم عيسى عثمان عثمان. (2008). النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. (1، المحرر) عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- أبو بكر مصطفى محمود. (2000). دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية. مصر: الدار الجامعية الإسكندرية .
- إحسان دهب جلاب. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. (1، المحرر) عمان الاردن: دار صنعاء للنشر والتوزيع.
- احسان محمد الحسن. (2010). النظريات الاجتماعية المتقدمة- دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة-. (2، المحرر) عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- احمد الخطيب، و عادل سالم معاينة. (2009). الادارة الحديثة " نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة". (1، المحرر) الاردن: عالم المكتب الحديث.
- أحمد خليل خليل. (1983). المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع. بيروت- لبنان-: دار الحداثة .

- أحمد طرطار. (1999). تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- حمد ماهر. (2006). كيف تسيطر على صراعات العمل. الاسكندرية- مصر: الدار الجامعية .
- أحمد هني. (1993). اقتصاد الجزائر المستقلة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .
- إدوارد تيد. (1965). فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال. (محمد عبد الفتاح ابراهيم، المترجمون) مصر: دار النهضة العربية
- السون وولف رث والاس. (2012). النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. (ط1، المحرر، و الحوراني محمد عبد الكريم، المترجمون) الأردن: دار مجدلاوي للنشر.
- السيد الحسيني. (1985). النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم. (5، المحرر) القاهرة: دار المعارف.
- الطاهر مجاهدي. (2018). مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم . برج بوعيريج : دار الباحث للنشر والإشهار
- العياشي عنصر. (2003). نحو علم اجتماع نقدي ،دراسات نظرية وتطبيقية. (2، المحرر) الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- الهاشمي لوكيا. (د.س). نظريات المنظمة. عين مليلة - الجزائر - : دار الهدى للطباعة والنشر .
- أمل مصطفى عصفور. (2008). قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي. (1، المحرر) القاهرة- مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الفضيل رتيمي، و أسماء رتيمي. (جوان، 2013). عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم. الأكاديمية للدراسات الإجتماعية ةالانسانية (10).

- بدر سعد عبد المرسي. (2000). **عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي**. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- بلال خلف السكارنة. (2011). **الإبداع الإداري**. (1، المحرر) عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- بلال خلف السكارنة. (2010). **دراسات إدارية معاصرة**. عمان- الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- جمال الدين مرسي. (2006). **إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**. الاسكندرية-مصر: الدار الجامعية .
- جميل حمداوي. (2015). **جهود ماكس فيبر في مجال السوسيولوجيا**. (1، المحرر) المغرب: الألوكة .
- جميل صليبا. (1978). **المعجم الفلسفي بالألفاظ العربية والفرنسية والانجليزية واللاتينية**. (1، المحرر) بيروت، دار الكتاب اللبناني: دار الكتاب اللبناني.
- جميل واصل المومني. (2006). **المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية**. دار الحامد: الأردن.
- حجيلة رحالي. (2012). **الصراع في المؤسسات- وجه من أوجه العنف الكامن في المجتمع الجزائري: ديوان المطبوعات الجامعية** .
- حجيلة رحالي. (2017). **نظريات التنظيم**. الجزائر: كنوز الحكمة .
- حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، و آخرون. (2012). **نظرية المنظمة**. (1، المحرر) الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسين حريم. (2004). **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**. عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد.

- حسين عبد الحميد رشوان. (2010). القيادة- دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة .
- حمدي رضا هاشم. (2010). إدارة التحول والقيادة الفعالة . عمان- الاردن-: دار الرياء للنشر والتوزيع.
- حمدي فؤاد علي علي. (1981). التنظيم والإدارة الحديثة - الأصول العلمية والعملية - . بيروت -لبنان: دار النهضة العربية.
- حمزة محمود دودين. (2010). التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حميد شاوش. (2019). مدخل إلى علم الاجتماع المنظمات. الجزائر : الأمل لطباعة والنشر .
- خالد حامد. (2012). مدخل إلى علم الاجتماع. (2، المحرر) الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.
- خالد حامد. (2011). نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية
- خضير كاظم الفريجات، موسى سلامة اللوزي، و أنعام الشهابي. (2009). السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة. (1، المحرر) عمان - الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- خليل محمد حسن الشماع. (2007). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. (5، المحرر) عمان - الأردن: دار المسيرة.
- خليل محمد حسن الشماع، و خضير كاظم حمود. (2007). نظرية المنظمة. (3، المحرر) عمان - الاردن: دار المسيرة.
- رافدة الحريري. (2008). مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الادارية. عمان- الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع .

- رشيد واضح. (2003). المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق. الجزائر: دار هوامة.
- رعد حسن الصرن. (2004). نظريات الادارة والاعمال- دراسة لـ 401 نظرية في الادارة وممارستها ووظائفها. (1، المترجمون) دمشق: دار الرضا للنشر
- زكريا الدوري، و اخرون. (2017). مبادئ ومداخل الادارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين. الاردن: دار اليازوري للنشر .
- زكريا مطلق الدوري. (2005). الإدارة الاستراتيجية . عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية.
- زهير بغول. (2014). القيادة ، المفهوم والنظريات. الجزائر: مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة قسنطينة
- زهير بغول. (2011). الوجيه في الفكر الاداري . الجزائر: مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ، جامعة منتوري قسنطينة
- زهير بوجمعة شلابي. (2013). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة . عمان- الاردن: دار اليازوري.
- زويتى سارة. (2017). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل. الجزائر: دار الايام للنشر والتوزيع.
- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، و نبيه محمد محمد الصعيدي. (2011). إدارة التفاوض. (1، المحرر) عمان- الأردن: دار الفكر.
- سامر جلد. (2009). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. (1، المحرر) عمان- الأردن:-: دار أسامة.
- ستوارتز دايفيد. (2014). الثقافة والقوة علم اجتماع بيار بورديو. (عبد الكريم الحواري، المترجمون) عمان ، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

- سعد غالب ياسين. (2006). **نظم مساندة القرارات**. (1، المحرر) عمان- الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- سعود بن محمد النمر، و آخرون. (2001). **الإدارة العامة الأسس والوظائف**. (5، المحرر) الرياض: الحقوق محفوظة للمؤلف.
- سعيد أوكيل، و آخرون. (1994). **استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .
- سعيد سبعون، و حفصة جرادي. (2012). **الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع**. الجزائر: دار القصة للنشر.
- سكيبة بن حمودة. (2012). **مدخل للتسيير والعمليات الإدارية**. الجزائر : دار الأمة .
- سليم العامودي. (2006). **علم اجتماع الصناعي**. (ط1، المحرر) عمان - الأردن: دار اسامة للنشر والتوزيع.
- سمير ابراهيم حسن. (2012). **تمهيد في علم الاجتماع**. (1، المحرر) عمان- الاردن:- دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سمير عباس. (2018). **الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات**. (2، المحرر) الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر.
- سيد الهواري. (2000). **الإدارة (الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21)**،. (12، المحرر) القاهرة، مصر: مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى في العالم العربي.
- شارلز، و جونز جاريت. (2001). **الإدارة الاستراتيجية**. (1، المحرر، و رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيدأحمد عبد المتعال، المترجمون) الرياض،السعودية: دار المريخ للنشر.
- شوقي ناجي جواد. (2010). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. (1، المحرر) الاردن: دار الحامد.

- صالح مهدي حسن العامري، و طاهر محسن منصور الغالي. (2008). **الادارة والاعمال**. (2، المحرر) عمان- الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- طلعت ،ابراهيم لطفي .(2007). **علم اجتماع التنظيم** .القاهرة،مصر :دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع
- عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، و محمد القحطاني. (2007). **علم النفس التنظيمي والإداري**. (1، المحرر) الرياض- السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- عادل حسن. (2004). **إدارة الافراد والعلاقات الانسانية** . الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة .
- عادل حسن. (د.س). **التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج** . بيرت - لبنان : دار النهضة العربية .
- عامر عوض. (2008). **السلوك التنظيمي الإداري** . عمان-الاردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- عامر مصباح. (2010). **علم الاجتماع الرواد والنظريات**. (1، المحرر) الجزائر: دار الأمة.
- عبد الباري إبراهيم درة. (2003). **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**. القاهرة - مصر :- منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية.
- عبد الباري ابراهيم درة، و زهير نعيم الصباغ. (2010). **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**. (2، المحرر) عمان- الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الباسط عبد المعطي. (1981). **اتجاهات نظرية في علم الاجتماع** . مصر: عالم المعرفة .
- عبد الحميد عطية. (2004). **طريقة العمل في الجماعات**، أساسيات ومفاهيم الممارسة. (ط.د، المحرر) الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

- عبد الرحمان إبن خلدون. (1406). مقدمة إبن خلدون. (1، المحرر) دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع
- عبد الرحمان توفيق. (2003). الجودة الشاملة (الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات) (المجلد 45). القاهرة، مصر: سلسلة إصدارات بميك مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- عبد الرحمن صالح الطويل هاني. (2006). الادارة التعليمية ، مفاهيم وأفاق. (3، المحرر) عمان- الاردن-: دار وائل للنشر.
- عبد الرحيم عاطف زاهر. (2010). الهندرة الهيكل التنظيمي للمنظمة (المجلد ط2). الاردن: دار الراية.
- عبد الرزاق سالم الرحاطه. (2010). نظرية المنظمة. عمان- الاردن : مكتبة المجتمع العربي للنشر
- عبد العزيز الغريب صقر. (2005). الجامعة والسلطة دراسة تحليلية في العلاقة بين الجامعة والسلطة. الاسكندرية: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- عبد الغفار حنفي. (2000). إدارة الأفراد بالمنظمات- مدخل وظيفي. (ط1، المحرر) الاسكندرية - مصر: دار المعرفة الجامعية.
- عبد الغفار حنفي. (2007). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية . الاسكندرية- مصر: الدار الجامعية.
- عبد الغفار حنفي، و رسمية قرياقص. (2000). أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال. الاسكندرية- مصر : مؤسسة شباب الجامعة .
- عبد الغفور مرازقة، أيوب أحمد الصوالحة، و وآخرون. (2017). السلوك البشري المعاصر في منظمات الاعمال: المفاهيم والمحددات. الجزائر: دار الامة .
- عبد الكريم بوحفص. (2017). تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .

- عبد اللطيف بن أشنهو. (1983). التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .
- عبد المعطي محمد عساف. (1994). السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة . عمان- الأردن: دار زهران.
- عبيدات ذوقان، عبد الرحمن عدس، و عبد الحق كايد. (1984). البحث العلمي . د.ب: دار الفكر.
- عزيز العظمة. (1981). ابن خلدون وتاريخه. (1، المحرر) بيروت لبنان: دار الطليعة للطباعة والنشر
- علي الصهيوذ السوداني. (2018). إدارة الأعمال الدولية . بغداد: الصادر للنشر والتوزيع.
- علي شريف، عادل حسن، و محمد فريد الصحن. (د.س). تنظيم وإدارة الأعمال. بيروت- لبنان: دار النهضة العربية .
- علي عبد الرزاق جبلي. (1990). علم اجتماع التنظيم. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية .
- علي غربي. (2004). تنمية الموارد البشرية، . الجزائر: منشورات جامعة قسنطينة .
- علي محمد منصور. (2004). مبادئ الإدارة - أسس ومفاهيم-. (2، المحرر) القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- عماد عبد الغني. (2008). سوسيولوجيا الثقافة، المفاهيم والاشكاليات، من الحوادث إلى العولمة. (2، المحرر) لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية.
- علي غربي، و يمينة نزار. (2002). التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية . الجزائر: محبر علم الاجتماع الاتصال بجامعة قسنطينة .

- عمار بوحوش، و محمد محمود الذنبيات. (2007). **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .
- عنصر العياشي. (2001). **الإطارات الصناعية ، مواقع، أدوار، مسارات، تمثلات**. الجزائر: مركز البحث في الانثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية .
- غيات بوثلجة. (2003). **القيم الثقافية والتسيير**. (2، المحرر) الجزائر: دار العرب للنشر والتوزيع.
- غيات بوفلجة. (2016). **مبادئ التسيير البشري**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- غيات بوفلجة. (2003). **القيم الثقافية والتسيير**. (2، المحرر) دار العرب للنشر والتوزيع.
- غيات بوفلجة. (2006). **مقدمة في علم النفس التنظيمي**. (2، المحرر) الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- فاطمة بدر. (2018). **اساسيات الإدارة**. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية .
- فاطمة عطاء الله. (2017). **ملكة القيادة الإدارية بين التمييز والتأثير**. (ط1، المحرر) الجزائر: الورتلاني للكتاب للنشر والتوزيع.
- فريد النجار. (1999). **إدارة الاعمال الاقتصادية والعالمية : مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة**. الاسكدرية : مؤسسة شباب الجامعة .
- فضيل دايو. (2006). **أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية**، مذكرة ماجستير. الجزائر: جامعة قسنطينة.
- كاظم حمود خضير. (2002). **السلوك التنظيمي**. الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- كاظم حمود خضير، و موسى سلامة اللوزي. (2008). **مبادئ إدارة الأعمال**. (1، المحرر) عمان- الاردن: اثناء للنشر والتوزيع.

- كمال بوالشرش. (2015). الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية. (ط1، المحرر) عمان - الأردن -: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- ليلي قطيشات. (2010). إدارة الصراع في المؤسسات التربوية. (1، المحرر) عمان - الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- ماجد عبد المهدي مساعدة. (2013). إدارة المنظمات -منظور كلي-. (1، المحرر) عمان - الأردن: دار المسيرة.
- ماكس ايه ايجرت، و ويندي فالزن. (2011). تسوية الصراعات. الرياض: مكتبة جرير للترجمة العربية للنشر والتوزيع.
- مالك بن نبي. (1984). مشكلة الثقافة. (4، المحرر) دمشق، سوريا: دار الفكر المعاصر.
- محمد الجوهري. (1979). مقدمة في علم الاجتماع الصناعي. مصر: دار الثقافة للنشر.
- محمد الجوهري، و وآخرون. (2008). علم الاجتماع التطبيقي. القاهرة: جامعة حلوان.
- محمد الحنيطي. (1994). الصراع التنظيمي : أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن . عمان الأردن: الجامعة الأردنية.
- محمد السويدي. (1990). مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، تحليل سوسيولوجي لأهم مظهر التغير في المجتمع الجزائري المعاصر . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). السلوك التنظيمي. (1، المحرر) الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- محمد بشير. (2007). الثقافة والتسيير في الجزائر (بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .

- محمد بشير . (2021). دراسات وأبحاث في سوسولوجيا التنظيمات والعمل بالجزائر .
الجزائر: دار كنوز
- محمد ثائر سعدون. (2016). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. (1، المحرر)
عمان- الاردن: مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والابحاث.
- محمد حسن حمادات (2007). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية ()
التوتر،الازمات،الصراع،التغير،الوقت،التنمية،إدارة الجودة الشاملة). (1، المحرر) عمان-
الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- محمد شحاته ربيع. (2010). علم النفس الصناعي والمهني. (1، المحرر) عمان-
الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمد شوقي شوقي. (2003). السلوك التنظيمي والوظيفي. مصر: مكتبة المدينة،
الرقازيق.
- محمد عاطف غيث. (1979). معجم عمم الاجتماع . مصر: البيئة العامة للكتاب.
- محمد عبيدات، محمد أبو نصار، و عقلة مبيضين. (1999). منهجة البحث العلمي
(القواعد والمراحل والتطبيقات). الأردن: الجامعة الأردنية.
- محمد علام إعتقاد. (1994). دراسات في علم الاجتماع التنظيمي. (1، المحرر) مصر:
مكتبة الانجلو المصرية.
- محمد علاونة. (2014). الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية. (1، المحرر)
الأردن: دار البداية للنشر.
- محمد علي شبيب. (1982). السلوك الانساني في التنظيم . القاهرة: دار الفكر العربي.
- محمد قاسم القريوتي. (2003). السلوك التنظيمي. (4، المحرر) عمان- الاردن: دار
الشروق.

- محمد قاسم القريوتي. (2009). **السلوك التنظيمي**، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال. (5، المحرر) عمان-الاردن: دار وائل.
- محمد قاسم القريوتي. (2008). **نظرية المنظمة والتنظيم**. (3، المحرر) الاردن: دار وائل للنشر.
- محمد يوسف القاضي. (2015). **السلوك التنظيمي**. (1، المحرر) عمان- الاردن: الاكاديميون للنشر والتوزيع.
- محمود سلمان العميان. (2005). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. (ط3، المحرر) عمان- الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمود سليمان حنفي. (2005). **السلوك التنظيمي والأداء**. القاهرة، مصر: دار الجامعات المصرية .
- محمود عبد الفتاح رضوان. (2012). **إدارة النزاعات والصراعات في العمل**. (1، المحرر) مصر: حبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مراد بلخيري، و خديجة شناف. (2019). **التنظيم الحديث للمؤسسة**. (1، المحرر) الجزائر: دار الحديث.
- مراد نعموني. (2014). **مدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم**. (1، المحرر) الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.
- مصباح عامر. (2003). **خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم**. الجزائر: دار هومة.
- مصطفى أحمد. (2000). **إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة**. القاهرة، مصر : دار النهضة العربية .
- مصطفى عشوي. (1982). **أسس علم النفس الصناعي**. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتابة الجزائري.

- مصطفى محمود أبو بكر. (2004). إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية .
- مصطفى يوسف كافي. (2017). الاتصال والصراع التنظيمي . عمان- الأردن : دار حامد للنشر والتوزيع .
- منال محمود طالعت. (2002). مدخل إلى علم الإتصال. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- موسى اللوزي. (2007). التنظيم وإجراءات العمل. (2، المحرر) عمان،الأردن: دار وائل لنشر والتوزيع.
- مؤمن عبد الحميد عبد الحميد. (2015). السلوك التنظيمي في المجال الرياضي. (1، المحرر) مصر: دار الايمان للنشر والتوزيع.
- مؤيد سعيد السالم. (2000). نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم ،. الاردن: دار وائل للنشر
- ناجي جواد شوقي. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط1، المحرر) عمان-الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ناجي لتيتم، و وآخرون. (2012). سوسيولوجيا المنظمات، إشراف توهامي. قسنطينة- الجزائر-: دار بهاء الدين للنشر والتوزيع.
- نادية سعيد عشور. (2017). منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية . الجزائر: مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع.
- ناصر دادي عدون. (2007). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. الجزائر: دار المحمدية العامة
- ناصر قاسيمي. (2013). الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري. (1، المحرر) القاهرة، مصر: دار الكتاب الحديث.

- ناصر قاسيمي. (2011). دليل المصطلحات علم الاجتماع التنظيم وعمل . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .
- ناصر قاسيمي. (2013). سوسيولوجيا المنظمات، دراسة نظرية تطبيقية . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية
- نجم عبد الله العزاوي، و جوادعباس حسين. (2010). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- نور الدين تاويرت. (2009). تطور الفكر التنظيمي للمنظمة، فهم المبادئ، حل المشكلات التنظيمية. إربد الأردن : عالم الكتب الحديث.
- نور الدين حاروش. (2016). إدارة الموارد البشرية. (2، المحرر) الجزائر: دار الأمة.
- هاني عبد الرحمن صالح الطويل. (2006). الادارة التربوية والسلوك المنظمي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- واصل المومني. (2006). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية . عمان- الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع .
- وليام أوشي. النموذج الياباني في الإدارة (نظرية z). (حسن محمد يس، المترجمون) المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.
- ياسين سعد غالب. (2010). الإدارة الاستراتيجية . عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

2- المجلات والدوريات :

- أحمد عبد اللطيف مشعل. (2018). دراسة تحليلية لحساب حجم العينة الأمثل في البحوث الميدانية. المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي ، 28 (2).
- احمد فتحي الحيت، و سهى عبد الوؤف عبد العال. (بلا تاريخ). أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري.

- الطيب داودي، و عبد الحق ماني. (2008). تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية. مجلة الفكر، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة بسكرة .
- إياد علي الدجني. (2011). دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية) ، 19 (2).
- بلقاسم تومي. (2019). أهمية الثقافة التنظيمية والعمالية الاتصالية في المؤسسة الجامعية. مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية ، 2 (4).
- بن علي بن عيسى، و عبد القادر زيتوني. (ديسمبر، 2018). تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الرشيد. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية (الرابع).
- بوبكر الصديق دغمان، و عبد القادر رابح الله. (ديسمبر، 2018). علاقة العدالة التوزيعية بالسلوك المنحرف في العمل في ظل نظرية التناظر المعرفي. مجلة أفاق لعلم الاجتماع .
- بومدين بلخير. (2013). أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات. حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، 7 (1).
- تقيّة محمد المهدي حسان. (5، 2011). من أسرار نجاح التجربة اليابانية. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية .
- حلمي دريدش، و عادل غزال. (2013). أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة المعرفة. مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات ، 1 (1).
- حنان بشته، و نعيم بوعموشة. (جوان، 2020). الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية. مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع

- حياة الذهبي، و بوكميش لعلی. (15 ديسمبر، 2017). العدالة الإجرائية وعلاقتها بدوران العمل الإداري في المؤسسة الجزائرية. مجلة الحوار الفكري ، 12 (14).
- رائد اسماعيل عبابنة، و ماجد أحمد حتامله. (2013). دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن. المجلة الاردنية في إدارة الأعمال ، 9 (4).
- رشيد زوزو، و نور الدين بوراس. (2013). الثقافة التنظيمية مفتاح نجاح المؤسسة. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، 1 (1).
- زاوي فكرونی. (2017). جدلية التقليدي والحداثي، قراءة في تحليل "جمال غريد" لثنائية الثابت والمتحول في البنية الثقافية الجزائرية. مجلة التغير الاجتماعي (3).
- زهرة خلوف. (سبتمبر، 2013). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد (9).
- زهير علاقة. (22 09، 2021). أثر جماعات العمل على سلوك الأفراد في المؤسسة الجزائرية. دراسات اقتصادية ، 15 (03)، صفحة 241.
- سارة عزيزي، و نبيل علي زوي. (16 6، 2022). الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية من التأسس النظري إلى الحقل الامبريقي. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، 10 (2).
- سارة عزيزي، و نبيل علي زوي. (10 04، 2022). آليات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية أوراس خنشلة. مجلة العلوم الانسانية لجماعة أم البواقي ، 09 (02)
- سعد علي حمود العنزي، و حسنين غالب علي. (2015). مسببات الصراع التنظيمي بين الملاكات التمريضية والطبية والإدارية وتأثيرها في قرارات المستشفى-بحث تطبيقي-. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، 21.

- سهل بن قايل سعد البقمي، و عمير بن سفر الحلي الغامدي. (نوفمبر، 2018). إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس بمكة المكرمة وعلاقتها بتحقيق الصحة التنظيمية. المجلة العلمية - كلية التربية - جامعة أسيوط ، 34 (11)
- عبد الرحمان بن عنتر. (جوان، 2002). مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة (2).
- عبد العزيز إبراهيم لبيب. (أكتوبر، 2017). الثقافة التنظيمية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم. المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة أسيوط ، 33 (8).
- عبد اللطيف عبد اللطيف، و مجفوظ أحمد جودة. (2010). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقيم الهوية التنظيمية (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، 26 (2).
- علماويأ ،وخمقاني م .ح . (2016). واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الانتاجية الجزائرية -دراسة ميدانية .-مجلةإدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية،جامعة زيان عاشور الجلفة. (1) 2
- عبد القادر خريبش. (2014). الثقافة التنظيمية في المؤسسة. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، 1 (4).
- عبد القادر لانصاري، و زين الدين ضياف. (2018). الثقافة التنظيمية (الماهية والأهمية) كما يدركها العامل الجزائري، مؤسسة كوسيدار أنموذجا. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية ، 7.
- فريد راهم، و فارس قاطر. (1 9، 2017). من المناخ إلى الثقافة التنظيمية. الأفق للدراسات الاقتصادية ، 2 (2).
- محمد رضا شنة. (ديسمبر، 2014). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية. مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة (42).

- مصطفى بن عودة. (جوان, 2018). دراسة و تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر. مجلة دراسات العدد الاقتصادي ، 15 (2).
- موارد مولاي الحاج. (جانفي -أفريل, 1999). الأصول الريفية للعامل الصناعي في الجزائر. مجلة انسانيات (7).
- ميلود العموري، و عبد القادر شلاللي. (21 9, 2020). نموذج رحيم ، 11- roci في إدارة الصراع التنظيمي (بين الواقع والتطبيق)، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية. مجلة دراسات وأبحاث ، 13 (1).
- نادية سماش. (مارس, 2017). ممارسة السلطة داخل المؤسسة الصناعية وأثرها في تصرفات العمال. مجلة العلوم الاسلامية والحضارة ، 5.
- نجلة بوهورور. (جوان, 2017). الصراع التنظيمي: مقارنة نظرية. مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، ب (10).
- نسيمة بومعروف. (نوفمبر , 2017). معالم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعناصر التنظيمية في المؤسسة. مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط ، صفحة 226، 227.
- نصيرة زروال. (ديسمبر , 2015). القيم الاجتماعية كعميق للمشروع التنموي الصناعي الجزائري. مجلة دراسات في التنمية والمجتمع ، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف (3).
- نور الدين تاويريريت، و نسيمة بومعروف. (مارس, 2014). دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي. مجلة علوم الإنسان والمجتمع (9).
- يوسف علي شريف. (2020-2021). الأنماط القيادية الحديثة ودورها في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بشركة الاسمنت لافارج بحمام الضلعة ولاية المسيلة. الجزائر : جامعة محمد خيضر بسكرة.

- أبراهيم بدر شهاب الصبيحات الصبيحات. (2009). أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الادارة . الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
- إبراهيم ذيب مسودي بشائر. (2018). دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي، أطروحة ماجستير . فلسطين: كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال جامعة الخليل .
- أسماء خميس. (2014). أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة ماجستير . الجزائر: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة سطيف .
- الباتول علوط. (2013-2012). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الإستشفائية ، أطروحة دكتوراه ، علم الاجتماع تنظيم وعمل. الجزائر: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر 2.
- أمينة كريم. (2019-2018). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية، أطروحة دكتوراه منشورة. الجزائر: كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2.
- حنان رزيق. (2019-2018). فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان (SC SEG)، رسالة دكتوراه. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة .
- حياة بلطرش. (2020-2019). أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي وتحقيق الولاء التنظيمي ، أطروحة دكتوراه. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة البويرة.
- حسين بن مريزق السرحاني السرحاني. (2011). الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بدافعيتهم للعمل ، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربية (غير منشورة). الأردن : جامعة اليرموك.

- ربيع شتيوي. (2018/2019). الصراع التنظيمي وثقافة المؤسسة -أطروحة دكتوراه- علم اجتماع التنمية (غير منشورة). الجزائر: قسم علم الاجتماع -جامعة قسنطينة -.
- زيد صالح حسن سميع. (2010). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير . الجمهورية اليمنية : جامعة حلوان .
- صالح بن نوار. (2004-2005). الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين-أطروحة دكتوراه منشورة-. الجزائر : قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة .
- صلاح عنتر. (2017-2018). الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية ، أطروحة دكتوراه . الجزائر: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف .2
- طارق العتيبي. (2006). الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها- رسالة ماجستير غير منشورة-. الرياض-المملكة العربية السعودية :- جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
- عبد الله بن عطية الزهراني. (2007). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية ، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال . جامعة دمشق.
- كمال بوقرة. (2007-2008). "المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع تنظيم وعمل. الجزائر: قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، جامعة الحاج لخضر باتنة.
- محمد بن كحول. (2019/2020). أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه. الجزائر: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية (قسم علم النفس) جامعة المسيلة .
- محمد زعيلق. (2017-2018). أثر نظام م د على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية، أطروحة ماجستير. الجزائر: كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران -02- محمد بن أحمد .

- محمد فراس شاهر العويوي. (2013). دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ، رسالة ماجستير. جامعة الخليل .
- مهديّة ساطوح. (2017-2018). الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية ، أطروحة دكتوراة علم الاجتماع. الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة قسنطينة 2.
- ميلود العموري. (2021-2022). خصوصيات أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة الجامعية وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي ، أطروحة دكتوراه. الجزائر: جامعة ألكلي محند أولحاج - البويرة-.
- ناصر قاسيمي. (2005). الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري: دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، رسالة دكتوراه علم الاجتماع التنظيم. الجزائر: جامعة الجزائر.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Grawitz, M. (1989). l'exique des sciences sociales , 2edition . paris: ed dalloz.
- Alexandru tanase, j. (2015). the importance of organizational culture based on culture transfer. management and innovation for competitive adantage (p. 848). romania: University of economic studies boucharest,ROMANIA.
- andre, g., & pascal, r. management des organisations . paris: gualino fditeur,lextenso editions.
- Boutefnouchet, m. (2004). introduction a la sociologie les fondements. alger: office des publications universitaires.
- boutenfouchet, m. (1978). le soialisme dans l enterprise. Alger: édition s.N.E.D.

- brahimi, a. h. (1991). L économie algérienne. alger: o.p.u.
- calderon, b., diaz jiménez, j. r., & pablo, l. (2015). organizational culture characteristics that influence knowledge sharing,a case study on multinational project teams in latin america. u.s.e: school of business and economice.
- Dubar, c. (1990). la socialisation, construction des identités sociales et professionnelles. paris: éditionsArmand.
- Gilles, b., & kankoyt, c. (2004). economie d entreprise. paris: dalloz.
- IUC Charron, j. (2001). organisation et gestion de l entreprise. paris: Dunod.
- JO Hatch, m. (2000). théorie des organisations de l interspectives multipletraduit de l anglais. (S. d. christine delhaye, Trad.) paris: boeck université.
- kumar, a. (2016). redefined and importance of organizational culture. global journal of management and business research:A administration and management , 16 (4).
- lejeune, c., & vas, a. (2007). performance et culture organisationnelle des écoles de gestion inter-nationales "une étude exploratoire". montréal.
- Louis R, P. (2009, 10 16). organizational conflict : concepts and models. administrative science quarterly,cornell university , 12 (2).
- march, & simon. (1958). organizations. n.y: john williey and sons.
- peters, t., & ropert h, w. (2012). le prix de l excellence. Paris: DUNOD.

- petit, m., & klesta, A. (2000). management d equipe– concepts et pratique–. paris: Dunod.
- Rastegar, a. a., & aghayan, s. (2012). impact of organizational culture on organizational commitment. journal of human resource management , 2 (2), 3.
- robbins, s. (2001). organizational behavior. New Jersey: prentice hall Upper Saddle River.
- s, r., brenyah, edward, n., & tetteh. (2016). organizational culture and its impacts on employee retention: evi dence from the private tertiary education sector of Ghana. european journal of business and manage ment , 18 (34).
- salih memon, m., munir shahm, s., & masihullah jatoi, m. (2011). the impact of organizational culture on the employees job satisfaction and organizational commitmet: a study of faculty members og puplic sector universities of pakistan. interdisciplinary journal of contemporary resarch in busi ness , 3 (8), 848.
- schein, e. h. (2004). organizational culture and leadership. london: jossey bass edition ,san francisco.
- Thévenet Maurice , .(2003) .la culture d’entreprise .Paris.
- weber, m. (1971). economie et société. paris: plon.
- zavalloni, m., & guerin, c. l. (1984). Identité sociale et conscience. Toulouse,: Privat et les Presses del’université de Montréal.

الملاحى

الملحق رقم 01: ملحق الأستاذة المحكمين

الرقم	المحكم	التخصص	الجامعة
01	أ.د/ قيرة إسماعيل	علم الاجتماع	جامعة 20 أوت سكيكدة - الجزائر -
02	أ.د / رشيد زرواتي	علم الاجتماع	جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريبيج - الجزائر -
03	أ.د/ ناصر قاسيمي	علم الاجتماع التنظيم والعمل	جامعة البليدة 2- الجزائر -
04	أ.د/ حميدشة نبيل	علم الاجتماع	جامعة 20 أوت سكيكدة - الجزائر -
05	أ.د/ السعيد بن يمنية	علم الاجتماع التنظيم والعمل	جامعة محمد بوضياف- المسيلة- - الجزائر .
06	أ.د/ خليل عبد الله مدني	الأنثربولوجيا وعلم الاجتماع	جامعة الشارقة - الإمارات العربية المتحدة -
07	أ.د/ إسماعيل محمد عيد الزيود	علم الاجتماع التنموية	الجامعة الأردنية - المملكة الهاشمية الأردنية-
08	د/ سالم يعقوب	علم الاجتماع التنظيم والعمل	جامعة الوادي- الجزائر -

الملحق رقم 02: إمتحان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



استمارة بحث :

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

مديرية الوحدة الإنتاجية تكسالق - خنشلة - أنموذجا

دراسة مكملة لنيل شهادة دكتوراه ل. م. د. في علم الاجتماع - تخصص : تنظيم وعمل -

إشراف الأستاذ الدكتور :

نبيل علي زوي

إعداد الطالبة :

عزيزي سارة

يقوم الباحث بإعداد أطروحة دكتوراه حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي في مؤسستكم - الوحدة الإنتاجية تكسالق - كنموذج للدراسة بهدف تحديد طبيعة العلاقة القائمة بينهما. ومن أجل ذلك ننتظر مساهمتكم في إنجاح هذه الدراسة من خلال صدق إجاباتكم وصراحتها ومنحنا جزء من وقتكم الثمين للإجابة بكل موضوعية ومسؤولية عن عبارات هذه الاستمارة بوضع علامة X أمام الجواب الذي ترونه مناسباً.

علما أن هذه المعلومات يستخدمها الباحث لغرض البحث العلمي فقط

2023/2022

المحور الأول : مواصفات العينة :

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن : أقل من 30 سنة من 30 إلى 34 سنة من 35 إلى 39 سنة من 40 إلى 44 سنة من 45 فما فوق
- 3- الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج أرمل مطلق
- 4- المستوى التعليمي : دون مستوى ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الفئة المهنية : إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 6-الأقدمية : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 9 سنوات من 10 إلى 14 سنة من 15 سنة فما فوق

المحور الثاني : الثقافة التنظيمية : ضع العلامة X أمام الجواب المناسبة

بعد الاحتواء					
العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
07					
يتم تفويض السلطة للموظفين من أجل أداء بعض المهام داخل المؤسسة					
08					
تهتم الإدارة بجميع الموظفين في المؤسسة					
09					
أشعر بالثقة الكاملة أثناء ممارستي لمهام وظيفتي					
10					
تلقيت تدريباً مسبقاً أثناء توظيفك					
11					
لديك رغبة نحو المشاركة في الدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة					

بعد الدعم الإنساني					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					26 تعمل الإدارة على تنمية روح الاحترام والتقدير بين الموظفين
					27 تقدم الإدارة شهادات للتقدير للموظفين المستحقين بهدف تشجيعهم على العمل بفعالية
					28 توجد عدالة في توزيع الأجور بين الموظفين
					29 توجد عدالة في توزيع المهام بين الموظفين
					30 توجد عدالة في تنفيذ الإجراءات والقرارات على الموظفين
					31 هناك احترام متبادل بين الإدارة والموظفين
					32 تدعم المؤسسة الأداء الجيد بطرق مادية
					33 حجم الإنتاج المقدم يرتبط بما هو محدد من قبل الإدارة العليا.
					34 تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية متنوعة للموظفين (نقل، طعام، مصلى ، مرافق صحية ..الخ)
					35 تمنح المؤسسة قروض استهلاكية للموظفين في المناسبات الاجتماعية (العيد، رمضان..الخ)

المحور الثالث : إدارة الصراع التنظيمي :

بعد أسلوب التعاون					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					36 توفر المؤسسة بيئة محفزة على التعاون
					37 تعزز المؤسسة أسلوب إشراك الموظفين في

					العملية الإدارية
					38 تؤكد الإدارة على ضرورة التنسيق بين جميع أقسام المؤسسة
					39 تولي المؤسسة اهتمام لرغبات الموظفين وميولا تهم المهنية
					40 تسعى الإدارة إلى خلق فضاء يشجع على الحوار والمناقشة السلمية بين أطراف الصراع
					41 تؤيد الإدارة فكرة الأخذ بروح الجماعة عند حل المشكلات التنظيمية
					42 تسعى الإدارة إلى تحقيق تكامل بين أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة .
					43 تتعامل المؤسسة مع الصراعات القائمة بين الموظفين بكل موضوعية .
					44 تقف الإدارة على طرح بدائل للمشكلات المطروحة
					45 تحرص الإدارة على مناقشة مختلف البدائل المقترحة مع الموظفين للوصول إلى أفضل النتائج
بعد أسلوب التنافس(القوة)					
					العبارات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					46 تفرض الإدارة جملة من القرارات لحل النزاعات القائمة بين الموظفين.
					47 تتمسك الإدارة بتحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف الموظفين
					48 تستخدم الإدارة أسلوب العقاب لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها
					49 يتم فض الصراع بالاحتكام للمصلحة العامة
					50 تستعين الإدارة بالسلطة لإنهاء الصراع القائم

					64	بشكل عام تتفادى الإدارة الصراعات أثناء وقوعها .
--	--	--	--	--	----	---

شكراً مرة أخرى على حسن تعاونكم معنا

الملحق رقم 03: تحليل المقابلة

<p>- كيف تتم عملية التكوين في الوحدة الانتاجية ؟ أيهما تفضل؟</p> <p>- كيف تصف علاقاتك بمحيط العمل؟</p> <p>- ما هي أساليب التسيير العتمدة في الوحدة الإنتاجية ؟</p> <p>- أيهما تفضل " العمل فردياً" أو ضمن " جماعات عمل" ؟ وضح ذلك .</p> <p>- هل تهتم الإدارة العليا بجماعات العمل ؟</p> <p>- كيف تتم عملية إتخاذ القرارات التنظيمية في الوحدة الانتاجية ؟</p>	<p>01- الإحتواء التنظيمي</p>
<p>- كيف تصف جو الوحدة الإنتاجية أثناء أداء العمل؟</p> <p>- هل يتم تشجيع عملية الاتصالات بين الموظفين ؟</p> <p>- كيف تتم عملية تشجيع الموظفين أثناء أداء العمل؟</p> <p>- كيف تصف ظروف العمل في الوحدة الانتاجية ؟</p> <p>- كيف تصف علاقات العمل بين الإدارة العليا وجماعات العمل ؟</p>	<p>02- المناخ التنظيمي</p>
<p>- هل تحظى بالإحترام اللازم أثناء العمل؟</p> <p>- كيف تتم عملية الإنتاج في الوحدة الإنتاجية ؟ وما الذي يتحكم فيها ؟</p> <p>- هل تتيح المنظمة نظام للرعاية الاجتماعية ؟</p> <p>- هل توفر الوحدة نظام للعدالة التنظيمية ؟ وما هي أشكالها ؟</p> <p>- كيف تشجع الوحدة على عملية الانتاج ؟</p>	<p>03- الدعم الإنساني</p>
<p>- هل تعتمد الوحدة الانتاجية على أساليب تشجع على التعاون ؟</p>	<p>04- أسلوب التعاون</p>

<p>- هل هناك تناسق بين أقسام وورشات العمل ؟</p> <p>- كيف توفر الوحدة الإنتاجية مبدأ الموضوعية أثناء العمل ؟</p> <p>- هل يتم مراعاة الوحدة لجماعة العمل بعين الاعتبار أثناء مناقشة مشكلات المنظمة ؟</p> <p>- هل توفر الوحدة بيئة محفزة على الحوار ؟</p> <p>- كيف تصف إهتمام الوحدة الانتاجية بحاجات العمل ؟</p>	
<p>- هل يتوفر نظام الوحدة على مبدأ السرية المهنية ؟</p> <p>- هل يتم فرض قرارات معينة بهدف حل الصراعات القائمة ؟</p> <p>- هل تلجأ الإدارة إلى فرض السلطة لإنهاء الصراع ؟ وضح ذلك .</p> <p>- ما هي الأساليب الردعية المستخدمة في حل الصراعات ؟</p> <p>- كيف يتم استخدام أسلوب الحيلة لفرض آراء معينة أثناء العمل ؟</p> <p>- هل تهتم الإدارة العليا بتحقيق أهدافها فقط ؟</p>	<p>05-أسلوب التنافس</p>
<p>- هل تحرص الإدارة على تجنب النقاشات والحوارات أثناء وقوع خلاف معين ؟</p> <p>- هل تهتم الإدارة العليا بالأطراف المتصارعة ؟</p> <p>- هل تهتم الإدارة العليا بجميع الصراعات القائمة مهما كانت بسيطة ؟</p> <p>- كيف تتعامل الإدارة مع الشكاوي المقدمة ؟</p>	<p>06-أسلوب التجنب</p>

07- جهاز النقابة

- هل هناك نقابة يكونها العاملون بالوحدة الانتاجية لحماية مصالحهم؟
- ما طبيعة العلاقة بين النقابة والوحدة الإنتاجية ؟ هل هي علاقة تعاون، شد وجذب، صراع مفتوح ؟

الملحق رقم 04: شبكة الملاحظة

	إسم الملاحظ
	نوع الملاحظة
	صفة المبحوثين
	مكان إجراء الملاحظة
	الفترة الزمنية للملاحظة

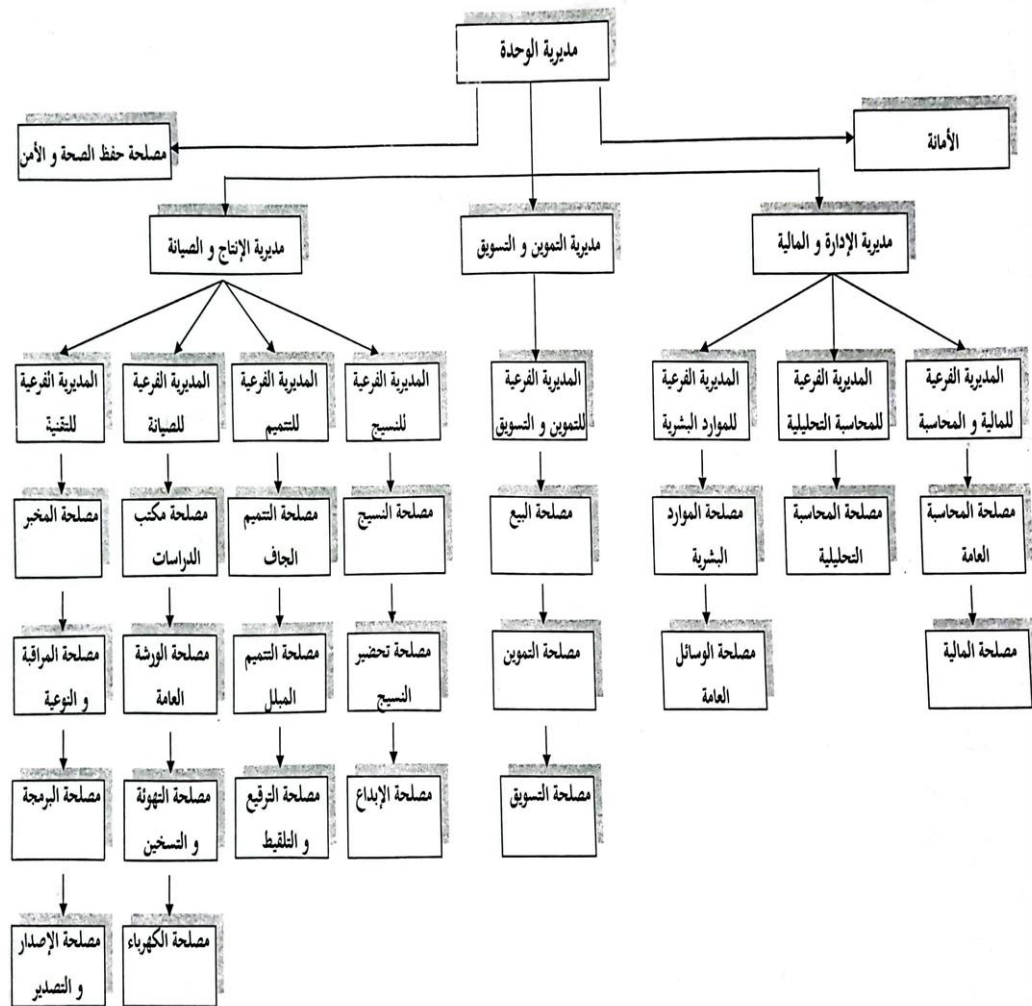
النسبة %	المجموع	التقييم														الورشات	السلوكات	الترتيب		
		التقنية		الصيانة		النتيم		النسيج		والتسويق التموين		الموارد البشرية		التحليلية المحاسبية					والمحاسبية المالية	
غير موجود	موجود	غير موجود	موجود	غير موجود	موجود	غير موجود	موجود	غير موجود	موجود	غير موجود	موجود	غير موجود	موجود	غير موجود	موجود	غير موجود	موجود	غير موجود	موجود	
																			01	مراعاة أوقات العمل
																			02	تقادي برامج التكوين
																			03	مساعدة زملاء العمل على أداء المهام
																			04	التوكل والثقة بين الموظفين
																			05	تنوع مصادر السلطة

																		نظافة ورشات العمل	06
																		توفر ألات عمل تتناسب وقدرات الموظف	07
																		غزارة المعلومات بين الموظفين	08
																		التساهل في الاجراءات والقوانين	09
																		وجود إتصال مستمر داخل الورشة	10
																		تقيم العمل فردى وجماعى	11
																		عقد إجتماعات دورية	12
																		الاحترام بين الموظفين	13
																		توفر حوفز مادية	14

																		تشجيع على التعاون	15
																		توحيد جماعات العمل	16
																		توفر حلول لإدراك المشكلات	17
																		المشاركة في قضايا المؤسسة	18
																		توفير حاجات الموظفين	19
																		تطبيق الأوامر لحل الصراع	20
																		إنهاء الصراع كونه مهدد للوحدة	21
																		أستخدم المهارة لفرض توجيهي	22
																		توحيد الآراء والتوجهات بين الموظفين	23

																		التناقش حول جميع المواضيع	24
																		مواجهة مختلف النزاعات	25
																		التجول بين ورشات العمل	26
																		تلقي ملاحظات من المشرف	27
																		وجود توتر بين الموظفين	28

الملحق رقم 05 : الهيكل التنظيمي الخاص بالوحدة الإنتاجية تسكالك



الملحق 06: الطاقم العمالي للوحدة الإنتاجية تكسالق



Khenchela le, 01.04.2022

UNITE DE PRODUCTION TEXALG-KHENCHELA

Objet : Tableau de bord mensuel
Mois de : MARS 2022

G.S.P	Permanent (a)	Contractuel (b)	C.D.D	C.T.A	D.A.I.P	Total (a+b)
Cadres	30	08 dont	07	01	/	38
Maitrises	50	02 dont	02	00	/	52
Exécutions	138	35 dont	35	00	/	173
Total	218	45 dont	44	01	/	263

الملحق رقم 07: ترخيص إجراء الدراسة الميدانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
رقم: /ق ع /2022

أم البواقي في:

إلى السيد:
ص.ب. 1000 أم البواقي

الموضوع: طلب تسهيلات لإجراء دراسة ميدانية

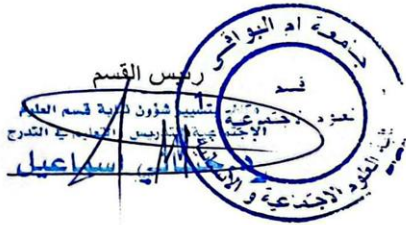
بحة احترام و بعد
في إطار تسهيل مهمة الطلبة لإنجاز البحوث العلمية والتعرف على الجوانب الميدانية من تخصصهم.

يشرفنا ان نلتزم من سيادتكم الترخيص للطلبة:

✧
✧
✧
✧

- السنة:
- التخصص:
- موضوع الدراسة:
- باء إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

نأمل أن يجد طلبتنا ليدكم كل العون و المساعدة للاستفادة من الزيارة و ذلك وفق ما تسمح به ظروف مؤسستكم.
و في الأخير تقبلوا مني سيدي فائق الاحترام و التقدير.



مقبول
المدير الفرعي للموارد البشرية
ابراهيم رمزي



الملحق رقم 08: حسابات برنامج Spss ;vu 25

Statistiques										
		السلطة تفويض يتم أداء أجل من للموظفين داخل المهام بعض المؤسسة	بجميع الإدارة تهتم في الموظفين المؤسسة	الكاملة بالثقة أشعر لمهام ممارستي أثناء وظيفتي	مسبقاً تدريباً تلقيت توظيفك أثناء	نحو رغبة لديك الدورات في المشاركة تنظمها التي التكوينية المؤسسة	في العمل يساعدك أداء على جماعة مهامك	تسير أسلوب يتغير حاجات حسب المدير العمل جماعات	على المؤسسة تشجع الفريق عمل ثقافة	على المؤسسة تعتمد إشراك سياسة في الموظفين قراراتها
N	Valide	156	156	156	156	156	156	156	156	156
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,87	3,72	3,88	3,36	4,09	3,78	3,81	4,03	3,47
	Ecart type	,907	1,099	1,077	1,260	1,092	1,051	1,021	,933	1,150

Statistiques										
		في مرونة هناك الإجراءات ممارسة داخل الإدارية ملائم العمل جو . وظائفك للممارسة	على المشرف يسهر عمل بيئة توفير الموظفين تساعد بحرية التحرك على	الموظفين أداء تقييم فردى بشكل يكون	المؤسسة تسمح اتصالات بناء كافة مع مفتوحة الموظفين	و تواصل هناك مرن تبادل بين للمعلومات العمل جماعات	إيجابي تفاعل هناك الإدارة بين قوي وجماعات العليا العمل	المؤسسة توفر في كاملة شفافية العلاوات نظام لتشجيع الاستثنائية إنجاز على العمال . بكفاءة المهام	المكافآت نظام يتسم بالمناح الخاص والجماعية الفردية طرف من بالقبول الموظفين جميع	الترقية عملية تتم مبدأ حسب المهنية و الجدارة الاستحقاق
N	Valide	156	156	156	156	156	156	156	156	156
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,87	3,65	3,55	3,59	3,62	3,67	3,59	3,49	3,51
	Ecart type	,948	,948	1,085	1,196	1,155	1,102	1,141	1,178	1,112

Statistiques

		الإدارة تقدم للتقدير شهادات الموظفين	في عدالة توجد بين الأجر توزع الموظفين	في عدالة توجد بين المهام توزع الموظفين	في عدالة توجد الإجراءات تنفيذ على والقرارات الموظفين	احترام هناك الإدارة بين متبادل والموظفين	المؤسسة تدعم بطرق الجيد الأداء مادية	المقدم الإنتاج حجم محدد هو بما يرتبط الإدارة قبل من العليا	المؤسسة تقدم اجتماعية خدمات للموظفين متنوعة مصلى طعام، نقل، صحية مرافق ، (الخ،..)	المؤسسة تمنح استهلاكية قروض في للموظفين المناسبات العيدية) الاجتماعية (الخ، رمضان
N	Valide	156	156	156	156	156	156	156	156	156
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,89	3,24	3,64	3,25	3,40	3,76	3,25	3,87	3,67
Ecart type		1,020	1,255	1,207	1,361	1,222	1,115	1,328	,991	1,154

Statistiques

		المؤسسة تعزز إشراك أسلوب بيئة المؤسسة توفر التعاون على محفزة	على الإدارة تؤكد التنسيق ضرورة أقسام جميع بين المؤسسة	المؤسسة تولى لرغبات اهتمام وميولا الموظفين المهنية تهمة	إلى الإدارة تسعى يشجع فضاء خلق الحوار على السليمة والمناقشة الصراع أطراف بين	فكرة الإدارة تؤيد الجماعة بروح الأخذ المشكلات حل عند التنظيمية	إلى الإدارة تسعى بين تكامل تحقيق الموظفين أهداف . المؤسسة وأهداف	مع المؤسسة تتعامل القائمة الصراعات بكل الموظفين بين . موضوعية	على الإدارة تقف بدائل طرح للمشكلات المطروحة	على الإدارة تحرص مختلف مناقشة مع المقترحة البدائل للووصول الموظفين النتائج أفضل إلى
N	Valide	156	156	156	156	156	156	156	156	156
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,84	3,45	3,67	3,28	3,42	3,47	3,61	3,58	3,62
Ecart type		,919	1,049	,917	1,184	1,096	1,144	1,051	1,096	,999

Statistiques

		جملة الإدارة تفرض لحل القرارات من بين القائمة النزاعات الموظفين	بتحقيق الإدارة تتمسك النظر بغض أهدافها الموظفين أهداف عن	أسلوب الإدارة تستخدم لنتراجع العقاب المتصارعة الأطراف موقفها عن	الصراع فض يتم للمصلحة بالاحتكام العامة	الإدارة تستعين لإنهاء بالسلطة القائم الصراع	على الإدارة تعتمد والتعليمات الأوامر بين الصراعات لإنهاء الموظفين .	الموظفين يتمسك داخل بمواقفهم حتى ، المؤسسة أهدافهم على يحصلوا	السرية الإدارة تستخدم لسيطرة المعلومات في الصراعات على	تتعامل عام بشكل موضوع مع الإدارة المؤسسة، في الصراع عدم عامل : أنه على فضه يجب استقرار،
N	Valide	156	156	156	156	156	156	156	156	156
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,86	3,78	3,54	3,56	3,54	3,67	2,75	3,95	3,85
	Ecart type	1,025	1,150	1,086	1,126	1,056	1,004	1,200	,825	,956

Statistiques

		الحوار تجنب يتم عند مؤسستكم في الخلافات والنزاعات	الإدارة تسعى النقاشات لتجنب مع المفتوحة أثناء الموظفين الصراعات	الإدارة تتجاهل البيسطة الصراعات الموظفين بين	الإدارة تسعى وجهات من لتقليل المتعارضة النظر المؤسسة داخل	الشكاوي إهمال يتم قبل من المقدمة الأطراف المتصارعة	الإدارة تتجنب المواضيع طرح النزاع تخلق التي الموظفين وسط	إلى الإدارة تميل عن الابتعاد الاحتكاك بين والمواجهة في الموظفين العمل وحدات	الأطراف تعمل على المتصارعة بعيداً مشكلتهم حل الإدارة تدخل عن	تتفادى عام بشكل الصراعات الإدارة وقوعها أثناء
N	Valide	156	156	156	156	156	156	156	156	156
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,46	3,31	3,24	3,38	3,05	3,38	3,37	3,10	3,17
	Ecart type	1,121	1,099	1,144	1,086	1,168	1,068	1,067	1,126	1,185

Corrélations

			بعد الإحتواء	بعد أسلوب التعاون
Rho de Spearman	بعد الإحتواء	Coefficient de corrélation	1,000	,613**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	156	156
	بعد أسلوب التعاون	Coefficient de corrélation	,613**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	156	156

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			بعد المناخ	بعد أسلوب التنافس
Rho de Spearman	بعد المناخ	Coefficient de corrélation	1,000	,349**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	156	156
	بعد أسلوب التنافس	Coefficient de corrélation	,349**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	156	156

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			بعد الدعم	بعد أسلوب التجنب
Rho de Spearman	بعد الدعم	Coefficient de corrélation	1,000	,182*
		Sig. (bilatéral)	.	,023
		N	156	156
	بعد أسلوب التجنب	Coefficient de corrélation	,182*	1,000
		Sig. (bilatéral)	,023	.
		N	156	156

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

			culture	conflict
Rho de Spearman	culture	Coefficient de corrélation	1,000	,625**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	156	156
	conflict	Coefficient de corrélation	,625**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	156	156

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

الثقافة التنظيمية

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,894	29

Statistiques de fiabilité

إدارة الصراع

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,839	29

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	58

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,809
		Nombre d'éléments	29 ^a
	Partie 2	Valeur	,760
		Nombre d'éléments	29 ^b
		Nombre total d'éléments	58
Corrélation entre les sous-échelles			,846
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,916
	Longueur inégale		,916
Coefficient de Guttman			,914

Corrélations

			الاحتواء	المناخ التنظيمي	الدعم الانساني	الدرجة الكلية
Rho de Spearman	الاحتواء	Coefficient de corrélation	1,000	,219	,266	,570**
		Sig. (bilatéral)	.	,245	,155	,001
		N	30	30	30	30
	المناخ التنظيمي	Coefficient de corrélation	,219	1,000	,642**	,789**
		Sig. (bilatéral)	,245	.	,000	,000
		N	30	30	30	30
	الدعم الانساني	Coefficient de corrélation	,266	,642**	1,000	,766**
		Sig. (bilatéral)	,155	,000	.	,000
		N	30	30	30	30
	الدرجة الكلية	Coefficient de corrélation	,570**	,789**	,766**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,001	,000	,000	.
		N	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			اسلوب التعاون	اسلوب التنافس	اسلوب التجنب	الدرجة الكلية لإدارة الصراع
Rho de Spearman	اسلوب التعاون	Coefficient de corrélation	1,000	,261	,298	,579**
		Sig. (bilatéral)	.	,164	,109	,001
		N	30	30	30	30
اسلوب التنافس		Coefficient de corrélation	,261	1,000	-,96	,357
		Sig. (bilatéral)	,164	.	,614	,170
		N	30	30	30	30
أسلوب التجنب		Coefficient de corrélation	,298	-,096	1,000	,851**
		Sig. (bilatéral)	,109	,614	.	,000
		N	30	30	30	30
الدرجة الكلية لإدارة الصراع		Coefficient de corrélation	,579**	,257	,851**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,001	,170	,000	.
		N	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

			الاحتواء	المناخ	الدعم
Rho de Spearman	الاحتواء	Coefficient de corrélation	1,000	,563**	,579**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000
		N	156	156	156
المناخ		Coefficient de corrélation	,563**	1,000	,710**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000
		N	156	156	156
الدعم		Coefficient de corrélation	,579**	,710**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.
		N	156	156	156

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			التعاون	التنافس	التجنب
Rho de Spearman	التعاون	Coefficient de corrélation	1,000	,556**	,271**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,001
		N	156	156	156
	التنافس	Coefficient de corrélation	,556**	1,000	,285**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000
		N	156	156	156
	التجنب	Coefficient de corrélation	,271**	,285**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,001	,000	.
		N	156	156	156

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).