



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع



مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي  
دراسة ميدانية: بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - بسكرة -

تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذة المشرفة:

-بوروية فهيمة

إعداد الطالبان:

-عبادلي رابعة العدوية

-عنقر إكرام

لجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ تعليم عالي	- موسي سهام
بسكرة	مشرفا	-أستاذ محاضر ب	- بوروية فهيمة
بسكرة	ممتحنا	-أستاذ مساعد ب	- لطيسة عبد الحليم

الموسم الجامعي:

2023/2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع



مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي  
دراسة ميدانية: بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز -بسكرة-

تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذة المشرفة:  
-بوروية فهيمة

إعداد الطالبان:  
-عبادلي رابعة العدوية  
-عنقر إكرام  
لجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ تعليم عالي	- موسي سهام
بسكرة	مشرفا	-أستاذ محاضر ب	- بوروية فهيمة
بسكرة	ممتحنا	-أستاذ مساعد ب	- لطيسة عبد الحليم

الموسم الجامعي:

2023/2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

محمد بن عبد الله

# شكر و عرفان

"كن عالما... فان لم تستطع فكن متعلما، فان لم تستطع فأحب العلماء، فان لم تستطع  
فلا تبغضهم"

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث، نحمد الله عز وجل على  
نعمه التي من بها علينا فهو العلي القدير، وعملا بحديث نبينا نبي الرحمة عليه أفضل  
الصلاة والسلام (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) يشرفنا إن ننظم عقد الشكر  
والعرفان إلى الدكتورة الفاضلة "بوروية فهيمة" من كان لها قدم السبق في العلم  
والتعليم، وذلك نظيرا لتوجيهاتها ونصائحها ومساعداتها التي كانت عوننا لنا في  
انجاز هذا البحث.

ونشكر أيضا كل أعضاء لجنة المناقشة على تفضيلهم بإثراء هذا العمل شكرا تنطقها  
قلوبنا على أسنتنا، نشكر كلمة تعني لنا الكثير وتحمل من الشعور الكثير ولا ننسى  
هذا المكان الذي جمعنا بمقاعده وأبوابه حتى فنائه إلى كل جزء به لن ننسى فضلكم  
ولم ننساكم أبدا.

الإهداء

بعد بسم الله الرحمن الرحيم

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما" الإسراء 23.  
أهدي ثمرة نجاحي هذه إلى من ربنتي وسهرت على راحتني إلى من نزعت عن نفسها و أعطتني إلى من سهرت وأراحتني إلى من أنارت دربي- أمي- إلى من كانت لي السند في دراستي وشجعتني وأثارت همتي وزادت عزيمتي إلى أعلى ما في الوجود إلى رمز الحنان إلى دنيا العاطفة إلى مشعل قلبي  
-أمي العزيزة-

إلى من كان سندا لي وتاجا أرفع به رأسي، إلى من اكتوى بلسعات الدهر وذاق مرارة الحياة لأحبي أنا، إلى من علمني بأنني خلقت للنجاح وليس للفشل إلى من ثابر ليلا ونهارا وحرا وبردا من اجل تربيتي إليك  
-أبي العزيز-

إلى الإنسانة العظيمة "جدتي" التي كان دعائها سر نجاحي، لها فضل عظيم في وصولي هنا أطل الله فيعمرها وأدامها لنا.  
إلى أولئك الذين اكتسبت بحضورهم قوة وحبالا حدود لهما، ولمن تعلمت معهم معنى الحياة (سندي حبيبي محمد وحافظ ومعز وأمين وأميرتي الصغيرة مرام).  
اللاتي الذين تمتعوا بالأخوة وتميزوا بالولاء والعطاء، ولمن رافقتهم في دروب الحياة السعيدة والحزينة، ولمن كان معي على طريق النجاح والخير، صديقاتي (نهلة، حليلة، رانيا، شاهيناز).  
إلى من كانت معي في السراء والضراء ومن تحلت بالإخاء وتميزت بالوفاء والعطاء رفيقتي في المشوار (ليلي) أدامك الله لي.  
إلى زميلتي التي تشاركنا لحظات التعب والفرح طيلة مشوار هذا العمل (إكرام).  
وإلى الذي أحلوت الحياة بقربه وابتسمت لي الأيام و مازلت أجمل إنسان وأجمل عطايا الله (خطيبي).

وأخيرا من قال أنا لها "نالها" وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها. ها هو اليوم العظيم هنا اليوم الذي أجريت سنوات دراستي الشاقة حاملة بها، فالحمد لله الذي ما تيقنت به خيرا وأملا وأغرقتني سرورا ينسيني مشقتي.

## رابعة العدوية.

B

### الإهداء

من قال أنا لها نالها وإن أبت رغما عنها أتيت بها  
بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبني وأرفع قبعتي بكل

فخر، فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا،  
لأنك وفقنتني على إتمام هذا العمل وتحقيق حلمي... أهدي هذا النجاح إلى الذي زين  
اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل.. إلى من علمني أن  
الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة إلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق داعمي  
الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى من يردد اسمي عاليا في عنان  
السماء حاملا شرف لقبك وبكل اعتزاز أنا لهذا الرجل ابنة إلى فخري (بابا الغالي  
حفظه الله)

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد  
بدعائها إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي  
ونجاحي ومصباح دربي إلى وهج حياتي (ماما الجميلة حفظها الله)  
إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى من شددت عضدي بهم إلى ثمرات أمي (رمزي،  
سيد أحمد والعذراء)

إلى من مدت يديها في أوقات الضعف وراهننت على نجاتي ونجاحي وتذكرني بمدى  
قوتي واستطاعتي التي لا تحبطني وتؤمن بشجاعتي مهما ضعفت وارتخيت واقفة  
خلفي مثل ظلي مهما كثرت تخبطاتي أختي التي لم تلدها أمي ورفيقة دربي (حنان)  
إلى من شقت معي هذا الطريق وكنا عوننا وسندا لبعضنا حتى آخر لحظة لإتمامنا  
لهذا البحث

(رابعة العدوية)

إلى صناع قوتي صفوة أيامي سلوة أوقاتي للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين زميلاتي  
في الإقامة  
(عبير، أمينة، سعيدة)

إلى الذين يبهجهم نجاحي، ولكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق (عائتي كل  
باسمه)

وأخيرا أهدي النجاح إلى نفسي الطموحة جدا والتي كانت أهلا للمصاعب، ها أنا  
أختم كل ما مررت به بفخر ونجاح الحمد لله من قبل ومن بعد، اللهم لا تجعله آخر  
عهدي من العلم واجعلها خير بداية لطريق أعظم اللهم بارك لنا في عملنا وانفعنا بما  
علمتنا.

## إكرام

c

### ملخص الدراسة:

تعتبر الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي من أهم المواضيع التي تستقطب الباحثين في العلوم الاقتصادية، لذلك تهدف هذه الدراسة إلى: تحليل المداخل الأساسية للمفهومين، مع دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز. وبناء على عينة شملت 44 من الموظفين، وعن طريق استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات في الدراسة الميدانية واستخدام برنامج SPSS لمعالجة المعطيات، أظهرت نتائج الدراسة هناك تباين في علاقة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية والأعراف التنظيمية) والمتغير التابع. كما أظهرت النتائج من منظور الإجابة على الفرضيات أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد المتغير المستقل (القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية والأعراف التنظيمية)، المتمثل في الثقافة التنظيمية على المتغير التابع المتمثل في الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة حسب اراء عينة الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، الصراع التنظيمي، القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

Abstract :

Organizational culture and organizational conflict are two of the most important topics that attract researchers in economic sciences, so this study aims to: Analyze the basic approaches of the two concepts, with a case study of the National Electricity and Gas Company. Based on a sample of 44 employees, and by using the questionnaire as a tool to collect information in the field study and using SPSS software to process the data, the results of the study showed that there is a variation in the correlation between the dimensions of the independent variable (organizational values, organizational beliefs, organizational expectations and organizational customs) and the dependent variable. Also, from the perspective of answering the hypotheses, it was found that there is a statistically significant effect between the dimensions of the independent variable (organizational values, organizational beliefs, organizational

expectations and organizational customs), namely organizational culture, on the dependent variable, which is organizational conflict in the study organization, according to the opinions of the study sample.

**Keywords:** Organizational culture, Organizational conflict, Organizational values, Organizational customs, Organizational conflict management methods.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
A	شكر وعرفان
B	الإهداء

C	ملخص الدراسة
D	فهرس المحتويات
K	قائمة الجداول والأشكال
L	الملاحق
الإطار العام للدراسة	
أ	تمهيد
أ	إشكالية الدراسة
د	نموذج الدراسة
د	فرضيات الدراسة
و	التعريفات الإجرائية
ز	التموضع الابستمولوجي
ز	المنهج
ح	أدوات جمع البيانات
ح	المجتمع والعينة
ح	الحدود الزمانية والمكانية
ح	أهمية الدراسة
ط	أهداف الدراسة
ط	صعوبات الدراسة

ط	هيكل الدراسة
الفصل الأول: الثقافة التنظيمية	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
2	المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية
4	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية
5	المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية
6	المطلب الرابع: عناصر ومستويات الثقافة التنظيمية
8	المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية
8	المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية
9	المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية
9	المطلب الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية
13	المطلب الرابع: نظريات الثقافة التنظيمية
15	المطلب الخامس: محددات الثقافة التنظيمية
16	المبحث الثالث: آليات تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
16	المطلب الأول: تكوين الثقافة التنظيمية

17	المطلب الثاني: طرق المحافظة على الثقافة التنظيمية
17	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
18	المطلب الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة
20	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: إدارة الصراع التنظيمي	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي
23	المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي
25	المطلب الثاني: خصائص الصراع التنظيمي
25	المطلب الثالث: أنواع الصراع التنظيمي
27	المطلب الرابع: مصادر الصراع التنظيمي
28	المطلب الخامس: مستويات الصراع التنظيمي
29	المطلب السادس: مجالات الصراع التنظيمي
30	المبحث الثاني: أساسيات حول الصراع التنظيمي
30	المطلب الأول: مراحل الصراع التنظيمي
33	المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي
35	المطلب الثالث: نماذج الصراع التنظيمي
36	المطلب الرابع: آثار الصراع التنظيمي

38	المبحث الثالث: إدارة الصراع التنظيمي
38	المطلب الأول: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي
39	المطلب الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي
40	المطلب الثالث: مراحل إدارة الصراع التنظيمي
41	المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
42	المطلب الخامس: منهج الإسلام في إدارة الصراع
43	المطلب السادس: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي
45	خلاصة الفصل
46	الفصل التطبيقي للدارسة
47	تمهيد
48	المبحث الأول: تقديم شركة التوزيع والغاز
48	المطلب الأول: التعريف بالشركة الوطنية للغاز والكهرباء
48	المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن شركة توزيع الغاز والكهرباء
49	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة
52	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
52	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات
53	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لمجتمع وعينة البحث وفق الخصائص والشخصية
61	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
62	المطلب الأول: تحليل فقرات محور الثقافة التنظيمية
64	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الصراع التنظيمي

68	المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات
73	المبحث الرابع: مناقشة نتائج الدراسة
73	المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة
74	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات
75	خلاصة الفصل
76	خاتمة
79	قائمة المراجع

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	مستويات الثقافة التنظيمية	1-1
10	نماذج الثقافة وفق تصور shein	2-1
13	إطار خصائص المنظمة المتميزة وفق نموذج peters and waterman	3-1
31	مراحل الصراع كما يراها بوندي	1-2
37	الآثار السلبية والإيجابية للصراع	2-2
48	الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للكهرباء والغاز	1-3

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
6	خصائص الثقافة التنظيمية	1-1
11	الخصائص والقيم الثقافية في الشركات اليابانية مقارنة بالشركات الأمريكية	2-1
28	المستويات الثلاثة للصراع	1-2
53-52	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	1-3
55	نتائج معاملات الثبات والصدق لأداة الدراسة	2-3
57-56	معاملات ارتباط بيرسون محور الثقافة التنظيمية	3-3
58-57	معاملات ارتباط بيرسون محور الصراع التنظيمي	4-3
59	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	5-3
60	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الافراد	6-3
61-60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات محور الثقافة التنظيمية	7-3
64-63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الصراع التنظيمي	8-3
66	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	9-3
67	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - بسكرة-	10-3
68-67	اختبار دور الثقافة التنظيمية في أسلوب التعاون على الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز- بسكرة-	11-3
68	اختبار دور الثقافة التنظيمية في أسلوب التسوية على الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - بسكرة-	12-3
69	اختبار دور الثقافة التنظيمية في أسلوب التجنب على الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز- بسكرة-	13-3
70	اختبار دور الثقافة التنظيمية في أسلوب القوة والسيطرة على الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - بسكرة-	14-3

71	اختبار دور الثقافة التنظيمية في أسلوب التنازل على الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - بسكرة-	15-3
----	--	------

الملحق 01:

جامعة محمد خيضر بسكرة  
السنة الثانية ماستر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية



### استبانة البحث:

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة ...،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،  
يسرنا ان نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات الأزمة للدراسة التي نقوم بإعدادها  
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، بعنوان **دور الثقافة  
التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز "بسكرة"**  
وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الارتباط والتأثير بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي  
بالمؤسسة محل الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة  
بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهيب بكم ان تولوا هذه الاستبانة  
اهتماماتكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.  
نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.  
تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الطالبتان: عنقر إكرام  
عبادلي رابعة العدوية

السنة الجامعية: 2024/2023

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

## الملاحق

نرجو منكم التكرم باختيار الإجابة المناسبة وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الجنس: أنثى  ذكر

العمر: (أقل من 30 سنة)  (من 30 إلى أقل من 40 سنة)  (من 40 إلى أقل من 50 سنة)  (50 سنة فأكثر)

المستوى التعليمي: (ثانوي فأقل)  (ليسانس)  (ماستر)

دراسات عليا  (مهندس)

تقني سامي  (تكوين مؤهل)

الخبرة المهنية: (أقل من 5 سنوات)  (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)  (من 10 إلى أقل من 15 سنة)  (من 15 إلى أقل من 20 سنة)  (20 سنة فأكثر)

نوع الوظيفة: تقني  إداري

الجزء الثاني: ويشمل محوري: الثقافة التنظيمية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي نرجو منكم وضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

### المحور الأول: الثقافة التنظيمية:

الرقم	الأبعاد والعبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
<b>أولا: القيم التنظيمية</b>						
01	القيم السائدة في المديرية تنظم العلاقة بين الأفراد والعاملين.					
02	تكافؤ الشركة العاملين المتميزين.					
03	تتميز نظم الحوافز والمكافآت في الشركة بالعدل.					
04	تهتم إدارة الشركة بعامل الوقت في انجاز المهام والواجبات.					
05	تتميز القواعد والتعليمات التنظيمية في الشركة بالوضوح.					
<b>ثانيا: المعتقدات التنظيمية</b>						
06	تهتم إدارة الشركة بأراء العاملين ومقترحاتهم.					
07	يشجع المسؤولون العمل الجماعي في الشركة.					
08	تأخذ المديرية بالأفكار الجديدة لموظفيها.					
09	تتوافق أهداف الأفراد مع أهداف الجماعة في الشركة.					
10	توفر الشركة بيئة عمل تنظيمية تتوافق مع توجهات الأفراد.					
<b>ثالثا: التوقعات التنظيمية</b>						

## الملاحق

					11	توفر الشركة المناخ الملائم للإبداع وإيجاد طرق عمل جديدة.
					12	توفر الشركة الأمان الوظيفي للعامل للقيام بعمله على أكمل وجه.
					13	يسود الشركة الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين
					14	تسعى الشركة إلى تقدير مجهودات الموظفين ومكافأتهم.
					15	هناك أعراف سائدة وموحدة يتقاسمها العاملون
<b>رابعاً: الأعراف التنظيمية</b>						
					16	تفصل الشركة بين علاقات العمل وعلاقات القرابة
					17	يتخاطب الموظفون فيما بينهم بلغة ومفاهيم مشتركة
					18	يتناسب عملك مع أهداف مسارك المهني.
					19	الأعراف السائدة في الشركة تساعد على زيادة التعاون بين العاملين.

### المحور الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

الرقم	العبارات	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
<b>أولاً: أسلوب التعاون</b>						
01	في حالة وجود خلاف إداري تعمل الإدارة على تشجيع الاتصال بين العاملين.					
02	يشجع العاملون فكرة "إننا جميعاً في قارب واحد"					
03	يتم حل النزاعات داخل الشركة بحلول ترضي الجميع.					
04	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار انشغالات واقتراحات الموظفين.					
05	يحاول العاملون تفهم مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض.					
<b>ثانياً: أسلوب التسوية</b>						
06	يتم اقتراح حلول تناسب جميع الأطراف المتنازعة.					
07	تعمل الإدارة على توضيح المكسب والخسارة بين الأطراف المتنازعة.					
08	تعزز الإدارة عملية الاتصال الفعال بين أطراف النزاع.					
09	تهتم الإدارة بالمحافظة على العلاقة الجيدة بين العاملين.					
10	تحاول الإدارة تحقيق المنافع لجميع أطراف الصراع لوضع حد له.					
<b>ثالثاً: أسلوب التجنب</b>						
11	تتجنب الإدارة النقاش مع من يخالفونها في الرأي.					
12	تهتم الإدارة بتهدئة الوضع في حالة اشتداد الصراع.					

## الملاحق

					13	تحاول الإدارة التخفيف من حدة الصراعات عن طريق تجاهلها.
					14	تتجنب الإدارة النزاع في حالة قدرة المتنازعين على حله بطريقة أفضل.
<b>رابعاً: أسلوب القوة والسيطرة</b>						
					15	تفرض الإدارة الحلول التي تراها مناسبة لحل الصراع.
					16	تحرص الإدارة على التطبيق الحرفي للقوانين واللوائح التنظيمية عند حدوث نزاع أو مشكل إداري.
					17	تلجأ الإدارة لأسلوب التهديد وفرض العقوبات من أجل ضمان سير العمل في ظروف جيدة.
					18	تتدخل الإدارة بشكل حازم أثناء حدوث أي نزاع أو مشكلة إدارية.
<b>خامساً: أسلوب التنازل</b>						
					19	تتسامح الإدارة مع بعض الموظفين حفاظاً على تحقيق الأهداف العامة للشركة.
					20	تتراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها.
					21	يحاول رئيسي أن يعمل كل ما هو ضروري لتفادي حدوث التوتر.
					22	يتم ترك العاملين مسيبي الخلاف لتحمل مسؤولياتهم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mohamed KHIDHER - Biskra  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: ..... عبد الحكيم رابحة العمري .....  
الصفة: طالب  قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 05.5.97.4.00.01.11.99.9023  
الصادرة بتاريخ: 2021/04/05  
والمكلف بإتجاز: مذكرة ماستر  
تحت عنوان: دور التساقفة والتنظيمية في إدارة الصناعات التحويلية  
بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة  
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد  
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/05

إمضاء الطالب

## الملاحق

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

### تصريح شرفي

#### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: ..... السيد .....  
الصفة: طالب  قسم: علوم التسيير تخصص: .....  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: .....  
الصادرة بتاريخ: .....  
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر  
تحت عنوان: .....  
بالشركة: .....  
بمنازل: .....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة  
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد  
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: ..... 2024/06/05 .....

امضاء الطالب

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بمسكرة ني: 2024 /06 /05

جامعة محمد خيضر -مسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## إذن بالطبع

أنا للمضي أسفله الأستاذ: بوروية فهيمة

الرتبة: أستاذ محاضر -ب-

قسم الارتباط: علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر للطلبة: 1 - عبادلي رابعة العدوية

2 - عنقر أكرام

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز -مسكرة-

أرجس بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الأستاذ المشرف

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,980	41

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	20

Statistiques

		x1	x2	x3	x4	x5
N	Valide	38	38	38	37	37
	Manquant	2	2	2	3	3
	Moyenne	1,42	2,50	2,76	2,89	1,76
	Ecart type	,500	1,007	,971	1,149	,435
	Somme	54	95	105	107	65

## الملاحق

x1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	22	55,0	57,9	57,9
	أنثى	16	40,0	42,1	100,0
	Total	38	95,0	100,0	
Manquant	Systeme	2	5,0		
	Total	40	100,0		

x2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30	6	15,0	15,8	15,8
	من 30 إلى أقل من 40	15	37,5	39,5	55,3
	من 40 إلى أقل من 50	9	22,5	23,7	78,9
	50 سنة فأكثر	8	20,0	21,1	100,0
	Total	38	95,0	100,0	
Manquant	Systeme	2	5,0		
	Total	40	100,0		

## الملاحق

x3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	2	5,0	5,3	5,3
	ليسانس	17	42,5	44,7	50,0
	ماستر	7	17,5	18,4	68,4
	دراسات عليا	12	30,0	31,6	100,0
	Total	38	95,0	100,0	
Manquant	Systeme	2	5,0		
	Total	40	100,0		

x4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	6	15,0	16,2	16,2
	من 5 إلى أقل من 10	8	20,0	21,6	37,8
	من 10 إلى أقل من 15	7	17,5	18,9	56,8
	من 15 إلى أقل من 20	16	40,0	43,2	100,0
	Total	37	92,5	100,0	
Manquant	Systeme	3	7,5		
	Total	40	100,0		

## الملاحق

**x5**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقني	9	22,5	24,3	24,3
	إداري	28	70,0	75,7	100,0
	Total	37	92,5	100,0	
Manquant	Systeme	3	7,5		
	Total	40	100,0		

### Statistiques

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7
N	Valide	40	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,85	3,33	3,03	4,20	3,90	2,63	3,55
	Ecart type	,893	1,118	1,271	,911	1,194	1,170	1,108
	Somme	154	133	121	168	156	105	142

### Statistiques

		y8	y9	y10	y11	y12	y13	y14
N	Valide	40	38	40	40	40	40	40
	Manquant	0	2	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,98	3,00	3,13	2,93	3,25	3,43	3,20
	Ecart type	1,165	1,230	1,305	1,328	1,316	1,299	1,203
	Somme	119	114	125	117	130	137	128

## الملاحق

### Statistiques

		y15	y16	y17	y18	y19	z1	z2
N	Valide	39	40	40	40	40	40	40
	Manquant	1	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,36	3,60	3,83	3,25	3,30	3,15	3,15
Ecart type		1,246	1,128	1,083	1,391	1,137	1,210	1,424
Somme		131	144	153	130	132	126	126

### Statistiques

		z3	z4	z5	z6	z7	z8	z9
N	Valide	40	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,08	2,75	3,20	3,00	3,10	3,18	3,58
Ecart type		1,141	1,296	1,043	1,177	1,194	1,375	1,259
Somme		123	110	128	120	124	127	143

### Statistiques

		z10	z11	z12	z13	z14	z15	z16
N	Valide	40	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,33	3,05	3,38	2,78	3,20	3,75	3,75
Ecart type		1,347	1,176	1,234	1,368	1,324	1,335	1,335
Somme		133	122	135	111	128	150	150

## الملاحق

### Statistiques

		z17	z18	z19	z20	z21	z22	V47
N	Valide	38	40	40	40	40	40	40
	Manquant	2	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,74	4,08	2,83	2,70	3,30	3,43	
	Ecart type	1,267	1,309	1,196	1,137	1,488	1,338	
	Somme	142	163	113	108	132	137	

### Statistiques

		القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	التوقعات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	الثقافة التنظيمية
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,6600	3,0637	3,2375	3,4938	3,3638
	Ecart type	,87378	,99833	1,12858	,98464	,92166
	Somme	146,40	122,55	129,50	139,75	134,55

### Statistiques

		أسلوب التعاون	أسلوب التسوية	أسلوب التجنب	أسلوب القوة والسيطرة	أسلوب التنازل	الصراع التنظيمي
N	Valide	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,0650	3,2350	3,1000	3,8438	3,0625	3,2612
	Ecart type	1,10791	1,16521	1,03280	1,13466	,91943	,96069
	Somme	122,60	129,40	124,00	153,75	122,50	130,45



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر – بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير  
عمادة الكلية

الرقم : 00298 /ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: الشركة الوطنية للكهرباء والغاز- وحدة بسكرة-

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- إكرام عنقر
- 2- رابعة العدوية عبادلي
- 3- /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير

بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

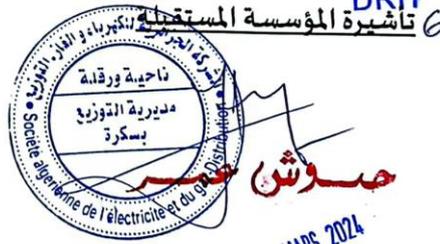
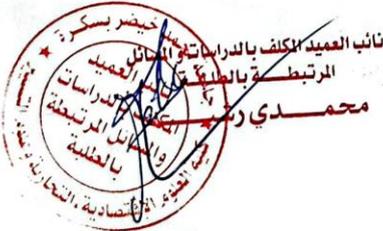
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 13-03-2024

ع/ عميد الكلية



77 MARS 2024

### مقدمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية من بين أهم الموضوعات التي لاقت اهتماما من طرف الباحثين والأكاديميين، كونها إحدى المكونات غير ملموسة المثيرة لمشاعر وسلوكيات العناصر البشرية ذات العلاقة بالمؤسسة، فضلا عن تأديتها أدوار إستراتيجية وحيوية أخرى كتحقيق الولاء التنظيمي وتنمية روح الإبداع والمخاطرة، ودمج الموارد الداخلية للمؤسسة وإنشاء علاقات عمل متوازنة بما ينمي ثقافة التمكين وتقليص الحواجز التراتبية، ودعم النسيج التنظيمي، وتحقيق التميز في دنيا الأعمال.

كما نجد من جانب آخر موضوع الصراع التنظيمي والذي هو بدوره أحد أهم الموضوعات التي تشغل الباحثين، فالصراع التنظيمي يعتبر ظاهرة حتمية تحدث داخل التنظيم حيث تعد من الظواهر السلوكية المعقدة التي لا يمكن إهمالها مما يجعل المنظمة تصب جل اهتماماتها عليها من خلال قدرتها على التعامل معها لأن الصراع لا يمثل خطرا في حد ذاته إنما الخطر يكمن في سوء إدارته، فإذا لم يتم اختيار الأسلوب والإستراتيجية اللازمة لإدارته فإنها ستستنزف جهد الإدارة ووقتها وأموالها، بدلا من الاستفادة من نواحي الصراع الإيجابية.

ومن هذا المنطلق تؤدي الثقافة التنظيمية دورا مهما في التقليل من حالات الصراع التنظيمي لما تتركه من آثار إيجابية في تنمية الإبداع وحب المخاطرة والتكيف مع التهديدات الخارجية، وهذه المواصفات الثقافية التي تتميز بها المنظمات الاقتصادية وقياداتها الإدارية تسمح بمواجهة حالات التوتر والصراع التنظيمي ليس على المستوى الفردي فحسب بل وعلى المستوى الجماعي لكونه ظاهرة حتمية موجودة في معظم الفضاءات الإنتاجية. مما سبق يمكن صياغة إشكالية دراستنا على النحو الآتي:

### إشكالية الدراسة:

وعليه وبناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

**ما دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ولاية بسكرة؟**

استنادا للإشكالية الرئيسية، يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ✓ كيف تؤثر عناصر الثقافة التنظيمية على سلوكيات الأفراد وطريقة تعاملهم مع الصراع.
- ✓ ماهي أفضل الممارسات لتعزيز ثقافة إيجابية تسهم في حل الصراعات بشكل فعال.
- ✓ ما دور الثقافة التنظيمية على أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي بالشركة.
- ✓ ما دور الثقافة التنظيمية على أسلوب التسوية في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة.
- ✓ ما دور الثقافة التنظيمية على أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة.
- ✓ ما دور الثقافة التنظيمية على أسلوب القوة والسيطرة في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة.

## المقدمة

✓ ما دور الثقافة التنظيمية على أسلوب التنازل في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة.  
- الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية

**الدراسة الأولى:**(الطائي، 2017) بعنوان دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة.  
هدفت الدراسة إلى:

- تحديد ماهية المنظمة والبنية التنظيمية.

- تحديد المضامين الدلالات النظرية لثقافة التنظيمية في المنظمات العامة.

- بناء دور الثقافة التنظيمية في بناء منظمة فاعلة.

استخدم البحث المنهج الوصفي لأنه المنهج الأنسب لطبيعة البحث الذي يهدف إلى التعرف على البنية التنظيمية بشكل عام والثقافة التنظيمية على وجه التحديد، إذ لا يقف المنهج الوصفي عند حد جمع المعلومات وتنظيمها وإنما يتعدى ذلك إلى تحليلها وتفسيرها والربط بين مدلولاتها للوصول إلى بعد أعمق لتفسير الظاهرة.

**الدراسة الثانية:**(الياس، 2006) بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء لموارد بشرية خاصة بالشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

وهدفت الدراسة إلى معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء ، والتعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة وأداء العاملين ودراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى العاملين اشتملت الدراسة ثلاث فرضيات اعتمدت المنهجية التحليلية وتم تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية لاختيار الفرضيات والتي جمعت بواسطة أسلوب الاستبانة وتوزيعها على جميع أفراد العينة والبالغ عددها 88موظف في الشركة الجزائرية للألمنيوم وتوصلت الدراسة إلى ضرورة اشتراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم سياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للعمال و يزيد من شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة ويقوي من دافعية الأفراد للأداء.

## 2-الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي:

**الدراسة الأولى:**(مبروك، 2017) بعنوان: أثر الصراع التنظيمي على استفادة العمال من

الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بجامعة احمد دراية- ادرار، بحث مقدم لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل.  
هدفت هذه الدراسة إلى:

-التعرف على تجليات الصراع التنظيمي ومظاهره.

-معرفة مختلف المفاهيم المتعلقة بالصراع التنظيمي والتعرف على الاستراتيجيات التي تستخدمها عينة الدراسة للحد أو السيطرة على الصراع التنظيمي.

## المقدمة

-المساهمة بنتائج هذه الدراسة في بث مزيد من الاهتمام من قبل الباحثين والكتاب العرب بموضوع الصراع التنظيمي.

-محاولة الإسهام في توعية المدير العربي بصفة عامة بأهمية موضوع الصراع التنظيمي.  
-التعرف على ماهية الخدمات الاجتماعية وأنواعها والشروط المعمول بها في تقديم الخدمات الاجتماعية.

-محاولة الكشف عن تأثير الصراع التنظيمي على الاستفادة من الخدمات الاجتماعية.  
اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي واستخدام الاستمارة بهدف الحصول على معلومات صريحة ودقيقة.  
توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

-عدم وجود علاقة بين الصراع بين العمال والخدمات الاجتماعية الضرورية على غرار خدمات المتعلقة بالمساعدات الصحية بالنسبة للصراع بين العمال.

- إما عن الصراع بين العمال والإدارة لا علاقة باستفادة العمال من الخدمات الاجتماعية الكمالية هذا بالنسبة للصراع بين العمال.

- عدم وجود علاقة بين الصراع العمال واستفادة العمال من الخدمات الاجتماعية الكمالية هذا بالنسبة للصراع بين العمال.

**الدراسة الثانية:** بعنوان: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري حالات: قسنطينة- سطيف- بسكرة البحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الصناعية المشمولة بالدراسة وتحديد أي استراتيجيات الأكثر تطبيقا التي تتبناها الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع الذي هو حتمية يفرزها التفاعل التنظيمي.

-محاولة توجيه أنظار المسؤولين والعاملين في المؤسسات -حقل الدراسة- إلى استراتيجيات إدارة الصراع التي تساعد على تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد والجماعة وبالتالي المنظمة.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والمعلومات المتعلقة بظاهرة موضوع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

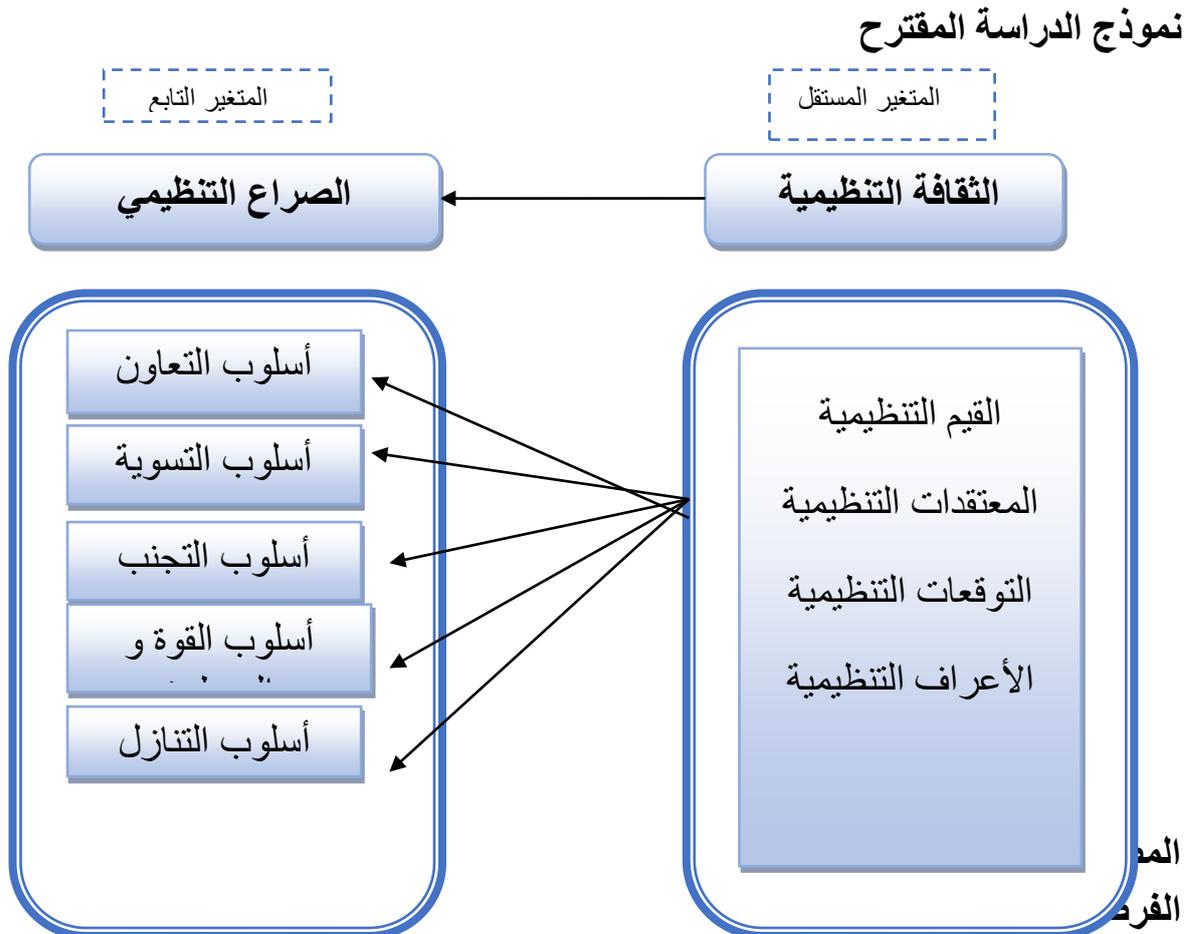
1-تميل الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع التنظيمي إلى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة - التعاون- التجنب والتنافس ويتراوح مدى تطبيق هذه الاستراتيجيات ما بين (أحيانا وغالبا).

2- تحليل إستراتيجية التعاون في إدارة الصراعات التنظيمية المرتبة الأولى من حيث تكرار التطبيق تليها إستراتيجية التجنب ثم إستراتيجية التنافس في المرتبة الثالثة والأخيرة.

## المقدمة

### نموذج الدراسة:

يمكن توضيح نموذج الدراسة والعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في الثقافة التنظيمية بأبعدها (القيم التنظيمية-المعتقدات التنظيمية-التوقعات التنظيمية-الأعراف التنظيمية) والمتغير التابع والمتمثل في أساليب الصراع التنظيمي (أسلوب التعاون-أسلوب التسوية-أسلوب التجنب-أسلوب القوة والسيطرة-أسلوب التنازل) في الشكل التالي:



لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أساليب الصراع التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

## المقدمة

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد هنا كدور للثقافة التنظيمية ذو دلالة إحصائية في أسلوب التعاون على إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.
- لا يوجد هناك دور للثقافة التنظيمية ذو دلالة إحصائية في أسلوب التسوية على إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.
- لا يوجد هناك دور للثقافة التنظيمية ذو دلالة إحصائية في أسلوب التجنب على إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.
- لا يوجد هناك دور للثقافة التنظيمية ذو دلالة إحصائية في أسلوب القوة والسيطرة على إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.
- لا يوجد هناك دور للثقافة التنظيمية ذو دلالة إحصائية في أسلوب التنازل على إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

### التعريفات الإجرائية:

- الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المنظمة وتؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.
- القيم التنظيمية:** هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب والغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد طبيعة ثقافة المنظمة.
- المعتقدات التنظيمية:** هي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل الحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية انجاز المهام في المنظم.
- التوقعات التنظيمية:** وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهو ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه لتنظيم من الموظف.
- الأعراف التنظيمية:** هي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار إنها مفيدة للتنظيم وبيئة العمل.
- الصراع التنظيمي:** حالة تفاعلية تظهر عند عدم الاتفاق والاختلافات أو عدم الانسجام داخل الأفراد أو فيما بينهم أو داخل الجماعات.
- أسلوب التعاون:** وفيه يتم البحث على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف، ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة والى العلاقات الإنسانية، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف.
- أسلوب التسوية:** ويتصف بقدر معتدل من كل من الحزم والتعاون، ويتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات.

## المقدمة

أسلوب التجنب: ويقصد به الانسحاب من إدارة الصراع فأسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة.  
أسلوب السيطرة والقوة: وفيه يتم اللجوء إلى الإجبار لإنهاء الصراع، ويتم ذلك بإقحام شخص مؤول من مركز أعلى للتدخل مع أطراف الصراع لعالج الموقف ببساطة من خلال الأمر بإنهاء الصراع.

أسلوب التنازل: هو أسلوب معالجة قضايا الصراع التنظيمي، حيث يتنازل أحد الطرفين للآخر متجاهلاً مصالحه، انطلاقاً من قناعته بضرورة انجاز المطلوب دون عطل أو تأخر.

### التموضع الاستمولوجي:

تم في هذه الدراسة الاعتماد على المقاربة الوضعية أو النموذج الوضعي الواقعي أو الوصفي والذي يهدف إلى إيجاد معارف تصف وتشرح الواقع بكل حيادية.  
فالبحت العلمي وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم عن باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة. كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية.  
كما تقوم هذه الفلسفة أو النموذج على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى القيام بالتجارب لمعرفة علاقات التأثير والتأثير بين مختلف متغيرات الظاهرة محل الدراسة.

وأيضاً اعتمدنا في هذه الدراسة على المقاربة الاستنتاجية أو الاستنباطية، حيث استخدم الباحثون هذه المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقاً من هذه المقاربة وجدت المقاربة الافتراضية الاستنتاجية، والتي تهدف إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد تعميم مبرهن. إن الهدف من هذه الدراسة هو الاعتماد على النسقية المركبة لإيجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات (علاقة الارتباط وعلاقة التأثير) التي تربط بين المتغيرات المفسرة (الثقافة التنظيمية) وعناصرها الظاهرة بأبعادها المختلفة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية).

**منهج الدراسة:** إن للإجابة عن مجموعة التساؤلات المطروحة واختبار الفرضيات تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي فالأول أي الوصفي: من خلال جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة: وقد تمت الاستعانة بعدة مراجع من كتب: ومذكرات الماجستير والدكتوراه ومجلات علمية. والثاني أي التحليل: من خلال جمع البيانات والمعلومات على مجتمع الدراسة وهم موظفي الشركة الوطنية للكهرباء الغاز لولاية بسكرة وتحليلها ووصف النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى استخدام المنهج الإحصائي من خلال أداة الدراسة الاستبتيان: كما

## المقدمة

تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss لمعالجة البيانات وترجمتها وتحويلها على شكل جداول إحصائية.

### أدوات جمع البيانات:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي ينسجم مع طبيعة وأغراض هذه الدراسة.

1. **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة توزيعها ثم جمعها وفرزها وتفرغها وتحليلها باستخدام برامج التحليل الإحصائي spss، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيم ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2. **البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة مختلف الكتب والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع والتي تساعدنا في جميع مراحل الدراسة.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" لولاية بسكرة، لاعتبارات تكاليف الجهد والوقت تم اختيار عينة ميسرة (من أنواع العينات غير الاحتمالية) بلغ حجمها (44) موظفا تم توزيع الاستبيان، وتم استرجاع (42) استبيانا وكانت الصحيحة (40) استبيانا.

**المجال المكاني:** تم في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز لولاية بسكرة من أجل القيام بالدراسة الميدانية.

**المجال الزمني:** تم إجراء الدراسة والوصول إلى النتائج بموضوعية وتقديم نظرة حقيقية حول المديرية في الموسم 2024/2023.

### أهمية الدراسة:

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

✚ يعد موضوع الدراسة من المواضيع المهمة في ميدان الإدارة، نظرا لتناوله مفاهيم مهمين هما الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي.

✚ تقديم صورة حول إدارة الصراع التنظيمي لأهميتها القصوى في إدارة المنظمات.

✚ يعتبر هذا البحث أثراء معرفيا لكلا المتغيرين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي.

### أهداف الدراسة:

✚ تحليل مفهوم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي.

✚ تحديد عناصر الثقافة التنظيمية التي تؤثر على سلوكيات الأفراد في حالات الصراع.

✚ تقييم تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أساليب حل الصراع.

✚ اقتراح أفضل الممارسات لتعزيز ثقافة إيجابية تساهم في حل الصراعات بشكل فعال.

### صعوبات الدراسة:

## المقدمة

- ✓ نقص في الدراسات السابقة للموضوع في حدود اطلاعنا.
- ✓ نقص في المؤلفات المتخصصة في موضوع الثقافة التنظيمية ودورها على إدارة الصراع التنظيمي.

✓ وفرة كتب الثقافة التنظيمية وصعوبة استعارتها.

### هيكل الدراسة:

يهدف الإلمام بجميع جوانب الموضوع وكذا محاولة منا للإجابة على الإشكالية وكذلك التساؤلات الفرعية تم تقسيم الدراسة إلى جانب نظري يتضمن فصلين، وجانب تطبيقي يتضمن فصل واحد بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة وهي كالتالي: تعبر المقدمة عن الجانب المنهجي العام للدراسة والذي يبنى عليه تصميم الفصول الأخرى وكذا نتائج الخاتمة، وخصص الفصل الأول في دراسة الثقافة التنظيمية من خلال التطرق إلى ماهية الثقافة التنظيمية من خلال تقديم مفهوما، خصائصها، أنواعها... والتعرف على أساسيات حول الثقافة التنظيمية (مكوناتها، نماذجها، مجالاتها...)

أما الفصل الثاني فخصصناه لدراسة المتغير التابع الصراع التنظيمي حيث تناولنا فيه مفهومه، خصائصه، أنواعه، مصادره وأساسيات حول الصراع التنظيمي وأساليب إدارته.

الفصل الثالث والمتعلق بالإطار التطبيقي والميداني للدراسة والذي تضمن منهجية الدراسة، المعاينة وأدوات الدراسة ثم صدق وثبات نتائج الدراسة، وتم عرض النتائج الخاصة بالاستبيان باستخدام طرق الإحصاء الوصفي والاعتماد على مخرجات spss، وأخيرا اختبار الفرضيات باستخدام طرق الإحصاء الاستدلالي. اعتمادا على ما تم التوصل إليه في كل مرحلة من مراحل البحث من المقدمة حتى الفصل الأخير، نوضح نتائج الدراسة وتطبيقاتها، اقتراحات الدراسة وآفاقها في الخاتمة.

# الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

### الفصل الأول: مدخل نظري للثقافة التنظيمية

#### تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من منظور الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات وتعتبر الثقافة التنظيمية من أهم عناصر نجاح أي مؤسسة، فهي تمثل القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل هوية المؤسسة وتوجه عملها، يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من العمل مثل التفاعلات الاجتماعية، واتخاذ القرارات، والابتكار والأداء العام، يتعين على القادة فهم وتشجيع الثقافة التنظيمية المناسبة التي تعزز أهداف المؤسسة وتحقق رضا الموظفين والعملاء.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: آليات تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تشير إلى القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تميز منظمة معينة، وتؤثر على كيفية تفاعل أفرادها مع بعضهم البعض ومع البيئة التنظيمية. تلعب الثقافة دوراً هاماً في تحديد الهوية والشخصية الخاصة بالمنظمة، وتؤثر على أدائها ونجاحها في تحقيق أهدافها.

وحتى نفهم الثقافة التنظيمية جيداً فلا بد من فهم طبيعتها الأساسية ولذلك سنتعرض لتوضيح أنواعها وخصائصها الجوهرية وعناصرها ومستوياتها.

#### المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية

لتعريف الثقافة التنظيمية وجب علينا أولاً أن نعرف الثقافة ثم نتطرق إلى تعريف الثقافة التنظيمية.

##### الفرع الأول: تعريف الثقافة

##### أولاً: التعريف اللغوي

إن جذر كلمة ثقافة هو: ثقف، ولهذا معنيان رئيسيان متباينان في اللغة العربية أ- المعنى المادي أو الحسي: ثقف في القاموس: ثقفه: أي صادفه أو أخذه أو ظفر به أو أدركه. وجاء في تفسير القرطبي: (يقال: ثقفته أثقفته ثقفاً، أي وجدته (وجاء هذا المعنى في عدة ألفاظ في القرآن الكريم لقوله تعالى: {إِنْ يَنْفَقُكُمْ يُكُونُوا لَكُمْ أَعْدَاءً} والمعنى إن يظفروا يكن، أو يصادفوكم

ب- المعنى المجازي أو المعنوي: تَقَفَ، يَتَقَفُ، تَقَفًا وَتَقَافِيًا: صار حاذقاً، خفيفاً، فطناً، ومنه: ثقف الكلام: أي حذقه وفهمه بسرعة، وثقف الولد: هذبه وعلمه، وثقفه تثقيفاً: سواه وثاقفه فنَّقَّه، غالبه فغلبه في الحذق. وجاء على لسان العرب تَقَفَ بمعنى: جَدَّ وَسَوَّى، ورجل تَقَفٌ: أي تَقَفٌ: أي رجل حاذق، وثقف الرمح: قومه سواه

##### ثانياً: التعريف الاصطلاحي

توجد عدة تعاريف للثقافة تعبر عن وجهات نظر مختلفة لبعض الكتاب والباحثين نذكر منها:

تعريف تايلر Taylor: وهي (ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و العادات، أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع).

تعريف Schein: هي (مجموعة المسلمات الأساسية و المعتقدات التي تؤمن جماعة بشرية ما نتيجة خبرتها التاريخية، بفائدتها في حل ما يجابههم من مشاكل، سواء أكانت هذه المشاكل تتعلق بالتعامل مع بيئتهم الخارجية الطبيعية و البشرية، أو كانت تتعلق بالعلاقات بين أفراد الجماعة).

وعرفها خير الدين جمعة على أنها: (ثمرة كل نشاط إنساني محلي، نابغ عن البيئة ومعبر عنها، أو مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذلك).

الفرع الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية، وهو الأمر الذي يعكس مدى اتساع وتعقد هذا المفهوم وتنوع دلالاته، ولعل التعريف الأكثر شيوعاً هو تعريف شاين (2010)، الذي اعتبر الثقافة التنظيمية قوة اجتماعية غير مرئية إلى حد كبير، ذات تأثير عالي، وعلى هذا عرفها بأنها "هي القوة غير المرئية التي تدفع المنظمة نحو أهداف محددة أو شيء معين في اتجاه محدد" (الخولي، 2022، صفحة 56).

وتعرف ثقافة المنظمة، بأنها مجموعة من الاعتقادات والقيم والتوقعات التي يشترك بها أعضاء المنظمة وتنعكس على سلوكهم في الإدارة واتخاذ القرارات (التميمي، 2013، صفحة 7)

وقد عرفها القريوتي سنة 2009 الثقافة التنظيمية هي نمط الافتراضات الرئيسية المكتشفة والمتطورة من قبل مجموعة تتعلم بنفس القدر من المشاكل التي تواجهها فتصنع الحلول لها من خلال التكيف الخارجي والتكامل الداخلي (وهية، 2021، صفحة 97) وقد عرفتها سعاد نائف البرنوطي "أنها مجموعة القيم والاتجاهات والتقاليد والأعراف التي تسود المنظمة وتنعكس على السلوك اليومي للعاملين ويتم تناقلها عبر الأجيال. فهي التي تصبغ شخصية الفرد واهتماماته." (فاطمة، 2014/2013، صفحة 74)

تعريف Gibson الثقافة التنظيمية: (بأنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات وافتراضات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة) (هدى، 2019، صفحة 57).

ومن خلال التعريف السابقة نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والقناعات المتعلقة بأفراد المنظمة والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل

### المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية حيث أن المنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناءً على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1. تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة، أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناءا على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

2. تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذين يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

3. تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة ومصدر فخر، واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة، الابتكار والتميز، الريادة والتغلب على المنافسين.

4. الثقافة التنظيمية القوية تسهل الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

5. تعتبر الثقافة عاملا هاما في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهدف المبدعين وتكافئ التطوير، والتميز ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات. (بريدي، 2018، صفحة 122)

6. تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين في استخدامها لتحقيق أهدافهم، إن الثقافة يمكن أن يكون لها التأثير القوي في الجانبين الايجابي والسلبي على اتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها.

7. تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات.

8. تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير ويزيد من قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. (هدى، 2019، صفحة 61).

### المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية

هناك خصائص عديدة للثقافة التنظيمية وقد تعددت الآراء حول هذه الخصائص ويمكن أن يتم استعراض هذه الآراء فيما يلي:

✓ **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها وتشمل الجانب المعنوي (نسق متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) وجانب سلوكي (العادات والتقاليد والممارسات العملية والمراسيم) بالإضافة إلى جانب مادي (تشمل المباني والأدوات والمعدات)

✓ **الثقافة نظام متكامل:** فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فهي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي. (كمال، 2014، صفحة 49)

✓ **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم. (هدى، 2019، صفحة 63)

✓ **الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور:** فاستمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

✓ **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان وحاجته ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية. (كمال، 2014، صفحة 49)

إضافة إلى هذه الخصائص والتي تعكس لنا ثقافة المنظمة تجدر الإشارة إلى أنه توجد مجموعة من السمات الثقافية التي تتفاوت درجة الالتزام بها من منظمة إلى أخرى منها:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من مسؤولية وحرية التصرف.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الإبداع والابتكار وروح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- مدى دعم العاملين من الإدارة.

**جدول رقم(1): يمثل خصائص الثقافة التنظيمية.**

خصائص حسب تسلسل	العطية ماجدة: سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة	مريم حسين: السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والمنظمات	Weick.K.E : Significancecorporate of culture	كتب أخرى
1	الإبداع والمخاطرة	الالتزام بالسلوك المنظم	كلية	إنسانية
2	الانتباه للتفاصيل	المعايير	لها محدد تاريخي	الاكتساب والتعلم
3	الانتباه نحو النتائج	القيم المتحكمة	ذات بناء اجتماعي	الاستمرارية
4	التوجه نحو الناس	الفلسفة	لها صلة بالمفاهيم البشرية	التراكمية
5	التوجه نحو الفريق	القواعد	عاطفية	الانتقائية

6	العدوانية	المناخ التنظيمي	من الصعب تغييرها	القابلية للانتشار
7	الثبات	/	/	الثقافية
8	/	/	/	التكاملية

المصدر: (دريدي، 2018، صفحة 122)

#### المطلب الرابع: عناصر ومستويات الثقافة التنظيمية

##### الفرع الأول: عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر وهي كما يلي:

أولاً: القيم التنظيمية:

القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ

أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تنعكس في مكان أو في بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية.

تعمل القيم التنظيمية على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

ثانياً: المعتقدات التنظيمية

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن المعتقدات المشاركة والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. (دريدي، 2018، صفحة 129).

ثالثاً: الأعراف التنظيمية

عبارة عن معايير يلتزم بها الموظفون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة والضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها أو فعاليتها.

رابعاً: التوقعات التنظيمية

وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم الموظف والمنظمة وماهي ما يتوقعه الموظفون التنظيم، وما يتوقعه التنظيم منه. (داسي، وهيبه شهرزاد بوزيدي، صفحة 234).

خامساً: مستويات الثقافة التنظيمية

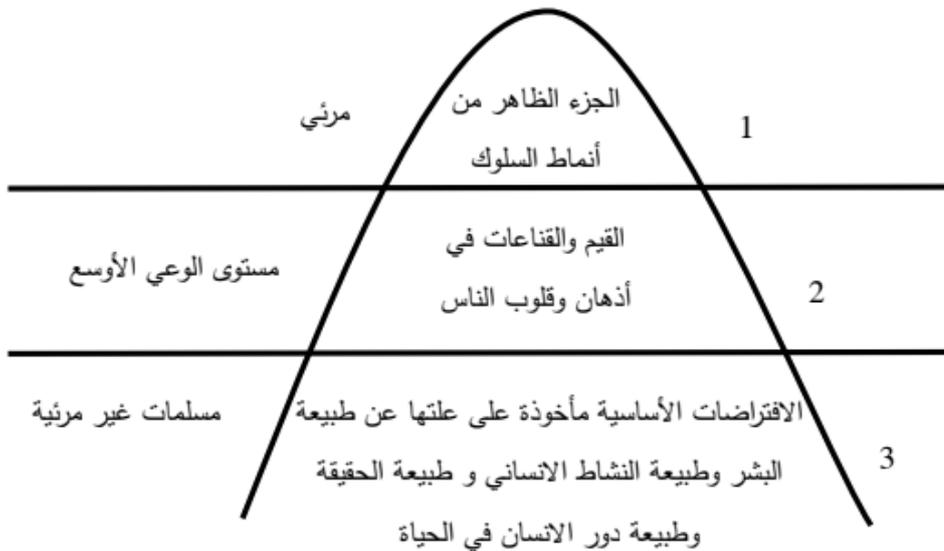
يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة كالتالي:

1. جزء ظاهر من أنماط السلوك.

2. جزء على مستوى الوعي الأوسع.

3. جزء مسلمات وهي عبارة عن افتراضات أساسية غير مرئية.

شكل رقم (02): يوضح مستويات الثقافة



المصدر: (هدى، 2019، صفحة 74)

كما يشير (schien) إن الخطر الأكبر لفهم الثقافة المبالغة في تبسيطه. «فالتقوس وشعائر المنظمة والمناخ التنظيمي، ونظام المكافأة، والقيم الأساسية... الخ» هي فقط توضيحات للثقافة التنظيمية. والطريق الأفضل للتفكير في الثقافة هو النظر إليها من مستويات عدة، بالإضافة إلى فهم وإدارة المستوى الضمني غير المرئي جدا كالاتي: (وهيبة، 2021، صفحة 98)

- المصنعات: الهيكل، التقوس والمراسيم، القصص والأساطير، اللغة.
- القيم: الاستراتيجيات، الأهداف، الفلسفات.
- الافتراضات الضمنية المشتركة: المعتقدات، تصورات، الأفكار، المشاعر.

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية بالاهتمام في الآونة الأخيرة من طرف الباحثين في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، كونها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح المنظمات.

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك أنواع عديدة للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات والتي اختلف الباحثون في تصنيفها ومنها ما يلي:

**الثقافة القوية:** وهي تتواجد عندما يكون هناك تمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة ويمكن الحكم على مدى قوتها من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها ومدى استمرار بقائها على المدى الطويل.

**الثقافة الضعيفة:** وهي على عكس الثقافة القوية، حيث تتواجد عندما يكون هناك تمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، ويتم وصفها بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبلهم أو عندما لا تحظى بالقبول الواسع، ولهذا النوع من الثقافة التنظيمية أثر سلبي في أداء المنظمة وفعاليتها. (الخولي، 2022، p. 62)

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة، لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة في بعضها البعض، ولم تتعاونوا فان ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة.

**المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية**

اختلف الباحثون الكتاب في بيان أبعاد ثقافة المنظمة كل حسب دراسته والبيئة إلا أن الباحث هوفستيد "Hofstede" صنف القيم الثقافية وجمعها في أربع أبعاد ومتغيرات قطبية والتي لخصها فيما يلي:

**1. الفردية مقابل الجماعية:** في المجتمعات الجماعية الإخلاص نحو الجماعة ومصالحها تقدر أكثر من المصالح الفردية عكس المجتمعات الفردية أين يهتم الفرد بمصالحه الشخصية.

**2. البعد التدريجي القوي مقابل البعد التدريجي الضعيف (المسافة السلطوية):** البلدان التي تكون فيها المسافة السلطوية كبيرة، يلجا أفرادها إلى ممارسة الأسلوب الاستبدادي في التسيير والذي يقوم أساسا على وضع السلطات التقديرية بيد المدير وشركائه واستبعاد المشاركة العمالية عن التسيير بشكل نهائي وهذا بالمقارنة مع المنظمات التي تكون بداخلها المسافة السلطوية صغيرة والتي تتجه بدورها إلى إشراك العمال في اتخاذ القرارات وتطوير علاقات تسودها المودة والاحترام بين المشرف واتباعه.

**3. اجتناب عدم التأكد:** الأفراد الذين يتواجدون في اجتناب عدم التأكد العالي، يتجهون إلى تطوير الحاجة للتعامل مع الأعمال المهيكلة جدا وهذا كونها تمنح لهم الأمن الانفعالي الرامي إلى حمايتهم من الأحداث غير المتوقعة من خلال التخطيط المكثف والتقنين التنظيمي والنظم المعلوماتية السريعة وعدم الاتجاه إلى اخذ المجازفة وعدم التغيب عن العمل.

4. الرجولة والأنوثة: الأفراد الذين يتواجدون في ثقافات الرجولة الكبيرة كالمجتمع الياباني مثلا، يتطلعون إلى الربح المالي الأداء وانجاز الأشياء الكبيرة والضخمة والتعامل مع الهياكل التي تمحهم السلطة والنفوذ وهذا بالمقارنة مع الأفراد الذين يتواجدون في ثقافات الأنوثة كالمجتمع السويدي مثلا، والذين يتجهون إلى إعطاء أكثر أهمية إلى انجاز الأشياء الصغيرة واستقبال المكافأة نتيجة المهارات الإبداعية والتمتع بالعتل. (هدى، 2019) p. 69 ,

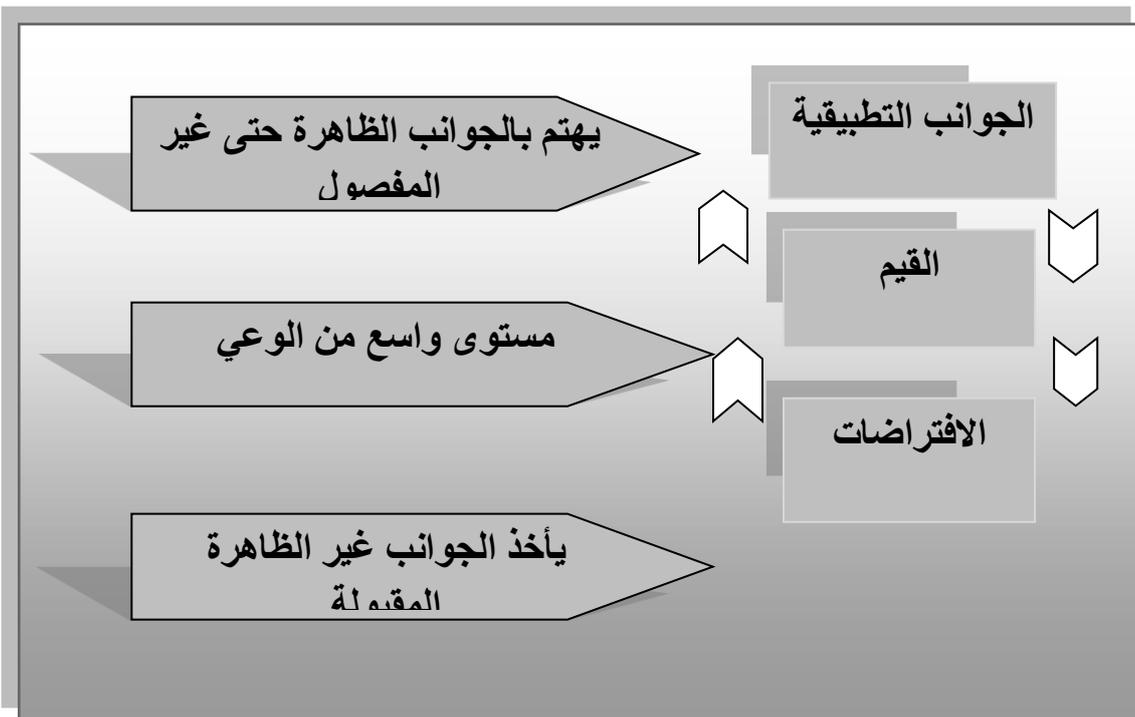
المطلب الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية

من اهم نماذج الثقافة التنظيمية:

(1) نموذج شاين (Schein):

طور شاين "Schein" في الثمانيات من القرن العشرين ما أصبح يطلق عليها نظرية التأثير لثقافة المنظمة، وحللت نظريته ثقافة المنظمة ضمن ثلاثة مستويات وهي الجوانب التطبيقية، وأخرى تحت السطح تحتوي القيم والمعايير، والمستوى الأدنى يمثل المعتقدات والافتراضات، ويظهر هذا في الشكل التالي:

الشكل رقم (3): نماذج الثقافة وفق تصور Schein



المصدر: (هدى, 2019) p. 76 ,

## (2) نموذج اوشي "Ouchi"

انطلقت فكرة نموذج ouchi من أفكار المدرسة الإنسانية بخاصية افتراضات نظرية Y، Z، المفسرة للفلسفة التقليدية والفلسفة الإنسانية، التي يعتمدها المديرين في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم واستثمار طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح، وقد حملت فكرة نموذج الثقافة بل استمدت أصالتها من نظرية Z التي تتضمن مجموعة إرشادات وتوجيهات لاستيعاب معالمها النموذجية لمنظمات الأعمال الأمريكية التي تطلعت إدارتها للاستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينهما، حيث مثلت ثلث العالم وهي كالتالي :

- الاستخدام يعيد الأمد للعاملين.
  - التركيز على تنوع التخصص خلال المسارات الوظيفية للعاملين.
  - تنمية روح المسؤولية الفردية.
  - اهتمام الإدارة بشؤون الفرد ومهامه بصورة شاملة.
  - نظم رقابة اقل رسمية.
  - اتخاذ القرار بالاتفاق والمشاركة. (هدى, 2019) p. 77 ,
- يوضح الجدول التالي أهم خصائص والقيم الثقافية المعبر عنها في الشركات اليابانية، مقارنة بأسلوب التعبير عنها في شركات أمريكية نموذجية:
- الجدول رقم (2): الخصائص والقيم الثقافية في الشركات اليابانية مقارنة بالشركات الأمريكية.**

الخصائص والقيم الثقافية	نظرية Y (الإدارة اليابانية)	نظرية A (الإدارة الأمريكية)
التوظيف	مدى الحياة	مدة قصيرة
المسار الوظيفي	عام	متخصص
اتخاذ القرار	بالإجماع	فردية
المسؤولية	جماعية	فردية
التقييم	غير رسمي وغير متكرر	رسمي ومتكرر
الترقيات	بطيئة	سريعة
الاهتمام بالموظفين	اهتمام شامل	اهتمام جزئي

المصدر إعداد الطالبتين

## (3) نموذج "PATER AND WATERMAN"

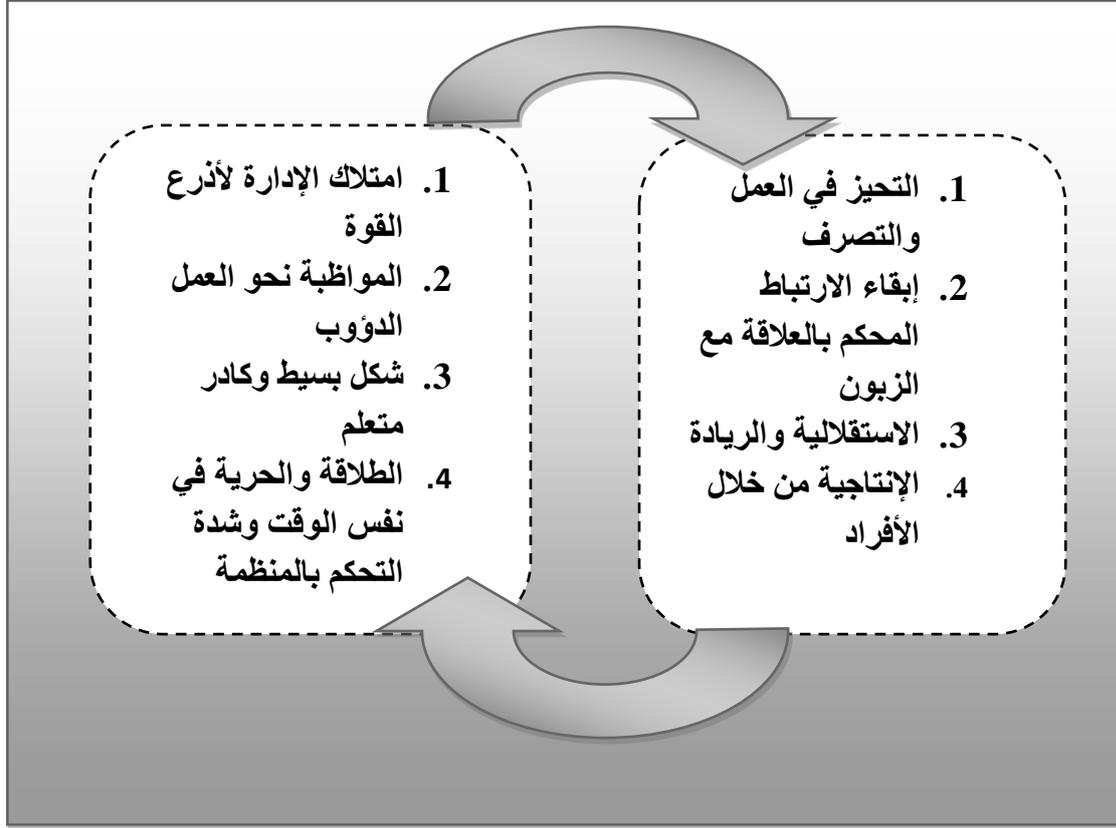
أسهم المستشاران (PATER AND WATERMAN) بتقديم فكرة نموذجها في الثقافة التنظيمي مستفيدين من تعاملهما المستمر ولفترة امتدت 25 سنة مع إدارة

الشركات الأمريكية، ومن عملهما كباحثين ضمن مؤسسة ماكنزي للاستشارات، توج بنشر كتابهما بعنوان (البحث عن الامتياز عام 1982 وتجلت مساهمتهما بإطار ماكنزي سباعي الأبعاد).

- ✓ **الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار المنظمي على إثره تتحدد درجة التخصص الرسمية وقد يكون ألي أو عضوي (وظيفي....).
- ✓ **الإستراتيجية:** وتحدد توجه المنظمة من خلال الأهداف التي يتم تخطيطها وكذا الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
- ✓ **النظم:** وتتضمن الإجراءات والآليات وكذا مختلف النظم التي تسمح بانتقال المعلومة واتخاذ القرارات المناسبة.
- ✓ **أسلوب الإدارة:** وهو الأسلوب الذي على أثره تتحدد فلسفة الإدارة (ديمقراطي، بيروقراطي.....).
- ✓ **المهارة:** وتمثل جوانب قوة الشركة هي قضايا ترتبط بالكفاءات.
- ✓ **الأفراد:** قضايا ترتبط بالعمال (تسيير الموارد البشرية).
- ✓ **القيم المشتركة:** وهي المكون لثقافة المنظمة والمحدد لسلوك الأفراد وموافقهم المختلفة.

نلاحظ إن القيم المشتركة تعبر عن جوهر ثقافة المنظمة باعتبارها النقطة المحورية في تحرك المنظمة عبر منظومة سباعية الأبعاد، متكاملة في تفاعلها من أجل تحقيق التميز والتفوق في الأداء، ويتطلب ذلك تحليل القيم الثقافية التي تقود إلى القيام بتطبيقات إدارية ناجحة، وهذا يعني أن القيم الثقافية هي المحدد لدرجة تميز وتفوق أداء المنظمة، والجدول الموالي: يبين خصائص المنظمة المتميزة.

الشكل رقم(4): إطار خصائص المنظمة المتميزة وفق نموذج Peters and Waterman



المصدر)هدى, 2019 (p. 79 ,

فتفاعل هذه الخصائص ينعكس على تصرفات إدارة المنظمات، رغم عمل هذه المنظمات ضمن إطار التشابه الثقافي، وتعبّر القيم المشتركة عن جوهر ثقافة المنظمة تكون مترابطة ومتداخلة في تفاعلاتها من أجل التفوق بالأداء.

المطلب الرابع: نظريات الثقافة التنظيمية

1-نظرية القيم:

يعتقد أنصار هذه النظرية إن الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة وحسب (اويلر) فإن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسطر على تفاعل الأفراد، وتحدد أنماطهم الثقافية.

كما يرى أنصارها أيضا وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة التنظيمية ويحافظ على أهميتها وتحدد للأفراد الكثير من الخصائص الثقافية.

2-نظرية روح الثقافة:

يرى أصحاب هذه النظرية إن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص، والسمات المجرد، والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على القادة والعاملين في المنظمة، أي إن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم. 3-نظرية التفاعل مع الحياة:

تتلخص وجهة نظر هذه النظرية في إن لكل فرد في التنظيم طريقته في التعامل من حوله بمعنى إن له خارطة إدراكية خاصة، والتي يقيم على أساسها جميع المعطيات ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير، فهو يمثل الصورة التي يكونها أعضاء التنظيم وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تمسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة، أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم.

كما تتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص هن:  
-عدم وجود فواصل بين (الثقافة والمنظمة).

-يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون تغييرها.

-العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند على القيم الاجتماعية.

4-نظرية سجية الثقافة:

تتطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، و هذه الخبرات تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تعد سلوك الفرد، وتؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

ويرى بعض العلماء من أمثال لينتون ان مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع معين، وان دور الفرد المهني، ومكانته الاجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل تتعلق بما يلي:

• البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة.

• البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تتضمن كل الموروث الثقافي (العادات التقاليد،

الخبرات والمعرفة، القيم)

وعليه فان سلوك الأفراد داخل المنظمات يعتبر انعكاسا للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات، فمن طريق الموروث الثقافي يشكل للأفراد إدراكا خاصا جول:

- حقيقة بعض الأشياء مثل (الوقت، الأمن، المنافسة، الجودة)
- الأشياء ذات القيم المهنية.

• معايير السلوك. (مختار، 2014-2015، صفحة 31)

#### المطلب الخامس: محددات الثقافة التنظيمية

من خلال الدراسات السابقة التي أجريت في مجال الثقافة التنظيمية ثبت وجود ست محددات للثقافة التنظيمية حسب مرجع "محمد قاسم القريوتي" وهي كالآتي:

- 1- التاريخ والملكية: فتاريخ المنظمة وتطورها ونوعية القيادة وتبادلاتها الإدارية تعكس جزء من ثقافتها ونوعية ملكيتها تعكس جانب آخر من هذه الثقافة.
- 2- الحجم: حجم المنظمات بين الصغرى والكبرى يؤدي اختلاف ثقافتها مما يؤدي لاختلاف أنماط الاتصال بها وأساليب القيادة أيضا.
- 3- التكنولوجيا: إن طبيعة التكنولوجيا المستخدمة لها دور كبير في ثقافة المنظمة فالمنظمات المتخصصة تستعمل تكنولوجيا متقدمة في تعاملاتها مما يؤثر على ثقافتها المنظمة. أما المؤسسات الخدمائية فهي تركز على خدمة عملائها بالمهارات الشخصية.

4- الأفراد: فطريقة العمل عند الأفراد في الإدارة العليا وتفضيلهم لنوعية أساليب معينة في التعامل وتشكيل قيم العمل تساعد في تحديد ثقافة المنظمة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملين. بالمنظمة كما أن توافق الصفات الشخصية مع اهتمامات المنظمة لو دور كبير جداً.

5- البيئة: فالطرق التي تختارها المنظمة في التعامل مع بيئتها الداخلية من عمال وغيرهم وبيئتها الخارجية من عملاء ومنافسين سوف تؤثر في كيفية تكوينها لثقافتها.

6- الغايات والأهداف: إن نوعية الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة في تحقيقها سوف تركز من خلالها على غرس قيم معينة تكون ضمن ثقافتها.

أما «مصطفى محمود أبو بكر» أضاف محدد آخر وهو:

7- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة: وما تشمله من طرق للتفكير وأساليب المعاملة الناتجة عن التفاعل بين الأخلاقيات الأسرية والاجتماعية والمهنية والقانونية. (فاطمة، 2014/2013، صفحة 82)

#### المبحث الثالث: آليات تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

الثقافة التنظيمية هي ذلك المركب الذي يتكون من مكونات فرعية تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل هذه الثقافة، وهذا وفق مجموعة من الآليات، كما أن هناك مجموعة من الطرق للمحافظة عليها.

المطلب الأول: تكوين الثقافة التنظيمية

يوجد في المنظمات عدد كبير من العاملين يتقاسموا نفس الاتجاهات والقيم والتطلعات وهناك عدد من العوامل تساهم في تحقيق هذا الوضع، وبالتالي تشترك مع بعضها في تكوين الثقافة التنظيمية.

ومن العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية هي:

-منشئ الشركة: CompanyFounder

قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين انشأوا الشركة. وغالبا ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيما مهيمنة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل، وكيفية الوصول إلى ذلك.

-التأثير بالبيئة الخارجية Experience with the environment:

تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.

الاتصال بالعاملين الآخرين: Contact with others

تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين في بعضها البعض وإلى حد كبير، فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والإحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة. (عكاشة، 2008، الصفحات 24-25)

المطلب الثاني: طرق المحافظة على الثقافة التنظيمية

هنالك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

### 1. الإدارة العليا:

إن ردود فعل الإدارة العليا تُعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة

ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

### 2. اختيار العاملين:

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات القدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، في عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواعمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة الحاليين.

### 3. المخالطة الاجتماعية:

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تُعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة. (عكاشة، 2008، صفحة 26)

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

يرى "بياليستال" (BYLESTAL) بأن قوة وضعف ثقافة المنظمة يتأثر بجملة من العوامل وهي:

- 1- **حجم المنظمة:** ما دامت الثقافة ظاهرة ملازمة للتنظيمات فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب كلما كان هناك احتمال نشوء ثقافة مشتركة.
  - 2- **العنصر التنظيمي:** فالمنظمات القديمة في الغالب نجدها تمتاز بثقافة مميزة أكثر من المنظمات الحديثة.
  - 3- **التقنية التنظيمية:** تساعد على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام.
  - 4- **التنشئة الاجتماعية:** تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ بالمنظمة وكلما نشطت المنظمة في هذا كلما كانت قوية.
  - 5- **التغيير التنظيمي:** التغيير السريع في التنظيم وهياكلها وأعضاؤه فاختلاف وجهات نظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف وجود ثقافة قوية بالمنظمة.
  - 6- **البيئة الخارجية:** أي استقرار بيئة التنظيم الخارجية مما يساهم في الاستقرار الداخلي وهذا يسمح بظهور ثقافة مميزة.
- أما "شين shein" يرى أن العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية تتجلى في:
- 1- **تعاقب الأجيال:** فكل جيل دور في الطريقة تقديم الخدمات.

- 2- القيادة الإدارية : ليا دور في إيجاد ثقافة ذات طابع معين.  
3- النمط الإداري السائد : هو الذي يمثل الواجهة الحقيقية للثقافة التنظيمية. (فاطمة، 2014/2013، صفحة 83)

#### المطلب الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

تشير العديد من الدراسات إلى تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة بشكل متعدد الجوانب فهي تلعب أدوارا عديدة في المنظمة ومن أهم هذه الأدوار، علاقة الثقافة التنظيمية بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام.

#### 1. أثر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة:

لقد أشارت بعض الدراسات والتي أجراها (Peter وWaterman) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك تأثير إيجابي للثقافة القوية على أداء المنظمة تسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال، كذلك فإن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي. كما لوحظ أن الثقافة التنظيمية يجب أن تكون ملائمة لإستراتيجية المنظمة وأنهاي تغيير في هذه الإستراتيجية يتطلب إجراء جراء تغييرات متزامنة في الثقافة التنظيمية وإلا يكون مصير هذه الإستراتيجية هو الفشل.

#### 2. أثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي:

تؤثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، والاتصالات،... الخ) وان ملائمة الهيكل التنظيمي للثقافة التنظيمية يساعد على تحقيق الفعالية للمنظمة، حيث أن الثقافة القوية تعزز وتقوي سلوك الأفراد وهو ما يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

#### 3. أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي:

تميز الأفراد العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بالالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع على القيم والاعتقادات يزيد من إخلاص العمال وولائهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة هامة للمنظمة تعود بالنتائج الايجابية عليها.

#### 4. أثر الثقافة التنظيمية على العاملين:

تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين بجملة من العناصر:  
- تنمية وتحقيق روح الولاء والانتماء للمنظمة وذلك من خلال إحساس العاملين بالهوية و غرس فيهم القيم التي تساعد على الارتباط بها قصد تحقيق أهدافها.  
- تحفيز العاملين من خلال خلق الدافعية على العمل. مساعدة الأفراد العاملين في

المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة.  
—مد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك).مختار, 2014-2015 (p. 36 ,

### خلاصة الفصل:

إن دراسة الإطار الثقافي للمنظمة يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد، وبسيكولوجيتهم، والقيم التي يؤمنون بها، فأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة، الرغبة في الانجاز، الإرادة وإتقان العمل، كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان، وأن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات.

كل هذه المعلومات تساعد رجال التسيير على تحليل تصرفات العمال والتنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه وبناءا على كل هذه المعطيات، يمكن لإدارة المؤسسة رسم السياسات الناجحة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد.

**الفصل الثاني:  
إدارة الصراع  
التنظيمي**

**تمهيد:**

يعتبر الصراع من المشكلات السلوكية التي تواجه الافراد خلال عملهم اليومي، سواء على المستوى الفردي أو الافراد في المؤسسة ككل، فالمنظمات تعيش في عصر دائم التغيير في جميع المجالات وكذلك هي لا تنشط في فراغ انما تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد، تجمعهم مصالح شخصية وأخرى تخص المؤسسة بالإضافة إلى الفروق الموجودة في قيمهم واتجاهاتهم وافكارهم، فإن الطريقة التي تعمل بها المؤسسة قد توقعها في بعض الصراعات، ولإصلاح هذه الظاهر تقوم المؤسسة باتباع استراتيجيات مناسبة لإدارته والاستفادة منه لتحقيق أهدافها.

ومنه سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالصراع وكيفية إدارته من خلال التطرق إلى ثلاث مباحث:

**المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي****المبحث الثاني: اساسيات حول الصراع التنظيمي****المبحث الثالث: إدارة الصراع التنظيمي****المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي**

تواجه المؤسسات في عصرنا الحالي العديد من النزاعات ويعتبر هذا الأخير أحد أنماط التفاعل الإنساني ونهدف من خلال هذا المبحث إلى دراسة مفهوم الصراع التنظيمي وخصائصه، انواعه ومصادره

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

إن ظاهرة الصراع التنظيمي ذات ابعاد متناهية التعقيد، بالغة التشابك ويمثل وجودها أحد معالم الواقع الإنساني الثابتة وبالتالي فالصراع شيء طبيعي في بيئة العمل لا يمكن تجنبه ولتعريف الصراع التنظيمي وجب علينا أولاً أن نقوم بتعريف كل مصطلح على حدا: " الصراع " و " التنظيم " و " الصراع التنظيمي " .

الفرع الأول: الصراع

أولاً/ مفهوم الصراع:

الصراع من الجانب اللغوي هو النزاع أو الخصام أو الخلاف أو الشقاق، أما كلمة conflict فتعني العراك أو الخصام أي أن الصراع هو اشتقاقات بمعنى التعارض بين مصالح وآراء.

والصراع اصطلاحاً: مأخوذ من الكلمة اللاتينية *conflicyus* والتي تعني النظامين معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق. (القماوي، 2017، صفحة 22)

وقد عكست المدارس الإدارية تباينا واضحا بشأن الصراع ودوره في سلوك الافراد والمنظمات، إذ ينظر إليه الكلاسيكيون على أنه قوة سلبية في العمل التنظيمي يجب تجنبه أو منع حدوثه قدر الإمكان من خلال النظام المغلق والقوانين واللوائح والإجراءات والهيكل وتوجيه الصراع من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية.

بينما ينظر إليه السلوكيون على إنه أمر غير مرغوب فيه، ولغرض تحقيق التوافق المطلوب فإنهم يركزون على أهمية النظام الاجتماعي كونه المفتاح الرئيسي لذلك من توافر تسهيلات شبكة العمل الاجتماعي وجعل العاملين سعداء كون السعادة والتوافق برأيهم هما أفضل الطرق للحصول على الفاعلية التنظيمية. (عساف، 2013، صفحة 38)

ويمكن تعريف الصراع على انه النزاع المباشر والمقصود بين أفراد أو جماعات من أجل تحقيق هدف واحد والدفاع عنه وهزيمة الخصم شرطا أساسيا وضروريا للتوصل إلى الهدف. (مؤمن خلف، 2008، صفحة 12)

الفرع الثاني: التنظيم

يعرف (أميتاي إتزيوني) التنظيم على أنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين، ويرى أن التنظيم عندما يكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم. (هشام، 2014، صفحة 4)

الفرع الثالث: الصراع التنظيمي

أولاً/ مفهوم الصراع التنظيمي

بعد التطرق إلى تعريف كل مفهوم على حدة سنحاول الآن تعريف الصراع التنظيمي كمفهوم متكامل كما عرفه مجموعة من العلماء والمختصين فقد لقي الصراع التنظيمي اهتماما كبيرا من طرف المدراء في المؤسسات الذين يمضون وقتا معتبرا في القيام بمهمة إدارة الصراع والاستفادة من ذلك إيجابيا لصالح المنظمة والافراد العاملين فيها وسنعرض مجموعة من التعاريف لضبط مفهوم شامل للصراع التنظيمي.

- هو جزءا من حياة الكثير من المنظمات فهو يحدث نتيجة لتشابك وتعدد العلاقات، كما ينتج لاختلاف الأهداف وتعارض المصالح بين الأطراف داخل هذه المنظمات. (القماوي، 2017، صفحة 28)

- هو وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر. (شلاي، 2011، صفحة 92)

- هو العملية التي من خلالها يدرك أحد الأطراف أن اتخاذ طرف آخر لبعض الخطوات سيؤدي لنتائج سلبية على مصالحه الخاصة. (زويتني، 2014، صفحة 80)

- هو ردود أفعال يظهرها الفرد في عمله لتعرضه لمجموعة من المثيرات البيئية أو الذاتية لا يكون قادرا على إحداث التكيف معها بما هو متوافر لديه من قدرات وقد يكون نتيجة ذلك صراعا مع النفس بحيث يقتصر على الفرد لذاته أو ينتقل هذا الصراع ليشمل أفرادا أو جماعات أخرى. (كافي، 2015، صفحة 53)

- كما عرفه سلطان في أنه العملية التي من خلالها يتضح لاحد الأطراف ان اتخاذ طرف آخر لبعض القرارات سيؤدي بنتائج سلبية على مصالحه الخاصة. (رضوان و بودي، 2023، صفحة 17)

وبناء على هذه التعريفات للصراع التنظيمي نستطيع القول بأن الصراع التنظيمي هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل بين الافراد أو بين الوحدات التنظيمية والتي يترتب عليها تعطيل أداء المهام، واربك لوسائل اتخاذ القرار في مواقف تنظيمية مختلفة.

وبالتالي يتغير مفهوم الصراع من الإيجاب إلى المفهوم السلبي ومنه نستطيع القول أن لمفهوم الصراع جانبين هما الصراع الصحي والمرضي ولكل منهما آثار معينة.

### المطلب الثاني: خصائص الصراع التنظيمي

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها فيما يلي:

1- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى اطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.

2- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمهما في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية

3- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة. (شلابي، 2011، صفحة 94)

4- معرفة وأدراك الطرفين للتعارض الذي بينهما.

5- ينطوي الصراع على محاولة الطرف الآخر على إجبار الطرف الثاني على قبول حل أو اتفاقية قد لا يكون راغباً فيها.

6- هناك شخصين في الصراع على الأقل. (زويتي، 2014، صفحة 81)

ومن خصائص الصراع أيضاً هو أن أطراف الصراع في مرحلة الصراع العلني يظهرون بصورة واضحة ومؤثرة أكثر من ظهور الأهداف والمصالح، كما أن كل طرف يستخدم عدة استراتيجيات وأساليب في سبيل تحقيق أهدافه ومصالحه، بغض النظر إن كانت شرعية أو غير شرعية، ويأخذ الصراع أيضاً عدة أشكال ما بين هجومي ودفاعي، ويرتبط هذا بالقوة التي يمتلكها كل طرف.

#### المطلب الثالث: أنواع الصراع التنظيمي

حسب عدة مستويات يحدث الصراع في مؤسسات العمل، وانطلاقاً من هذه المستويات يمكن أن نحدد الأنواع التالية:

**1- الصراع على مستوى الفرد:** هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها، ويتمثل في تناقضات الفرد مع أهدافه أو مع الأدوار التي يقوم بها داخل المنظمة والمحيط الذي يعيش فيه. (هشام، 2014، صفحة 59)

والصراع داخل الهدف نوعان:

**صراع الهدف:** الذي ينشأ عندما يكون الفرد في موقف الاختيار بين هدفين إيجابيين أو سلبيين.

**صراع الدور:** الذي ينشأ عندما يعاني الفرد من مجموعتين من الضغوط في نفس الوقت.

**2- الصراع بين الأفراد:** ينشأ هذا الصراع بين فردين أو أكثر، نتيجة لاختلاف وجهات واهتمامات الأشخاص وحاجاتهم والأدوار التي يقومون بها أو لاختلاف شخصياتهم واتجاهاتهم وتقاليدهم وقيمهم وقد ينشأ هذا النوع من الصراع لاعتبارات عقلانية تتعلق بالمهام كالاختلافات على طرق وإجراءات العمل أو قد ينشأ لأسباب غير عقلانية كالتي تنجم عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع. (كافي، 2015، صفحة 62)

**3- الصراع بين الجماعات داخل المنظمة:** ويتمثل في الصراع بين الإدارة والأقسام المختلفة داخل المنظمة كالصراع بين المالية والتسويق أو الصراع بين قسم الإنتاج والتسويق وهكذا حيث يمكن أن تكون نزاعات بسيطة وثنائية كما قد تكون جوهرية وبالغة الأهمية وقد تكون

سلبية كما قد تكون إيجابية أيضا شأنها شأن الصراع القائم بين الأفراد. (قريشي ورويم، 2015، صفحة 88)

ويرى العميان ان هذا النوع من الصراع يأخذ شكلين رئيسيين:

**3-1- الصراع الأفقي:** يحدث هذا النوع من الصراع بين الجماعات والاقسام أو الوحدات التنظيمية التي تتواجد في نفس المستوى التنظيمي الواحد، ومن أمثلة هذا الصراع، الصراع بين قسم الإنتاج وقسم البيع، وصراع بين وحدة أو إدارة التسويق وإدارة التخطيط، أو إدارة المالية وغيرها من اقسام ووحدات المنظمة.

**3-2- الصراع العمودي والرأسي:** يحدث هذا النوع من الصراع بين الأقسام أو الوحدات الإدارية التي تختلف أو لا تنتمي إلى نفس المستوى التنظيمي داخل المنظمة، من أمثلة هذا النوع الصراع الذي يحدث بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، أو بين الإدارة الوسطى أو الإدارة العليا.

ويشير حريم إلى مجموعة أسباب ومصادر للصراع على مستوى الجماعة منها:

- السعي الى الوصول إلى اهداف متضاربة.
- قلة الموارد وشدة التنافس عليها من قبل كل وحدة إدارية.
- التنافس على القوة والسلطة.
- التنافس بين مختلف المستويات الإدارية.
- التداخل في الصلاحيات والمستويات.
- الصراع بين الإدارات والأقسام التنفيذية والاستشارية.

**4- الصراع بين المنظمات:** هذه النزاعات لا تكاد تختلف عن الصورة التي تظهر بها بين جماعات العمل، إلا أن هذا الصراع يحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية فالمنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون ومستهلكون وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع، التي قد تتعاون أو تتنافس معها من أجل تحقيق الكفاءة أو الفعالية. (زويبي، 2014، صفحة 83 ، 84)

يمس الصراع التنظيمي عدة مستويات داخل التنظيم، فعلى مستوى الفرد يظهر الصراع نتيجة عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه وطموحاته المتعددة والمتجددة، ونتيجة قيام الفرد بعدة أدوار داخل التنظيم، إذ أن كل فرد شخصيته، قيمه، خلفيته المعرفية ومدرجاته، اتجاهاته ورغباته التي قد تختلف مع الجماعة والأفراد الذين يتفاعل معهم مما يجعل الصراع امر واراد الحدوث، ويكون الصراع هنا على السلطة والمناصب التنظيمية، والعوائد والمكافآت، وعلى مستوى الجماعات فالصراع يكون ما بين المستويات الإدارية ومختلف وحدات المنظمة، ويأخذ هذا النوع شكلين أساسيين: الأول الصراع الأفقي ويكون في نفس المستوى التنظيمي، والثاني الصراع العمودي يكون بين الوحدات التنظيمية التي تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة مثل الصراع بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، ومن اهم مسببات الصراع في هذا النوع المنافسة

على الموارد ، المنافسة على القوة والسلطة، تداخل الصلاحيات والمهام بين الوحدات التنظيمية، أما الصراع على مستوى المنظمات فيكون بين منظمة ومنظمات أخرى قد تتشابه وتختلف في النشاط، فالمنظمة تعمل في بيئة شديدة المنافسة، الامر الذي يؤدي الى ظهور الصراع في حالة الاختلاف في الأهداف والتوجيهات.

#### المطلب الرابع: مصادر الصراع التنظيمي

هناك عوامل عديدة لها دور في ظهور الصراع داخل المنظمة فمن أسباب الصراعات التنظيمية ما يلي:

##### 1- مشكلات الاتصالات الإدارية:

معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، فالالاتصال الجيد يجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الافراد باختلاف اتجاهاتهم، وتتضمن الاتجاهات الأشكال التالية: الانطواء، وحبس المعلومات، والمبالغة في تخطي خطوط السلطة.

##### 2- معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:

تتمثل هذه المعوقات في عدم وضوح الواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة وهذا راجع لعدم وجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات.

3- معوقات أو مشكلات تسببها البيئة: تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة والألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي او عدم وجود مناخ عمل صحي، الامر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف. (كافي، 2015، صفحة 69)

#### المطلب الخامس: مستويات الصراع التنظيمي

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن الباحثين يتفقون على ما يلي: ننطلق من التساؤل التالي، ما هي مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات؟

يقول العتيبي أنه على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين:

**الحالة الأولى:** إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه.

**الحالة الثانية:** إذا انخفض الصراع عموماً يكون مرغوباً فيه فعلى الإدارة حينها أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه.

مما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات:

1- مستوى الصراع المرغوب فيه.

2- مستوى صراع أعلى من للمرغوب فيه.

3- مستوى صراع أقل من المرغوب فيه.

ويسمى المستوى المرغوب (بالحد الأمثل للصراع) (شلابي، 2011، صفحة 96).

### الجدول رقم (3) يوضح المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي:

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لا مبالاة جمود بطء التأقلم نقص الأفكار الجيدة غياب التحدي	منخفض
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية نقد ذاتي تأقلم بحث عن حلول للمشكلات، تحرك إيجابي نحو الهدف.	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية عدم تعاون تعارض الأنشطة صعوبة التنسيق.	منخفضة

المصدر: (شلابي، 2011، صفحة 97)

### المطلب السادس: مجالات الصراع التنظيمي

تتعدد مجالات الصراع التنظيمي في المنظمات مع تعدد العلاقات وتشابكها، وقد لا يكون من السهل حصر هذه المجالات وتحديد أطرافها في كثير من الأحيان وخاصة في المنظمات الكبيرة والمعقدة، وبشكل عام يمكن التنبؤ بالأشكال التالية: (موسى، 2006، صفحة 14)

أولاً- الصراع على مستوى الإدارة العليا، بين القيادات الإدارية وبعضها.

ثانياً- الصراع على مستوى الإدارة الوسطى، وذلك بين القيادات التنفيذية وبعضها.

ثالثا- الصراع على مستوى الإدارة الدنيا، وذلك بين القيادات الاشرافية وبعضها أو بين العاملين.

رابعا- الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين.

خامسا- الصراع بين الخبراء والاداريين عبر مختلف خطوط السلطة.

سادسا- الصراع بين الإدارة والعاملين.

سابعا- الصراع بين إدارة المنظمة من جهة وبين النقابات المختلفة من جهة أخرى.

#### المبحث الثاني: أساسيات حول الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي هو امر طبيعي وحتمي لا بد أن يظهر في أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها لذا أصبح من الواجب على إدارة المنظمة الاعتراف به كظاهرة طبيعية وحتمية وسمة تنظيمية ملازمة لحياة المنظمات، والتعرف على أسبابه ومصادره سعيا الى التوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل مع مثل هذه المواقف التنظيمية.

#### المطلب الأول: مراحل الصراع التنظيمي

تمر الصراعات في المنظمة في الغالب بعدة مراحل ومن بين النماذج الأوسع انتشارا أو قبولاً هو النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي الذي حدد مراحل عملية الصراع التنظيمي على النحو التالي:

1- **صراع كامن:** هو صراع محتمل قد ينشأ عن ظهور شروطه الحقيقية مثل المنافسة على الموارد، التباين في الأهداف، الاعتمادية ما بين الأقسام وغيرها، وتكون عملية نشوئه سهلة ما لم يتم إدارة الموقف بحذر لتجنبه.

2- **صراع مدرك:** ويتمثل بإدراك الأطراف للصراع المحتمل عندما يتعرف المديرين على الصدمات وتلعب المعلومات المتساوية دورا مهما في تغذيته، ويكتشف المديرين في هذه المرحلة بان أنشطة وسلوك جماعة أو قسم آخر يعمل على إعاقة تحقيق أهداف جماعتهم.

3- **صراع محسوس:** ويتم الشعور به عندما يبدأ المديرين بتشخيص الصراع وإلقاء اللوم على الافراد نتيجة للصراع الحاصل، ويتبلور الصراع بشكل أكثر وضوحا وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته وقد يحصل تدمير التكامل بين الوظائف والأقسام.

4- **صراع ظاهري:** ويظهر بشكل مفتوح، وكل جماعة تناضل بشكل علني للإعاقه أو تعطيل أهداف الجماعة الأخرى، وتتنافس المجاميع لحماية مصالحها الذاتية وإعاقه مصالح الجماعات الأخرى، وهذا قد يعيق التغيير ويمنع المنظمة من التكيف مع بيئتها إذا لم يتم السيطرة عليه وإدارته بشكل كفو باستخدام كل الاستراتيجيات المناسبة لحل الصراع.

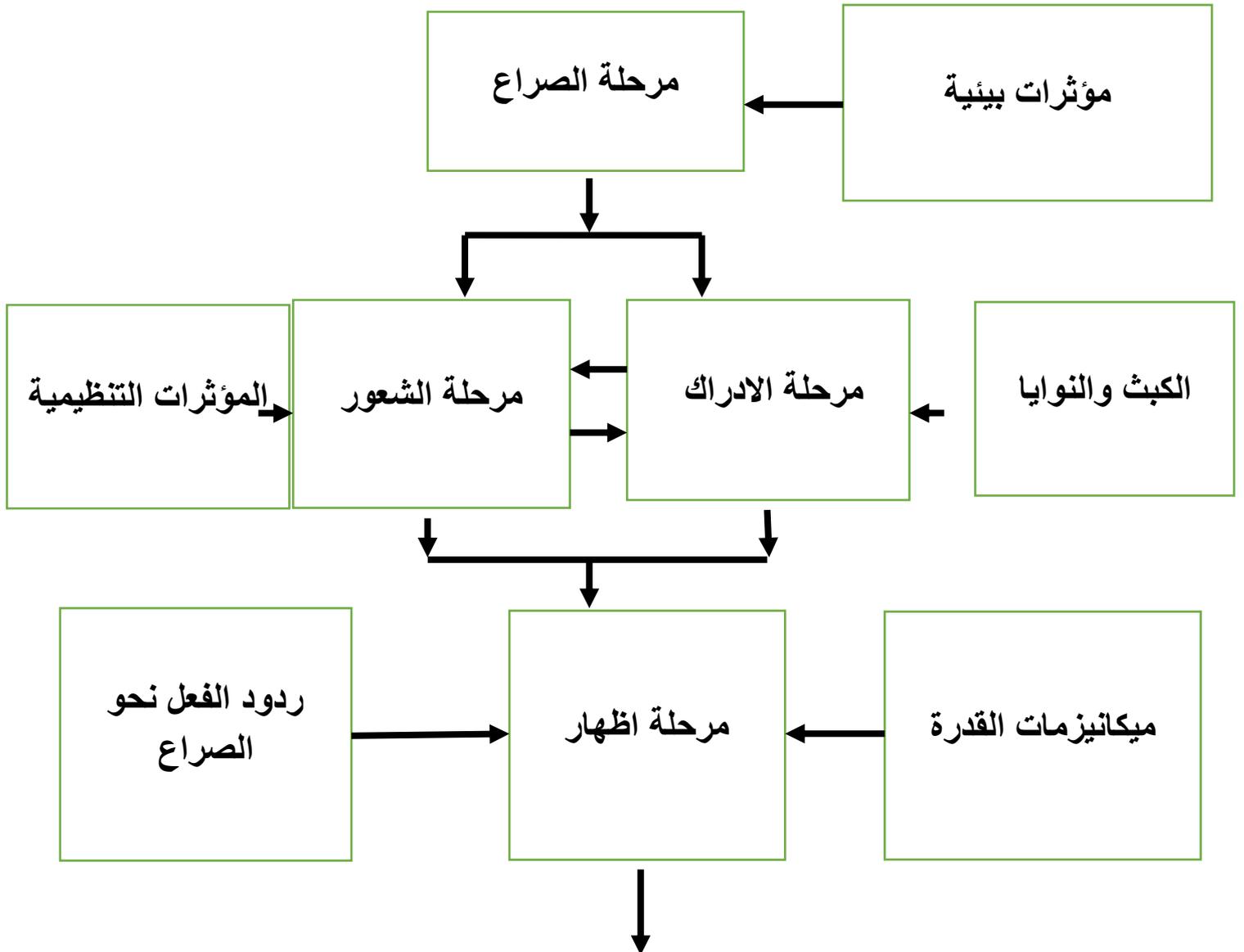
5- ما بعد الصراع: ويتم فيها تسوية الصراع وتحقيق التغييرات الضرورية، وإذا لم يتم التوصل الى اتفاق مرض بحيث تقر أحد الأطراف بانها الخاسرة فستكون هناك جولة جديدة محتملة من الصدمات المكثفة. (الياسري، صفحة 119،120)

والشكل التالي يوضح لنا المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي كما يراها بوندي والعلاقات فيما بينها والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة:

شكل رقم (05): مراحل الصراع التنظيمي كما يراها بوندي

الحالات التي تساعد على





المصدر: (شلابي، 2011، صفحة 19

المطلب الثاني: أسباب الصراع ا

إن الصراع التنظيمي يتطوّر على الأقل تخيل وجود هذا النوع من التعارض، ولكن تعارض الاهتمامات وحده ليس ضروريا لوجود الصراع، كما ان وجوده ليس كافيا لوجود الصراع ومن الواضح ان هناك أسباب عديدة لحدوث الصراع.(القماوي، 2017، صفحة 35)

من الصعب حصر أسباب الصراع التنظيمي لكن يمكن الإشارة الى أسباب تنظيمية وأخرى شخصية:

**1- الأسباب التنظيمية:** ترجع هذه الأسباب الى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع وهي:

- **نمط اتخاذ القرار:** رغم شعبية تطبيق نهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات إلى أن ذلك يفتح مجالاً لظهور التناقضات، ذلك أن الهدف الرئيسي من إتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر للاختيار من بينها. كما أن غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة ينجر عنه عدم الدقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة واتخاذ القرارات.

- **تعدد الواجبات الإدارية في التنظيم:** من المحتمل ان تعدد الواجبات الإدارية واختلاف وظائفها يؤدي الى تمسك كل منها بأهدافه الخاصة، ومن الممكن أيضا أن يؤدي الى التناقض مع الأهداف العامة للتنظيم، وهذا ما يؤدي الى احتمالية ظهور الصراعات. (شلابي، 2011، صفحة 111)

- **اختلاف الأهداف:** وهو ما يعرف بتعارض الهدف ويتضمن الاختلاف حول اتجاه الجماعة والمعيار الذي يتم بموجبه تنظيم الأداء أو الإنجاز كما يعتبر من أكثر مصادر الصراع حدوثاً. كما يشتمل على عاملين يساعدان على ظهور تعارض الهدف هما:

• توجه الوقت أي اختلاف الفترة الزمنية (طويلة- قصيرة المدى)

• الهدف سواء كان (تكنولوجي- اقتصادي والمرتبط بالسوق والمجال العلمي).

وبالتالي فحالة التمايز في توجيه الوقت والهدف يعتبران مصدرين للصراع مثل قسم إدارة الإنتاج يسعى للحصول على الموارد التشغيلية لكن المالية ليس لها ميزانية كافية.

- **الاعتماد على موارد محدودة ومشتركة:** تزداد احتمالات الصراع بين الوحدات خاصة عندما تعتمد على نفس الموارد المحدودة، وتزيد حدة الصراع نتيجة لاعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره، ويعتبر هذا مجرد تبرير للحصول على جانب أكبر من الموارد وبالتالي يحدث الصراع تتنافس الجماعات المتفاعلة حول الموارد المحدودة والتي تحتاجها كل منها لإنجاز أهدافها. (زويبي، 2014، صفحة 86)

**2- الأسباب الشخصية:** تعود هذه الأسباب إلى شخصية الفرد واتجاهاته وانفعالاته، ومن بين الاسباب ما يلي:

- **التفسيرات الخاطئة:** وهي الأخطاء التي تقع في تفسيرنا لأسباب سلوك الآخرين، فحين الفشل في تحقيق الأهداف يحاول الأشخاص إيجاد الأسباب والتفسيرات لذلك فالبعض يرجعها لسوء الحظ أو لعدم التخطيط أو لتدخل متعمد من شخص أو جماعة أخرى، وهنا قد تنبت بذور الصراع من خلال الإحساس بتدخل شخص أو جماعة ما.

إن التفسيرات الخاطئة وسوء الظن بالآخرين لأسباب النتائج السلبية تلعب دوراً قوياً في خلق النزاعات وأحياناً تؤدي إلى وجود الصراع في حالات يمكن تلافيه.

-**الاتصالات الخاطئة:** إن التواصل والاحتكاك مع الافراد أو المنظمات في بعض الأحيان يكون بطريقة تغضب ربما بدون أن يقصدوا ذلك لكنه يترك شعورا يعرف باللوم الهدام – شعور بالاسى والظلم – الذي يولد شعورا بالحاجة إلى الثأر والانتقام الذي يضع حجر الأساس لصراعات ونزاعات ربما لا نهاية لها.

لكل فرد شخصيته الخاصة فهناك من شخصيته عدوانية ويميل إلى عدم التعاون مع الآخرين وهناك من شخصيته تتسم بحدة الطباع والحساسية المفرطة مما يجعل العمل شاقا وصعبا، ويزيد من احتمال ظهور النزاعات والصراعات.(مؤمن خلف، 2008، صفحة 26/25)

- **تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية:** إن أي تنظيم هو تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة وهذا ينجم عنه تفاوت في اتجاهاتهم، معتقداتهم والتي تعتبر كمصادر أساسية للنزاع.

- **العلاقات الغير طيبة مع الآخرين:** فسوء العلاقات الشخصية والتفاعل السلبي بين الافراد والعاملين يساهم في بروز الصراعات فيما بينهم كانهما الثقة بين الافراد فهذا يؤدي إلى انعدام التفاعل أو تفاعل سلبي. (زويتي، 2014، صفحة 87)

3- **الأسباب العقلانية:** من بين الأسباب العقلانية التي ميزها الباحثان Katz و Kahn:

-**الصراع الوظيفي:** هو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل، الإنتاج والافراد.. الخ

- الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها البعض في الأداء.

-**الصراع الهيكلي:** وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.

- أما الأسباب اللاعقلانية فهي الناجمة عن السلوك العدواني وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع.(شلاي، 2011، صفحة 115)

### المطلب الثالث: نماذج الصراع التنظيمي

في محاولة لفهم ظاهرة الصراع التنظيمي وضع عدد من النماذج لتفسير هذه الظاهرة ومنها:

-**نموذج عملية الصراع:** يحاول هذا النموذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها الموقف الصراعى، ومعرفة تأثير كل مرحلة على المرحلة التي تليها، ووفقا لهذا النموذج فإن الصراع يعد عملية مستمرة.(حسين ومنى، 2018، صفحة 79)

- **النموذج الهيكلي لهذا الصراع:** يركز هذا النموذج على الضغوط والقيود التي تشكل موقف الصراع حيث يعتبر سلوك كل طرف من اطراف الصراع بمثابة استجابة لهذه الضغوط وهناك أربع مجموعات من القيود التي تشكل موقف الصراع وهي :

- النزاعات والميول السلوكية لطرفي الصراع وهي تعكس شخصية كل منهما.  
- الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع وهي تنشأ من البيئة المحيطة بها.

- هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع ودرجة التعارض بينهما.

- القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع.

ويطلق على هذا النموذج: النموذج الهيكلي نظرا لأن هذه الضغوط والقيود تتسم بالثبات النسبي أو التغيير البطيء ويعتبر مفيدا في حالة الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعى لتسهيل أنماط سلوكية معينة. (كافي، 2015، صفحة 59)

- **نموذج النظم:** يقوم هذا النموذج على أساس أن الصراع يمكن أن يكون له نتائج إيجابية وأخرى سلبية ويتوقف ذلك على كيفية التعامل معه، ويتكون نظام الصراع من ثلاث عناصر هي:

-مدخلات النظام، وتتمثل في مصادر الصراع، ومن بينها التنافس على الموارد النادرة وتعارض أهدافها.

- الأساليب والطرق المختلفة المستخدمة في التعامل مع الصراع.

- مخرجات النظام، وتتمثل في نتائج الصراع سواء كانت إيجابية أو سلبية. (شلابي، 2011، صفحة 108)

#### المطلب الرابع: آثار الصراع التنظيمي

يحمل لفظ الصراع معنى سلبيا في الحديث العادي، عند ذكره تولد في ذهن صورة الغضب والمواجهة، أما الصراع في أماكن العمل فإنه يعمل مثل السيف ذو حدين يمكن استخدام أحد أطرافه في العنف والتدمير الإداري كما يمكن توجيهه إلى أداء فاعل للنمو والرقى.

#### أولا: الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

في حالة زيادة حدة الصراعات أو تكون محدودة للغاية تنتج عنها آثار سلبية منها:

-يمكن أن يؤدي الصراع إلى الإضرار بمصلحة طرف دون الآخر وقد يتحمل أحد الأطراف نتائج الصراع بدرجة أكبر من الطرف الآخر.

- الصراع المستمر بين العاملين يؤدي غالبا إلى العدوانية والبغضاء، مما يخلق جوا مليئا بالحقد والكرهية، وبالتالي عدم العمل بروح الفريق وعدم التعاون في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة.

- يؤدي الصراع إلى حدوث آثارا ضارة بالصحة النفسية والجسمانية، بما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية اتجاه الافراد

- عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذي ينشأ بينهم الصراع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد.
- يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت والجهد والمال سواء نتيجة للصراع أو نتيجة لمحاولات الإدارة لعلاج الصراع.
- إذا تفشى الصراع التنظيمي يؤدي إلى مزيد من المظاهر الادائية السيئة (ارتفاع نسبة الغياب - سيادة روح المعارضة - زيادة الاختلاف - انعدام المساندة والتأييد).
- يؤدي الانخراط في الصراعات إلى إضاعة الوقت والجهد على كل من الأفراد والإدارة، وعدم استثمار الوقت والجهد لخدمة أهداف المنظمة، حيث يهدر الوقت سدى في الحديث عن النزاعات القائمة وكيفية التغلب عليها. (القماوي، 2017، الصفحات 45-46)

### ثانياً: الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي

- صحيح أن الصراع قد يؤدي إلى تمزيق المنظمة ولكنه قد يؤدي إلى بعض المزايا، ومن بين الآثار الإيجابية للصراع المعقول ما يلي:
- إن الصراع يكشف المشاكل التي يريد كل فرد إخفائها.
- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن الحقائق والمعلومات التي تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- الصراع يعمل على تحفيز العمال، من خلال وضع الاهتمامات المختلفة للأطراف حيث يصبح كمصدر للإبداع والابتكار.
- يعمل على زيادة الإنتاجية والنمو
- يعمل على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة. (زويطي، 2014، الصفحات 92-93)

شكل رقم (06): الآثار السلبية والايجابية للصراع

-يضع المشكلة التي اهملت امام البحث بوضوح.  
- يحفز العاملين على فهم بعضهم البعض.  
- يشجع الأفكار الجديدة، يسهل الابتكار والتغيير.  
- ربما يحسن مستوى جودة القرار.  
- يحسن مستوى الالتزام التنظيمي.

-ربما أدى الى انفعال سلبي وإحباط.  
- يخفض مستوى الاتصالات الازمة للتنسيق.  
- يؤدي الى التحول من نمط المشاركة الى النمط السلطوي.  
-ربما ينتج عنه قولبة سلبية.  
- يؤكد على الولاء لمجموعة معينة.

الصراع

المصدر:(شلابي، 2011، صفحة 124).

المبحث الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

إن إدارة الصراعات التنظيمية لا تعني حلها، فحل الصراع التنظيمي يعني القضاء عنه بالكامل بينما إدارته فتتطلب من الجهة المسؤولة عن عملية إدارة الصراع البدء بتشخيصه بهدف تحديد حجمه ومعرفة أسبابه، ليتم على ضوء ذلك التدخل لمعالجته وذلك من خلال مختلف الأساليب التي يتم اتباعها لمعالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى ظهور الصراع التنظيمي أو زيادة حدته.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

إذا كان للصراع نتائج إيجابية وسلبية، فإن العمل الأساسي الذي ينبغي على المنظمات القيام به هو إدارة الصراع بعدم التخلص منه نهائياً، بل تعظيم عائدته الإيجابي.  
فإدارة الصراع هي تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعاتها أو السبب الرئيسي لحدوثها، أو المستوى الذي تحصل فيه، فردي أو جماعي أو على مستوى التنظيمات المختلفة.

وعرفت أيضا بأنها النشاط الذي تستهدف من خلاله إدارة المنظمة الوصول بالصراعات إلى مستوى مرغوب فيه والحفاظ على هذا المستوى داخل الحدود المهمة وذلك بهدف زيادة فعالية وكفاءة المنظمة نحو تحقيق أهدافها وأهداف العاملين. (هشام، 2014، صفحة 65)

ويمكن اعتبار إدارة الصراع التنظيمي: "مجموعة الوسائل والأساليب التي تستخدم للوصول بالصراع إلى المستوى الأمثل." (الصيرفي، 2008، صفحة 82)

من خلال ما سبق نستنتج أن إدارة الصراع التنظيمي هي عملية التحكم في الصراع من خلال استخدام حلول ووسائل للوصول بالصراع إلى المستوى المرغوب فيه والعمل على التقليل منه عند ظهوره.

### المطلب الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

تشير الدراسات الحديثة أنه من الصعب تجنب الصراع التنظيمي بين أعضاء الفريق في بيئة العمل، وعليه تظهر الحاجة إلى ضرورة تعلم واكتساب المهارات اللازمة من أجل إدارة الصراع بشكل بناء ومن أهم المهارات الواردة بالدراسة ما يلي:

- على المدير أن يتعامل مع الصراعات بطريقة إيجابية ويخفف من حدته من خلال تحديد المهام والاختصاصات وتقسيم الأدوار والمهام بين العاملين والتنسيق فيما بينهم.

- إن الصراع يساعد على تحقيق الكثير من المميزات للمنظمة، مثل تحسين صنع القرارات وزيادة القدرة على التغيير والتطوير والابتكار من خلال تفجير القدرات الإبداعية، شريطة أن يحسن المدير اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع.

- اتباع الأسلوب العلمي لحل المشكلات، ثم عقد اللقاءات والمقابلات المباشرة بين أطراف النزاع وجها لوجه خصوصا جماعات العمل ثم متابعة حل المشكلات.

- تنمية مجموعة من الأهداف السليمة كالتي لا يمكن أن تتم إلا من خلال روح التعاون.

- السعي الدائم إلى توسيع الموارد سواء كانت مالية أو بشرية أو فنية حيث إن هذا التوسيع ويؤدي إلى حل المشكلات.

- العمل على بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، حتى يشعر الأفراد بالثقة بأنفسهم وفي العمل الذي يقومون به.

- ضمان مستقبل مستقر وناجح للمنظمة الإدارية.

- تصميم برامج تدريبية واعتماد متغيرات السياسات الداخلية. (العوامة و عبد النبي، 2019، صفحة 393)

### المطلب الثالث: مراحل إدارة الصراع التنظيمي

تمر عملية إدارة الصراع التنظيمي بعدة مراحل متتابعة وتتمثل فيما يلي: (عياصرة و بني أحمد ، 2008، الصفحات 22-23)

- 1- **التشخيص:** تعد خطوة التشخيص لمشكلات الصراع من أهم خطوات عملية إدارة الصراع التنظيمي، حيث إنها الخطوة الأولى التي تحدد حجم الصراع الموجود ومدى شدة هذا الصراع وهي التي تحدد الأسباب الحقيقية للصراع، وتجري عملية التشخيص باستخدام مقاييس الصراع وبالمقابلات المعمقة مع العاملين في المنظمة.
- 2- **التدخل:** يأتي التدخل في الصراع من خلال أسلوبين هما:
  - أ- **العمليات الإنسانية:** حيث تشمل على التدخل السلوكي بتفعيل الاتصال واتخاذ القرارات والقيادة الفاعلة والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة، وتعلم كيفية إدارة الصراع.
  - ب- **البنية التقنية:** وتعود إلى إعادة ترتيب وتوصيف الوظائف وتصنيفها وتبسيط الإجراءات للأنشطة والفعاليات، والتحديث في الأجهزة والمعدات والآلات والوسائل المستخدمة في العمل، والتعديل في هيكل وبنية المنظمة، كل ذلك للوصول إلى الكفاءة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة والعاملين لتحقيقها.
- 3- **الصراع:** في هذه الخطوة يتم مواجهة الصراع بشكل مباشر من خلال التعرف على درجة الشدة التي وصل إليها الصراع بشقيه الوظيفي المتعلق بالعمل، والوجداني المتعلق بالعلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة، وقد يكون هذا الصراع متباينا في مقدار الشدة فقد يكون متدنيا أو متوسطا أو عاليا، كما يمكن أن يكون غير ظاهر للعيان، وفي حالة تدني مستوى الصراع تعمل على استئثارته للزيادة من درجة شدته، أو العمل على التقليل منه في حالة زيادته عن الحد المعقول للمحافظة على الحد المعتدل منه، لا بد من التقليل من حدة الصراع الوجداني الانفعالي الذي يؤثر سلبا على المنظمة والعاملين.
- 4- **التعلم والفاعلية:** يتم تعليم العاملين في المنظمة على كيفية إدارة الصراع والتي تتطلب وجود قائد اداري بعقلية متفتحة قادرة على احداث التغيير في المنظمة وفي ثقافتها والمقدرة على التأثير في المرؤوسين.

#### المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

تلعب إدارة المنظمة الدور الفاعل في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة والانتفاع من آثاره الإيجابية لتحقيق أهدافها المنشودة. وقد أسهمت استراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق النتائج الإيجابية في هذا المجال من خلال تطوير سبل معالجتها للصراع وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

1- **استراتيجية استخدام القوة:** تعني قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع أو أن يصدر أحد طرفي الصراع أوامره للطرف الآخر، ولا تؤدي هذه الإستراتيجية إلى تحقيق أهداف أي من الطرفين وتستخدم عادة في القضايا قليلة الأهمية.

2- **استراتيجية تبادل الوظائف:** تنفذ عن طريق تبادل الوظائف عن طريق اشغال كل طرف من الصراع لموقف الطرف الآخر المتصارع معه، حيث إن وجوده في الموقع الجديد يمكن أن يفهم المهمات والمشكلات والاتجاهات ويكون على اطلاع مباشر بمجريات الأمور مما يجعله أكثر استيعاباً للمشكلة وبالإمكان إزالة بعض الظروف التي تسبب الصراع.

3- **استراتيجية توسيع الأهداف:** تعني إضافة أهداف جديدة أو تنويع الأهداف الحالية حيث سيتبعها تركيز الجماعات على هذه الأهداف بدلاً من أهدافهم الشخصية وبالتالي إزالة الظروف التي تؤدي إلى الصراع. (عساف، 2013، صفحة 55، 54)

4- **استراتيجية الحل الوسط:** ويتصف بقدر معتدل من كل من الحزم والتعاون، ويتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات. (قرشي و رويم، 2015، صفحة 89)

5- **استراتيجية التهدئة:** تسعى هذه الاستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة، وتخف حدة الصراع بينهما، وهناك أسلوبان يمكن استخدامهما في هذا المجال (التخفيف والتوفيق). (حسين و منى، 2018، صفحة 80)

6- **استراتيجية التجنب والانسحاب:** ويعتمد على انسحاب أو تهرب أحد الأطراف من المجابهة للطرف الآخر. (مؤمن خلف، 2008، صفحة 57)

7- **استراتيجية التعاون:** تسعى الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع وفق هذا الأسلوب إلى محاولة العمل مع الآخرين لإيجاد بعض الحلول التي ترضي جميع الأطراف.

8- **استراتيجية التنافس:** يشير Tomas and Kolman إلى أن هذا الأسلوب من الأفضل استخدامه في الظروف الحاسمة والطارئة والحيوية بالنسبة للمنظمة. ومن مزايا هذه الاستراتيجية هو خلق روح المنافسة والتجديد، لكن من عيوبها هدم روح التعاون. (رضا، 2014، صفحة 549)

إن استخدام هذه الأساليب يساعد المنظمة على تجنب المشكلات وبالتالي التطور والبقاء، وهنا لا بد للإدارة والمدير من تحديد الرؤية أمام العاملين وتوضيح الأهداف بالإضافة إلى تطوير قنوات الاتصال والنهج الإداري والأسلوب القيادي.

#### المطلب الخامس: منهج الإسلام في إدارة الصراع

وضع لنا الإسلام منهجاً لإدارة الخلاف المذموم للتقليل من حدوثه ومن نتائجه السلبية، وذلك باتباع ما يلي:

النهي عن سوء الظن بالغير والتجسس والغيبة والاستهزاء واحتقار المسلم لأخيه، وتقوية روح المحبة والتعاون بين الافراد، حيث قال تعالى: "يا أيها الذين آمنوا لا يسخر قوم من قوم عسى

أن يكونوا خيرا منهم ولا نساء من نساء عسى أن يكن خيرا منهن ولا تلمزوا أنفسكم ولا تنابزوا بالألقاب"، "ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضاً". (الحجرات: آية 12)

نبذ الخلاف والشقاق الذي يؤدي إلى العداوة بين الناس، قال تعالى: "ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم". (فصلت: آية 34)

خلق روح المحبة والمودة بين الناس، قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم-: "لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه" (أخرجه البخاري ومسلم)

الرجوع الى كتاب الله وسنة الرسول عند الخلاف، قال تعالى: "يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم فإن تنازعتم في شئ فردوه إلى الله والرسول" (النساء آية 59) وقوله "فلا وربك لا يؤمنون حتى يحكموك فيما شجر بينهم ثم لا يجدوا في أنفسهم حرجا مما قضيت ويسلموا تسليما". (النساء: آية 65)

التشاور، قال تعالى: "وأمرهم شورى بينهم (الشورى: آية 38)، ومنه قوله -صلى الله عليه وسلم-: "ما خاب من استخار ولا ندم من استشار". (أخرجه الحاكم وصححه البيهقي في سننه)

الاستعانة بالوسطاء، قال تعالى: "وان خفتم شقاق بينهما فابعثوا حكما من أهله وحكما من أهلها إن يريدا اصلاحا وفق الله بينهما". (النساء: آية 35)

أسلوب التهذئة، كما جاء في الحديث أن رجلا قال للنبي -صلى الله عليه وسلم- اوصني، قال: لا تغضب، فردد ذلك مرارا قال: "لا تغضب". (رواه البخاري)

استخدام القوة، إذا لم يكن هناك حل سواها: قال تعالى: " وإن طائفتان من المؤمنين اقتتلوا فأصلحوا بينهما فإن بغت إحداهما على الأخرى فقاتلوا التي تبغي حتى تفيء إلى أمر الله". (الحجرات: آية 9). (حسين و منى، 2018، صفحة 82)

#### المطلب السادس: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن قيم أساسية تشكل منطلق لسلوك الافراد في المؤسسات، فالثقافة التنظيمية هي عامل ذو تأثير واسع على المؤسسات، وقد ظهر هذا في دراسات عديدة.

ونجد أن إحدى النقاط الهامة في هذا السياق هو مفهوم وإدارة الصراعات ينبع من القيم التي تعتبر قوة شفافة ذات تأثير متعدد الجوانب إما إيجابيا أو سلبيا. فمن بين الأدوار الإيجابية التي تلعبها الثقافة التنظيمية هي زيادة العاملين في المنظمة على الإحساس بالهوية فكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالتها.

تعمل الثقافة التنظيمية على نشر التعاون والعمل الجماعي بين الأفراد والتخلص من الصراعات الهدامة والتي تؤثر على الأداء العام للمؤسسة وهذا الصراع ينشأ بسبب اختلاف الثقافات، ولكي تستطيع المؤسسة الوصول إلى نتائج بناءة من الصراع، عليها أن تنتبه أكثر لأسلوب حل الصراع.

ومن منظور آخر نستطيع القول أنه كلما زاد مستوى كل من القيم التنظيمية والمعتقدات والتوقعات وكذلك الأعراف كلما عزز ذلك من نجاح عملية إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة، وهو ما يدعوا إلى ضرورة العمل على الاهتمام بجميع الأبعاد وذلك من أجل نشر أهمية الثقافة في إدارة الصراع ودورها الحيوي فيما يتعلق بجميع محاور العمل وذلك لتعزيز الوعي لدى العاملين بعلاقة الجانب الثقافي وأهميته في عملية إدارة الصراع التي لا بد من أن يتم تحديد الآثار الإيجابية لها.

وعموما يمكننا القول أن الصراع مرتبط بنوع الثقافة السائدة في المنظمة، ومن هنا يمكننا وضع معايير عامة للثقافة التنظيمية المناسبة والتي تعمل على خفض الصراع في المنظمة والتي تتمثل فيما يلي:

- أ. إن الثقافة التنظيمية الجيدة هي تلك الثقافة التي تزيد من ثبات السلوك والقدرة على الانضباط.
- ب. انها تلك الثقافة التي تخلق القيم الإيجابية لإحداث بيئة عمل مناسبة.
- ج. إن الثقافة التنظيمية المناسبة هي تلك التي تحفز العمل ضمن إطار تسوده الحرية لإنجاز العمل.
- د. هي تلك الثقافة التنظيمية التي تلهم العاملين روح الإنجاز العالي والمزيد من الولاء والانتماء.
- هـ. هي تلك الثقافة التي تهتم بالعاملين كأفراد وتؤمن بقدراتهم على تحقيق الإنجازات.
- و. هي تلك الثقافة التي تقلل من درجة الإحباط لدى العاملين.
- ز. هي الثقافة التي تركز على النمو الوظيفي وذلك من خلال نظام الحوافز الجيد لمقابلة العمل الجيد.

**خلاصة الفصل:**

من خلال العناصر التي تعرضنا لها في هذا الفصل تبين لنا أن الصراع في المؤسسات أمرا طبيعيا على مختلف مستوياته وأشكاله، ويمكن أن يكون الصراع وسيلة للنجاح والابتكار إذا ما استطعنا إدارته بأنه طريقة سليمة وبالتالي نتوصل إلى نتائج إيجابية، ويمكن أن يكون سببا من أسباب التراجع والهدم في حالة تفاقم الموقف وهذا ما يزيد من الشعور بالإحباط بالتالي زيادة الآثار السلبية، ولم يكن الصراع معترف به كظاهرة موجودة أساسا داخل التنظيم باعتباره ظاهرة عكسية يجب القضاء عليها.

الفصل الثالث:  
الفصل التطبيق  
للدراسة

**تمهيد:**

بعدما تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الثقافة التنظيمية، وإدارة الصراع التنظيمي من منظور عام، سنحاول في هذا الفصل دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة وذلك من خلال محاولة تسليط الضوء على واقع الممارسة العملية لمتغيري الدراسة، حيث حاولنا جمع مجموعة من المعطيات والبيانات وقمنا بدراستها وتحليلها للوقوف على واقع الممارسة الفعلية لمتغيري الدراسة، حيث يضم هذا الفصل تقديم المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى استعراض التقنيات المستعملة في البحث وفي الأخير تحليل وتفسير النتائج الميدانية واستعراضها في ضوء الفرضيات ومحاولة الإجابة عليها وتفسيرها.

**المبحث الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز****المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة****المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج****المبحث الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز**

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز قطب من أقطاب النمو التي تم إنشائها عند استقلال الجزائر. وهي من أهم الشركات الوطنية الراجعة المعتمدة عليها في إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية على مستوى الوطن ذات طاقة وقوة إنتاج ضخمة، كما تحتل الصدارة في إنتاج

الطاقة الكهربائية والاستحواذ على السوق الجزائرية دون منافس نظرا لقوتها وقوة تسييرها ورأسمالها الضخم.

### المطلب الأول: التعريف بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز

شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج. طموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط. وهي شركة مساهمة في مشروع محطة توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية والغاز في حاسي الرمل.

### المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن شركة توزيع الكهرباء والغاز

شركة توزيع الكهرباء والغاز هي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز la société de distribution d'électricité et du Gaz

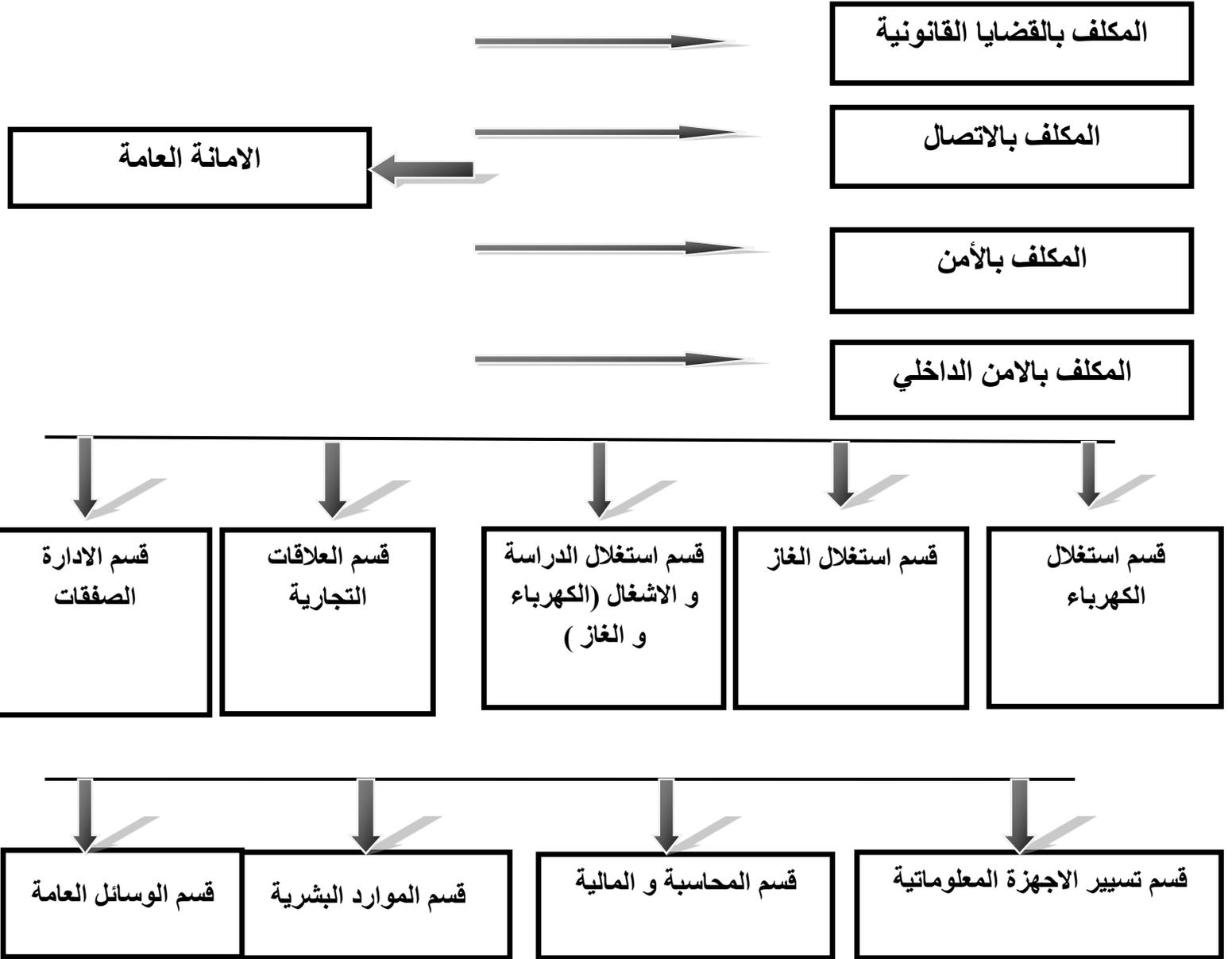
أنشئت في 7969/07/28 كمؤسسة عمومية مكلفة بالإنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي عبر قنوات بالجزائر، منذ نشأتها عرفت المؤسسة عدة تطورات بهيكلها التنظيمي تحسينا لطريقة التسيير لتكون في مستوى التطور والتقدم الاقتصادي على المستوى الوطني والعالم، إذ في سنة 1991 غيرت سونلغاز طبيعتها القانونية بتحويلها إلى المؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (Eptc)، لتصبح مؤسسة ذات أسهم (Spa) برأس مال 15 مليار دج سنة 2002 وفي سنة 2005 حسب القرار رقم DG 2005 وأصبح اسمها شركة توزيع الكهرباء، وفي سنة 2009 أصبحت شركة ذات أسهم بقرار رسمي من طرف الدولة، تم هيكلة هذه الشركة كمجمع يحتوي على العديد من الفروع حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به كل فرع.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

#### أولا: الهيكل التنظيمي للشركة

تنقسم مديرية التوزيع بسكرة إلى عدة أقسام وكل قسم إلى عدة مصالح من أجل التوازن ومن أجل تطبيق المهام ولأكثر تحكماً في كامل تراب الولاية. والهيكل التنظيمي التالي يوضح أكثر:

مدير التوزيع



### ثانيا: دراسة الهيكل التنظيمي

#### 1-1 مدير التوزيع:

يمثل قمة الهرم بالمؤسسة مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية، وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف ذات النوعية الجيدة، الاستمرارية في التقديم والسعر المناسب.

#### 2-1 الأمانة العامة:

#### 3-1 المكلف بالإيصال: يقوم بالعديد من المهام نذكر منها ما يلي:

- تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة للجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة.
- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية.

- اقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية.
- ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.

#### 4-1 المكلف بالقضايا القانونية:

- يعد الممثل القانوني للشركة في محكمة المجلس القضائي.
- يتابع تنفيذ القرارات القانونية.
- يتكفل بكل القضايا القانونية كرفع دعوة حول التعدي على ممتلكات شركة توزيع الكهرباء أو الشكاوى ورفع الدعوة ضد المديرية من طرف الزبائن
- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني
- تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة

#### 5-1 المكلف بالأمن والوقاية: يقوم بالمهام التالية:

- إعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية
- تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية
- السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن
- إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية

#### 6-1 المكلف بالأمن الداخلي: يقوم ب:

- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية
- تقرير دوري المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها
- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر
- إعداد مخطط الأمن الداخلي (سري جدا) بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية

#### 2- أقسام مديرية التوزيع:

##### 1-2 قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية:

يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية، الصيانة، تطوير الشبكتين السابقتين، القيام بالأشغال تحت التوتر TST

##### 2-2 قسم الدراسات والأشغال (الكهرباء والغاز): أغلب مهامه بالميدان، له ثلاثة مصالح:

مصلحة الدراسات والأشغال: تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة (الموقع، المخططات)  
مصلحة السوق والبرمجة: إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر، البناء، استقبال مخطط التشغيل الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، وغيرها من المهام تخص السوق والبرمجة.

##### مصلحة تسيير الاستثمار:

- تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع، ومتابعة تنفيذها
- استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع
- إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع (الفيزيائية والمالية)
- فتح وإغلاق رخص البرامج

### قسم العلاقات التجارية:

له خمس وكالات تجارية: بسكرة 1، بسكرة 2، طولقة، سيدي عقبة، أولاد جلال، به مصلحتين:  
**1- مصلحة التقني التجاري:** وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون MT/MP (ذوي التوتر المتوسط، ذو الضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بالاتصالات جديدة لزبون جديد أو إحداث تغييرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك

**2- مصلحة الزبائن:** تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فوترة، تحصيل الديون)

**3- قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية:** يقوم ب:

- تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها.

- تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع الفواتير الكهربائية

- تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

**4- قسم المالية والمحاسبة:** يقوم بعدة مهام أهمها:

- تحضير الميزانية.

- إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية.

- ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية.

- تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية.

**5- قسم الموارد البشرية:** يهتم ب:

- توزيع الإطارات بالمؤسسة

- تسيير الموارد البشرية (دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، التربصات،

العطل، الأجر...)

**6- قسم الوسائل العامة:**

تمكين سياسات تنموية على أسس علمية لتطوير وظيفة الموارد البشرية، كاعتماد نتائج التقييم في تحديد احتياجات التدريب واستحقاقات التحفيز والترقية والنقل وكل ما يتعلق بتنمية شؤون العمال.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة بمثابة الخريطة التي يستخدمها الباحث في دراسته، ومن أجل الوصول إلى تحليل منطقي للدراسة لا بد من ضبط الإطار الذي يسمح لنا بمعالجة موضوع الدراسة عمليا.

**المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات**

**أولاً: مجتمع الدراسة**

يقصد بمجتمع الدراسة كل من يمكن أن تتصل به أو تعمم عليه نتائج الدراسة، ومن هنا فإن المجتمع الكلي للدراسة الحالية يتمثل في جميع عمال الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، الذين اخترنا منهم عينة عشوائية شملت 44 فرداً، وبعد توزيع الاستبانة تم استعادة 42 وبمراجعتهم

تم استبعاد استبانتيين نظرا لعدم استيفائهم لشروط القبول، ليصبح بذلك عدد الاستبانات المقبولة 40 استبانة.

### ثانيا: أداة جمع البيانات

لقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة التطبيقية وذلك تبعا لمنهجية الدراسة وأهدافها فالاستبانة من أهم أدوات القياس التي تستخدم بنطاق واسع في ميدان البحث في العلوم الإنسانية لجمع البيانات التي تساعد في الإجابة على التساؤلات البحثية الأساسية. يقوم الباحث بتصميم الاستبانة، وهي تشمل العديد من الأسئلة التي تحقق أهداف الدراسة لا سيما ما يتعلق بالإجابة على الفرضيات الموضوعية.

تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين: فالجزء الأول يمثل المعلومات الشخصية، أما بالنسبة للجزء الثاني فهو الجزء الخاص بمحاور الدراسة وهما محوران اثنان: يتعلق المحور الأول بأبعاد الثقافة التنظيمية والمحور الثاني يتعلق بأبعاد الصراع التنظيمي. اشتمل المحور الأول على 19 عبارة على النحو التالي:

- ✓ بعد القيم التنظيمية: يتضمن 5 عبارات
  - ✓ بعد المعتقدات التنظيمية: يتضمن 5 عبارات
  - ✓ بعد التوقعات التنظيمية: يتضمن 5 عبارات
  - ✓ بعد الأعراف التنظيمية: يتضمن 4 عبارات
- ويتعلق المحور بأساليب الصراع التنظيمي ويشمل 22 عبارة على النحو التالي:
- ✓ أسلوب التعاون: يتضمن 5 عبارات
  - ✓ أسلوب التسوية: يتضمن 5 عبارات
  - ✓ أسلوب التجنب: يتضمن 4 عبارات
  - ✓ أسلوب القوة والسيطرة: يتضمن 4 عبارات
  - ✓ أسلوب التنازل: يتضمن 4 عبارات

**المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لمجتمع وعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية**  
فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد مجتمع وعينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات	التكرار	% النسبة المئوية
الجنس	ذكر	22	55
	أنثى	16	40
	المجموع	38	95
	أقل من 30 سنة	6	15

37.5	15	من 30 إلى أقل من 40 سنة	العمر
22.5	9	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
20	8	من 50 سنة فأكثر	
95	38	المجموع	
5	2	ثانوي فاقل	المؤهل العلمي
42.5	17	ليسانس	
17.5	5	ماستر	
30	12	دراسات عليا	
95	38	المجموع	
15	6	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
20	8	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
17.5	7	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
40	16	من 15 سنة الى 20 سنة	
92.5	37	المجموع	
22.5	9	تقني	نوع الوظيفة
70	28	إداري	
92.5	37	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول (05) أن أكثر المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (55%) في حين بلغت نسبة الإناث (40%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهي نسبة تدل على أن الذكور أكثر توظيفاً في المؤسسة مقارنة بالإناث بالنسبة لعينة الدراسة. وبالنسبة للسن فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (30 إلى أقل من 40 سنة) وذلك بنسبة (37.5%) في حين أن نسبة (22.5%) أعمارهم من 40 سنة إلى 50 سنة، ونجد أن نسبة (20%) أعمارهم من 50 سنة فأكثر، ونسبة (15%) للذين أعمارهم أقل من 30 سنة، وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من فئة الكهول.

أما بالنسبة للمستوى العلمي للمبحوثين فنلاحظ أن أغلبية العينة من المستوى الجامعي حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس (42.5%)، تليها نسبة (30%) من المبحوثين لكل من حاملي شهادة تقني سامي وحاملي شهادة مهندس وحاملي الدراسات العليا، مقابل (17.5%) لحاملي شهادة الماجستير، ثم نسبة (5%) من المبحوثين الذين مستواهم ثانوي فاقل، وهي نسبة تتماشى مع احتياجات المؤسسة من عاملين من حيث طبيعة المؤسسة وكذلك أعمالها الإدارية. وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (40%) منهم تكون خبرتهم من 15 إلى أقل من 20 سنة، و(20%) من المبحوثين خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، و(17.5%) تكون خبرتهم من 10 إلى 15 سنة، ونسبة الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات فكانت (15%)، وهذه النتائج راجعة إلى أن المؤسسة قديمة النشأة. وقد تم استخدام مقياس "الكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الاستجابة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة.

### 1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V21):

أ. **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب. **تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance):** لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.

ج. **تحليل الانحدار البسيط (Sample Regression):** وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على المتغير التابع وهو الإبداع التنظيمي.

د. **اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis):** لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

هـ. **معامل الثبات "ألفا كرونباخ's Alpha Cefficient Cronbach":** وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

و. **معامل صدق المحك:** وذلك لقياس صدق أداة البحث.

ز. **معامل الارتباط بيرسون:** للتحقق من قوة العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

أولا: ثبات الأداة (Reliability)

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ's coefficient alpha" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.980) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (07): نتائج معاملات الثبات والصدق لأداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
الثقافة التنظيمية	20	0.967	0.983
الصراع التنظيمي	23	0.967	0.983
المجموع	41	0.980	0.990

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (07) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.980) وهي قيمة مقبولة، وكذلك كانت القيمة لمحاوَر الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0.967) بالنسبة لعبارات محور الثقافة التنظيمية كذلك، في المقابل ما قيمته (0.967) بالنسبة لعبارات محور الصراع التنظيمي، وهو ما يدل على ثبات الاستمارة، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

#### ثانياً: صدق أداة الدراسة (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله.

وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

##### 1. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، ثم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بسكرة، وطلب إليهم أيضاً النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً. وقمنا بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف البحث.

حيث أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبذلك اعتبرنا أن هذه الاستمارة صالحة لقياس ما وضعت له.

##### 2. صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (07) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث قد بلغت قيمته (0.980) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور الثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيمتها (0.967) في مقابل (0.967) كمعامل صدق لعبارات محور الصراع التنظيمي. بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثالثاً: الاتساق الداخلي للأداة

يتعلق هذا النوع بمدى دقة الاستبيان في القياس الحقيقي للسمة أو الخاصية التي تهدف لقياسها فهو أقرب ما يكون للصدق الصدق البنائي أو صدق محتوى عبارات القياس. ومن أجل التعرف على صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، يتم قياس مدى الاتساق والترابط بين درجة كالبعد من أبعاد الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه هذا البعد. كما توضحه الجداول التالية:

#### 1. الاتساق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية:

##### الجدول رقم (08): معاملات ارتباط بيرسون محور الثقافة التنظيمية:

المتغيرات	الإحصائيات	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	التوقعات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	الثقافة التنظيمية
القيم التنظيمية	معامل بيرسون	1	**0.788	**0.900	**0.874	**0.959
	مستوى الدلالة		0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	40	40	40	40	40
المعتقدات التنظيمية	معامل بيرسون	**0.788	1	**0.776	**0.655	**0.870
	مستوى الدلالة	0.000		0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	40	40	40	40	40
التوقعات التنظيمية	معامل بيرسون	**0.900	**0.776	1	**0.854	**0.958
	مستوى الدلالة	0.000	0.000		0.000	0.000
	حجم العينة	40	40	40	40	40
الأعراف التنظيمية	معامل بيرسون	**0.874	**0.655	**0.854	1	**0.913
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000		0.000
	حجم العينة	40	40	40	40	40
الثقافة التنظيمية	معامل بيرسون	**0.959	**0.870	**0.958	**0.913	1
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	
	حجم العينة	40	40	40	40	40

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. \*\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من الجدول (08) أن قيم معامل ارتباط كل بعد من الأبعاد (القيم التنظيمية، المعتقدات، الأعراف، القيادة) مع محورها الثقافة التنظيمية، موجبة ودالة معنوية عند مستوى

الدلالة (0.01) مما يدل على اتساق هذه الأبعاد مع محورها، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية.

وبلغ معامل الارتباط بيرسون أعلى درجة بين القيم التنظيمية و الثقافة التنظيمية حيث بلغ (0.959) عند مستوى الدلالة (0.000)، ثم تلتها علاقة التوقعات التنظيمية بالثقافة التنظيمية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.958) بمستوى دلالة (0.000)، ثم تلتها علاقة الأعراف التنظيمية بالثقافة التنظيمية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.913) بمستوى دلالة (0.000)، وأخيرا علاقة المعتقدات التنظيمية بالثقافة التنظيمية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.870) عند مستوى دلالة (0.000).

## 2. الاتساق الداخلي لمحور الصراع التنظيمي:

الجدول رقم (09): معاملات ارتباط بيرسون محور الصراع التنظيمي

المتغيرات	الإحصائيات	أسلوب التعاون	أسلوب التسوية	أسلوب التجنب	أسلوب القوة و السيطرة	أسلوب التنازل	الصراع التنظيمي
أسلوب التعاون	معامل بيرسون	1	**0.880	**0.719	**0.684	**0.736	**0.901
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	40	40	40	40	40	40
أسلوب التسوية	معامل بيرسون	**0.880	1	**0.737	**0.703	**0.704	**0.905
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	40	40	40	40	40	40
أسلوب التجنب	معامل بيرسون	**0.719	**0.737	1	**0.807	**0.802	**0.904
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	40	40	40	40	40	40
أسلوب القوة و السيطرة	معامل بيرسون	**0.684	**0.703	**0.807	1	**0.764	**0.884
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	40	40	40	40	40	40
أسلوب التنازل	معامل بيرسون	**0.736	**0.704	**0.802	**0.764	1	**0.885
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	40	40	40	40	40	40
الصراع التنظيمي	معامل بيرسون	**0.901	**0.905	**0.904	**0.884	**0.885	1
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

40	40	40	40	40	40	حجم العينة
----	----	----	----	----	----	------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

\*\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من الجدول (09) أن قيم معامل ارتباط كل بعد من الأبعاد (أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، أسلوب التجنب، أسلوب القوة والسيطرة، أسلوب التنازل) مع محور الصراع التنظيمي، موجبة ودالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على اتساق هذه الأبعاد مع محورها، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحور الصراع التنظيمي. وبلغ معامل الارتباط بيرسون أعلى درجة بين أسلوب التسوية والصراع التنظيمي حيث بلغ (0.905) عند

مستوى الدلالة (0.000)، ثم تليها علاقة أسلوب التجنب بالصراع التنظيمي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.904) بمستوى دلالة (0.000)، ثم تلتها علاقة أسلوب التعاون بالصراع التنظيمي حيث بلغت قيمة

الارتباط (0.901) بمستوى دلالة (0.000)، وتليها علاقة أسلوب القوة و السيطرة بالصراع التنظيمي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.884) عند مستوى دلالة (0.000)، وأخيرا علاقة أسلوب التنازل بالصراع التنظيمي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.885) بمستوى دلالة (0.000).

من الجدولين أعلاه يتضح أن جميع قيم معامل ارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد متغير الثقافة التنظيمية موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى من الدلالة (0.01)، مما يدل على قوة ارتباط هذه الأبعاد واتساقها الجيد مع المتغير الذي تعبر عنه. كما يتضح أن قيم معامل ارتباط أبعاد متغير الصراع التنظيمي أيضا موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى من الدلالة (0.01)، وهذا يدل على الارتباط القوي لهذه الأبعاد واتساقها الجيد مع متغير الدراسة الصراع التنظيمي. وبالتالي تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة بصفة كلية.

#### رابعاً: التوزيع الطبيعي

قبل القيام بتحليل النموذج لمستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بسكرة، سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وهو الضروري في حال اختبار الفرضيات، سنقوم باختباره من خلال معامل الالتواء، ومعامل التفلطح، ونجد الدراسات في هذا المجال تقول أن معامل الالتواء Skewness يجب أن يكون محصور بين (-3,3)، ومعامل التفلطح Kurtosis محصور بين (10, -10)، بينما نجد دراسات أخرى تعتبر أن Skewness يجب أن يكون محصور بين (1, -1)، ومعامل Kurtosis محصور بين (3, -3).

ونحن سنأخذ الدراسة التي تعتبر أن مجال التوزيع الطبيعي بالنسبة لمعامل الالتواء Skewness محصور بين (10, -10)، أما بالنسبة لمعامل التفلطح Kurtosis فهو محصور بين (3, -3). وفيما يلي حساب قيمة التواء والتفلطح للإجابة حول الفقرات المكونة لكل متغير من

متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم لكارث.

الجدول رقم (10): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Skewness الالتواء		Kurtosis التفلطح		المتغيرات والأبعاد
الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	
0,733	-0,224	0,374	-0,328	القيم التنظيمية
0,733	-0,357	0,374	-0,467	المعتقدات التنظيمية
0,733	-0,753	0,374	-0,351	التوقعات التنظيمية
0,733	-0,208	,374	-0,526	الأعراف التنظيمية
0,733	-0,335	0,374	-0,470	الثقافة التنظيمية
0,733	-1,100	0,374	-0,242	أسلوب التعاون
0,733	-0,947	0,374	-0,349	أسلوب التسوية
0,733	-0,036	0,374	-0,833	أسلوب التجنب
0,733	0,193	0,374	-1,113	أسلوب القوة والسيطرة
0,733	-0,080	0,374	-0,226	أسلوب التنازل
0,733	-0,161	0,374	-0,694	الصراع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول (10) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين  $[-1.100]$  و  $[-0.036]$  وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ونتأكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح التي كانت محصورة بين  $[-0.226]$  و  $[-1.113]$ .

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي، واختبار

مستوى متغيرات الدراسة بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بسكرة، ونتطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square.

**الجدول رقم (11): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد**

فئات المتوسط الحسابي	(2.32 - 1)	(3.66 - 2.33)	(5 - 3.67)
مستوى الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين الاعتماد على دراسات سابقة

**المطلب الأول: تحليل فقرات محور الثقافة التنظيمية**

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

**السؤال الأول:** ما واقع الثقافة التنظيمية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الثقافة التنظيمية**

رقم العبارة	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>أولاً: القيم التنظيمية</b>					
01	القيم السائدة في المديرية تنظم العلاقة بين الأفراد والعاملين.	3.85	0.893	3	مرتفع
02	تكافؤ الشركة العاملين المتميزين.	3.33	1.118	4	متوسط
03	تتميز نظم الحوافز والمكافآت في الشركة بالعدل.	3.03	1.271	5	متوسط
04	تهتم إدارة الشركة بعامل الوقت في انجاز المهام والواجبات.	4.20	0.911	1	مرتفع
05	تتميز القواعد والتعليمات التنظيمية في الشركة بالوضوح.	3.90	1.194	2	مرتفع
<b>ثانياً: المعتقدات التنظيمية</b>					
06	تهتم إدارة الشركة بأراء العاملين ومقترحاتهم.	2.63	1.170	5	متوسط
07	يشجع المسؤولون العمل الجماعي في الشركة.	3.55	1.108	1	متوسط
08	تأخذ المديرية بالأفكار الجديدة لموظفيها.	2.98	1.165	4	متوسط
09	تتوافق أهداف الأفراد مع أهداف الجماعة في الشركة.	3.00	1.230	3	متوسط
10	توفر الشركة بيئة عمل تنظيمية تتوافق مع توجهات الأفراد.	3.13	1.305	2	متوسط
<b>ثالثاً: التوقعات التنظيمية</b>					
11	توفر الشركة المناخ الملائم للإبداع وإيجاد طرق عمل جديدة.	2.93	1.328	5	متوسط

متوسط	3	1.316	3.25	توفر الشركة الأمان الوظيفي للعامل للقيام بعمله على أكمل وجه.	12
متوسط	1	1.299	3.43	يسود الشركة الاحترام المتبادلين الرؤساء والمرؤوسين.	13
متوسط	4	1.203	3.20	تسعى الشركة إلى تقدير مجهودات الموظفين ومكافأته.	14
متوسط	2	1.246	3.36	هناك أعراف سائدة وموحدة يتقاسمها العاملون.	15
متوسط	2	0.98464	3.4938	رابعا: الأعراف التنظيمية	
متوسط	2	1.128	3.60	تفصل الشركة بين علاقات العمل وعلاقات القرابة.	16
مرتفع	1	1.083	3.83	يتخاطب الموظفين فيما بينهم بلغة ومفاهيم مشتركة.	17
متوسط	4	1.391	3.25	يتناسب عملك مع أهداف مسارك المهني.	18
متوسط	3	1.137	3.30	الأعراف السائدة في الشركة تساعد على زيادة التعاون بين العاملين	19
		0.92166	3.3638	الثقافة التنظيمية بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (12) نستخلص ما يلي:

1. **القيم التنظيمية:** من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "القيم التنظيمية" جاء

بالترتيب (1) من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ

المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6600) بانحراف معياري

(0.87378)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس الدراسة والذي

يشير لمستوى قبول متوسط، أي أنهم موافقين على وجود القيم التنظيمية في

المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية العبارات في هذا

البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.30) و(4.20).

ونلاحظ أن عبارة "تهتم إدارة الشركة بعامل الوقت في انجاز المهام و الواجبات" سجلت

أعلى قبول ضمن هذا المحور إذ بلغ متوسطها الحسابي(4.20) وانحراف معياري

(0.911)، أما عبارة "تتميز نظم الحوافز و المكافآت في الشركة بالعدل" فسجلت أقل قبول

إذ بلغ متوسطها الحسابي(3.03) وانحراف معياري (1.271).

2. **المعتقدات التنظيمية:** من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "المعتقدات التنظيمية"

جاء بالترتيب (4) من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ

المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.0637) بانحراف معياري

(0.99833)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس الدراسة والذي

يشير لمستوى قبول متوسط، أي أنهم موافقين على وجود المعتقدات التنظيمية في

المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية العبارات في هذا

البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.63) و(3.55).

ونلاحظ أن عبارة "يشجع المسؤولون العمل الجماعي في الشركة" سجلت أعلى قبول ضمن هذا المحور إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.55) وانحراف معياري (1.108)، أما عبارة "تهتم إدارة الشركة بأراء العاملين و مقترحاتهم" فسجلت أقل قبول، إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.63) وانحراف معياري (1.170).

3. **التوقعات التنظيمية:** من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "التوقعات التنظيمية"

جاء بالترتيب (3) من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.2375) بانحراف معياري (1.12858)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس الدراسة والذي يشير لمستوى قبول متوسط، أي أنهم موافقين على وجود التوقعات التنظيمية في المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.93) و(3.43).

ونلاحظ أن عبارة "يشجع المسؤولون العمل الجماعي في الشركة" يسود الشركة الاحترام المتبادلين الرؤساء و المرؤوسين" سجلت أعلى قبول ضمن هذا المحور إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.43) وانحراف معياري (1.299)، أما عبارة "توفر الشركة المناخ الملائم للإبداع و إيجاد طرق عمل جديدة" فسجلت أقل قبول، إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.93) وانحراف معياري (1.328).

4. **الأعراف التنظيمية:** من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "الأعراف التنظيمية"

جاء بالترتيب (2) من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.4938) بانحراف معياري (0.98464)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس الدراسة والذي يشير لمستوى قبول متوسط، أي أنهم موافقين على وجود الأعراف التنظيمية في المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.25) و(3.83).

ونلاحظ أن عبارة "يتخاطب الموظفون فيما بينهم بلغة و مفاهيم مشتركة" يسود الشركة الاحترام المتبادلين الرؤساء و المرؤوسين" سجلت أعلى قبول ضمن هذا المحور إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.83) وانحراف معياري (1.083)، أما عبارة "يتناسب عملك مع أهداف مسارك المهني" فسجلت أقل قبول، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.25) وانحراف معياري (1.391).

#### المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الصراع التنظيمي

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: ما واقع الصراع التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الصراع التنظيمي

رقم العبارة	أبعاد الصراع التنظيمي وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>أولاً: أسلوب التعاون</b>					
متوسط		3.0650	1.1079 1	4	متوسط
01	في حالة وجود خلاف إداري تعمل الإدارة على تشجيع الاتصال بين العاملين.	3.15	1.210	2	متوسط
02	يشجع العاملون فكرة "إننا جميعاً في قارب واحد".	3.15	1.424	2	متوسط
03	يتم حل النزاعات داخل الشركة بحلول ترضي الجميع.	3.08	1.141	3	متوسط
04	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار انشغالات واقتراحات الموظفين.	2.75	1.296	4	متوسط
05	يحاول العاملون تفهم مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض.	3.20	1.043	1	متوسط
<b>ثانياً: أسلوب التسوية</b>					
متوسط		3.2350	1.1652 1	2	متوسط
06	يتم اقتراح حلول تناسب جميع الأطراف المتنازعة.	3.00	1.177	5	متوسط
07	تعمل الإدارة على توضيح المكسب والخسارة بين الأطراف المتنازعة.	3.10	1.194	4	متوسط
08	تعزز الإدارة عملية الاتصال الفعال بين أطراف النزاع.	3.18	1.375	3	متوسط
09	تهتم الإدارة بالمحافظة على العلاقة الجيدة بين العاملين.	3.58	1.259	1	متوسط
10	تحاول الإدارة تحقيق المنافع لجميع أطراف الصراع لوضع حد له.	3.33	1.347	2	متوسط
<b>ثالثاً: أسلوب التجنب</b>					
متوسط		3.1000	1.0328 0	3	متوسط
11	تتجنب الإدارة النقاش مع من يخالفونها في الرأي.	3.05	1.176	3	متوسط
12	تهتم الإدارة بتهدئة الوضع في حالة اشتداد الصراع.	3.38	1.234	1	متوسط
13	تحاول الإدارة التخفيف من حدة الصراعات عن طريق تجاهلها.	2.78	1.368	4	متوسط
14	تتجنب الإدارة النزاع في حالة قدرة المتنازعين على حله بطريقة أفضل.	3.20	1.324	2	متوسط
<b>رابعاً: أسلوب القوة والسيطرة</b>					
مرتفع		3.8438	1.1346 6	1	مرتفع
15	تفرض الإدارة الحلول التي تراها مناسبة لحل الصراع.	3.75	1.335	2	مرتفع
16	تحرص الإدارة على التطبيق الحرفي للقوانين واللوائح التنظيمية عند حدوث نزاع أو مشكل إداري.	3.75	1.335	2	مرتفع
17	تلجأ الإدارة لأسلوب التهديد وفرض العقوبات من أجل ضمان سير العمل في ظروف جيدة.	3.74	1.267	3	مرتفع
18	تتدخل الإدارة بشكل حازم أثناء حدوث أي نزاع أو مشكلة إدارية.	4.08	1.309	1	مرتفع
<b>خامساً: أسلوب التنازل</b>					
متوسط		3.0625	0.9194 3	4	متوسط

متوسط	3	1.196	2.83	تتسامح الإدارة مع بعض الموظفين حفاظا على تحقيق الأهداف العامة للشركة.	19
متوسط	4	1.137	2.70	تترجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها.	20
متوسط	2	1.488	3.30	يحاول رئيسي أن يعمل كلما هو ضروري لتفادي حدوث التوتر.	21
متوسط	1	1.338	3.43	يتم ترك العاملين مسيبي الخلاف لتحمل مسؤولياتهم.	22
متوسط		0.6900 960	3.2612	الصراع التنظيمي بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (13) نستخلص ما يلي ;

### 1. أسلوب التعاون: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "أسلوب التعاون" جاء

بالترتيب (4) من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.0650) بانحراف معياري (1.10791)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس الدراسة والذي يشير لمستوى قبول متوسط، أي أنهم موافقين على وجود أسلوب التعاون في المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.75) و(3.20).

ونلاحظ أن عبارة "يحاول العاملون تفهم مواقف و وجهات نظر بعضهم البعض" سجلت أعلى قبول ضمن هذا المحور إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.20) وانحراف معياري (1.043)، أما عبارة "تأخذ الإدارة بعين الاعتبار انشغالات و اقتراحات الموظفين" فسجلت أقل قبول، إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.75) وانحراف معياري (1.296)

### 2. أسلوب التسوية: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "أسلوب التسوية" جاء

بالترتيب (2) من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.2350) بانحراف معياري (1.16521)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس الدراسة والذي يشير لمستوى قبول متوسط، أي أنهم موافقين على وجود أسلوب التسوية في المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.10) و(3.58).

ونلاحظ أن عبارة "يحاول العاملون تفهم مواقف و وجهات نظر بعضهم البعض" سجلت أعلى قبول ضمن هذا المحور إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.58) وانحراف معياري (1.259)، أما عبارة "تأخذ الإدارة بعين الاعتبار انشغالات و اقتراحات الموظفين" فسجلت أقل قبول، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.10) وانحراف معياري (1.194)

### 3. أسلوب التجنب: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "أسلوب التجنب" جاء

بالترتيب (3) من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.1000) بانحراف معياري

(1.03280)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس الدراسة والذي يشير لمستوى قبول متوسط، أي أنهم موافقين على وجود أسلوب التجنب في المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.78) و(3.38).

ونلاحظ أن عبارة "يحاول العاملون تفهم مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض" سجلت أعلى قبول ضمن هذا المحور إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.38) وانحراف معياري (1.234)، أما عبارة "تأخذ الإدارة بعين الاعتبار انشغالات و اقتراحات الموظفين" فسجلت أقل قبول، إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.78) وانحراف معياري (1.368)

**4. أسلوب القوة والسيطرة:** من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "أسلوب القوة والسيطرة" جاء بالترتيب (1) من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.8438) بانحراف معياري (1.13466)، وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس الدراسة والذي يشير لمستوى قبول مرتفع، أي أنهم موافقين على وجود أسلوب القوة والسيطرة في المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.74) و(4.08).

ونلاحظ أن عبارة "يحاول العاملون تفهم مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض" سجلت أعلى قبول ضمن هذا المحور إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.08) وانحراف معياري (1.309)، أما عبارة "تأخذ الإدارة بعين الاعتبار انشغالات و اقتراحات الموظفين" فسجلت أقل قبول، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.74) وانحراف معياري (1.267)

**5. أسلوب التنازل:** من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "أسلوب التنازل" جاء بالترتيب (4) من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.0625) بانحراف معياري (0.91943)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس الدراسة والذي يشير لمستوى قبول متوسط، أي أنهم موافقين على وجود أسلوب التنازل في المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.70) و(3.43).

ونلاحظ أن عبارة "يحاول العاملون تفهم مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض" سجلت أعلى قبول ضمن هذا المحور إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.43) وانحراف معياري (1.338)، أما عبارة "تأخذ الإدارة بعين الاعتبار انشغالات و اقتراحات الموظفين" فسجلت أقل قبول، إذ بلغ متوسطها الحسابي (2) وانحراف معياري (1.296).

**المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات**

**أولاً: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية:**

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "لا يوجد دور للثقافة التنظيمية ذو دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بسكرة"، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	27.901	1	27.901	131.011	0.000
الخطأ	8.093	38	0.213		
المجموع الدوري	35.994	39			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

معامل التحديد (R2) = 0.775

معامل الارتباط (R) = 0.880

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (131.011) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بسكرة

المتغير المستقل	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الثقافة التنظيمية	0.918	11.446	0.000	131.011	0.880	0.775

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) للثقافة التنظيمية على المتغير التابع الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بسكرة هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (131.011) وكذلك قيمة (T) البالغة (11.446) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.01) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.01)، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (0.880)، حيث أن متغير الثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته (77.50%) من التباين الحاصل في الصراع التنظيمي، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على "وجود دور للثقافة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بسكرة عند مستوى الدلالة 0.01".

ثانيا: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

وسنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير علاقة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بكل بعد من أبعاد الصراع التنظيمي وذلك من خلال الفرضيات الفرعية، ونوضح ذلك فيما يلي:

### 1. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بسكرة عند مستوى الدلالة (0.01)"

لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): اختبار دور الثقافة التنظيمية في أسلوب التعاون على الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بسكرة من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X1	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
أسلوب التعاون	1.075	12.342	0.000	152.326	0.895	0.800

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

\*\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) لأسلوب التعاون على الثقافة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بسكرة.

هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (152.326) وكذلك قيمة (T) البالغة (12.342) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,01)، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (0.895) حيث أن بعد أسلوب التعاون يفسر ما نسبته (80%) من التباين الحاصل في الصراع التنظيمي، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على "وجود دور للثقافة التنظيمية ذو دلالة إحصائية في أسلوب التعاون على إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز مستوى الدلالة 0.01".

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن أسلوب التعاون ينقص من حدة الصراع من خلال القيم السائدة التي تنظم العلاقات الإنسانية والخروج بحلول مرضي للجميع.

### 2. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه "لا يوجد هناك دور للثقافة التنظيمية ذو دلالة إحصائية في أسلوب التسوية على إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز عند مستوى الدلالة (0.01)".

لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): اختبار دور الثقافة التنظيمية في أسلوب التسوية على إدارة الصراع التنظيمي بسكرة من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X2 أسلوب التسوية	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
	1.116	11.590	0.000	134.333	0.883	0.779

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور للثقافة التنظيمية ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) لأسلوب التسوية على الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بسكرة، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (134.333) وكذلك قيمة (T) البالغة (11.590) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,01)، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (0.883) حيث أن بعد أسلوب التسوية يفسر ما نسبته (79.90%) من التباين الحاصل في الصراع التنظيمي، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على "وجود دور للثقافة التنظيمية ذو دلالة إحصائية في أسلوب التسوية على إدارة الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05". ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المؤسسة تعتمد على أسلوب التسوية في الصراع التنظيمي وذلك لكون في هذا الأسلوب يتم اقتراح حلول تناسب جميع الأطراف المتنازعة عن طريق التفاوض.

**3. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة:**

تنص هذه الفرضية على أنه " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأسلوب التجنب على الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بسكرة عند مستوى الدلالة (0.01)". لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): اختبار دور الثقافة التنظيمية في أسلوب التجنب على إدارة الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بسكرة من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X3 أسلوب التجنب	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
	0.805	6.362	0.000	40.473	0.718	0.516

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) لأسلوب التجنب على إدارة الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بسكرة. هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (40.473) وكذلك قيمة (T) البالغة (6.362) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.01)، إضافة إلى قوة ارتباط عالية بين المتغيرين بنسبة (0.718) حيث أن بعد أسلوب التجنب يفسر ما نسبته (19.80%) من التباين الحاصل في الصراع التنظيمي، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية

البديلة، التي تنص على "وجود دور للثقافة التنظيمية ذو دلالة إحصائية لأسلوب التجنب على الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بسكرة عند مستوى الدلالة (0.01)".

4. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة:

وهذا يفسر ان المؤسسة تعتمد على أسلوب التجنب للحد من الصراع التنظيمي وذلك من خلال محاولة الإدارة التخفيف من حدة الصراعات عن طريق تجاهلها.

تنص هذه الفرضية على أنه " لا يوجد دور للثقافة التنظيمية ذو دلالة إحصائية لأسلوب القوة والسيطرة على الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بسكرة عند مستوى الدلالة (0.01)".

لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (19): اختبار دور الثقافة التنظيمية في أسلوب قوة والسيطرة على إدارة الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بسكرة من خلال الانحدار الخطي البسيط.**

معامل R2 التحديد	معامل الارتباط (R)	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(B)	المتغير المستقل X4 أسلوب القوة و السيطرة
0.517	0.719	40.609	0.000	6.373	0.885	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) لأسلوب القوة والسيطرة على إدارة الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بسكرة.

هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (40.609) وكذلك قيمة (T) البالغة (6.373) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.01)، إضافة إلى قوة ارتباط عالية بين المتغيرين بنسبة (0.719) حيث أن بعد أسلوب القوة و السيطرة يفسر ما نسبته (19.80%) من التباين الحاصل في الصراع التنظيمي، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على "وجود دور للثقافة التنظيمية ذو دلالة إحصائية لأسلوب القوة و السيطرة على الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بسكرة عند مستوى الدلالة (0.01)".

وهذا يفسر أن المؤسسة تلجأ لأسلوب القوة والسيطرة في الصراع التنظيمي وذلك من خلال تدخل الإدارة بشكل حازم اثناء حدوث أي نزاع او مشكلة.

5. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد دور للثقافة التنظيمية ذو دلالة إحصائية لأسلوب التنازل على الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بسكرة عند مستوى الدلالة (0.01)".

لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (19): اختبار دور الثقافة التنظيمية في أسلوب التنازل على إدارة الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بسكرة من خلال الانحدار الخطي البسيط.**

المتغير المستقل X5	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
أسلوب التنازل	0.707	6.199	0.000	38.429	0.709	0.503

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) لأسلوب التنازل على إدارة الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بسكرة. هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (38.429) وكذلك قيمة (T) البالغة (6.199) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.01)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0.709) حيث أن بعد أسلوب التنازل يفسر ما نسبته (19.80%) من التباين الحاصل في الصراع التنظيمي، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على "وجود دور للثقافة التنظيمية ذو دلالة إحصائية لأسلوب التنازل على الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بسكرة عند مستوى الدلالة (0.01)". وهذا ان المؤسسة تعمل على كل ما هو ضروري لتفادي حدوث التوتر.

المبحث الرابع: مناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة

أكدت نتائج الدراسة ان دور الثقافة التنظيمية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز متوسطة، وهذا ما يفسر على انها تسعى الثقافة التنظيمية للتقليل من درجة الإحباط لدى العاملين، تحفز العمل ضمن اطار يسوده التعاون والتسوية لانجاز العمل.

كما أكدت الدراسة ان أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بسكرة متوسطة، وهذا راجع الى اهتمام الشركة بالحزم واللجوء الى العلاقات الإنسانية وتعمل على تشجيع الاتصال بين العاملين كما تلجا الى محاولة حل النزاعات بحلول ترضي الجميع.

كذلك بينت نتائج الدراسة أن أسلوب التسوية في إدارة الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز -بسكرة- متوسطة، وهذا راجع إلى أن الإدارة تقترح حلول مناسبة لتسوية قوة طرفي لصراع، تعمل الإدارة على توضيح المكسب و الخسارة بين الأطراف المتنازعة من خلال المفاوضات.

كذلك بينت نتائج الدراسة أن أسلوب التجنب في الصراع التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز-بسكرة- متوسطة، وهذا راجع إلى محالة تجنب الإدارة النقاش لمن يخالفها الرأي ، محاولة الإدارة التخفيف من حدة الصراع عن طريق تجاهلها.

كما بينت نتائج الدراسة أن أسلوب القوة و السيطرة في الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز-بسكرة- عالية، وهذا راجع إلى محاولة اللجوء إلى الإجبار لإنهاء الصراع ن كما تلجأ لأسلوب التهديد و فرض العقوبات من أجل ضمان سيرورة العم في ظروف ملائمة.

أكدت نتائج الدراسة أن أسلوب التنازل في إدارة الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز-بسكرة- متوسطة، وهذا راجع إلى محاولة تنازل الطرفين في الصراع متجاهلا مصالحه كم يحاول المرؤوسين ان يعملوا كل ما هو ضروري لتفادي حدوث توتر.

#### المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

تؤكد نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية لها أثر مباشر على أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي محل الدراسة من خلال التشارك في القيم التنظيمية بين الافراد.

كما أكدت الدراسة أن الثقافة التنظيمية لها دور مباشر على أسلوب التسوية في ادارة الصراع التنظيمي حيث أن الشركة محل الدراسة تستثمر جيدا في كوادرها البشرية، من خلال المفاوضات بين طرفي الصراع.

أكدت نتائج الدراسة كذلك أن الثقافة التنظيمية بالشركة محل الدراسة لها دور مباشر على أسلوب القوة و السيطرة من خلال فرض قسم ومعتقدات المنظمة سواء كانت تتماشى مع ثقافة اطراف الصراع او لا.

أكدت نتائج الدراسة كذلك أن الثقافة التنظيمية بالشركة محل الدراسة لها دور مباشر على التنازل من خلال تفادي حدوث توتر و تفادب الخلافات.

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن المؤسسة وكذا هيكلها التنظيمي، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على موظفي المؤسسة، والتي تحتوي على محورين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي، وكان هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: "ما دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز؟".

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية على الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بسكرة؟"،

وعند بحث دور كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على نحو مستقل في الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) لأساليب الصراع التنظيمي التالية: أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، أسلوب التجنب، أسلوب القوة والسيطرة، أسلوب التنازل على الصراع التنظيمي.

خاتمة

قمنا من خلال هذا البحث بدراسة دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز والتي كانت محل الدراسة الميدانية وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي.

### أولاً: نتائج الدراسة

يمكن تقسيم النتائج التي توصلنا إليها خلال دراستنا إلى مجموعتين، المجموعة الأولى خاصة بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

#### النتائج النظرية:

- الثقافة التنظيمية هي مجموعة من العناصر المتمثلة في القيم والعادات والتقاليد والأعراف المشتركة تنتجها المؤسسة وتسعى الإدارة لترسيخها في الأفراد العاملين بها.
- من خلال الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وأيضا مدى قوة هذه الثقافة يمكن تحقيق انتماء الأفراد للمؤسسة.
- الصراع حالة منافسة بين الأفراد والجماعات.
- الصراع عملية تفاعل بين طرفين يحدث نتيجة تعارض الأهداف.
- من أسباب الصراع تواجد العديد من الأفكار داخل المؤسسة الواحدة، وهذا ما يجعل الصراع حدث حتمي.

#### النتائج التطبيقية:

انطلاقاً من نتائج الدراسة التطبيقية توصلنا إلى ما يلي:

- التمسنا في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بسكرة تفوق عدد الذكور على عدد الإناث الأمر الذي يرجع إلى عوامل شخصية عند المرأة التي تفضل العمل في قطاع الصحة عن غيره.
- مستوى الثقافة التنظيمية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بسكرة، جاء مرتفع وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.3638) بانحراف معياري (0.92166).
- مستوى الصراع التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بسكرة، جاء مرتفع وفقاً لمقياس البحث، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.2612) بانحراف معياري (0.9669).
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الصراع التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ).
- كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أنه:
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الصراع التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بسكرة.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأسلوب التعاون على الصراع التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بسكرة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأسلوب التسوية على الإبداع التنظيمي في الصراع التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بسكرة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأسلوب التجنب على الإبداع التنظيمي في الصراع التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بسكرة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأسلوب القوة والسيطرة على الإبداع التنظيمي في الصراع التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بسكرة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأسلوب التنازل على الإبداع التنظيمي في الصراع التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بسكرة.

### ثانيا: الاقتراحات

تبنى التوصيات عموما على ما تم التوصل إليه من نتائج ميدانية، وبناءا على ما تم عرضه وما تمت ملاحظته من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات التي نأمل أن نثري بها واقع الممارسة العملية للمؤسسة محل الدراسة. وتتمثل أهم الاقتراحات فيما يلي:

- زيادة فرص التعليم والتكوين لجميع الأفراد العاملين لتنمية مشاعر الانتماء والولاء.
- على إدارة الشركة أن تقوي الجانب الإنساني والعلاقات وذلك لما تمليه من أثر في الحد من الصراع.
- تعزيز مجموعة من المبادئ التي بإمكانها خلق جو من التلاحم والتعاون كالعامل في فريق.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تهتم بمجال تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.
- تسليط الضوء على العنصر البشري والاهتمام أكثر برموز ومبادئ المؤسسة.
- للتدريب الأثر الجيد في تغيير اتجاهات وسلوكيات المدراء والأفراد نحو استخدام أسلوب التعاون في إدارة الصراع بشكل عام.

### ثالثا: آفاق البحث

تمثل هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، مساهمة علمية جد بسيطة، لأنه توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها فاقصر البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة بجعل نتائجها نسبية جدا إضافة إلى أنه استحال التطرق للموضوع بأكثر من تفصيل وتوسع إذ أنه يتسم بالتوسع والتشعب، ضف إلى ذلك فقد اعتمدنا استعمال أداة واحدة من أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستمارة دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية مساندة مثل المقابلة.

كل ما سبق ذكره يفتح المجال لأفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم لنتائجنا، وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة

## المراجع

### ✓ المجالات:

- 1- أرباب محروس عبد الحميد الخولي. (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية : مراجعة نظرية تطبيقية. *المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 1 (العدد 1)، 20-72.*
- 2- امل عبد محمد علي، اكرم الياسري. (بلا تاريخ). استراتيجيات الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لادارة الصراع ي منظمة الاعمال العراقية. *اهل البيت عليهم السلام العدد 5.*
- 3- د.منى حيدر عبد الجبار الطائي. (سبتمبر , 2017). دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة. *المجلة العربية للادارة مجلة 37 العدد 3.*
- 4- داسي وهيبية. (2021). اثر الثقافة التنظيمية على ادارة المعرفة دراسة تطبيقية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- 5- داسي, وهيبية شهرزاد بوزيدي. (بلا تاريخ). اثر الثقافة التنظيمية في ادارة المواهب دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز "سولغاز-بسكرة-  
*المالية البنكية و ادارة الاعمال ، 97.*
- 6- رضوان أيت قاسي عزو رضوان، و عبد الصمد بودي. (2023). دور ادارة الصراع بين الافراد في تحقيق ابعاد تمييز الاداء الخدمي لمنظمات الاعمال الجزائرية. *مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية المجلد 02 / العدد 02، الصفحات 14-41.*
- 7- سارة زويتي. (ديسمبر, 2014). الصراع التنظيمي : مصادره، مستوياته، مراحلها، آثاره وكيفية التعامل معه . *مجلة أبحاث نفسية وتربوية .*
- 8- شنة محمد رضا. (ديسمبر, 2014). استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية . *مجلة العلوم الانسانية عدد 42، الصفحات 545-571.*
- 9- عبد الكريم قريشي، و فائزة رويم. (14 جوان, 2015). الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي. *دراسات نفسية وتربوية.*
- 10- عمر شعبان أبو القاسم العوامة، و رجب عبد السلام العموري عبد النبي. (مارس, 2019). اساليب ادارة الصراع التنظيمي على الابداع الاداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي . *مجلة كليات التربية العدد 13.*

11- محمد رضا شنة. (2007). استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية . قسنطينة، الجزائر.

11- محمد سامي ملحم. (2002). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

✓ الكتب:

12- دبو الشرس كمال. (2014). *الثقافة التنظيمية الاداء في العلوم السلوكية و الادارية* . عمان الاردن : دار الايام للنشر و التوزيع.

13- د.شهيدي هدى. (2019). *اثر الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرار الاداري*. عمان: دار الايام للنشر و التوزيع.

14- د.وفاء التميمي. (2013). *الثقافة التنظيمية و اثرها على التزام مديري التسويق باخلاقيات المهنة دراسة على الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية* . المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية .

15- زهير بوجمعة شلابي. (2011). *الصراع التنظيمي وادارة المنظمة* . عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

16- محمد الصيرفي. (2008). *السلوك الاداري (العلاقات الانسانية)* . الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الاولى.

17- مصطفى يوسف كافي. (2015). *ادارة الصراع والازمات التنظيمية* . عمان: مكتبة الحامد.

18- معن محمود عياصرة، و مروان محمد بني أحمد . (2008). *ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل*. الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

19- نورة فايز عبد العاطي القمحاوي. (2017). *استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الرياضية*. الاسكندرية: مؤسسة عالم الرياضة للنشر .

✓ رسائل الماجستير والدكتوراه:

20- اسعد احمد محمد عكاشة. (2008). *اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "patel" في فلسطين*. غزة، فلسطين: الجامعة الاسلامية بغزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم ادارة الاعمال .

- 21- العتبي طارق موسى. (2006). الصراعات التنظيمية واساليب التعامل معها، دراسة وسحية لوجهات نظر طباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير. الرياض، المملكة العربية السعودية : جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- 22- حنيني فاطمة. (2014/2013). دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الاشغال العمومية و الترقية العقارية بشروين ولاية ادرار ،رسالة ماجستار . ادرار، الجزائر.
- 23- خضير مبروكة. (2017). اثر الصراع التنظيمي على استفادة العمال من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة الجزائرية. ادرار، الجزائر.
- 24- زينة صوشي، و نسرين دباب. (2023). اثر الاتصال الداخلي على ادارة الصراع التنظيمي . قالمة، الجزائر.
- 25- سالم الياس. (2006). تاثير الثقافة التنظيمية على ادارة الموارد البشرية . المسيلة ، الجزائر .
- 26- عبد الواحد مؤمن خلف. (2008). الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. غزة: الجامعة الاسلامية غزة.
- 27- فاطمة دريدي. (2018). انماط السلطة الادارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر. جامعة محمد خيذر. بسكرة: الجزائر.
- 28- محمد حسين عساف. (2013). إدارة الصراع التنظيمي واثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة. العراق، العراق: جامعة سانت كليمنتس العالمية .
- 29- محمد عبد الغني مسعودي، و محسن احمد لبخضيري. (1992). الاسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه. الاسكندرية.
- 30- محمود عبد الجليل و محمد حسني حسين و منى. (سبتمبر، 2018). دور العلاقات العامة في ادارة الصراع التنظيمي. المجلة العربية لبحوث الاعلام والاتصال العدد 22.
- 31- معيري هشام. (2014). التنظيم غير الرسمي كمدخل لإدارة الصراع داخل منظمات الاعمال . الجزائر : جامعة الجزائر 3.
- 32- يونس مختار. (2014-2015). الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة . بسكرة ، الجزائر :

