



جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال
من إعداد الطالبين:

نايلي محمد عمار - البنة صهيب

بعنوان:

اثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصراعات التنظيمية في

المؤسسة

دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة وحدة التجارية - تقرت -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 17 / 06 / 2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا		الأستاذ: خميسي خليفة
مشرفا		الأستاذ: نعوم عبد العزيز
مناقشا ومقرا		الأستاذ: تيمجغدين نور الدين

السنة الجامعية 2022/2023



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال
من إعداد الطالبين:
نايلي محمد عمار - البنة صهيب
بعنوان:

اثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصراعات التنظيمية في المؤسسة

دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة وحدة التجارية - تقرت -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 17 / 06 / 2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا		الأستاذ: خميسي خليفة
مشرفا		الأستاذ: نعوم عبد العزيز
مناقشا ومقررا		الأستاذ: تيمجغدين نور الدين

السنة الجامعية 2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا
يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ ۗ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ }

صدق الله العظيم.

الآية 10-11 المجادلة

حكمة

"كن عالماً.. فان لم تستطيع فكن متعلماً، فان لم تستطيع فأحب العلماء،

فان لم تستطيع فلا تبغضهم"

الاهداء

الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضله، وما تخطيت هذه العقبات إلا بتوفيقه، تخرجت

ليس بجدي ولا باجتهادي وإنما بتوفيق من ربي.

أهدي ثمرة جهدي إلى من أنجبتني إلى التي جعل الله تحت أقدامها الجنة إلى من مهدت لي طريق العلم

إلى من لا تنساني بالدعاء إلى من لا أجد كلمات تعبر عن قيمتها

"إلى والدي الغالية حفظها الله ورعاها"

إلى قدوتي ومثلي الذي أحسن تربيتي وغرس في روحي مكارم الاخلاق وضحي براحته من أجل

سعادتي

"والدي العزيز أطل الله في عمره"

إلى الداعمين لي أخواتي

إلى يد العلم وسبغتها أساتذتي

وإلى الجنود الخفية وكل من ساعد في إعداد هذا البحث.

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد لك إذا رضيت، والحمد لك أن وفقنتني لإتمام هذا العمل

المتواضع الذي أهدي ثمرته إلى:

الشمعة التي أنارت دربي وفتحت لي أبواب العلم والمعرفة، إلى الصدر الحنون والقلب الرفيق إلى أعز ما

أملك في الدنيا الحبيبة الطاهرة الوفية، ومعلمتي في الحياة، التي يهواها

قلبي وأسأل الله أن يرعاها {أمي}

سر نجاحي وبحر عطائي من ناضل من أجلي لأرتاح ومنحني أسباب النجاح وسعى جاهدا لتربيتي وتعليمي

وتوجيهي والوقوف جانبي {أبي}

إلى كل من تجمعني معهم صلة الرحم والقربة ومن هم كالنور للعين أصدقائي وزملائي الذين كانوا لي نعم

الصحبة

إلى كل من قدم لي يد العون في إنجاز هذا العمل، من قريب أو بعيد وإلى كل من علمني وساهم في إنجاز

مسيرتي العلمية، من معلم إلى أستاذ وإلى كل من أدركه قلبي ونسيه قلبي، وإلى قارئ الأسطر

وكل من أعرفهم

كلمة الشكر

"الحمد لله عزوجل اولا نشكره على عظيم نعمته "و"الصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم"

نتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير والامتنان الى الأستاذ "عبد العزيز نعوم" الذي شرفنا بقبوله للأشراف على هذه المذكرة.

كما اتقدم بالشكر الجزيل الى عامل شركة الاسمنت عين التوتة "حجاج عبد السميع" الذي أمدنا بالمعلومات الكافية لإنجاز الدراسة التطبيقية.

كما لا أنسى كل من ساعدنا وساندنا من قريب او بعيد في اتمام هذا العمل.

الملخص:

باعتبار أن الثقافة التنظيمية أحد الاستراتيجيات المعتمدة في المؤسسات الناجحة والمتميزة في السوق هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصراعات التنظيمية بالتطرق إلى أهم مكوناتها، خصائصها، أنواعها وإلى كل مصادرها و آليات خلقها مع بيان أثرها على الصراع التنظيمي، ولتحقيق أهداف دراستنا قمنا بأخذ معلومات مبدئية لبحثنا بالاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الموضوع ولتصميم و الاستبانة كأداة منهجية في جمع البيانات، ولتحليل البيانات اللازمة لإختبار فرضيات الدراسة، والموزعة على مجتمع الدراسة وهم العاملين بالمؤسسة الاسمنت عين التوتة وحدة التجارية تقرت البالغ عددهم 80 عاملاً بحيث تم اختيار عينة قدرت ب 67مبحوثاً، واسترجعنا 52استبانة صالحة للتحليل اي بنسبة 78% من الاستبانات الموزعة. ولتحليل البيانات تم الاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية spss ل يتم في الأخير التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لثقافة التنظيمية في ادارة الصراع التنظيمي.
- ✓ إن إدارة الصراع التنظيمي يتأثر إيجاباً بتوفير متطلبات الثقافة التنظيمية المتمثلة في بعد قيم جماعية العمل في شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الصراع التنظيمي، مؤسسة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت.

Abstract:

Since organizational culture is one of the strategies adopted in successful and privileged enterprises in the market, this study aims to recognize the impact of organizational culture on the management of organizational conflicts by addressing their most important components. Their characteristics, their types, their sources and the mechanisms they create, while demonstrating their impact on the organizational conflict in order to achieve the objectives of our study, we have taken preliminary information for our research using the analytical descriptive approach to the subject and to design and identify as a systematic tool in data collection, to analyze the data needed to test the hypotheses of the study, distributed to the study community. They are the employees of the Foundation of Cement and Berry Eye Commercial Unit approved the number of 78 workers, so that a sample estimated at 67 researchers, retrieved 52 valid for analysis, i.e., 78% of the distributed questionnaires. In order to analyze the data, the SPSS statistical package program was relied upon to finally reach the following results:

- ✓ The results of the study showed a positive statistically significant effect at the indicator level ($0.05 > \alpha$) organizational culture in organizational conflict management.
- ✓ The management of organizational conflict is positively influenced by the provision of the organizational culture requirements of after collective values working at the cement company Ain Al-Tuta Unity Taqkarat.

Keywords: organizational culture, organizational conflict. Cement Foundation Eye Raspberry Certified Unit.

قائمة المحتويات

الصفحة	البيانات
IV	إهداء
V	شكر
VI	الملخص
IX	الفهرس
IX	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
أ- ج	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدراسة الثقافة التنظيمية وإدارة صراع التنظيمي.
2	تمهيد
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي.
2	المطلب الأول: المرتكزات الفكرية للثقافة التنظيمية.
12	المطلب الثاني: المرتكزات الفكرية لإدارة الصراع التنظيمي.
21	المطلب الثالث: أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي.
25	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي.
25	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية.
29	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي.
32	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي.
35	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة الاسمنت عين التوتة وحدة التجارية -تقرت-.
37	تمهيد
38	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
38	المطلب الأول: الطريقة المستعملة في الدراسة.
45	المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة.
61	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.
61	المطلب الأول: تحليل الاتجاه والفروق لمتغيرات الدراسة واختبار صحة الفرضيات.
89	المطلب الثاني: دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
97	خلاصة الفصل الثاني.
99	الخاتمة.
102	المراجع.
105	الملاحق.

قائمة الجداول
والأشكال والملاحق

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	عناصر الثقافة التنظيمية.	8
02	يمثل أوجه الاختلاف وتشابه للمتغير ثقافة التنظيمية.	28
03	جدول يمثل أوجه الاختلاف والتشابه للمتغير إدارة الصراع التنظيمي.	31
04	يوضح أوجه التشابه والاختلاف لدراسات المتعلقة بالمتغيرين.	34
05	محصلة توزيع الاستبانة في شركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت.	40
06	أوزان واتجاه ومستويات مقياس ليكرت الثلاثي.	42
07	يمثل توزيع محاور وأبعاد الدراسة حسب المتغيرات المستقلة والتابعة.	44
08	معامل الصدق والثبات ألفا كرو نباخ.	46
09	الاتساق الداخلي للبعد الأول القيم الهدفية.	47
10	الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني: قيم الدعم والتشجيع.	48
11	الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: قيم الانضباط.	49
12	الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع: قيم جماعية العمل.	50
13	الاتساق الداخلي للمحور الأول مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعاده الأربعة.	51
14	الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول: صراع داخل الفرد.	52
15	الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني: صراع داخل الجماعة.	53
16	الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: الصراع بين الجماعات.	54
17	الاتساق الداخلي للمحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي بأبعاده الثلاثة.	55
18	توزيع البيانات الشخصية على النوع الاجتماعي.	56
19	توزيع البيانات حسب المستوى والشهادات العلمية.	57
20	توزيع البيانات حسب الأقدمية.	58
21	توزيع البيانات حسب الفئة الوظيفية.	59
22	توزيع البيانات حسب السن.	60
23	نتائج إجابات المبحوثين للبعد الأول القيم الهدفية وفق مقياس ليكرت الثلاثي.	61
24	نتائج إجابات المبحوثين للبعد الثاني قيم الدعم والتشجيع وفق مقياس ليكرت الثلاثي.	63
25	نتائج إجابات المبحوثين للبعد الثالث قيم الانضباط وفق مقياس ليكرت الثلاثي.	64
26	نتائج إجابات المبحوثين للبعد الرابع قيم جماعية العمل وفق مقياس ليكرت الثلاثي.	65
27	نتيجة المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية وفق مقياس ليكرت الثلاثي.	66

67	نتائج إجابات المبحوثين للبعد الأول الصراع داخل الفرد وفق مقياس ليكارت الثلاثي.	28
68	نتائج إجابات المبحوثين للبعد الثاني الصراع داخل الجماعة وفق مقياس ليكارت الثلاثي.	29
69	نتائج إجابات المبحوثين للبعد الثالث الصراع بين الجماعات وفق مقياس ليكارت الثلاثي.	30
70	نتيجة المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي وفق مقياس ليكارت الثلاثي.	31
71	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.	32
72	التوزيع الطبيعي لمتطلبات الثقافة التنظيمية.	33
73	جدول يبين اختبارات T-test لأبعاد المحور الأول الثقافة التنظيمية.	34
76	جدول يبين اختبارات T-test لأبعاد المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي.	35
78	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيري الذكور والاناث حول الثقافة التنظيمية.	36
79	جدول يبين اختبارات T-test لأبعاد المحور الأول الثقافة التنظيمية حسب متغير الجنس.	37
81	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيري الذكور والاناث حول إدارة الصراع التنظيمي.	38
81	إختبار التوزيع الطبيعي حسب متغير الشهادة العلمية.	39
82	اختبار التباين الأحادي ANOVA لمتغير الشهادة العلمية المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية.	40
83	اختبار التوزيع الطبيعي حسب متغير الفئة الوظيفية.	41
83	جدول يبين اختبار كروسكال واليس (Kruskal- Wallis) الثقافة التنظيمية حسب متغير الفئة الوظيفية.	42
84	اختبار مان وتني Mann-Whitney U للمقارنات البعدية لمتغير الفئة الوظيفية مجموعة أعوان التنفيذ.	43
85	إختبار مان وتني Mann-Whitney U للمقارنات البعدية لمتغير الفئة الوظيفية مجموعة أعوان التحكم.	44
86	اختبار مان وتني Mann-Whitney U للمقارنات البعدية لمتغير الفئة الوظيفية مجموعة الإطارات.	45
86	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات حسب متغير السن.	46

87	إختبار التباين الأحادي ANOVA لمتغير السن المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية.	47
88	إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات حسب متغير الأقدمية.	48
88	إختبار كروسكال واليس (Kruskal- Wallis).	49
89	جدول يبين إختبار كاي تربيع K2.	50
90	جدول يبين علاقة الارتباط بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي.	51
92	جدول يبين إعدادات علاقة الارتباط القانوني.	52
93	جدول قياس قيمة الارتباط القانوني وتحديد مستوى معنويته الإحصائية.	53
94	جدول يبين المتغيرات التي تم إدخالها في معادلة خط الانحدار.	54
95	معادلة خط الانحدار.	55

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	أهمية الثقافة التنظيمية.	01
16	عملية إدارة الصراع التنظيمي.	02
20	أساليب إدارة الصراع نموذج توماس وكليمان.	03
22	علاقة الثقافة التنظيمية بحدوث الصراع التنظيمي.	04
41	توزيع الاستبانة في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت.	05
43	يمثل متغيرات الدراسة والاثـر المترتب الذي قد ينشأ عليها.	06
56	توزيع البيانات الشخصية على النوع الاجتماعي.	07
57	توزيع البيانات حسب المستوى والشهادات العلمية.	08
58	توزيع البيانات حسب الاقدمية.	09
59	توزيع البيانات حسب الفئة الوظيفية.	10
60	توزيع البيانات حسب السن.	11
72	نتائج اختبار Kolmo-simrnov.	12
75	تمثيل البياني لاختبارات T-test عند مستوى الدلالة 0.05.	13
77	اختبار T-test لأبعاد المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي.	14
79	اختبار البعد الأول لمحور الجنس.	15
92	تمثيل بياني لعلاقة الارتباط القانوني في المجموعات المستقلة والتابعة.	16

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
105	الاستبانة.	01
109	جدول تحكيم الاستبانة.	02
118	الفاكرونباخ Spss 26.	03
126	توزيع الطبيعي Spss 26.	04
132	الاتساق الداخلي Spss 26.	05
140	الارتباط برسون Spss 26.	06
149	اختبار anova.	07
155	الارتباط القانوني Spss 26.	08
161	الفروق البعدية Spss 26.	09
165	معادلة خط الالتواء. Spss 26.	10
167	معادلة خط الانحدار Spss 26.	11
171	بطاقة فنية للمؤسسة الاسمنت عين توتة وحدة التجارية تقرت	12
175	مخطط مؤسسة الاسمنت عين التوتة وحدة التجارية تقرت	13

المقدمة

توطئة:

لقد أفرزت التطورات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية المتسارعة تحديات جديدة أمام المنظمات التي تفرض عليها ضرورة التكيف من أجل ضمان البقاء والإستمرارية، وذلك من خلال صياغة استراتيجيات محورها المورد البشري باعتباره مصدر الإبداع وتحقيق المزايا التنافسية، الأمر الذي زاد من الاهتمام بهذا المورد حيث ظهرت دراسات وأبحاث تركز على فهم المعنى لسلك الأفراد والعوامل المؤثرة فيه من خلال دراسة اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم وعاداتهم أو ما يعبر عنه بالثقافة التنظيمية. إن الثقافة التنظيمية هي أحد الموضوعات المهمة والحديثة في الأدبيات التنظيمية والإدارية التي تحظى باهتمام واسع لكونها مرتبطة بسلك المورد البشري، وقد تؤدي أدوار إستراتيجية وحيوية في المنظمة وإنشاء علاقات عمل متوازنة باعتبارها جزء لا يتجزأ من العقيدة التنظيمية والنظام العام للمنظمة في خلق هوية تنظيمية موحدة مبنية على احترام المتبادل في نشر الايمان الجماعي والتماسك التنظيمي.

وباعتبار اننا لكل فرد اهداف معينة تتعارض مع اهداف افراد اخرين ظهرت اختلافات وتناقضات ومما أدى الى ما يسمى بالصراع التنظيمي الذي اعتبره الكلاسيكيون قوة سلبية يجب التخلص منها، لكن اليوم اختلفت النظرة إليه وأصبح يعتبر أمراً حتمياً لا بد على المنظمة من إدارة فعالة له، ومن خلال التشخيص الجيد يجب التعرف على أسبابه ومصادره والعمل على جعله في الحد الذي يحقق مصالحها وذلك من خلال ثقافتها التنظيمية التي تعمل على إدارة الصراع التنظيمي.

طرح الإشكالية:

إن ما يطمح إليه عالم الأعمال المعاصر هو سرعة التغيير في بيئة الأعمال نتيجة لحدة المنافسة بين المنظمات خاصة التغييرات التي تسعى لتغييرها على المستوى الداخلي بسبب أهمية المورد البشري في العملية الإنتاجية، وللوصول لأهدافها وجب عليها إيجاد ثقافة تنظيمية صحيحة باعتبار أن هذه الثقافة تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها. وتعتبر الموارد البشرية هي الدعامة الأساسية التي تستند إليها المؤسسات والإدارات لأنها مصدر الفكر والتطور على تشغيل وتوظيف باقي الموارد. فالأفراد والجماعات تعتمد على بعضها البعض من أجل تبادل المعلومات والخبرات وهذه الإعتمادية يمكن أن تؤدي إلى التماسك والتعاون أو الصراع والتعارض، وفي ظل هذه التحولات التي تحيط بالمؤسسات كالعولمة، حركة رؤوس الأموال الأيدي العاملة و ثورة المعلومات وجب على هذه المؤسسات التكيف مع هذه التغييرات لتضمن النجاح والاستمرارية، فالاهتمام بالمورد البشري هو مفتاح النجاح هذا ما أدركته المؤسسات الناجحة على سبيل المثال المؤسسات اليابانية والمانية التي اعتمدت على التشكيلة الثقافية والاجتماعية هذا ما أدى الى تطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة كما أولت أهمية للقيم التنظيمية كقيم الانضباط، الصرامة، التقدير، الكفاءة وتشجيع الاقتراحات كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

فالمنظمات لا تستطيع ان تعمل بكفاءة دون تفاعل الأفراد والجماعات في مختلف أجزاء المنظمة لتحقيق أهدافها هذا التفاعل يكون محكوم بشبكة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية والتي تؤدي بشكل او لآخر إلى وجود تناقضات تتطور من مرحلة الصراع بين أفراد التنظيم الى مرحلة الصراع التنظيمي الذي يؤثر مباشرة في جو العمل السائد ومن هنا يأتي دور الثقافة التنظيمية لفض وحل هذه الصراعات لإعادة التوازن على التنظيم ككل.

بناء على ما سبق ومأتم ذكره وتمحوره حول إشكالية دراستنا في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الاسمنت عين توتة؟

ويمكن تجزئة سؤال الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية الموالية:

1. هل مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية مرتفع لدى موظفي وعمال شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت؟

2. هل مستوى إدارة الصراع التنظيمي مرتفع لدى موظفي وعمال شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت؟
3. هل هناك فروق دالة إحصائية في نظرة المبحوثين اتجاه الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي، تعزى لمتغير الجنس في شركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت؟
4. هل توجد علاقة دالة إحصائية عند تطبيق مستويات الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي لشركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت؟
5. ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة: نعم تؤثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصراع داخل المؤسسة.
1. نتوقع مستوى عال ومرتفع لأبعاد الثقافة التنظيمية لدى موظفي وعمال شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت.
 2. نتوقع مستوى عال ومرتفع لأبعاد إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي وعمال شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت.
 3. توجد فروق دالة إحصائية بشركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت بين مستويات الثقافة التنظيمية لإدارة الصراع التنظيمي، تعزى لمتغير الجنس، عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$
 4. توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين مستويات الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي لشركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت.
 5. كل المستويات المطبقة في الثقافة التنظيمية تؤثر على إدارة الصراع التنظيمي بشركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت.

أهداف الدراسة:

1. معرفة الثقافة التنظيمية وأثرها على إدارة الصراعات؛
2. التعرف على الأسباب الحقيقية للصراع وتحديد مصادره؛
3. التعرف على مدى شعور العاملين في مؤسسة الاسمنت عين التوتة بنجاح أو فشل الأساليب المستخدمة من طرف الإدارة؛
4. تقديم توصيات للرؤساء بأهمية كل من الثقافة التنظيمية والصراع في تحقيق أهداف المؤسسة؛

أهمية الدراسة:

- ✓ يمكن أن يقدم هذا البحث نتائج مفيدة يمكن تطبيقها على أرضية الواقع في مجال الإدارة، حيث يمكن أن يستفيد مديرو المؤسسات من معرفة أسباب الصراع وأهم الطرق المناسبة لإدارته من أجل تحسين أداء هذه المؤسسات؛
- ✓ معرفة مدى قدرة المؤسسة على تبنيها ثقافة عمالها وجعلها أداة تسيير وحل الصراعات؛
- ✓ معرفة طبيعة الصراعات الموجودة في المؤسسة بصفة عامة ومحاوله فهم واستيعاب الاسباب التي تؤدي الى خلق الصراعات وادارتها؛
- ✓ التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية للمؤسسة في المعتقدات والقيم والثقافة الفردية للموظفين؛

اسباب ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

من بين الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي :

الأسباب الذاتية:

- ✓ يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة في مجال إدارة الأعمال؛
- ✓ الرغبة في البحث ودراسة موضوع الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي لكسب معلومات حول هذه الظاهرة ومدى انتشارها داخل المؤسسات الجزائرية؛
- ✓ الرغبة في فهم نوع العلاقات التي تربط بين العاملين في إطار الفروق الثقافية والوظيفية والمعتقدات الشخصية داخل البناء التنظيمي؛

الأسباب الموضوعية:

- ✓ معرفة طريقة ظهور الصراع وطرق إدارته في المؤسسات الجزائرية؛
- ✓ الميل المعرفي والعلمي نحو دراسة هذا الموضوع خصوصا انه يتمتع بالكثير من الديناميكية وفي بعض الأحيان بالمرونة؛
- ✓ بروز موضوع الثقافة التنظيمية كإحدى المواضيع الحديثة في إدارة الأعمال والتي تمس نجاح المؤسسات؛

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على شركة عين التوتة وحدة التجارية تقرت.

الحدود الزمنية: أما دراسة الموضوع كانت من فترة جانفي 2023 م إلى غاية ماي 2023 م، أما مدة التريص التطبيقي لاستكمال الجانب النظري فكانت من فترة فيفري إلى غاية 06 مارس.

منهج وأدوات الدراسة:

حسب جوانب الموضوع قمنا بالاعتماد على الأدوات التالية:

- *المسح المكتبي وذلك في الجانب النظري حيث استعملنا فيه مجموعة من المراجع المتمثلة في الكتب باللغة العربية والاجنبية، المجلات، المقالات والرسائل وبعض المواقع الإلكترونية.
- *أما فيما يخص الجانب التطبيقي فاعتمدنا في دراستنا على إجراء الاستبيان وكذلك ملاحظة وثائق المؤسسة لمعرفة تاريخ ومجال اعمال مؤسسة الاسمنت والهيكل التنظيمي.

صعوبات الدراسة:

- ✓ صعوبة توظيف مصطلحات العلمية لتربط بين عناصر وكلمات داخل الموضوع.
- ✓ صعوبة ترجمة الدراسات السابقة الأجنبية.
- ✓ صعوبة استرجاع الاستبانات بسبب انشغال العمال، وتأخر الحصول على آراء المحكمين حول الاستبيان.

تقسيمات البحث:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة.
- المطلب الأول: المرتكزات الفكرية للثقافة التنظيمية.
- المطلب الثاني: المرتكزات الفكرية لإدارة الصراع التنظيمي.

المطلب الثالث: أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي.

المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية لدراسة الثقافة التنظيمية
وإدارة صراع التنظيمي.

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الموضوعات الهامة في إدارة اعمال المنظمات المعاصرة بعد أن ظهرت كأسلوب جديد لتسيير المنظمة وإدارة افرادها. ويعكس هذا المفهوم معرفة القيم لدى مجتمع ما، وقد أصبحت الثقافة أحد المواضيع الساخنة في الإدارة منذ بداية الثمانينات، واتجهت الأنظار نحو اعتبارها مدخلا أساسيا في دراسة المنظمات وتفسير سلوكها الإداري. وبما أن للثقافة التنظيمية هذا القدر من الأهمية والاهتمام فإن هذا الفصل يتناول ماهية الثقافة التنظيمية. ومكوناتها وأنواعها وخصائصها، كما يتناول هذا الفصل ابعاد الثقافة التنظيمية وعناصرها ونظرياتها والاتجاهات المعاصرة لها. تأثيرها على المنظمة واليات خلقها والحفاظة عليها.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي..

لكل مؤسسة ثقافة خاصة بما تميزها عن باقي المؤسسات وتنشأ نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل لتصبح أكثر وضوحا مع مرور الزمن. لذلك تعددت وتباينت المفاهيم المقدمة لثقافة التنظيمية فكل شخص يراها من زاويته وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث:

المطلب الأول: المرتكزات الفكرية للثقافة التنظيمية:

أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية:

1) تعريف H-SHEIN في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة "هي عبارة عن فكرة مجردة تشمل قيم تم انشاؤها من

خلال الأوضاع الاجتماعية والتنظيمية التي تساعد على التكيف الداخلي نجد مبدأ الاستماع للغير واحترام القواعد التي

اكتشفوها أو طوروها أثناء حل المشكلات للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي اثبتت فعاليتها ومن تعليمها

للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها".¹

2) كما تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموع الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات".²

3) كما عرفها العالم شهير "تايلور" بأنها ذلك المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والاخلاق والقانون والعادة

والقدرات التي يكتسبها الانسان كعضو في المجتمع.³

4) عرفها ويليام اوشي "WILLIAM OUCHI" بأنها "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة

والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما

تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال من العاملين".⁴

¹ H-SHEINK, organizational Culture and Eldership, published by Jossey Bass A Wiley imprint, San Francisco.CQ.94103, p306.

² جمال الدين محمد القاسم، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص13.

³ العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. دار وائل للنشر عمان، 2002، ص309.

⁴ علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1992، ص 220.

(5) يعرفها "HUGANSKI وBUCHANON" كما يلي: ضمن منطق السلوك المنطقي بانها مجموعة منفردة

نسبياً تحمل معاني القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والممارسات التي يساهم اعضاء المنظمة بها، وتمتد كذلك الى علم

الطقوس والشعائر الحاكمة لسلوكات العاملين وتتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي والغير الرسمي.⁵

✓ من خلال هذه التعاريف يمكن أن نستنتج تعريفاً شاملاً للثقافة التنظيمية وهو: أن الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم

والعادات والتقاليد والمعتقدات والقواعد المستمدة والأفكار والسلوكات التي يتقاسمها الأفراد داخل المؤسسة ويطورونها مع مرور

الوقت، بشكل يساعد على وجود نظام كامل للمنظمة بكل نواحيه الإدارية والتكنولوجية حيث يتكيف هذا النظام مع

المؤثرات الخارجية من اجل تحقيق التكامل الداخلي.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات، ليكتسب الأعضاء الجدد

الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة، وقد كان كل من روبرت وترمان وتيرنس ديل وآلن كيندي هم السابقين

في إبراز أهمية القيم الثقافية للتنظيم في نجاح المؤسسة والفاعلية التنظيمية، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية أيضاً في أنها توفر إطاراً ممتازاً

لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوبة التي يسلكونها داخل

التنظيم الذي يعملون فيه.

ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في العناصر الآتية:⁶

✓ بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر

والأشخاص البارزين في المنظمة.

✓ ايجاد شعور بالتوحد: حيث توجد الثقافة السلوكات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم.

✓ تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقراراً

وظيفياً وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

✓ زيادة التبادل بين الأعضاء: إن الثقافة التنظيمية القوية تتسم بالوضوح والتعريف المحدد ويتقاسم أفرادها أعضاء

التنظيم كذلك تشجع السلوك الايجابي والمثابر في العمل والإبداع والالتزام بالمصالح العليا الرئيسية للمنظمة.

كما يوضح الشكل التالي:⁷

الشكل (1): أهمية الثقافة التنظيمية

⁵ عبد الناصر محمد علي حمود، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، مصر، 2005، ص 133.

⁶ محمد القاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 151.

⁷ ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة المنظمات - منظور كلي - ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، 2013، ص 317.

ثقافة تنظيمية قوية و متماسكة

✕ بناء إحساس بالتاريخ.

✕ إيجاد شعور بالتوحد.

✕ تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء.

✕ زيادة التبادل بين الأعضاء.

ثالثا: أنواع الثقافة التنظيمية وخصائصها.

أولا: أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة ومن أبرز أنواعها ما يلي:

الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة" ويمكن القول إن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون، وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:⁸

-الثقة: تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

-الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة ان تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام

بهم ودعمهم وتحفيزهم.

وتكون الثقافة القوية إذا كانت تعتمد على:

✓ عنصر الشدة: ويرمز هذا العنصر إلى قوة تمسك اعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

⁸ غزيباوي علي، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة 2020/2019، ص15.

✓ عصر الإجماع: المشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد من خلال تعريف الأفراد بالقيم

السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.

الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التماسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها،⁹ ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في انظمة الإدارة ونمط الإدارة العائلي، وفيما تنخفض الإنتاجية يقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي حيث تبدو القيم، والمعايير السائدة عديمة المعنى للفرد ويشعر بالإحباط.¹⁰

الثقافة التكيفية:

يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري ودركار مدخل موقفي للثقافة، أي تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية أي اختيار ثقافة جيدة تتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (Fit Way) ذلك لأنها ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.¹¹

ثقافة الفرد:

هذا النوع يتصف بالتركيز على المساواة بالإضافة إلى التوجه نحو الفرد إذ يتم التركيز على مستوى الإنجاز لدى العامل.

ثقافة العمليات:

يتم التركيز هنا على طريقة إنجاز العمل والتركيز على النتائج، كما تعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة، وبالتالي فهي تحتوي على قواعد وأنظمة قليلة، وترتكز على الخبرة التي تلعب دورا بارزا في التأثير على صناعة القرارات.¹²

ثقافة التناسق والثبات:

هي ثقافة تكون فيها القيم والكفاءات ممنهجة وعقلانية تدار بطريقة نظامية لضمان القيام بالأعمال وهي ثقافة تؤمن بها إدارة المنظمات جميعها لكنها تتطلب قدرا من التوازن ما بين الثابت والمتغير في الثقافة كما تتطلب السيطرة والعناية بطلبات البيئة كذلك.¹³

الثقافة المساندة:

⁹ محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن 2003، ص 31.

¹⁰ رمضان محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 32

¹¹ محمد سليمان العميان، مرجع سابق، ص 373.

¹² محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بالرياض، رسالة تدرج

ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2005، ص 12.

¹³ ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة المنظمات من منظور كلى- ط 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 327-328.

الفصل الأول: الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة في مؤسسة الاسمنت عين توتة - تقرت -.

تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيها بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة بالثقة والمساواة ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.

ثقافة المهنة:

وهي التي تسعى لتحقيق مهمة محددة وغالبا ما يتضمن قيام فريق العمل لهذا الغرض بالسعي لتحقيق هذا الهدف وإنجاز العمل ونهتتم بالنتائج كما أنها تركز على خبرة العاملين في صنع القرارات الحيوية.

ثقافة النفوذ:

تمتد وتنتشر أشعة السيطرة والتأثير في أرجاء المنظمة، وترتبط هذه الأشعة بخيوط وظيفية متخصصة لتسهيل التنسيق بين الأعمال.

ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية.

1. **الثقافة نظام مركب:** حيث يتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل

ثقافة. المجتمع أو المنظمة، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاث التالية¹⁴:

- ✓ الجانب المعنوي: ويعني النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
- ✓ الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الأدب والممارسات العملية المختلفة.
- ✓ الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات.

2. **الثقافة نظام متكامل:** لكونها تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على

أحد جوانب نمط الحياة بحيث ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي¹⁵.

3. **الثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل ومستمر:** بحيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال

اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلا بعد جيل.

4. **الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة:** فهي ليست غريزية فطرية ولا تولد مع الفرد بل يتم اكتسابها عن طريق التعلم

والمحاكاة والخبرة والتجربة والتفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل. وبالتالي تصبح الثقافة جزءاً من سلوكيات الأفراد داخل المنظمة كما تنتقل عبر الأجيال بشكل طبيعي وتلقائي.

5. **الثقافة التنظيمية نظام مرن لها خاصية التكيف:** فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع ما يحدث من تغييرات

في محيط المنظمة الداخلي والخارجي وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة واحتياجات أفرادها.

6. **الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور:** وهي مجموعة التغيرات التي تحدث للثقافة التنظيمية بإضافة عناصر أو ملامح

جديدة أو التخلي عن عناصر ولامح أخرى وذلك استجابة للتغيرات البيئية لذلك تعتبر من أصعب أنواع عمليات التغيير داخل المنظمة.

رابعا: ابعاد الثقافة التنظيمية وعناصرها.

¹⁴ صالح مهدي محسن العامري، **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2007، ص 121.
¹⁵ محمد قاسم الفريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار الشروق، طبعة ثالثة، الأردن، 2004، ص 373.

أبعاد ثقافة المنظمة: وتتلخص أبعاد ثقافة المنظمة في العناصر الآتية:

لخصائص تلك المنظمة:

- ✓ الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر.
- ✓ العدائية.
- ✓ التوجه نحو النتائج.
- ✓ التوجه نحو الفريق.
- ✓ التوجه نحو الافراد.
- ✓ الاهتمام بالتفاصيل.
- ✓ الاستقرار.

دلالة عناصر المنظمة:

- ✓ القيم الصريحة والقيم غير الصريحة.
- ✓ التوقعات الضمنية والإضافية لسلوك الأعضاء.
- ✓ الأعراف والتقاليد والطقوس والشعائر.
- ✓ القصص والاساطير حول تاريخ المجموعة.
- ✓ الرموز والتعبيرات المجازية المجسدة لحالات الوعي عند أعضاء المجموعة.

الإيمان بأهمية ربط المعرفة الضمنية الداخلية مع التساؤلات الخارجية: للحصول على افتراضات تساعد في تفسير أوجه ثقافة المنظمة ما ظهر منها وما خفي.

محيط المنظمة:

- ✓ انتظام سلوكي¹⁶.
- ✓ القيم المهيمنة.
- ✓ الأعراف والتقاليد.
- ✓ القواعد.

عناصر الثقافة التنظيمية:

تتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة من العناصر ذات الأهمية، أبرزها ما يلي¹⁷:

- ✓ القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث

¹⁶ ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي- ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص، 323-324.

¹⁷ <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=6422&chapterid=1498>، (2023/03/29).

الفصل الأول: الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة في مؤسسة الاسمنت عين توتة - تقرت -.

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

✓ المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

✓ الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة على المرؤوسين.

✓ التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل منهما من الآخر، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد والعوامل النفسية والاقتصادية.

✓ الطقوس والعادات التنظيمية: يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المنظمة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المنظمة، والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية، حيث نجد مثلا أن فترات الاستراحة اليومية لتناول القهوة أو الشاي توفر للمؤسسة فرص كبيرة لتقوية الروابط بين العمال.

الجدول رقم 01: عناصر الثقافة التنظيمية¹⁸

العنصر الظاهري	الوصف
المراسم (Ceremonies)	هي أحداث وأنشطة خاصة يقوم فيها الأفراد بممارسة شعائر / طقوس، أساطير في ثقافتهم (مثلا اجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف).
الشعائر: (Rites)	مجموعة أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسالة معينة أو إنجاز اغراض محددة. مثلا: طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة أو ترقية مسؤول، أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي (Informal) لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين.
الطقوس: (Rituals)	وهي احتفالات متكررة تتم بصورة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية. مثلا: فترة استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين، والاجتماع السنوي للمساهمين.

¹⁸ حسين حريم، السلوك التنظيمي. سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص 331.

<p>القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة مما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.</p> <p>اما الأسطورة: فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبول لحدث/شيء معين يبدو بخلاف ذلك محيراً وغامضاً. فقد يقوم بعض أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة، أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.</p>	<p>القصص والأساطير: (stories & Myths)</p>
<p>الأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون دوراً ونموذجاً في الأداء والأداء لباقي أعضاء المنظمة.</p>	<p>الأبطال (Heroes)</p>
<p>وهم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحياناً رموزاً للصناعة التي يعملون بها.</p>	<p>نجوم غير عاديين (super stars):</p>
<p>الرموز عبارة عن أشياء، أفعال أحداث، أو علاقة تخدم كوسيلة لنقل المعاني (ترتبط بمعنى معين لدى الناس) مثل شعار المؤسسة أو علمها، أو اسمها التجاري، أو المصافحة بالأيدي التي تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها.</p> <p>اللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون ثقافة تلك المنظمة.</p>	<p>الرموز واللغة (& language symbols)</p>
<p>وهي روايات محض خرافية ولا أساس لها.</p>	<p>الروايات الشعبية (folktale):</p>
<p>وهي روايات تاريخية تصف الإنجازات الفريدة لجماعة معينة وقيادتها.</p>	<p>القصص البطولية:</p>
<p>وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس مادياً وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث، وموقع الفرد، وكذلك توزيع البريد على العاملين، والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران.</p>	<p>البيئة المادية (physical setting):</p>

خامساً: نظريات الثقافة التنظيمية والاتجاهات المعاصرة لها.

أولاً: نظريات الثقافة التنظيمية:

أجرى الكثير من العلماء دراسات حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وأدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات أو النماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم. وفي هذا السياق سنتطرق إلى المجموعة من النظريات¹⁹:

1. نظرية التفاعل التنظيمي: انطلقت هذه النظرية من نقطة أساسية مفادها: أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف

الإدارية (التخطيط التنظيم، الرقابة ... الخ) مع المكونات التنظيمية (الهيكل التنظيمي العمليات التنظيمية القواعد والإجراءات) إذا تنتقل سمات الثقافة التنظيمية والتي تشكلها الإدارة العليا طبعا (كيف يخططون أو يحفزون أو يراقبون؟) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي ومن خلال وجهة نظر نظرية التفاعل التنظيمي نجد أن المؤسسة هي التي تشكل نوع الثقافة التنظيمية.

2. نظرية القيم: يرى أنصارها ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة، يسودها عدد محدود من

القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة. ويرى Obler أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

3. نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة مؤسسة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص

والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة.

4. نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد

بواسطتها كل فرد في وحدة القيادة كما يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره. ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي.

وهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يودون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة الزملاء داخل المؤسسة وهو أسلوب النظر إلى الحياة يعبر عن فكرة الإنسان عن العالم.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بخصائص جوهرية وهي كالاتي.

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمؤسسة.
- يحافظ الفرد في المؤسسة على القيم الثقافية للمؤسسة دون محاولة تغييرها.

5. نظرية الثقافة (طبيعة)²⁰: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم

قيمة معينة مشتركة، وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة مشتركة، وتعبر هذه الخبرة عن صيغة عاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة

¹⁹ حسين بن سليم، الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة، مجلة تاريخ العلوم، العدد الثامن ج 1_ جوان، 2017، ص 304.

²⁰ بوالشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، ط1 دار الأيام للنشر والتوزيع عمان: الاردن. 2015، ص ص 21-24.

الاجتماعية، او يعبر عن مجموعة من المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة.

و إن هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة للذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج .عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات في شخصيات الأفراد، فالثقافة التنظيمية لا يمكن أن تكون معزولة عن المستويين الداخلي مختلف المستويات داخل المنظمة، بالإضافة إلى إعطاء هوية للمنظمة والهوية القوية للمنظمة تفضل أن يكون الجو السائد في داخلها يسوده التماسك و الترابط بين الأفراد في مختلف المستويات.

ثانيا: الاتجاهات المعاصرة للثقافة التنظيمية²¹. وهي كالآتي:

✓ تمكين العاملين: وهي من القضايا والمواضيع التي حظيت بشعبية كبيرة واهتمام متزايد وهي إعطاء العاملين مزيدا من الاستقلالية وحرية العمل والتصرف وصنع القرارات وأن يكونوا مسؤولين عن نتائج أعمالهم. فيشعر الفرد بأن عمله له معنى وقيمة وأهمية.

✓ الثقافة المتعددة: هناك اتجاه متزايد لأن تصبح القوى العاملة في المنظمات متنوعة (من حيث الجنس والعمر والعرق) وهذا يؤكد على أهمية تطبيق التعددية وأن يتفهم المدير ثقافات الأفراد الذين يعملون معهم وأن تأخذ ثقافة المنظمة الرئيسية ذلك بعين الاعتبار.

✓ الثقافة الأخلاقية: تضاعف الاهتمام بالبعد الأخلاقي والإدارة ومنظمات الأعمال بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة وذلك لشيوع السلوكيات والأفعال غير الأخلاقية وقد ألحقت هذه السلوكيات أضرارا مادية واقتصادية واجتماعية فادحة على مستوى الأفراد والمجتمعات والاقتصاد الوطني.

✓ الثقافة الإبداعية: لقد أصبح الإبداع والابتكار أمرا حيويا تستطيع أي منظمة الاستمرار والنمو والازدهار في ظل التحديات الكبيرة التي تعيشها المنظمات المعاصرة.

✓ ثقافة خدمة العملاء: من بين أهم مقومات ومؤشرات النجاح والفعالية للمنظمات والعملاء فضمان ولاء العميل باستمرار استقطابه، ويتطلب وجود ثقافة تعزز وترسخ تقديم أفضل خدمة ممكنة للعملاء. ومن بين خصائص هذه الثقافة:

1. اختيار وتعيين عاملين ذوي مودة وانطلاقة.
2. الإجراءات والقواعد والتعليمات: الجادة موروده وقليلة. لدى العاملين حرية لمواكبة متطلبات خدمة العملاء المتغيرة.
3. مهارات الإصغاء الجيدة: لدى العاملين المقدرة على الإصغاء وسائل العميل وفهمها.

²¹ عابد فايزة، الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة ام البواقي 2017 ص ص35-36.

4. وضوح الدور: العاملون مقدمو الخدمة يعملون حلقة وصل بين المنظمة وعملائها والذي يمكن أن يؤدي إلى غموض وصراع كبيرين فالثقافة الموجهة لخدمة العملاء تقلل درجة غموض الفرد وأفضل طريقة لإنجاز هذا الدور.²²

المطلب الثاني: المرتكزات الفكرية لإدارة الصراع التنظيمي:

إن التفاعل بين العاملين لا يؤدي دائما إلى الانسجام أو الاتفاق والتعاون قد تظهر بعض الاختلافات بين الأفراد في بعض الأمور الشخصية أو التنظيمية مما يولد الصراع، ويحدث هذا الأخير عندما يكون هناك عدم اتفاق حول موضوع أو قضية أو حينما تولد انفعالات العدائية بين الأفراد والجماعات خاصة التنظيم، مما ينشأ عنه الصراع التنظيمي، و الصراع ظاهرة سلوكية إنسانية تنتج لاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات، أو بغية تحقيق مكاسب مادية أو معنوية، وعادة ما يرافق الصراع التنظيمي تغيرات في العلاقات التنظيمية السائدة فيها.

أولا: مفهوم الصراع التنظيمي:

مفهوم الصراع:

الصراع لغة: وفق معاجم اللغة العربية فقد اوضحت ان الصراع مشتق من فعل صارع. صرعا ومصارعة بمعنى تصادم، خلاف، تضارب.

وهناك من يراها اشتقاق من كلمة "conflict" التي تعني العراك او خصام.

الصراع: بمعنى التعارض بين المصالح والآراء.²³

اصطلاحا:

لقد اختلفت وجهة نظر العلماء في تعريف الصراع ذلك لتباين مدارسهم الفكرية، فقد اعتبرت المدرسة الكلاسيكية الصراع امر خطير يعبر عن الظواهر البيئية التي غالبا ما تصيب المنظمات ولا بد من تخلص من اضراره واثاره السلبي على المنظمة. اما المدرسة الحديثة اعتبرت ان الصراع امر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة فالصراع هو أحد التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل علني او ضمنى بغية تحقيق هدف معين.

✓ عرفه ليكرث (Likert): على أنه نزاع من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة مما يؤدي الى ظهور العداء".

✓ يعرف سميت (Smith) الصراع أنه: "الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساس الظروف والممارسات والأهداف المختلفة " ينظر سميت إلى صراع من زاوية تعارض الذي يحدث نتيجة الظروف الممارسات والاهداف ".

✓ أما وارغن (Wargne) عرفه على أنه عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن أن تحدث داخل المنظمة بين مختلف الأفراد أو بين الجماعات المختلفة".

مفهوم الصراع التنظيمي:

✓ تعريف بولدينغ Boulding: الصراع التنظيمي هو وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع المدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل من الطرفين في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

²² حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، 2020، ص ص321-324.
²³ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2005، ص 363.

- ✓ يعرفه (Cosser): بأنه الكفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تجسيد خصومهم أو القضاء عليها.
 - ✓ ويعرف بأنه: "عملية تبدأ لما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر لديه تأثير سلبي على شيء يهتم به الطرف الأول".
 - ✓ عرفه سلوكم Slocum: التعارض الذي ينشأ نتيجة عدم الاتفاق على الأهداف والعواطف والأفكار بين الأعضاء أو الفرق أو الدوائر أو المنظمات.²⁴
- وعلى الرغم من تباين واختلاف في معظم التعاريف، إلا أن هناك بعض العناصر المشتركة والتي تمثل عناصر الصراع الأساسية:
- ✓ تعارض أهداف الأفراد والجماعات.
 - ✓ وجود الحدث الذي يؤدي إلى التهديد.
 - ✓ إدراك هذا التعارض.
 - ✓ اعتقاد كل طرف أن الطرف الآخر سيهدد أو يهدد بالفعل اهتمامات الطرف الآخر.

كما سبق يمكن القول بأن الصراع التنظيمي ظاهرة اجتماعية سلوكية تحدث على مستوى التنظيمات بين الأفراد أو المجموعات، وهو خلاف أو نزاع ينشأ بين الأطراف بسبب تعارض الأهداف واختلاف القيم والاهتمامات.

ثانياً: أنواع الصراع التنظيمي:

الصراع من حيث الوظيفة: وينقسم إلى نوعين:²⁵

الصراع الوظيفي: وينشأ عن تشابه الأهداف لطرفين داخل التنظيم، أو على مستوى المؤسسة، ويكون هدفه تحسين الأداء وتطويره وذلك من خلال تقديم أفكار ومقترحات فعالة وإبداعية تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة .

الصراع غير الوظيفي: وينتج عن اختلاف في الأهداف والمقترحات بشكل يترتب عليه عرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

الصراع من حيث التنظيم: وينقسم إلى نوعين:

الصراع المنظم: وهو صراع يكون بطريقة منظمة من طرف مجموعة من الأفراد لها المطالب والأهداف نفسها، ويلجأ فيه إلى الإضراب في حالة فشل المفاوضات في تحقيق مطالب وأهداف الأفراد.

الصراع غير المنظم: ويكون تلقائياً، وتستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والاحتجاج، والتأخر أو التغيب عن العمل.

الصراع من حيث المضمون:

الصراعات الرسمية: وهي صراعات ظاهرة ومعلنة، وتتم بين طرفين لهما الصفة الرسمية كصراعات الإدارة مع الموظفين أو العمال، أو أصحاب الأعمال النقابات.

الصراعات غير الرسمية: وهي صراعات مستترة وتكون داخلية، تتم عن طريق الجماعات غير الرسمية، ويكون هذا الصراع بمظاهر مختلفة كالبطء في إنجاز الأعمال، تخريب ممتلكات المؤسسة، التغيب عن العمل، وكل فعل يدل على عدم الرضا.²⁶

ثالثاً: خصائص الصراع التنظيمي:

²⁴ رحاحلة عبد الرزاق، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1 مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص343.

²⁵ شخاب عبد القادر، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع، 2015، ص76.

²⁶ رحالي حبيبة (2012)، الصراع في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص ص 74-75.

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

- ✓ ينطوي الصراع التنظيمي على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف²⁷.
- ✓ يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الاضرار ببعضهم ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقه أهداف الطرف الآخر كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع²⁸.
- ✓ يمثل الصراع وضع مؤقت، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
- ✓ يرفض طرفي الصراع الأعباء والتكاليف وهو ما يرغمهما في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية²⁹.
- ✓ ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخرى راغبة فيها.

رابعاً: مراحل الصراع التنظيمي.

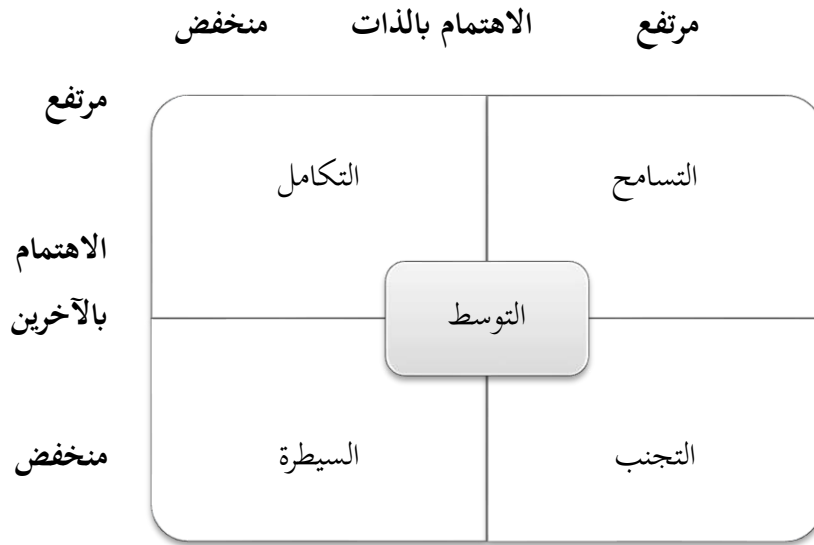
تمر الصراعات في المنظمة في الغالب بعدة مراحل لكن الباحثين لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها ومن بين النماذج الأوسع أو قبولاً في هذا المجال هو النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي (Louis Pandey) الذي حدد مراحل عملية الصراع التنظيمي على النحو التالي:

- ✓ مرحلة الصراع الضمني (الخفي): تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لشيء الصراع والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.
- ✓ مرحلة الصراع المدرك: في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود الصراع فيما بينهم وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دور هاماً في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.
- ✓ مرحلة الشعور بالصراع: في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع وتكون الرؤيا عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً.
- ✓ مرحلة الصراع العلني: في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الأطراف الأخرى ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صورة أخرى مثل الانسحاب اللامبالاة أو أي وسائل دفاعية أخرى.
- ✓ مرحلة ما بعد الصراع: تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادلين والتنسيق مستقبلاً بين الأطراف المتصارعة، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أحد الطرفين (نتيجة خاسر أو رابح) فمن المحتمل أن تزداد الأمور

²⁷ زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2011ص287.

²⁸ ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة المنظمات، -منظور كلي- ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص ص289-290.

²⁹ زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي إدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع. 2008ص94.



سادسا: أسباب الصراع التنظيمي:

وقد لا تكون العوامل التنظيمية مسؤولة دائما عن ظهور الصراعات ولكن الأسباب قد تكون متعلقة بشخصيات بعض الأفراد واتجاهاتهم ومن تلك الأسباب نذكر ما يلي³³:

الأسباب الشخصية للصراع:

- ✓ نمط وطبيعة بعض الأشخاص التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين، فهناك أشخاص فرديون انغزاليون وهذه الشخصيات تتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي الذي هو بحكم تعريف عمل جماعي.
- ✓ تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين في المؤسسة³⁴.
- ✓ العلاقات الشخصية غير الطبيعية مع خصائص الآخرين وسوء إدراك الفرد لسلوكه وسوء تفسيره للأمر.
- ✓ ضعف الروح المعنوية للأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري وذلك لعدم وجود اتصالات.
- ✓ المضايقات التي تحدث بين الجنسين في بيئة العمل من الموظفين للموظفات أو العكس.
- ✓ الإحساس بالتهميش الذي يولد عدم الاستماع لمطالب الفرد في أي منظمة مما يؤدي إلى الدخول في إضراب وينشأ بذلك صراع.

³³ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003 ، ص 264.

³⁴ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة، الاسكندرية، بدون طبعة، 2006، ص 151.

✓ اعتقاد العمال بأن العنف هو السبيل الوحيد لتحقيق مطالبهم وتعليل العمال في معظم هذه الحالات بأن صراعاتهم مع الإدارة سببه الأجور وكثرة ساعات العمل بالرغم من أن الأسباب التي أدت إلى هذا الصراع قد تكون مختلفة عن ذلك تماماً³⁵.

الأسباب التنظيمية للصراع:

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

- ✓ المنافسة في الحصول على الموارد التي تتصف بالندرة.
- ✓ غموض أو عدم وضوح المستويات.
- ✓ اعتماد الإدارات والأقسام الداخلية على بعضها البعض في إنجاز بعض الأعمال أو المهام.
- ✓ نظام المرتبات والتعويضات التنافسية أو المواجهة.
- ✓ رغبة الإدارات أو الأقسام في التميز عن غيرها من الإدارات والأقسام أو الجماعات الأخرى.

سابعاً: اثار الصراع التنظيمي:

يحمل لفظ الصراع معنى سلبياً في الحديث العادي، إنه يحضر للذهن صورة الغضب أو لمواجهة، أما الصراع في أماكن العمل فانه يعمل في المنظمات مثل السيف ذو الحدين، فمن الممكن أن يؤدي الصراع إلى آثار سلبية أو إيجابية³⁶:

الأثر إيجابي للصراع:

- ✓ يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة في ظل الظروف العادية.
- ✓ يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثاً عن حل للمشكلات، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
- ✓ يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
- ✓ الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرق جديدة ودائمة للاتصال.
- ✓ يمكن أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
- ✓ يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- ✓ يعمل على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد.

الآثار السلبية للصراع:

✓ قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.

³⁵ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003. ص 265.

³⁶ شلابي مرجع سابق 2011، ص 120.

- ✓ يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
- ✓ يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفاعلية.
- ✓ يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين.
- ✓ يعوق العمل التعاوني الجماعي.
- ✓ انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.

ثامنا: أساليب إدارة الصراع التنظيمي والاليات التنظيمية للتعامل معه.

أساليب إدارة الصراع التنظيمي³⁷:

يمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات تتضمن المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة وتتضمن المجموعة الثانية تغيرات هيكلية أما المجموعة الثالثة فتتضمن عدد من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية.

1. الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي: يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع وفتح قنوات الاتصال بينهم، ويمكن استخدام نظام الحوافز الفرعية لمكافحة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلي وليس الأهداف الفرعية داخل هذا النظام.

2. الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي: من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع ما يلي:
✓ إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.
✓ تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات وجعلها معتمدة على نفسها لأن فرص حدوث الصراع تزداد بين المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها.
✓ تبادل الموظفين حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.

✓ إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

3. الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي: استعرضت (Hodage and Anthony) الطرق التالية لحل الصراع:

✓ استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع وهذا الأسلوب يكبت الصراع لذا فإنه يشترك في فعاليتها.

³⁷ مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع التنظيمي والأزمات التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامدة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص80.

✓ تلطيف او تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السلمية بين أطراف الصراع.

✓ التجنب والانسجام: وهنا يعد أحد الأطراف أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهة الصراع.

✓ التوفيق بين أطراف الصراع وذلك عن طريق استخدام المهارات الانسانية للتأثير على أطراف الصراع للتحريك نحو حلول وسط مقبولة من الأطراف المعنية.

✓ المجابهة وهنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه وذلك عن طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها³⁸.
اما (Kelly) فيعرض الأساليب التالية لحل الصراع:

✓ التفاوض: وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.

✓ التوسط: وهي عملية اللجوء إلى طرف محايد للمساعدة في حل الصراع يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية.

✓ التحكيم: وهناك نوعان من التحكيم، التحكيم الاختياري والتحكيم الإجباري يفرض بموجب القوانين والأنظمة.

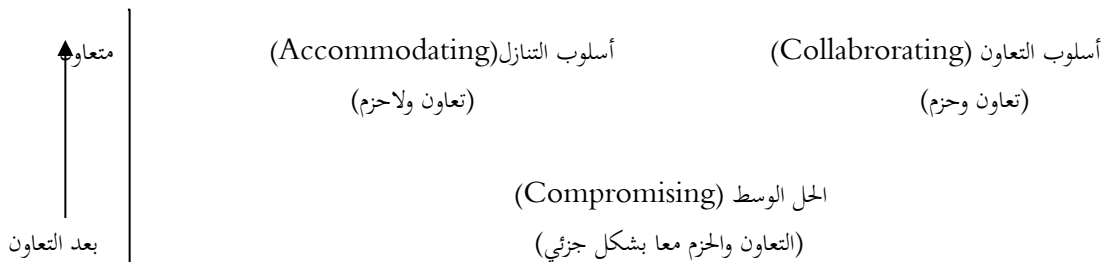
ولقد استخدم توماس وكليمان (Thomas end Kilmann): مخططا له بعدان يحددان سلوك الفرد حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:

بعد التعاون: ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

بعد الحزم: ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل بها الفرد في إشباع حاجاته.

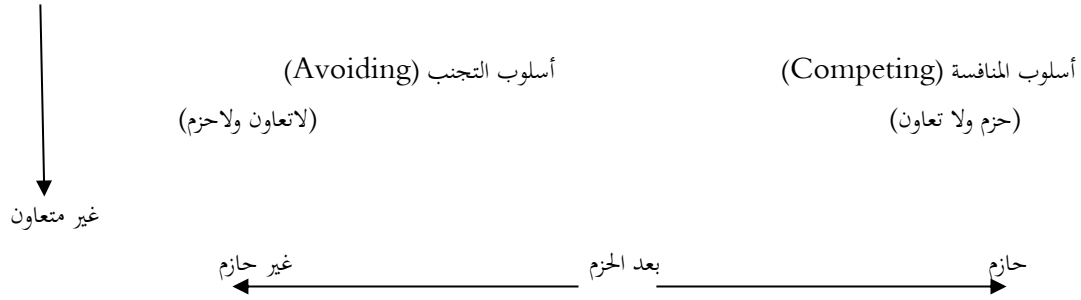
كما هو موضح في الشكل الآتي:³⁹

الشكل رقم (3) أساليب إدارة الصراع نموذج توماس وكليمان



³⁸ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق ذكره، ص 81

³⁹ بوحبيبة عائشة، حميدوش إكرام، أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة مقدمة في شهادة ماستر علوم التسير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، ص 87.



الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع التنظيمي:

يعتبر تشخيص الصراع التنظيمي والتعرف على أسبابه خطوة أولى للتعامل معه، وآليات التعامل مع الصراع ليست وسائل للقضاء عليه بل لإدارته وتوجيهه للوجهة المناسبة ليكون إيجابيا وفعالاً يستثير التفكير ويحول دون الجمود والخمول، ومن الآليات التي يمكن اعتمادها في إدارة الصراعات ما يلي⁴⁰:

- ✓ **التأكيد على أولوية الأهداف العليا:** ذكرنا فيما سبق أن من الحالات التي تؤدي إلى الصراعات تعدد الأهداف الفرعية ومحاولة كل طرف فيها إعطاء الأولوية لأهدافه الخاصة، ففي مثل هذه الحالات يمكن أن يكون الحل من خلال التأكيد على وحدة التنظيم والتذكير بالهدف العام، مما يساهم في توجيه أنظار الجميع نحوه ويحجم الصراعات.
- ✓ **العمل على تقليل العلاقات فيما بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يثور الصراع بينها نتيجة لتداخل عملها.**
- ✓ **العمل على زيادة الموارد المتاحة أمام الجميع والتي تعتبر ندرتها أحد الأسباب في الصراع، وهذه مهمة بالغة الأهمية وتميز المديرين الفعالين عن غيرهم ممن هم أقل فعالية وتأثيراً.**
- ✓ **دمج الوحدات الإدارية المتصارعة:** مما يجبر تلك الوحدات عن القواسم المشتركة للتعايش لأنها تشترك في المصير⁴¹.
- ✓ **زيادة التفاعل بين الموظفين:** حيث يسمح ذلك للموظف بالتعرف على الموظفين الآخرين، ويتعرف أيضاً على طبيعة عمل الآخرين، مما يزيد من تفهم الجميع لأعمال بعضهم البعض ويقلل التناقض فيما بينهم، كما أن أسلوب التناوب الوظيفي Job Rotation ونقل الموظفين من إدارة إلى أخرى يساعد على زيادة حساسيتهم تجاه بعضهم البعض ويحفز الوحدات التنظيمية التي يعملون فيها على التفاهم والعمل على حل المشاكل⁴².
- ✓ **ممارسة الرئيس لسلطته الرئاسية:** بحيث يتم اتخاذ الإجراءات الحاسمة بحق المعارضين من أجل المعارضة والذين لديهم أسبابهم الخاصة لذلك السلوك والتي لا علاقة لها بالتنظيم، فبعد استنفاد الوسائل الأخرى الممكنة قد يكون ضرورياً نقل مثل هؤلاء الموظفين، أو اتخاذ الإجراءات المختلفة بحقهم وقد يكون منها الاستغناء عن خدماتهم.
- ✓ **الاهتمام بإيجاد آليات ثابتة للتعامل مع الصراعات:** ومن ذلك إيجاد أقسام أو وحدات إدارية تحتم بالتنسيق بين مختلف الدوائر مثل المجالس التي يشترك فيها المسؤولون، وتتعقد اجتماعات دورية للبحث في أمور تتصل بصراعات أو مشاكل العامل، مما يساعد على أن يفهم كافة الأطراف طبيعة الصراع وتتخذ بذلك الإجراءات الكفيلة بالتعامل معه⁴³.

⁴⁰ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق ذكره، ص 364.

⁴¹ صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005، ص 156.

⁴² واصل جميل المومني، **المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 153.

⁴³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق ذكره، ص 368.

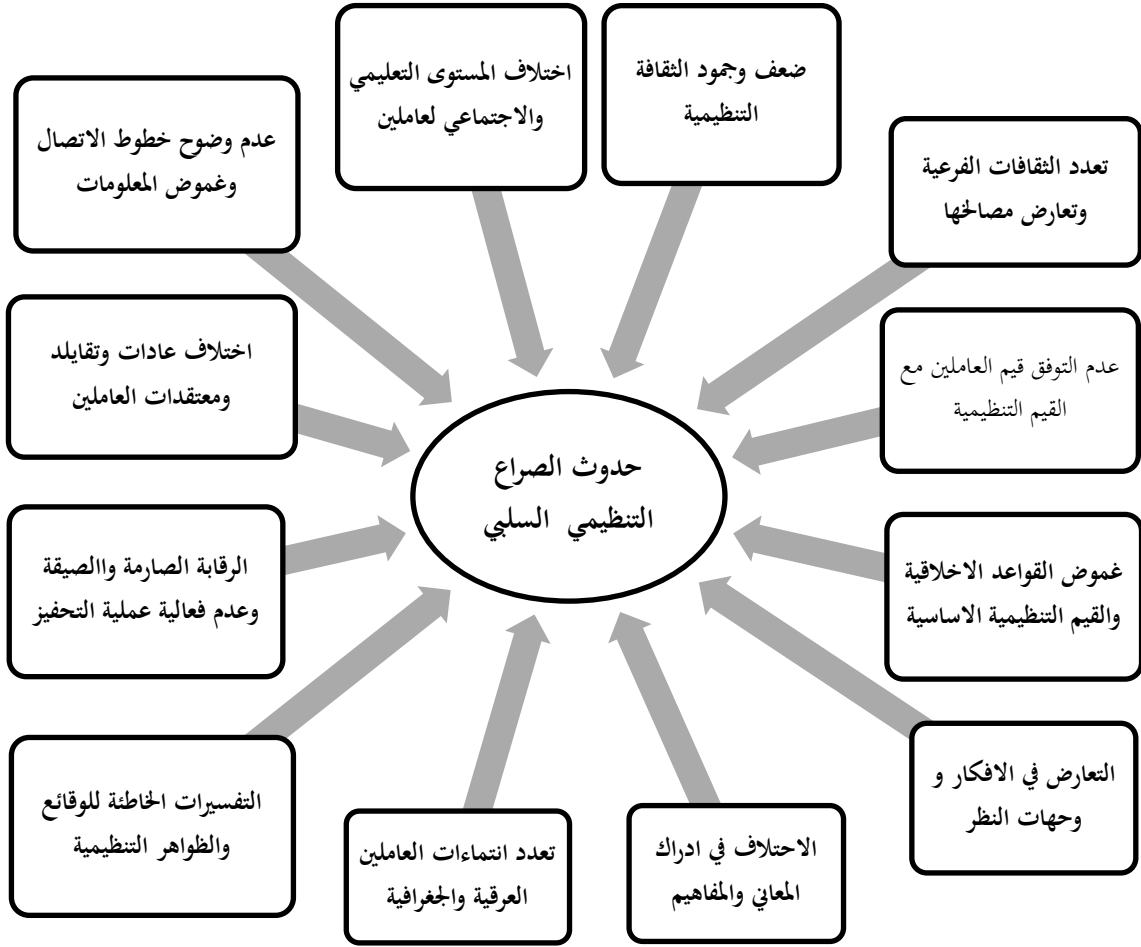
المطلب الثالث: أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي:

تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً في تكوين مفاهيم ومعاني عن مختلف الظواهر والوقائع التي تحدث بالمنظمة، لذا لا بد على إدارة المنظمة أن تعمل على تكوين ثقافة تنظيمية تعترف بوجود الصراعات وتقبل وجودها، وتجعل من هذه الثقافة سبيلها في بناء مفاهيم وأفكار صحيحة عن الصراع التنظيمي ووسيلتها في إدارته، وذلك بالعمل على تشكيل ثقافة تنظيمية قوية تتضمن أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي وإستراتيجيات إدارته.

الفرع الأول: علاقة الثقافة التنظيمية بحدوث الصراع التنظيمي

من خلال ما تم التطرق إليه سابقاً، استنتجنا أن الثقافة التنظيمية أحد أهم الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي، وذلك ما تم تلخيصه في الشكل التالي:

الشكل رقم (4): علاقة الثقافة التنظيمية بحدوث الصراع التنظيمي



- ✓ عدم توافق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة واختلاف قيمهم عن القيم التنظيمية والأساسية السائدة بالمنظمة.
- ✓ تعدد الثقافات الفرعية وإختلاف أهدافها عن أهداف الثقافة السائدة بالمنظمة.⁴⁴
- ✓ إختلاف العاملين في إدراك الوقائع وتفسير الأحداث اليومية التي تعيشها المنظمة.
- ✓ تعارض أفكار العاملين وإختلاف وجهات نظرهم.
- ✓ تفسيرات بعض العاملين الخاطئة لتصرفات وسلوكات زملائهم في العمل وعدم منحهم الفرصة لشرح مواقفهم.
- ✓ اختلاف العاملين من حيث المستوى الاجتماعي والتعليمي والثقافي.
- ✓ اختلاف جيل العاملين ما بين كبار السن والشباب في المنظمة والأمر الذي يؤدي إلى صعوبة التفاهم والإنسجام وتوتر العلاقات فيما بينهم وبالتالي نشوء الخلافات والصراعات بينهم، وهذا ما يعرف بصراع الأجيال.
- ✓ التفاعل المستمر بين الأفراد، وإرتفاع درجة الإعتماد بين جماعات العمل يفتح المجال لنشوء الخلافات وبالتالي إحتمال زيادة حدوث الصراعات.
- ✓ عدم وضوح المبادئ والقيم الأساسية التي تعتنقها المنظمة وتلتزم بها.

⁴⁴ طرش حياة، أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع وتحقيق الولاء التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة اكلي محند اولحاج، 2020، ص102.

✓ تقيد حرية العاملين عن طريق الرقابة الصارمة واللصيقة التي يمارسها مسؤولهم المباشر قد يلغي رغبتهم في حب الإستطلاع والبحث والإبداع وتقديم الأفكار التي يسعون من ورائها إلى التطور والتغير الذي يخدم مصلحة المنظمة.

الفرع الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية باستراتيجيات حل الصراع التنظيمي:

تعد الثقافة التنظيمية عاملا حيوي في تفادي حدوث الصراعات السلبية من خلال تدارك تلك الأسباب المذكورة سابقا بالعمل على تكوين ثقافة تنظيمية قوية تحظى بالإجماع والقبول الواسع لأعضاء المنظمة وتمسكهم الشديد لها واحتواء هذه الثقافة لأساليب التعامل مع قيمها من طرف جمع الصراع التنظيمي والآليات المساهمة في إدارته، إضافة إلى إعترااف أعضاء المنظمة بوجود الصراعات وإعتبارها امرا طبيعيا وضروريا يترتب عنها نتائج إيجابية كما لها آثار سلبية.

إستراتيجية التجنب⁴⁵: يمكن استخدام هذا الأسلوب في المواقف والحالات العادية، حيث تتجنب إدارة المنظمة التدخل والتجاهل في بعض الصراعات التي تكون أسباب حدوثها بسيطة ليست لها أثر كبير على الجانب التنظيمي في المدى القصير مع فرض رقابة استطلاعية من أجل التمكن من التدخل في الوقت المناسب والسيطرة على الوضع في حال فشل أطراف الصراع في حله بالطريقة الصحيحة، وذلك لمنح العاملين فرصة حل هذه الصراعات التي تحدث بالمنظمة واكتسابهم الخبرة في حلها.

إستراتيجية الإجبار: استخدام أسلوب السلطة والقوة كحل أخير لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وذلك في حال امتناع أطرافه عن التعاون لإيجاد حل له أو رفضهم تدخل طرف محايد للتوفيق بينهم، يستخدم هذا الأسلوب كذلك لوقف الأفراد الذين يقدمون على افتعال صراعات متعمدة، ويستخدم في المواقف التي تتطلب حولا سريعة مثل حالات الصراع التي يمكن أن تشكل أزمة بالمنظمة فيكون حلها بشكل جذري وحاسم.

إستراتيجية التسوية: تستخدم هذه الإستراتيجية كمحاولة من طرفي الصراع في إيجاد حل له، اي يتفق الطرفين لإيجاد حل وسط بينهما او يستخدم هذا الأسلوب لتشويه الصراع القائم عن طريق تدخل طرف ثالث للتوفيق بين طرفيه وذلك لتفادي ارتفاع حدة الصراع والذي يمكن أن يؤدي إلى العداوة وتكوين مشاعر الكراهية بين أطرافه، ومن جهة أخرى يمكن أن تسبب هذه في تعطيل العمل والإضرار بمصالح المنظمة.

إستراتيجية التهدئة: تستخدم إدارة المنظمة هذه الإستراتيجية لتهدئة أطراف الصراع عن طريق إستعمال أسلوب الحوار، وذلك لفتح المجال أمام كل طرف ليوضح الأسباب والدوافع التي أدت به إلى الدخول في الصراع القائم ولنجاح هذه الإستراتيجية لابد من تمتع المسؤولين بأسلوب لبق في الحديث ومخاطبة الغير وذلك بإستخدام عبارات تلمس الجانب الإنساني والاجتماعي للعاملين وتدل على علاقات الرماله والمودة التي تربط بينهم. وهذا ما يؤدي إلى انخفاض حدة الصراع القائم والذي يساهم في الحفاظ على العلاقات الموجودة بين أطرافه واستمرار التفاعل والاتصال فيما بينهم.

إستراتيجية التعاون: لنجاح هذه الإستراتيجية لابد من غرس قيم حب العمل والتعاون والتخلي بروح الفريق و الإحترام بين أعضاء المنظمة، فالنجاح في إستخدام إستراتيجية التعاون في حل الصراع التنظيمي يتوقف على معتقدات العامل بأن أهدافه تتوقف مع أهداف المنظمة وأن المشاكل التي تحدث بالمنظمة هي جزء من مشاكله وعليه السعي لإيجاد حلول من خلال التعاون مع الآخرين وهنا يكمن دور المنظمة في تشكيل ثقافة تنظيمية قوية تشجع على العمل الجماعي والتفاعل الإيجابي بين العاملين والمشاركة في حل المشاكل والتخلي بقيم الولاء للمنظمة والإلتزام بتحقيق أهدافها بأساليب وطرق عقلانية وموضوعية.

علاقة الثقافة التنظيمية بأساليب اثاره الصراع التنظيمي الإيجابي:

⁴⁵ بلطرش حياة، أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع وتحقيق الولاء التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة اكلي محند اولحاج، 2020، ص93.

- ✓ فتح باب الحوار أمام العاملين لمنحهم فرصة تقديم إنتقاداتهم حول أساليب العمل وظروفه والإستفسار عن طريقة تعامل المسؤولين معهم والعوامل التي تؤدي بهم إلى الإستياء والشعور بعدم الرضا وهذا ما يؤدي إلى إثارة نوع من الصراع البناء بين العاملين وإدارة المنظمة.
- ✓ عقد اجتماعات بين المسؤولين الإداريين وممثلي العاملين للنظر في انشغالات العاملين وشكاويهم والعمل على مناقشتها لإيجاد حلول لها، وعليه يمكن أن تساهم مثل هذه الاجتماعات الدورية في الإهتمام بحقوق العاملين ودراسة مطالبهم والعمل على تحقيقها⁴⁶.
- ✓ تشجيع العاملين على المنافسة النزيهة من خلال تحفيزهم ماديا ومعنويا على الأداء المتميز، وهذا ما ينعكس ايجابا على روحهم المعنوية ومستوى ولائهم للمنظمة التي قدمت لهم الإهتمام والتحفيز وفرصة لتلبية حاجات الإنجاز.
- ✓ استخدام العملية الاتصالية في إيصال معلومات إلى العاملين عن مستوى أدائهم وطبيعة سلوكياتهم ونقاط ضعفهم، وذلك لاستغلالها في تسريب بعض المعلومات غير الصحيحة عن تسريح العاملين ذوي سلوكيات السلبية والمستويات المتدنية من الأداء، حيث يعتبر هذا الإجراء بمثابة إنذار للعاملين الذين يتصفون باللامبالاة في العمل وبالتعطيل في مهامهم والتباطؤ في أدائها والانتكال على الغير، فتجعلهم مثل هذه الإشاعات أكثر اندفاعية نحو العمل وتحفزهم على تحسين سلوكياتهم ورفع مستوى أدائهم، وذلك لإثبات أهمية دورهم وضرورة بقائهم في المنظمة.
- ✓ استخدام أسلوب التناوب الوظيفي (التدوير الوظيفي)، وذلك بإجراء تغيير في أعضاء جماعات العمل والأقسام والوحدات عن طريق نقل العاملين من فترة لأخرى إلى مواقع عمل جديدة بهدف تحطيم تماسك الجماعات وكسر الروتين السائد بينهم وإعادة الحيوية إلى المنظمة بفعل التغييرات الجديدة التي تؤدي إلى تكوين علاقات جديدة وحدوث تفاعلات مغايرة، كما يساهم هذا الإجراء في تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين واكتسابهم للحنكة في مساندة كل تغيير سواء في نوع العمل وأسلوب أدائه أو حتى في طريقة التعامل والتفاعل مع الزملاء والتأقلم مع كل الظروف والعقبات التي تواجههم.

سنتطرق في هذا المبحث إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراسة، حيث يتم التطرق في المطلب الأول إلى الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية، وفي المطلب الثاني الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع المتمثل في إدارة الصراع التنظيمي، وفي المطلب الثالث الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، وذلك باللغة العربية والأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

سنتطرق في هذا المطلب إلى الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية باللغة العربية والأجنبية.

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (ابتسام عاشوري): 2015 عنوان الالتزام الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري) - الجلفة- (دراسة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر (هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وعلى الاستمارة والمقابلة كأداة لجمع المعلومات حيث تكون مجتمع الدراسة من 70 عاملاً. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ وجود ثقافة تنظيمية قوية ومرنة يؤدي إلى ولاء العاملين لمؤسستهم وبالتالي التزامهم لها.
- ✓ يأخذ العمال بالمسؤوليات مأخذ الجد، بالإضافة إلى أنهم يقومون نوعاً ما بتحمل العقاب على مخالفة تعليمات العمل.
- تفسر هذه النتيجة على أنه هناك درجة من الاهتمام والاستيعاب لدى العاملين بأهمية تحمل المسؤولية تجاه المؤسسة.
- ✓ الثقافة التنظيمية لها علاقة بتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في المؤسسة فالعاملون يقبلون بأي وظيفة يكلفون بها مقابل استمرارهم في العمل.

2. دراسة (محمد خثير، محمد زبير): 2017 بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي ببيئة التمريض (دراسة ميدانية بالمؤسسات العمومية الاستشفائية) - عين الدفلى- (نشرت من قبل مجلة الباحث، العدد 17) هدفت الدراسة لقياس أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين بقطاع الصحة لولاية عين الدفلى حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، طبقت على عينة بلغ عددها 805 فرد وتم الاعتماد على الاستمارة في جمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ وجود ثقافة تنظيمية نوعاً ما في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة مع مستوى ولاء تنظيمي متوسط.
- ✓ وجود علاقة تأثير إيجابية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- ✓ أبعاد الثقافة التنظيمية الأكثر تأثير في الولاء التنظيمي جأت بالترتيب التالي: بعد الدعم والتشجيع، بعد الانضباط، بعد الابتكار والابداع وأخيراً بعد أهداف المؤسسة.

3. دراسة (محمد بن موسى، محمد علي الجودي): 2020 بعنوان أثر الثقافة التنظيمية السائدة في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية جامعة الجلفة (نشرت من قبل مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة باتنة 1، المجلد 21، العدد 1) هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وطبقت على عينة قدرها 60 أستاذاً وتم جمع البيانات من خلال الاستبيان. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ وجود أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية كل على حده على تطبيق الإدارة الإلكترونية مع وجود أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة.

✓ معنوية أثر بعد السياسات والإجراءات وعدم معنوية بعدي القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية.

✓ الرقابة الذاتية التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

4. دراسة (محمد طمار، الفضيل ريمي): 2020 بعنوان دور الثقافة التنظيمية في إدارة أزمة جائحة فيروس كورونا دراسة ميدانية بمصلحة كوفيد 19 بمستشفى عين وسارة _البليدة_ (نشرت من قبل مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية جامعة البليدة2) هدفت هذه لدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في مواجهة جائحة فيروس كورونا والحد من آثارها ولهذا تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستعمال الاستمارة كأداة لجمع المعلومات التي طبقت على 42 طبيباً وطبيبة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ وجود ثقافة تنظيمية قوية بمصلحة كوفيد 19 ساهمت في مواجهة الجائحة والتصدي لها.

✓ ساهمت الثقافة التنظيمية للمصلحة في التقليل من آثار الجائحة والتحول من الطب العلاجي إلى الطب الاستعجالي الوقائي.

✓ سرعة تكيف الثقافة التنظيمية لمصلحة كوفيد 19 ساهم في مواجهة الجائحة وإنقاذ حياة المرضى.

5. دراسة (ربحة ريغي، حمزة معمري): 2021 بعنوان مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية دراسة ميدانية بمديرية الموارد المائية _غرداية_ (نشرت من قبل مجلة أنسنة للبحوث والدراسات جامعة غرداية، المجلد 12، العدد 2) هدفت هذه لدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية غرداية وكذا التعرف على الفروق حسب المتغيرات التالية: السن، الجنس، الأقدمية ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على جملة من الإجراءات المنهجية بدءاً بالمنهج الوصفي، وعلى أداة جمع المعلومات الاستبيان وتطبيقه على عينة مكونة من 84 موظف وموظفة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ أن مستوى الثقافة التنظيمية متوسط.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الثقافة التنظيمية للمتغيرات (السن، الجنس، الأقدمية).

6. دراسة (يمان فاطمة الزهراء عائشة رندة): 2022 تحت عنوان: أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الخاصة في - الوادي -، دراسة ميدانية بالمصلحة الاستشفائية ابن حيان (مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الخاصة حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات حيث تكون مجتمع الدراسة من 90 عاملاً. توصل إلى النتائج التالية:

✓ تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك الأفراد؛

✓ تشكل الثقافة التنظيمية دافعاً مهماً نحو الانجاز؛

✓ تعتبر من أهم محددات نجاح وفشل المنظمات.

ثانيا الدارسات الأجنبية:

1.دراسة (Peter lok and John grand ford): 2004 بعنوان:

*** The effect of Organisational culture and leadership style on job satisfaction and Organisational commitment***

أثر الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي (دراسة في مؤسسات الاتصال والبنوك) نشرت من قبل:

(Journal of Management Development, volume 23, issue 4).

هدفت هذه لدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية وأسل وب القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي لدى عينة من المدراء في كل من هونغ كونغ وأستراليا بلغ عددها 133 موظفا في مجال الاتصال والبنوك، وقد اعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ وجود فروق في الثقافة بين الدولتين، وقد أظهرت الدراسة أن ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني هي السائدة في المنظمات الأسترالية، أما في منظمات هونغ كونغ فغلبت عليها ثقافة النظم والأدوار.

2. دراسة (Nabi Nazari) 2022 بعنوان :

The Relationship Between Organizational Culture and Entrepreneurship

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وريادة الأعمال (دراسة بجامعة أصفهان إيران) نشرت من قبل:

(Quarterly Journal of Police Cultural studies, vol 8, No 31).

هدفت الهدف من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومكونات ريادة الأعمال التنظيمية، منهج الدراسة وصفي بلغ حجم العينة 292 موظف بالجامعة ومن أجل جمع البيانات تم الاعتماد على الاستبيان، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية بين مكونات الثقافة التنظيمية ومكونات ريادة الأعمال التنظيمية للموظفين.

3. دراسة (Peter O. Olayiwola and Olushola S. Akeke) 2022 بعنوان :

*** Organizational Culture Dimensions and Employees' Commitment***

أبعاد الثقافة التنظيمية والتزام الموظفين (دراسة في الشركة النيجيرية لمناولة الطيران في ولاية لاغوس) نشرت من قبل:

(Journal Modern Management, vol 27, No 1).

تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير الثقافة التنظيمية (نظام المكافآت، التواصل، العمل الجماعي ودعم الإدارة) على التزام الموظف حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي وعلى الاستبيان في جمع البيانات وبلغ حجم العينة 820 موظف. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ ترتبط الثقافة التنظيمية ارتباطا وثيقا بالتزامات الموظفين.

✓ جميع مكونات الثقافة التنظيمية (نظام المكافآت، التواصل، العمل الجماعي ودعم الإدارة) ارتباطا وثيقا بالتزامات

الموظفين

ثالثا: التعقيب على الدراسات السابقة:

جدول رقم 2: يمثل أوجه الاختلاف وتشابه للمتغير ثقافة التنظيمية

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة (ابتسام عاشوري): 2015	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبيان لجمع البيانات وعلى برنامج spss كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسة السابقة والدراسة الحالية كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في متغير الدراسة الثقافة التنظيمية	إختلاف في الإطار الزمني والمكاني حيث أنجزت الدراسة في سنة 2015 بولاية الجلفة على عينة من قطاع الديوان الترقية والتسيير العقاري وتم الاعتماد على الاستمارة والمقابلة لجمع البيانات وتناولت الدراسة السابقة متغير الالتزام الوظيفي كمتغير مستقل
. دراسة (محمد خنير، محمد زبير): 2017	تم الاعتماد على المنهج الوصفي وعلى برنامج spss كأداة لتحليل المعلومات في كل من الدراستين الحالية والسابقة كما تناولت الدراستين موضوع الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل	إختلاف في الإطار الزمني والمكاني حيث أنجزت الدراسة في سنة 2017 بولاية عين الدفلة على عينة من قطاع المؤسسات العمومية الاستشفائية وتم الاعتماد على الاستمارة لجمع البيانات وتناولت الدراسة السابقة متغير الولاء التنظيمي كمتغير تابع
دراسة (محمد بن موسى، محمد علي الجودي): 2020	تم الاعتماد على المنهج الوصفي وعلى الاستبيان لجمع البيانات وعلى برنامج spss كأداة لتحليل المعلومات في كل من الدراستين كما تناولت الدراستين موضوع الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل	أنجزت الدراسة بالجلفة سنة 2020 على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وتم الاعتماد على الاستمارة لجمع البيانات وتناولت الدراسة السابقة متغير إدارة ازمة جائحة فيروس كورونا كمتغير تابع
دراسة (محمد طمار، الفضيل ريمي): 2020	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى برنامج spss كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسة السابقة والدراسة الحالية كما تتفق	أنجزت الدراسة بولاية البلدية سنة 2020 دراسة ميدانية بمصلحة الكوفيد19 بمستشفى عين وسارة وتناولت الدراسة السابقة متغير تطبيق الإدارة الالكترونية
دراسة (ربحة ريغي، حمزة معمري): 2021	تم الاعتماد على المنهج الوصفي وعلى الاستبيان لجمع البيانات وعلى برنامج spss كأداة لتحليل المعلومات في كل من الدراستين كما تناولت الدراستين موضوع الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل	أنجزت الدراسة بجامعة غرداية سنة 2021 على عينة في مديرية الموارد المائية
دراسة (يمان فاطمة الزهراء عائشة رندة): 2022	تم الاعتماد على المنهج الوصفي وعلى الاستبيان لجمع البيانات وعلى برنامج spss كأداة لتحليل المعلومات في كل من الدراستين كما تناولت الدراستين موضوع الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل	أنجزت الدراسة بالمصلحة الاستشفائية ابن حيان بالوادى سنة 2022 وتناولت الدراسة السابقة متغير جودة الخدمات الصحية كمتغير تابع

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (ناصر قسيبي): 2005 بعنوان **الصراع التنظيمي وفعالية التسيير** رسالة دكتوراه دولية في علم الاجتماع التنظيمي، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر - الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى تساؤلات حول عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري، وكيف يؤثر هذا الصراع في فعالية التسيير ولأجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي وعلى الاستمارة في جمع البيانات وعينة حجمها 90 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ الضرورية فهم النظام الإداري الجزائري حيث يتميز بكثرة الإجراءات وتعقدها أو الاهتمام بتطبيق حرفية القانون ونسيان تحقيق فعالية وتحويل أهداف التنظيم إلى أهداف خاصة وينعكس كل ذلك في إحدى أهم العمليات داخل التنظيم وهي التوجه نحو الصراع.

2. دراسة (خامسة لارغو، عمر بن جيمة): 2018 بعنوان **دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي**، دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة - بشار - (مجلة البشائر الاقتصادية جامعة طاهري محمد بشار، المجلد 4، العدد 3)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى ترابي بوجمعة بولاية بشار، ولأجل ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة 90 عاملاً، في القطاع مع الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ حدة الصراع متوسطة بالمستشفى.

✓ وجود علاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وأداء العاملين.

✓ جنس العامل لا يؤثر في كفاءته.

✓ المستوى الدراسي له دور في تحديد مستوى الصراع.

3. دراسة (جلال الدين بوعطيط، موسى مطاملة): 2019 بعنوان **اشكال إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات من وجهة نظر الإطارات الوسطى**، (دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الإسمنت حجر السود - سكيكدة)، نشرت من قبل (مجلة آفاق علمية المجلد 11، العدد 2)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أشكال إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الإطارات الوسطى مع إبراز مدى أولوية كل استراتيجية بالنسبة لمفردات البحث لأجل ذلك وتماشياً مع طبيعة الموضوع، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي وعلى الاستبانة في جمع البيانات وكان حجم العينة 104 إطار. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ اتباع المنظمات لمختلف إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

✓ الحرص على إعطاء الأولوية لبعدها التعاون في حل كافة أشكال الصراع .

4. دراسة (إلياس سليمان، كمال برباوي، محمد حامد): 2019 بعنوان **علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي**، دراسة حالة اتصالات الجزائر - بشار - (مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 1)، هدفت هذه الدراسة إلى

الفصل الأول: الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة في مؤسسة الاسمنت عين توتة -تقرت-.

تحديد علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي ولأجل ذلك، تم الاعتماد على المنهج الوصفي وعلى الاستبيان في جمع البيانات وعينة حجمها 110 موظف. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ توجد علاقة بين التأثير المثالي وإدارة الصراع التنظيمي.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية وإدارة الصراع التنظيمي.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية وإدارة الصراع التنظيمي.

5. دراسة (حبيبة العيداني): 2021 بعنوان **واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الخدمائية، دراسة ميدانية بمديرية الضرائب -فرع المدينة- نشرت من قبل (مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 1)**، هدفت هذه الدراسة إلى تفصي واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية الخدمائية عن طريق إجراء دراسة ميدانية بمديرية الضرائب فرع المدينة، ولأجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي ومع الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات وكان حجم العينة 90 موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ وجود ممارسة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي الممارسة من قبل موظفي المؤسسة تعزى لمتغيرات: الجنس والمستوى التعليمي.

ثانياً الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (AyCa Bakmer): 2014، بعنوان

The Relation Between Organizational Conflict Management Methods and Emotional Intelligence: A Design Engineering Sample

العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والذكاء العاطفي: نموذج هندسة التصميم نشرت في موقع الإلكتروني (<http://www.reseachgate.net/publication>)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والذكاء العاطفي وأي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، يتم تطبيقها في أقسام الهندسة التصميم ولأجل ذلك أجريت الدراسة على عينة مكونة من 99 عامل، يعملون في قسم هندسة التصميم في شركة إسكيشهر بتركيا وجمع المعلومات تم الاعتماد على الاستبيان اما المنهج المعتمد فقد كان المنهج الوصفي التحليلي. وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- ✓ هناك علاقة ضعيفة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والذكاء العاطفي .
- ✓ العوامل الديموغرافية مثل العمر والجنس والحالة التعليمية ليس لها تأثير على الذكاء العاطفي .
- ✓ احتلت طريقة إنشاء ثقافة تنظيمية يمكن من خلالها التعبير عن الأفكار بشكل مريح وتشجيع المناقشة المرتبة الأولى بين أساليب إدارة الصراع.

2. دراسة (Christine. A. Nwuche, edwinah Amah): 2014، بعنوان

"Organizational Conflict Management Styles and industrial harmony"

أساليب إدارة الصراع التنظيمي والوثام الصناعي (دراسة استقصائية بالشركات التصنيعية النيجيرية) نشرت من قبل (Journal of Business and Management. Volume 18, No)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والوثام الصناعي وذلك عن طريق توزيع الاستبيان على 240 موظف، من 10 شركات تصنيعية وتم الاعتماد على المنهج الوصفي. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ هناك استخدام متوسط لأساليب إدارة الصراع التنظيمي في الشركات محل الدراسة.
- ✓ أساليب إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التجنب، التنازل) ترتبط بشكل إيجابي بالوثام الصناعي خصوصا أسلوب التعاون.

3. دراسة (özkan yalmaz) 2020، بعنوان

A Study on the Relationship Between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Conflict Management

دراسة عن العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي (دراسة في المؤسسات الكبيرة في المنطقة الصناعية مانيسا بتركيا) نشرت من قبل

(Journal of Business Research Turk, volume 12, No 1)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي حيث أجريت الدراسة في 17 مؤسسة كبيرة الحجم وعلى عينة كان عددها 332 موظف. تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات وكان المنهج المستخدم المنهج الوصفي. وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- ✓ العثور على علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي .
- ✓ وجود علاقة إيجابية بين بعد البناء والإيثار والضمير والمجاملة والفضيلة المدنية وإدارة الصراع التنظيمي.

ثالثا: التعقيب على الدراسات السابقة:

جدول رقم 3: جدول يمثل أوجه الاختلاف والتشابه للمتغير إدارة الصراع التنظيمي

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة (ناصر قسيم): 2005	تم الاعتماد على المنهج الوصفي وعلى برنامج spss كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسة السابقة والدراسة الحالية وتناولت الدراسة السابقة موضوع الصراع التنظيمي كمتغير مستقل	أنجزت الدراسة بحالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر سنة 2005 وتناولت موضوع أداء المؤسسة كمتغير تابع فعالية التسير
دراسة (خامسة لاركو، عمر بن جيمة): 2018	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان لجمع المعلومات وعلى برنامج spss كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسة السابقة والدراسة الحالية وتناولت الدراسة سابقة موضوع دور الصراع التنظيمي كمتغير مستقل	أنجزت الدراسة في مستشفى تراي بوجمعة بولاية بشار سنة 2018 وتناولت الدراسة موضوع تحسين الأداء الوظيفي متغير تابع

الفصل الأول: الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة في مؤسسة الاسمنت عين توتة - تقرت -.

دراسة (جلال الدين بوعطيط، موسى مطامطة) 2019	تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبيان لجمع المعلومات وعلى برنامج spss كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسة السابقة والدراسة الحالية وتناولت الدراسة سابقة موضوع اشكال إدارة الصراع التنظيمي كمتغير مستقل	أُنجزت الدراسة في مؤسسة انتاج الاسمنت حجر السود بولاية سكيكدة سنة 2019 وتناولت الدراسة موضوع وجهة نظر الإطارات الوسطى في المنظمة متغير تابع
دراسة (إلياس سليمان، كمال برباوي، محمد حامد): 2019	تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبيان لجمع المعلومات وعلى برنامج spss كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسة السابقة والدراسة الحالية وتناولت الدراسة سابقة موضوع ادارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع	أُنجزت الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار سنة 2019 وتناولت الدراسة موضوع علاقة القيادة التحويلية متغير مستقل
دراسة (حبيبة العيداني) 2021	تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبيان لجمع المعلومات وعلى برنامج spss كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسة السابقة والدراسة الحالية وتناولت الدراسة سابقة موضوع دور الصراع التنظيمي كمتغير مستقل	أُنجزت الدراسة في مديرية الضرائب ولاية المدية سنة 2021 وتناولت الدراسة موضوع المؤسسات الخدمائية متغير تابع

المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي:

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (ثابت إحسان أحمد، خالد محمود عبد العزيز، علاء الدين عبد الإله): 2012 بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل ملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى -العراق- (مجلة علوم التربية والرياضة، جامعة الموصل، كلية التربية والرياضة، العراق، المجلد 5، العدد 3) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية لأعضاء بعض المنظمات الرياضية (الأندية والاتحادات) في محافظة نينوى، ومدى فاعلية معالجة الصراع التنظيمي من قبل أعضاء هذه المنظمات (التجنب، الإجمار، التهدة، المساواة، المواجهة) وكذلك علاقة الثقافة التنظيمية مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي ببعض المنظمات الرياضية في محافظة نينوى، ولأجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي وعلى عينة مكونة من 173، (86 فرد من الأندية و87 فرد من الاتحادات) وزعت عليها الاستبيانات من أجل جمع البيانات.. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ظهور مستوى عالي للثقافة التنظيمية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية يعكس أهمية عناصرها.
- وجود فاعلية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية في معالجة الصراع التنظيمي.
- وجود تباين في أساليب معالجة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الأندية والاتحادات الرياضية كالتالي: (التجنب، المواجهة، التهدة، المساواة، الإجمار) .

• وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أساليب معالجة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية.

• عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب الإجماع في معالجة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية.

2. دراسة (زولبخة بن نجمة، عزيزة بوشملة) 2022 بعنوان **اثر الثقافة التنظيمية في ادارة الصراع التنظيمي** (دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته) _وحدة جيجل_ نشرت من قبل (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد الصديق بن يحي) هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية في ادارة الصراع التنظيمي حيث ركزت هذه الدراسة على العناصر التالية كأبعاد للدراسة: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي تحليلي وعلى الاستبانة في جمع البيانات وكان حجم العينة 123 عامل. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعدد عناصر الثقافة التنظيمية حيث ركزت هذه الدراسة على العناصر التالية كأبعاد للدراسة: القيم التنظيمية المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية.
- تسعى المنظمات لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من خلال مشاركة العاملين والعوائد والمكافآت.
- الصراع ظاهرة طبيعية تحدث في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، تؤثر في السلوك التنظيمي والأداء التنظيمي، لذا فالمنظمات مطالبة بإدارة فعالة له انطلاقاً من ثقافتها التنظيمية وما تشكله من قيم ومعتقدات وتوقعات وأعراف تنظيمية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Mahmood Ghorbani, Nazanin homaye Razavi) 2010، بعنوان

" The study of the relationship Between Organizational Culture and Conflict Management"

دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية بمركز التعليم العالي في بوجنور -إيران-) نشرت في الموقع الإلكتروني

(<http://www.reseachgate.net/publication>)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأساليب إدارة صراع المديرين في مراكز التعليم العالي في بوجنور بإيران ولأجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي وعلى الاستبيان في جمع البيانات وكان حجم العينة 170 موظفا.. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية التشاركية وإدارة الصراع التنظيمي.
- لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية الأيديولوجية وإدارة الصراع التنظيمي.
- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية الهرمية وإدارة الصراع التنظيمي.

2.دراسة (Betty aril soni pakpahan)، 2018 بعنوان

"The impact of Organizational culture, Conflict management, and procedural justice towards normative commitment of human resource at stakpn tarutung"

أثر الثقافة التنظيمية، إدارة الصراع التنظيمي، العدالة الإجرائية تجاه الالتزام المعياري للموارد البشرية (دراسة ميدانية بجامعة stakpn tarutung -أندونيسيا-) نشرت من قبل

(International of English Literature and Social sciences, vol 3, Issue 2)

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي والعدالة الإجرائية نحو الالتزام المعياري بالموارد البشرية في جامعة stakpn tarutung حيث كان حجم العينة 110 موظف وتم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات وكان المنهج الوصفي هو المنهج المعتمد في الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير وإيجابي على الالتزام المعياري في مكان محل الدراسة.
- إدارة الصراع التنظيمي لها تأثير كبير على الالتزام المعياري في مكان محل الدراسة.
- العدالة الإجرائية لها تأثير كبير وإيجابي على الالتزام المعياري في مكان محل الدراسة.

ثالثا: التعقيب على الدراسات السابقة:

جدول رقم 4: يوضح أوجه التشابه والاختلاف لدراسات المتعلقة بالمتغيرين

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة (ثابت إحصان أحمد، خالد محمود عبد العزيز، علاء الدين عبد الإله): 2012	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان لجمع المعلومات وعلى برنامج spss كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسة السابقة والدراسة الحالية وتناولت الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي مستقل وتابع	أنجزت الدراسة في المنظمات الرياضية محافظة نينوى بالعراق سنة 2012
دراسة (زوليخة بن نجمة، عزيزة بوشملة) 2022	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان لجمع المعلومات وعلى برنامج spss كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسة السابقة والدراسة الحالية وتناولت الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي مستقل وتابع	أنجزت الدراسة فيا لمؤسسة الجزائرية للجلود مشتقاته بولاية جيجل سنة 2022

خلاصة الفصل:

إن الدور الفعال والمهم الذي تقوم به الثقافة التنظيمية يستمد من أهميتها والوظائف التي تؤديها، فهي تعمل بمثابة الصمغ أو الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل، وبالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء.

يؤدي تعرض المنظمة إلى أنواع متعددة من الصراعات إلى القلق والتوتر في جميع النشاطات، مما يجلب الضرر إلى جميع الأطراف، ولا يوجد أسلوب محدد للقضاء على هذه الصراعات نهائياً، لأن الصراع ظاهرة مستمرة، ويمكن التخفيف من هذه الصراعات من خلال التعرف على الأسباب التنظيمية الشخصية، وهذا ما يقتضي إعادة بناء ترتيبها وفق أسس واقعية وعلمية، وذلك من خلال عقد برامج والتوعية للتعرف على ثقافة المنظمة التي تسمح بتخفيض الصراعات.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
لمؤسسة الاسمنت عين التوتة ووحدة
التجارية - تقرت -

تمهيد

بعد أن تطرقنا لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالثقافة التنظيمية بصفة عامة، وأثرها على إدارة الصراعات التنظيمية في المؤسسة بصفة خاصة، ولغرض تقديم الإضافة المرجوة، وتحويل المعرفة النظرية إلى معرفة تطبيقية، ومن أجل إعطاء الإشكالية المطروحة بعداً أعمق، فإننا سنحاول في هذا الفصل الانتقال بالبحث العلمي من الجانب النظري إلى الجانب الميداني، من خلال المعارف النظرية والتطبيقية بالمؤسسة الاقتصادية، والوقوف على واقع المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر مثلما هو الحال في شركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت، وإيماناً منا بالدور الكبير الذي تقوم به هذه المؤسسات، ومساهمتها في الاقتصاد الوطني، فقد تم اختيارها كمجتمع لعينة دراستنا.

سوف نتناول هذا الفصل عرض البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة الاستبانة الخاصة بالدراسة، حيث احتوت على مجموعة من الأسئلة، الغرض منها قياس أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصراعات التنظيمية في شركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت، وقد تم تحديد الأسلوب الإحصائي للتحقق من وجود هذا الأثر، من خلال الدراسة الإحصائية لما يلي:

- فحص صدق المحكمين وصدق المحتوى وثبات بنود وفقرات الاستبانة.

- تحليل البيانات الخاصة بالسّمات الشخصية لعينة الدراسة.

- تحليل المحاور الرئيسية التي تضمنتها الاستبانة.

- اختبار فرضيات الدراسة.

وبذلك قمنا بتقسيم الفصل حسب طريقة إمراد (IMRAD) إلى مبحثين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

نتناول في هذا المبحث الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، حيث يتضمن التعريف بعينة الدراسة، والأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المستعملة في الدراسة.

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وفي الأخير خصائص عينة الدراسة، بغية الوقوف على أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصراعات في شركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت محل الدراسة من خلال الاعتماد على البيانات والمعلومات اللازمة بعد جمعها وتحليلها.

الفرع الأول: منهج الدراسة.

لتحقيق الأهداف المرجوة في بحثنا، سنعتمد على كل من المناهج التالية:

أ. المنهج الوصفي التحليلي

والذي يتم من خلاله جمع المعلومات والبيانات عن العينة محل الدراسة، ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

ب. المنهج الإحصائي:

يمكننا بواسطته استعمال الأدوات والأساليب الإحصائية في تحليل النتائج لاختبار صحة الفرضيات المطروحة، لتقييم الأثر المترتب على إدارة الصراعات التنظيمية في شركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت، من خلال عينة من عمال وموظفي الشركة محل الدراسة، باستخدام معلومات تم الحصول عليها عن طريق تصميم الاستبانة والتي تم توزيعها على عينة من عمال وموظفي الشركة آناث والذكور.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

تمهيد:

نشأت شركة الإسمنت منذ الاستعمار كملك خاص لصنع وبيع مواد البناء، وبعد الاستقلال تم إعادة هيكلتها فأصبحت تابعة للقطاع العام لشركة وطنية لبيع مواد البناء ذات طابع صناعي وتجاري في نفس الوقت. شركة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت هي شركة تجارية اقتصادية بدأت نشاطها سنة 1967م، وبعد ذلك أصبحت شركة وطنية تقوم بتمويل وتوزيع الإسمنت بأنواعه، حيث تعتبر الشركة الوطنية لمواد البناء (scimat) من وأنشط المؤسسات التابعة للقطاع

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي لمؤسسة الاسمنت عين توتة -تقرت-.

الاقتصادي بالجزائر تأسست بموجب الأمر رقم 28/67 المؤرخ في 20/12/1967، ونشطت في مجال تصنيع وتسويق مواد البناء وهذا راجع للاندماج المتزايد للأسواق الوطنية في إطار عولمة الاقتصاد وتسارع التحديد التكنولوجي، ومن تم إعداد هيكلية (scimat) بالمرسوم رقم 322/82 المؤرخ في 03/10/1982 وقسمت إلى ثلاث شركات المتمثلة في:

ERCE: المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته بالشرق (قسنطينة).

ERCC: المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته بالوسط (الجزائر العاصمة).

ERCO: المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته بالوسط (وهران).

وبعد ذلك تم تجميعها في سنة 2010 في مجمع سيمي بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائري " GICA ".

الفرع الأول: تعريف مؤسسة الاسمنت عين التوتة -تقرت-:

شركة الاسمنت شركة وطنية وهي شركة ذات أسهم (ش ذ ا) (SPA) برأس مال قدره

2.250.000.000.00 دج

تسعى هذه الشركة من خلال النشاط الذي تقوم به إلى تلبية حاجيات مختلف قطاعات البناء من مادة الاسمنت، بحيث تعتبر الوحدة التجارية التي تقوم بعملية التسويق الكاملة، وهي من بين أقدم الوحدات، التجارية. كانت هذه الشركة تسير من طرف الاستعمار إلى غاية سنة 1970 م، هذه المؤسسة يتم تصنيفها ضمن المؤسسات المتوسطة .

تضم المؤسسة 80 يد عاملة تابعة للشركة. قسمت بين نساء ورجال كالتالي: منها 65 يد عاملة رجالية، و 15 يد عاملة نسائية، حيث يتم توزيعهم على مهام مختلفة في مراكز بيع مختلفة .

وتضم كذلك 45 يد عاملة تابعة للشركة فرع (ASS). شركة الأوراس للأمن من والخدمات.

الفرع الثاني: موقع الشركة ومساحة الشركة أنواع الاسمنت:

موقع الشركة:

تقع هذه الشركة (شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت) بولاية تقرت. يحدها شمالا المنطقة الصناعية، وجنوبا الضمان الاجتماعي، وشرقا مؤسسة النقل "السكة الحديدية"، وغربا مؤسسة البرية للحافلات.

مساحة الشركة:

تبلغ مساحة الشركة 16000 متر مربع (م). تقوم هذه المؤسسة بتعبئة وتوزيع عدة أنواع من الاسمنت نظرا للحاجة الماسة

إليها متمثلة هذه الأنواع فيما يلي:

- الاسمنت العادي. الاسمنت المائي الجير المائي الاسمنت الأبيض، بالإضافة إلى ذلك حجر الأسود وهكذا تقوم بتلبية حاجيات المواطنين والمؤسسات وكذا متطلبات السوق الوطني. حيث أن:

الاسمنت العادي:

هو نوع يعرف بطلب كبير جدا في الأسواق، حيث تبدل كل ما في وسعها لتوفير الكميات المناسبة في وقتها المناسب. هذه الكميات التي يكون مبرمج لها سبعا. ولكن في بعض الأحيان لا تستطيع المؤسسة تلبية حاجيات كل الطلبات، وذلك لأسباب

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي لمؤسسة الاسمنت عين توتة -تقرت-.

خارجة عن نطاقها، مثلاً: توقف التموين من أحد المصانع المنتجة، وأحياناً يكون عكس ذلك أي وجود فائض في الإنتاج مما يؤدي إلى وجود فائض في السلعة لدرجة تراكم الإنتاج⁴⁷.

الاسمنت المائي:

هو منتج نادر نوعاً ما يزيد هذا الطلب بكثرة في الصحراء، وهذا يعود لطبيعة البيئة الصحراوية، والتي يلائمها هذا النوع من الاسمنت، ولكن كيفية عرضه وتلبية طلباته تبقى ضعيفة من طرف المؤسسة الإنتاجية

حجر الأسود:

هو منتج متوفر نظراً لقلّة الطلب عليه نفس ما يقال عن الاسمنت الأبيض، فهو يعتبر جد متوفر وبإمكان المؤسسة توفير الكميات القليلة المطلوبة منه.

عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من عمال وموظفي شركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت، حيث تم مسح شامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة التي تمكنا من الوصول إليها، وتألّفت من الموظفين والعاملين بالشركة وقد بلغت العينة المسحوبة (67)، تم توزيع استمارات الاستبانة عليهم وكانت المحصلة كما يلي:

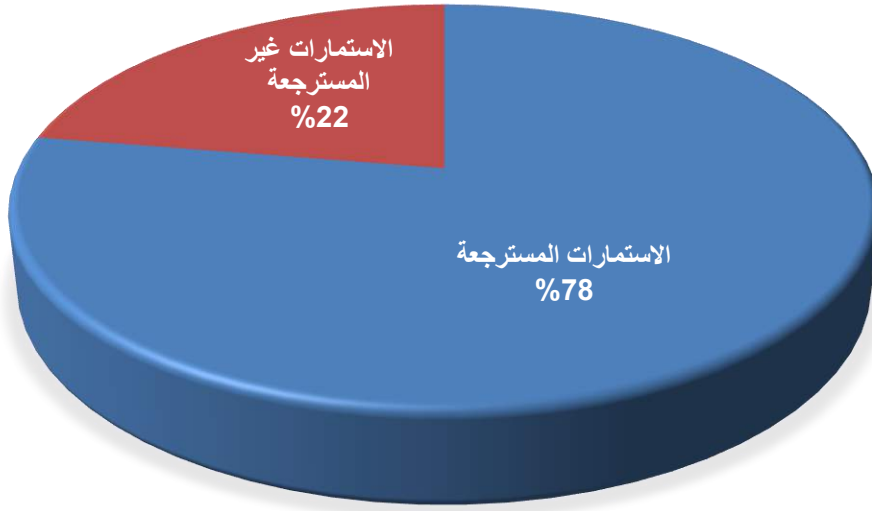
جدول رقم 05: محصلة توزيع الاستبانة في شركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت

البيان	العدد	النسبة %
الاستثمارات المسترجعة	52	78%
الاستثمارات غير المسترجعة	15	22%
مجموع الاستثمارات الموزعة	67	100%

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج اكسيل 2019

⁴⁷ عبد السميع حجاج مؤسسة الاسمنت عين التوتة. مؤسسة محل الدراسة.

الشكل البياني رقم (5) : توزيع الاستبانة في شركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تفرت



المصدر: إعداد الطلبة بناء على برنامج أوفيس أكسيل
2019

التحليل

من خلال الجدول والشكل البياني: نلاحظ أن حجم العينة الإجمالي يمثل 67 استمارة تم توزيعها في المؤسسة، وكانت محصلة العينة المعتمدة في الدراسة كما هو مبين أعلاه، 52 استمارة، بنسبة استرجاع الاستبانة 78%، وهي نسبة جيدة، يمكننا الاعتماد عليها في الدراسة.

أما الاستثمارات غير المسترجعة فعددتها 15 استمارة، بمعدل 22% وهي نسبة تمثل ثلث الدراسة وبالرغم من ذلك ولما كانت العينة في مجملها مقبولة تم الاعتماد عليها في عموم الدراسة.

الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل:

وقد قمنا باستخدام أساليب إحصائية، تمثلت في الإحصاء الوصفي، وحساب المتوسطات، وكذا دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وتحديد نوع العلاقة الارتباطية، وأثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي، وذلك من خلال استخدامنا للبرنامج الإحصائي SPSS بنسخته 26، كما قمنا بإجراء اختبار ألفا كرونباخ للثبات من أجل التحقق من ثبات عبارات الاستبيان ومدى صدق الاستبانة وقمنا بحساب التكرارات الإحصائية، وكذا الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة توجيه الاستبانة وفق مقياس ليكرت الثلاثي.

المقياس الاحصائي المعتمد في الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على مقياس ليكرت الثلاثي وفق الجدول أدناه:

جدول رقم 06 أوزان واتجاه ومستويات مقياس ليكرت الثلاثي

الرقم	الاتجاه	المتوسط الحسابي المرجح	المستوى
1	غير موافق	من 1 إلى 1,66	مستوى منخفض
2	محايد	من 1,67 إلى 2,33	مستوى متوسط
3	موافق	من 2,34 إلى 3	مستوى عال

1- بناء الاستبانة:

تم تصميم الاستبانة بطريقة مبسطة وسهلة حيث احتوت على أسئلة واضحة في متناول المبحوثين، وقد تضمنت هذه البنية العناصر الآتية:

1-2. مقدمة الاستبانة: وهي تعد حسب العديد من الدراسات والأبحاث ضرورية في الاستبيان، وكانت مقدمتنا عبارة عن رسالة وجهت للمؤسسات وذلك لتقديم موضوع الدراسة للمبحوثين، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي ولتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، لذا قمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي، وأن هدفها هو دراسة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي في شركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت كما بينا أن الإجابة لا تستغرق وقتا كبيرا، من أجل تفادي تركها جانبا بحجة طول الاستبانة.

2-2. محتوى الاستبانة: صممت الاستبانة بطريقة مبسطة واحتوت على أسئلة واضحة وسهلة قد قسمت إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: بيانات تخص المستجيب على الاستبانة: وقد تضمنت البيانات الشخصية للمستجيبين:

- الجنس.
- السن.
- الشهادات العلمية.
- الأقدمية في العمل.
- الفئة الوظيفية الذي ينتسب فيها الموظف.
- وقت الدوام في المؤسسة.

الجزء الثاني: مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية

وقد شمل هذا الجزء جملة من الأبعاد اعتمدها في هذه الدراسة تمثلت في: القيم الهدفية، قيم الدعم والتشجيع، قيم الانضباط، قيم جماعية العمل.

الجزء الثالث: تقييم ادارة الصراع التنظيمي

وقد شمل هذا الجزء جملة من الأبعاد اعتمدها في هذه الدراسة تمثلت في: صراع داخل الفرد، صراع داخل الجماعة، الصراع بين الجماعات.

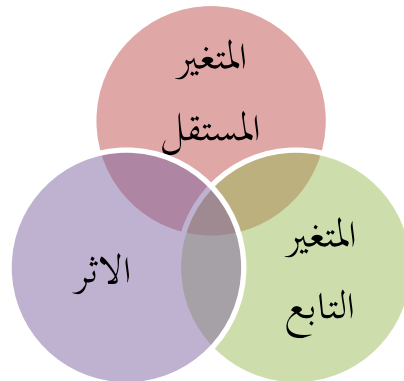
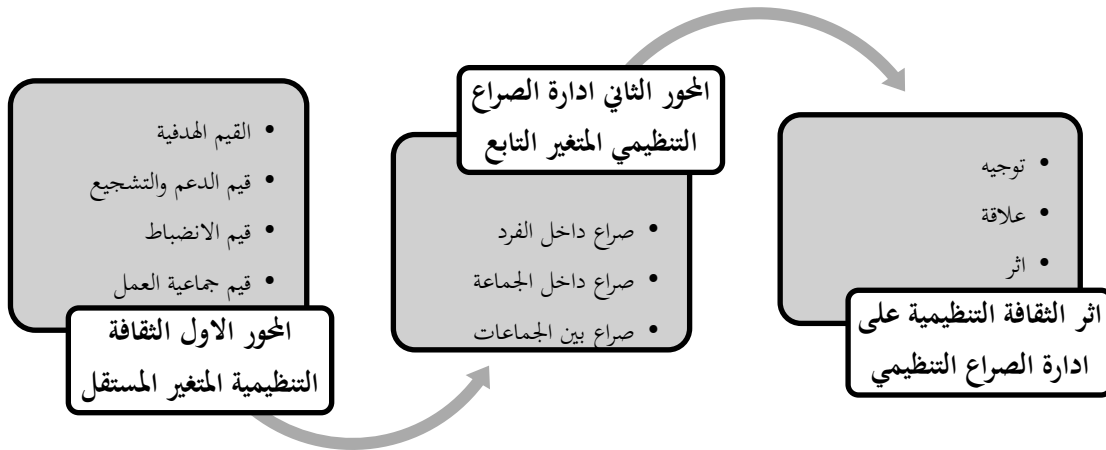
وأغلب الأسئلة كانت لها أجوبة محددة حيث أننا اعتمدنا الأسئلة المغلقة حسب مقياس ليكرت الثلاثي من أجل تسهيل المعالجة الإحصائية لها.

كما احتوت الاستبانة على عدد محدد من الصفحات شملت المحاور والأبعاد في عينة الدراسة وقد تضمنت ثمانية وعشرين (28) سؤالاً بدءاً من الأسئلة الأعم إلى الأسئلة الأكثر استراتيجية.

2- متغيرات الدراسة: يعرض الشكل التالي أ نموذج المعتمد في الدراسة حيث يبين متغيرات الدراسة على مستوى الابعاد

المذكورة آنفا:

الشكل رقم (6): يمثل متغيرات الدراسة والاثر المترتب الذي قد ينشأ عليها⁴⁸



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي لمؤسسة الاسمنت عين توتة -تقرت-.

من خلال هذا النموذج نحاول تسليط الضوء على دراسة متغيرات الدراسة كل على حدا وقياس العلاقة بينهما ومعرفة نوعها ودرجتها من حيث القوة أو الضعف، وكذا الوقوف على الأثر المترتب عليها. وفيما يلي جدول نبين من خلاله توزيع محاور وأبعاد الدراسة حسب المتغيرات المستقلة والتابعة.

جدول رقم 07 يمثل توزيع محاور وأبعاد الدراسة حسب المتغيرات المستقلة والتابعة

متغيرات الدراسة	المحور	البعد	عدد الفقرات في البعد	عدد الأبعاد في متغيرات محاور الدراسة
المتغير المستقل	المحور الأول الثقافة التنظيمية	القيم الهدفية	4 فقرات	4 أبعاد في المتغير المستقل بـ 16 فقرة
		قيم الدعم والتشجيع	4 فقرات	
		قيم الانضباط	3 فقرات	
		قيم جماعية العمل	5 فقرات	
المتغير التابع	المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي	صراع داخل الفرد	4 فقرات	3 أبعاد في المتغير التابع بـ 12 فقرة
		صراع داخل الجماعة	5 فقرات	
		الصراع بين الجماعات	3 فقرات	
مجموع فقرات المحاور (الأول والثاني)		28 فقرة		

المصدر: إعداد الطلبة

وكما مرّ بنا آنفا فقد تلخصت منهجية الدراسة حول المحاور التي تدور عليها التساؤلات المبنية على الفرضيات التي شملت موضوع الدراسة ولا بأس بالتذكير بها:

الاشكالية الفرعية:

- 1- هل مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية مرتفع لدى موظفي وعمال شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت؟
- 2- هل مستوى إدارة الصراع التنظيمي مرتفع لدى موظفي وعمال شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت؟
- 3- هل هناك فروق دالة إحصائية في نظرة الباحثين اتجاه الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي، تعزى لمتغير الجنس؟
- 4- هل توجد علاقة دالة إحصائية عند تطبيق مستويات الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي؟
- 5- ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي؟

الفرضيات الفرعية:

- 1- نتوقع مستوى عال ومرتفع لأبعاد الثقافة التنظيمية لدى موظفي وعمال شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت.
- 2- نتوقع مستوى عال ومرتفع لأبعاد إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي وعمال شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت.

3- توجد فروق دالة إحصائية بشركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت بين مستويات الثقافة التنظيمية لإدارة الصراع التنظيمي، تعزى لمتغير الجنس، عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

4- توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين مستويات الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي.
5- كل المستويات المطبقة في الثقافة التنظيمية تؤثر على إدارة الصراع التنظيمي بشركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت.

المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على الأسئلة المطروحة، واختبار فرضيات الدراسة، قمنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة SPSS 26 (49)

وذلك من خلال:

- صدق المحكمين

- حساب معامل ألفا كرونباخ "coefficient alpha Cronbach's"، وذلك لقياس ثبات الأداة المستخدمة في جمع المعلومات (الاستبيان).

- حساب معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجات الكلية لأبعاد الدراسة للأجل قياس الصدق الداخلي لأداة الدراسة،

- الإحصاء الوصفي من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، استخدام المنحنيات والرسومات البيانية.

- كما قمنا باستخدام اختبار (ت) T-test للعينات المستقلة، للوقوف على الفروقات الإحصائية،

- استخدام اختبار التباين الأحادي Anouva

- استخدام معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين لمتغيرات في الدراسة،

- استخدام معادلة خط الانحدار للوقوف على الأثر المترتب بين متغيرات الدراسة، كما قمنا باستخدام برنامج الإكسيل نسخة 2019، في رسم الجداول وتمثيلها بيانياً.

الفرع الأول: الدراسة الإحصائية ومخرجاتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. v 26

أولاً: ثبات وصدق الاستبانة -أداة الدراسة-

- فحص صدق المحكمين وصدق المحتوى وثبات بنود وفقرات الاستبانة.

لمعرفة صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لمناقشته من حيث شموليته وإمكانيته لتحقيق الهدف الذي يرمي إليه، كما تم عرضه على أساتذة من أعضاء هيئة التدريس وقد طلبنا من المحكمين إبداء الرأي حول وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، كما طلب من المحكمين إسداء النصح بإدخال أية تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحاً، أو إضافة أي عبارة جديدة ليزداد الاستبيان شمولاً أو حذف أي عبارة مكررة أو غير ضرورية.

- حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha (50)

في دراستنا هذه تم احتساب معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم 8: معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ

حجم العينة	معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)	العدد الكلي لفقرات الاستبانة
52	0.79	28 فقرة

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أن معامل الثبات العام للدراسة مرتفع حيث بلغ (0.79) أي نسبة 79% لإجمالي فقرات الاستبيان الثماني والعشرين. وهذا يدل على أن أداة الدراسة الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكننا الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي (Nunnally and Bernstein) (51) الذي اعتمد معدل 0.70 كحد أدنى للثبات.

وبذلك تم التأكد من صدق الدراسة وثباتها على جميع فقراتها، مما يدل على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على الإشكاليات المطروحة واختبار تحقق الفرضيات من عدمها.

- الصدق والاتساق الداخلي

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات أبعاد المحور الأول والثاني والدرجة الكلية لكل بُعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS نسخة 26، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية.

⁵⁰ انظر الملحق رقم 118

⁵¹ Reliability, Validity and Uni-Dimensionality / Nunnally and Bernstein, 1994: 264-265

أولاً: نتائج الصدق والاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المحور الأول مستويات تطبيق الثقافة التنظيمية (52)

- نتائج الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول القيم الهدفية

جدول رقم: 09 الاتساق الداخلي للبعد الأول القيم الهدفية				
رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية	درجة العلاقة الارتباطية	معدل الاتساق الداخلي
1	اهداف مؤسسة الاسمنت عين التوتة واضحة لجميع العاملين.	معامل ارتباط بيرسون	**0.583	58%
		الدلالة الإحصائية Sig. (2-tailed)	0.000	
2	تركز مؤسسة الاسمنت عين التوتة على جودة السلع والخدمات المقدمة بشكل دائم.	معامل ارتباط بيرسون	*0.339	34%
		الدلالة الإحصائية Sig. (2-tailed)	0.014	
3	تركز مؤسسة الاسمنت عين التوتة على تقديم سلع وخدمات بأسعار اقل من أسعار المنافسين.	معامل ارتباط بيرسون	**0.680	68%
		الدلالة الإحصائية Sig. (2-tailed)	0.000	
4	تهتم المؤسسة بمعتقدات وأهداف الأفراد التي يرغبون في حدوثها.	معامل ارتباط بيرسون	**0.690	70%
		الدلالة الإحصائية Sig. (2-tailed)	0.000	
		حجم العينة (N)	52	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				
المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس أكسيل 2019				

التعليق:

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (2-tailed) **Sig.** أقل من 0.01 للفقرات (1-3-4) حيث كان ارتباطها الداخلي يتمتع بقوة نوعاً ما وله دلالة إحصائية ومعامل ارتباطها على التوالي: 0.583**، 0.680**، 0.690** بمعدل اتساق داخلي 58 % 68 %، وكلها في اتجاه علاقة طردية قوية دالة إحصائياً. و أما الفقرة الثانية فهي دالة إحصائية بمستوى معنوية 0.014 وهي أقل من 0.05 ومعامل ارتباطها 0.339*، وبالرغم من ضعفه إلا أن له دلالة إحصائية في البعد. ويدل على وجود علاقة.

-نتائج الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني: قيم الدعم والتشجيع

جدول رقم: 10 الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني: قيم الدعم والتشجيع				
رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية	العلاقة الارتباطية	معدل الاتساق الداخلي
1	أجد تعليمات واضحة ومحددة حول اسلوب اداء العمل.	معامل ارتباط بيرسون	**0.674	67%
		مستوى المعنوية Sig. (tailed-2)	0.000	
2	استخدم الاهداف كمعيار لقياس فعلية الأداء.	معامل ارتباط بيرسون	**0.559	56%
		مستوى المعنوية Sig. (tailed-2)	0.000	
3	تكرم مؤسسة الاسمنت عين التوتة المبتكرين وتحفزهم على أعمالهم.	معامل ارتباط بيرسون	**0.779	78%
		مستوى المعنوية Sig. (tailed-2)	0.000	
4	أشجع من الادارة العليا على آراء والمقترحات العمل.	معامل ارتباط بيرسون	*0.337	34%
		مستوى المعنوية Sig. (tailed-2)	0.015	
حجم العينة (N)		52		
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس أكسيل 2019				

التعليق:

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (**2-tailed**) **Sig.** أقل من 0.01 للفقرات (1-2-3) حيث كان ارتباطها الداخلي يتمتع بقوة نوعاً ما وله دلالة إحصائية ومعامل ارتباطها على التوالي: **0.674****، **0.559****، **0.779**** بمعدل اتساق داخلي 67 % 56 % ، 78 % وكلها في اتجاه علاقة طردية قوية دالة إحصائياً. و أما الفقرة الرابعة فلها دلة إحصائية بمستوى معنوية 0.015 وهي أقل من 0.05 ومعامل ارتباطها **0.337***، وبالرغم من ضعفه إلا أن له دلالة إحصائية في البعد. ويدل على وجود علاقة.

- نتائج الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: قيم الانضباط

جدول رقم 11: الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: قيم الانضباط				
رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية	العلاقة الارتباطية	معدل الاتساق الداخلي
1	هناك اهتمام من قبل الموظفين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام.	معامل ارتباط بيرسون	0.717**	72%
		مستوى المعنوية Sig. (tailed-2)	0.000	
2	احرص على إدارة وقتي بشكل جيد.	معامل ارتباط بيرسون	0.758**	76%
		مستوى المعنوية Sig. (tailed-2)	0.000	
3	اعمل على حل المشكلات العمل في سبيل تطوير مؤسسة الاسمنت عين التوتة.	معامل ارتباط بيرسون	0.593**	59%
		مستوى المعنوية Sig. (tailed-2)	0.000	
		حجم العينة (N)	52	
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس أكسيل 2019				

التعليق:

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (**2-tailed**) **Sig.** 0.000 أقل من 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط **0.593**** فيما كان الحد الأعلى للارتباط يساوي **0.758**** وكلها في اتجاه علاقة طردية قوية دالة إحصائياً. وتعكس مدى الاتساق الداخلي بين البعد والفقرات التي تنتمي إليه بنسب تتراوح بين 59% و 76%.

-نتائج الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع: قيم جماعية العمل-

جدول رقم:12 الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع: قيم جماعية العمل				
رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية	درجة العلاقة الارتباطية	معدل الاتساق الداخلي
1	يضع الموظفون الاهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها.	معامل ارتباط بيرسون	*0.278	28%
		مستوى المعنوية Sig. (tailed-2)	0.046	
2	تعمل مؤسسة الاسمنت عين التوتة بمبدأ المساواة بين جميع العاملين.	معامل ارتباط بيرسون	**0.580	58%
		مستوى المعنوية Sig. (tailed-2)	0.000	
3	اخضع لبرامج تدريبية وشارك في اتخاذ القرار اضافة الى التنسيق مع الآخرين فهو يزيد ويساعد في تحسين ادائي.	معامل ارتباط بيرسون	**0.785	79%
		مستوى المعنوية Sig. (tailed-2)	0.000	
4	تبذل جهود كبيرة من المسؤولين لتطوير مهارات العاملين في مؤسسة الاسمنت عين التوتة.	معامل ارتباط بيرسون	**0.663	66%
		مستوى المعنوية Sig. (tailed-2)	0.000	
5	اعمل ضمن فريق يسوده روح التفاهم والتعاون.	معامل ارتباط بيرسون	**0.583	58%
		مستوى المعنوية Sig. (tailed-2)	0.000	
52	حجم العينة (N)			

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس أكسيل 2019

التعليق:

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط 0.278^* وهو أقل من مستوى المعنوية $0.05 = \text{Sig. (2-tailed)}$ ، فيما كان الحد الأعلى للارتباط يساوي 0.785^{**} وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية Sig. (2-tailed) أقل من 0.01 وكلها في اتجاه علاقة طردية قوية دالة إحصائياً. وتعكس مدى الاتساق الداخلي بين البعد والفقرات التي تنتمي إليه بنسب تتراوح بين 28% و 79% .

- نتائج الصدق والاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول مستويات تطبيق الثقافة التنظيمية

جدول رقم 13 الاتساق الداخلي للمحور الأول مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعاده الأربعة				
رقم البعد	البعد	معامل الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية	درجة العلاقة الارتباطية	معدل الاتساق الداخلي
1	القيم الهدفية	معامل ارتباط بيرسون	0.360^{**}	36%
		الدلالة الإحصائية (2-tailed)	0.009	
2	قيم الدعم والتشجيع	معامل ارتباط بيرسون	0.712^{**}	71%
		الدلالة الإحصائية (2-tailed)	0.000	
3	قيم الانضباط	معامل ارتباط بيرسون	0.658^{**}	66%
		الدلالة الإحصائية (2-tailed)	0.000	
4	قيم جماعية العمل	معامل ارتباط بيرسون	0.783^{**}	78%
		الدلالة الإحصائية (2-tailed)	0.000	
52	حجم العينة (N)			
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس أكسيل 2019				

التعليق:

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع أبعاد المحور الأول مستويات تطبيق الثقافة التنظيمية بشركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت، متسقة داخليا مع الدرجة الكلية للمحور وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (2-tailed) Sig. 0.000 أقل من 0.01 وتدل على علاقة طردية قوية بالنسبة لبعدهم قيم جماعية العمل بمعامل ارتباط 0.783^{**} ومعدل اتساق داخلي 78%، وبعدهم قيم الدعم والتشجيع بمعامل ارتباط 0.712^{**} ومعدل اتساق داخلي 72%. كما تدل النتائج على وجود علاقة طردية متوسطة بالنسبة لبعدهم قيم الانضباط بمعامل ارتباط 0.658^{**} ومعدل اتساق داخلي 66%، وتدل على علاقة طردية ضعيفة بالنسبة لبعدهم القيم الاهدافية بمعامل ارتباط 0.360^{**} ومعدل اتساق داخلي 36%، وبالرغم من ضعفها إلا أنها تدل على وجود علاقة طردية في البعد.

ثانيا: نتائج الصدق والاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي (53)

- نتائج الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول: صراع داخل الفرد

جدول رقم 14: الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول: صراع داخل الفرد				
رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية	درجة العلاقة الارتباطية	معدل الاتساق الداخلي
1	اشعر بالضغط نتيجة ممارستي العديد من الأدوار.	معامل ارتباط بيرسون	0.621^{**}	62%
		مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)	0.000	
2	أجد صعوبة في اختيار بين هدفين ارغب في تحقيقهما.	معامل ارتباط بيرسون	0.660^{**}	66%
		مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)	0.000	
3	تعارض مهام عملي مع قيمي ومعتقداتي.	معامل ارتباط بيرسون	0.722^{**}	72%
		مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)	0.000	
4	اختلف مع زملائي في طريقة العمل.	معامل ارتباط بيرسون	0.642^{**}	64%
		مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)	0.000	
حجم العينة (N)		52		
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس أكسيل 2019

التعليق:

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (**2-tailed**) Sig. 0.000 وهي أقل من 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط 0.621^{**} للفقرة الأولى بمعدل اتساق داخلي 62% وكان الحد الأعلى للارتباط يساوي 0.722^{**} للفقرة الثالثة وكلها في اتجاه علاقة طردية بين القوية والمتوسطة وهي دالة إحصائياً. وتعكس مدى الاتساق الداخلي بين الفقرات و البعد التي تنتمي إليه.

- نتائج الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني: صراع داخل الجماعة

جدول رقم 15: الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني: صراع داخل الجماعة				
رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية	درجة العلاقة الارتباطية	معدل الاتساق الداخلي
1	أجد تضارب بين اهداف افراد فريق العمل الذي أنتمي اليه في الاسمنت عين التوتة.	معامل ارتباط بيرسون مستوى المعنوية Sig. (tailed-2)	0.599^{**} 0.000	60%
2	اتفادى اظهار مشاعر الغضب ضد افراد فريق العمل.	معامل ارتباط بيرسون مستوى المعنوية Sig. (tailed-2)	0.377^{**} 0.006	38%
3	أجد تباين في الآراء بين أعضاء الجماعة التي اعمل معها.	معامل ارتباط بيرسون مستوى المعنوية Sig. (tailed-2)	0.466^{**} 0.000	47%
4	أجد صعوبة في العمل مع الجماعة.	معامل ارتباط بيرسون مستوى المعنوية Sig. (tailed-2)	0.657^{**} 0.000	66%
5	تحرص المؤسسة على معالجة الصراع بشكل جذري بدل محاولة تهدئة أطراف الصراع.	معامل ارتباط بيرسون مستوى المعنوية Sig. (tailed-2)	0.731^{**} 0.000	73%
		حجم العينة (N)	52	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس أكسيل 2019

التعليق:

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (**2-tailed**) Sig. (0.000 وهي أقل من 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط 0.377** للفقرة الثانية بمعدل اتساق داخلي 38% وبالرغم من ضعفها فهي دالة إحصائيا ولها علاقة طردية في بعدها، وكان الحد الأعلى للارتباط يساوي 0.731** للفقرة الخامسة، بمعدل اتساق داخلي 73% وأما باقي فقرات البعد فهي دالة إحصائيا وفي اتجاه علاقة طردية بين القوية والمتوسطة. وتعكس مدى الاتساق الداخلي بين الفقرات و البعد التي تنتمي إليه.

- نتائج الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: الصراع بين الجماعات

جدول رقم:16 الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: الصراع بين الجماعات

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية	درجة العلاقة الارتباطية	معدل الاتساق الداخلي
1	اعتقد ان مسؤول يعامل جميع اعضاء الفريق بمساواة.	معامل ارتباط بيرسون	**0.732	73%
		مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)	0.000	
2	تعمل المؤسسة على إثارة الصراع المقبول من أجل خلق روح التنافس.	معامل ارتباط بيرسون	**0.751	75%
		مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)	0.000	
3	تمنح الإدارة العمال فرصا عادلة لسماع شكواهم وتفرض عقوبات على المخالفين للإجراءات.	معامل ارتباط بيرسون	**0.743	74%
		مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)	0.000	
حجم العينة (N)		52		

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس أكسيل 2019

التعليق:

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية **Sig. (2-tailed) 0.000** وهي أقل من 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط **0.732**** للفقرة الأولى بمعدل اتساق داخلي 73% وهي دالة إحصائياً ولها علاقة طردية في بعدها، وكان الحد الأعلى للارتباط يساوي **0.751**** للفقرة الثانية، بمعدل اتساق داخلي 75% وأما الفقرة الثالثة فهي دالة إحصائياً بمعامل ارتباط **0.743**** في اتجاه علاقة طردية ثوية لحد ما، وتعكس مدى الاتساق الداخلي بين الفقرات و البعد التي تنتمي إليه.

- نتائج الصدق والاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

جدول رقم: 17 الاتساق الداخلي للمحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي بأبعاده الثلاثة				
رقم البعد	البعد	معامل الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية	درجة العلاقة الارتباطية	معدل الاتساق الداخلي
1	الصراع داخل الفرد	معامل ارتباط بيرسون	0.788**	79%
		الدلالة الإحصائية Sig. (2-tailed)	0.000	
2	الصراع داخل الجماعة	معامل ارتباط بيرسون	0.848**	85%
		الدلالة الإحصائية Sig. (2-tailed)	0.000	
3	الصراع بين الجماعات	معامل ارتباط بيرسون	0.775**	78%
		الدلالة الإحصائية Sig. (2-tailed)	0.000	
حجم العينة (N)				52
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس أكسيل 2019				

التعليق:

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع أبعاد المحور الأول مستويات تطبيق الثقافة التنظيمية بشركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت، متسقة داخلياً مع الدرجة الكلية للمحور وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية **Sig. (2-tailed) 0.000** أقل من 0.01 وتدلل على علاقة طردية قوية حيث أظهرت النتائج لمعامل الارتباط بيرسون كحد أدنى لبعد الصراع بين الجماعات بمعامل ارتباط طردي قوي **0.775**** وكحد أعلى لبعد الصراع داخل الجماعة بمعامل ارتباط طردي قوي **0.848**** ، أما بعد

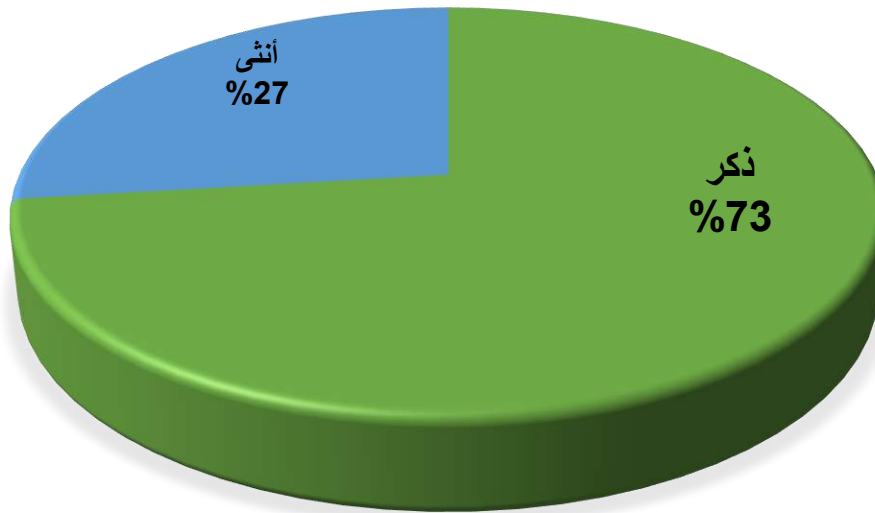
الصراع داخل الفرد فمعامل ارتباطه قوي أيضا 0.788^{**} وكل الأبعاد لها اتساق داخلي قوي ولها علاقة طردية قوية كذلك. بنسب تتراوح بين 78% و 85% وكلها تقع في مجال العلاقة الطردية القوية.

- تحليل البيانات حسب متغير النوع الاجتماعي

جدول رقم: 18 توزيع البيانات الشخصية على النوع الاجتماعي			
المجموع	أنثى	ذكر	البيان
52	14	38	التكرارات
100%	27%	73%	النسب المئوية

إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

شكل بياني رقم (7) يمثل توزيع البيانات الشخصية على النوع الاجتماعي



إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

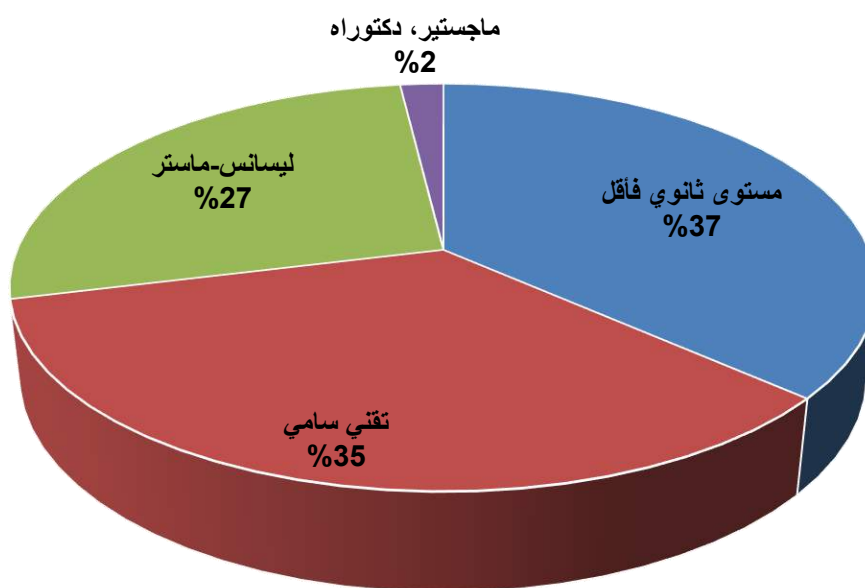
التعليق: من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه، يتبين لنا أن عينة الدراسة مقسمة حسب نوع الجنس إلى ذكور بعدد 38 بنسبة 73% من إجمالي العينة، وإناث بعدد 14 بنسبة 27%.

- تحليل البيانات حسب المستوى والشهادات العلمية

جدول رقم:19 توزيع البيانات حسب المستوى والشهادات العلمية					
حجم العينة	الشهادات العلمية				البيان
	ماجستير، دكتوراه	ليسانس- ماستر	تقني سامي	مستوى ثانوي فأقل	
52	1	14	18	19	التكرارات
100%	2%	27%	35%	37%	النسب المئوية

إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

الشكل البياني رقم (8): توزيع البيانات حسب المستوى والشهادات العلمية



إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

التعليق:

يتضح من خلال الجدول وتمثيله البياني أن العينة البحثية بشركة الاسمنت عين التوتة وحدة تفرت تتكون من أربعة (04) مستويات علمية وهي:
المستوى الثانوي فأقل، تقني سامي، ليسانس - ماستر، ومستوى ماجستير أو دكتوراه.

حيث أن النسبة الأعلى كانت لمستوى ثانوي فأقل، بـ 37%، ثم يليها مستوى تقني سامي بنسبة 35%، ثم مستوى ماستر- ليسانس بنسبة تقارب 27%، وفي الأخير نجد مستوى الدكتوراه والماجستير بنسبة 2%.

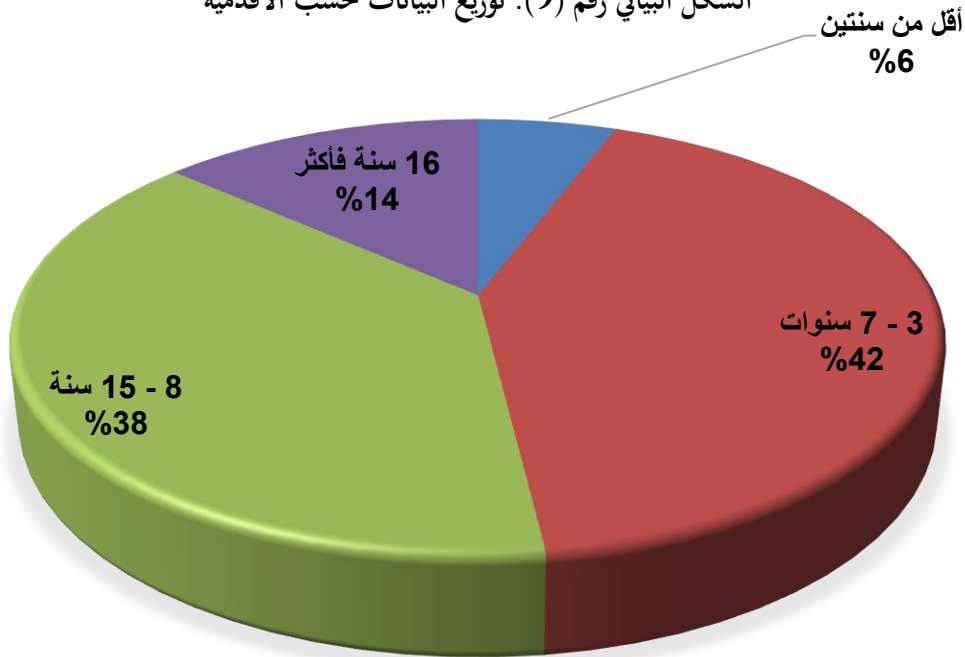
- تحليل البيانات حسب الأقدمية

جدول رقم:20 توزيع البيانات حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
6%	3	أقل من سنتين
42%	22	3 - 7 سنوات
38%	20	8 - 15 سنة
14%	7	16 سنة فأكثر
100%	52	المجموع

إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

الشكل البياني رقم (9): توزيع البيانات حسب الأقدمية



إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

التعليق:

يتضح من خلال الجدول وتمثيله البياني أن العينة البحثية بشركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت تتكون من أربعة (04) مستويات في الأقدمية، حيث:

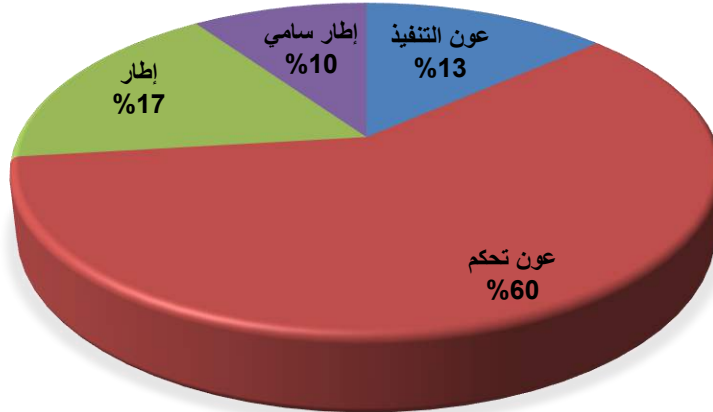
حيث أن النسبة الأعلى كانت للعمال الذين تتراوح أقدمتهم ما بين 3 - 7 سنوات بـ 42%، ثم تليها فئة العمال الذين تتراوح أقدمتهم ما بين 8 - 15 سنة بـ 38%، ثم فئة العمال الذين تتراوح أقدمتهم من 16 سنة فأكثر بمعدل 14% ووفي الأخير العمال الذين تتراوح أقدمتهم أقل من سنتين بمعدل 6%.

- تحليل البيانات حسب الفئة الوظيفية

جدول رقم:21 توزيع البيانات حسب الفئة الوظيفية		
النسبة المئوية	التكرار	البيان
13%	7	عون التنفيذ
60%	31	عون تحكم
17%	9	إطار
10%	5	إطار سامي
100%	52	المجموع

إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

الشكل البياني رقم (10): توزيع البيانات حسب الفئة الوظيفية



إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

التعليق:

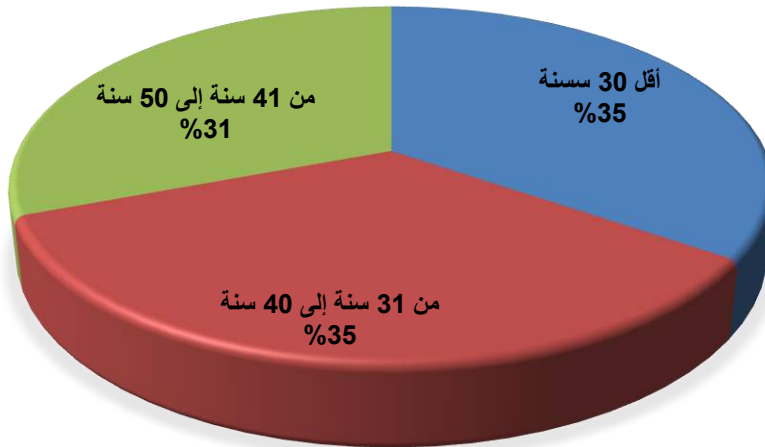
يتضح من خلال الجدول وتمثيله البياني أن العينة البحثية بشركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقوت تتكون من أربعة (04) فئات وظيفية، حيث:
أن النسبة الأعلى كانت لفئة أعوان التحكم بمعدل 60%، ثم فئة الإطارات من الإداريين وغيرهم بمعدل 17%، ثم تليها فئة أعوان التنفيذ بمعدل 13%، وفي الأخير فئة الإطارات السامون بمعدل 10%.

- تحليل البيانات حسب متغير السن:

جدول رقم: 22 توزيع البيانات حسب السن		
النسبة المئوية	التكرار	البيان
35%	18	أقل 30 سنة
35%	18	من 31 سنة إلى 40 سنة
30%	16	من 41 سنة إلى 50 سنة
100%	52	المجموع

إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

الشكل البياني رقم(11): توزيع البيانات حسب السن



إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

التعليق:

يتضح من خلال الجدول وتمثيله البياني أن العينة البحثية بشركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت تتكون من ثلاث (03) فئات عمرية كلها متقاربة الأعمار حيث: أن النسبة الأعلى كانت للعمال الذين تتراوح أعمارهم من 31 سنة إلى 40 سنة وكذلك فئة العمال الأقل من 30 سنة بنسبة 35%، وفي الأخير فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 41 سنة و 50 سنة بنسبة 30%. ومعدل الأعمار كله متقارب.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: تحليل الاتجاه والمستوى والفروق لمتطلبات الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

للقوف على درجة مستوى الثقافة التنظيمية وتطبيقها في شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت، ولاختبار الفرضية التي تضمنت النص التالي: " نتوقع مستوى عال ومرتفع لأبعاد الثقافة التنظيمية لدى موظفي وعمال شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت."

قمنا باختبارها عن طريق توجيه اتجاه العينة وفق مقياس ليكارت الثلاثي.

الفرع الأول: تحليل اتجاه العينة وفق مقياس ليكارت الثلاثي

- تحليل اتجاه العينة للبعد الأول: القيم الهدفية.

يظهر الجدول رقم: نتائج إجابات المبحوثين المتعلقة ببعده القيم الهدفية في شركة الإسمنت عين التوتة وحدة تقرت وفق مقياس ليكارت الثلاثي

جدول رقم: 23 نتائج إجابات المبحوثين للبعد الأول القيم الهدفية وفق مقياس ليكارت الثلاثي										
رقم الفقرة	بيان الفقرة	مقياس ليكارت الثلاثي	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	مستوى الفقرة	اتجاه العينة
1	اهداف	غير موافق	1	1,9%	2,58	0,54	86%	2	مرتفعة	موافق
	مؤسسة الاسمنت عين التوتة واضحة لجميع العاملين	محايد	20	38,5%						
		موافق	31	59,6%						
2	تركز	غير موافق	0	0,0%	2,87	0,35	96%	1	مرتفعة	موافق
	مؤسسة الاسمنت	محايد	7	13,5%						
		موافق	45	86,5%						

									عين التوتة على جودة السلع والخدمات المقدمة بشكل دائم.	
موافق	مرتفعة	3	86%	0,64	2,58	7,7%	4	غير موافق	تركز	3
						26,9%	14	محايد	مؤسسة	
						65,4%	34	موافق	الاسمنت عين التوتة على تقديم سلع وخدمات بأسعار اقل من أسعار المنافسين.	
موافق	مرتفعة	4	84%	0,64	2,52	7,7%	4	غير موافق	تمت	4
						32,7%	17	محايد	المؤسسة بمعتقدات وأهداف الأفراد التي يرغبون في حدوثها.	
						59,6%	31	موافق		
موافق	مرتفع		88%	0,33	2,63	النتيجة الإحصائية للبعد القيم الهدفية			حجم العينة 52	
المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019										

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن نتيجة بعد القيم الهدفية في الثقافة التنظيمية كانت باتجاه موافق وفق مقياس ليكارت الثلاثي، بمتوسط حسابي 2.63 وانحراف معياري 0.33 وكانت درجة مستوى البعد الأول قيم الهدفية مرتفعة بمعدل أهمية 88%. وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية لبعد القيم الهدفية بالشركة محققة بقدر كبير، وتأتي في المقام الأول تركيز مؤسسة الاسمنت عين التوتة على جودة السلع والخدمات المقدمة بشكل دائم. بمعدل 96% وفي المقام الثاني اهداف مؤسسة الاسمنت عين التوتة واضحة لجميع العاملين، بمعدل 86% وفي المقام الثالث يأتي حرص الشركة على تقديم سلع وخدمات بأسعار أقل من أسعار المنافسين، وهذا إنما يدل على وضوح الهدف حقيقة لدى جميع العاملين بالشركة. وكما يدل في المقام الأخير على أن الشركة تحترم جميع الثقافات المتعلقة بالمعتقد. وهذا في حد ذاته يعكس القيم الهدفية المرجوة بين العمال والإدارة. ومنه فالقيمة الهدفية المحققة في هذا البعد تجسدت إلى حد كبير بمستوى مرتفع.

تحليل اتجاه العينة للبعد الثاني: قيم الدعم والتشجيع

يظهر الجدول رقم 24 نتائج إجابات المبحوثين المتعلقة ببعد قيم الدعم والتشجيع في شركة الإسمنت عين التوتة وحدة تقرت وفق مقياس ليكارت الثلاثي

جدول رقم: 24 نتائج إجابات المبحوثين للبعد الثاني قيم الدعم والتشجيع وفق مقياس ليكارت الثلاثي										
رقم الفقرة	بيان الفقرة	مقياس ليكارت الثلاثي	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	مستوى الفقرة	اتجاه العينة
1	أجد تعليمات واضحة ومحددة حول اسلوب اداء العمل.	غير موافق	1	1,9%	2,63	0,525	88%	1	مرتفعة	موافق
		محايد	17	32,7%						
		موافق	34	65,4%						
2	استخدم الاهداف كمعيار لقياس فعالية الأداء.	غير موافق	2	3,8%	2,56	0,574	85%	2	مرتفعة	موافق
		محايد	19	36,5%						
		موافق	31	59,6%						
3	تكرم مؤسسة الاسمنت عين التوتة المبتكرين وتحفزهم على أعمالهم.	غير موافق	12	23,1%	2,31	0,829	77%	4	متوسطة	محايد
		محايد	12	23,1%						
		موافق	28	53,8%						
4	أشجع من الادارة العليا على آراء والمقترحات العمل.	غير موافق	3	5,8%	2,37	0,595	79%	3	مرتفعة	موافق
		محايد	27	51,9%						
		موافق	22	42,3%						
حجم العينة 52		النتيجة الإحصائية الثاني قيم الدعم والتشجيع		2,47	0,380	82%	مرتفع	موافق		

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن نتيجة بعد قيم الدعم والتشجيع في الثقافة التنظيمية لدى أفراد الشركة كانت باتجاه موافق، بمتوسط حسابي 2.47 وانحراف معياري 0.380 بمستوى مرتفع بلغ 82%.
ويظهر من خلال مخرجات النتائج المتحصل عليها أن قيم الدعم والتشجيع في الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة من طرف الإدارة، وذات أهمية كبيرة ومرتفعة لدى أفراد الشركة والعاملين بها.
حيث أن العاملين بالشركة يجدون تعليمات واضحة ومحددة حول اسلوب اداء العمل. ويتم استخدام الاهداف كمعيار لقياس فعالية الأداء، كما أن الشركة تشجع عاملها طرح آرائهم ومقترحاتهم في العمل، وتعمل كذلك على تكريمهم وتحفزهم على أعمالهم المبتكرة.

- تحليل اتجاه العينة للبعد الثالث: قيم الانضباط

يظهر الجدول رقم 25 نتائج إجابات المبحوثين المتعلقة ببعده قيم الانضباط في شركة الإسمنت عين التوتة وحدة تقرت وفق مقياس ليكارت الثلاثي

جدول رقم 25 نتائج إجابات المبحوثين للبعد الثالث قيم الانضباط وفق مقياس ليكارت الثلاثي										
رقم الفقرة	بيان الفقرة	مقياس ليكارت الثلاثي	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	مستوى الفقرة	اتجاه العينة
1	هناك اهتمام من قبل الموظفين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام.	غير موافق	2	5,8%	2,67	0,585	89%	3	مرتفعة	موافق
		محايد	2	21,2%						
		موافق	3	73,1%						
2	احرص على إدارة وقتي بشكل جيد.	غير موافق	2	3,8%	2,85	0,460	95%	1	مرتفعة	موافق
		محايد	2	7,7%						
		موافق	3	88,5%						
3	اعمل على حل المشكلات العمل في سبيل تطوير مؤسسة الاسمنت عين التوتة.	غير موافق	1	1,9%	2,79	0,457	93%	2	مرتفعة	موافق
		محايد	3	17,3%						
		موافق	3	80,8%						
حجم العينة 52		النتيجة الإحصائية الثالث قيم الانضباط		2,77	0,346	92%	مرتفع	موافق		

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن نتيجة بعد قيم الدعم والتشجيع في الثقافة التنظيمية لدى أفراد الشركة كانت باتجاه موافق، بمتوسط حسابي 2.77 وانحراف معياري 0.346 بمستوى مرتفع بلغ 92%.
ويأتي في المقام الأول حرص العاملين بالشركة على إدارة أوقاتهم بشكل جيد، وقد بلغ حسب رأي المبحوثين معدل أهمية كبيرة جدا 95%، وفي المقام الثاني يحرص عمال الشركة على حل مشكلات العمل في سبيل تطوير المؤسسة والرقي بها. بلغت معدل أهمية كبيرة جدا 93%، كما لهم اهتمام بعامل الوقت لإنجاز المهام.

- تحليل اتجاه العينة للبعد الرابع: قيم جماعية العمل

جدول رقم 26 نتائج إجابات المبحوثين للبعد الرابع قيم جماعية العمل وفق مقياس ليكرت الثلاثي										
رقم الفقرة	بيان الفقرة	مقياس ليكرت الثلاثي	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	مستوى الفقرة	اتجاه العينة
1	يضع الموظفون الاهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها.	غير موافق	3	5,80%	2,58	0,605	86%	2	مرتفعة	موافق
		محايد	16	30,80%						
		موافق	33	63,50%						
2	تعمل مؤسسة الاسمنت عين التوتة بمبدأ المساواة بين جميع العاملين.	غير موافق	8	15,40%	2,15	0,668	72%	5	متوسطة	محايد
		محايد	28	53,80%						
		موافق	16	30,80%						
3	اخضع لبرنامج تدريبية وشارك في اتخاذ القرار اضافة الى التنسيق مع الآخرين فهو يزيد ويساعد في تحسين ادائي.	غير موافق	7	13,50%	2,44	0,725	81%	4	مرتفعة	موافق
		محايد	15	28,80%						
		موافق	30	57,70%						
4	تبدل جهود كبيرة من المسؤولين لتطوير مهارات العاملين في مؤسسة الاسمنت عين التوتة.	غير موافق	5	9,60%	2,54	0,67	85%	3	مرتفعة	موافق
		محايد	14	26,90%						
		موافق	33	63,50%						
5	اعمل ضمن فريق يسوده روح التفاهم والتعاون.	غير موافق	3	5,80%	2,71	0,572	90%	1	مرتفعة	موافق
		محايد	9	17,30%						
		موافق	40	76,90%						
حجم العينة				النتيجة الإحصائية البعد الرابع قيم جماعية العمل	2,48	0,381	83%	مرتفعة		موافق
المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019										

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن نتيجة بعد قيم جماعية العمل في الثقافة التنظيمية لدى أفراد الشركة كانت باتجاه موافق، بمتوسط حسابي 2.48 وانحراف معياري 0.381 بمستوى مرتفع بلغ 83%.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي لمؤسسة الاسمنت عين توتة -تفرت-.

ويأتي في المقام الأول ثقافة العمل الجماعي لدى العاملين بالشركة بمعدل بلغ 90%، ويضع الموظفون الاهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها. له أهمية كبيرة جدا لديهم بلغت 86% من اهتماماتهم الجماعية في العمل، كما نجد كذلك ان مسؤولي الشركة يبذلون جهودا كبيرة لتطوير مهارات العاملين في مؤسسة الاسمنت عين التوتة بلغ اهتمام المسؤولين بذلك 85% في نشر ثقافة القيم الجماعية في العمل بين أفراد وعاملي الشركة. وللغرض المنشود توفر إدارة الشركة برامج تدريبية وشارك في اتخاذ القرار اضافة الى التنسيق مع الآخرين فهو يزيد ويساعد في تحسين أداء العاملين بالشركة لتحقيق الإضافة المرجوة.

نتيجة المحور الأول مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية بشركة الإسمنت عين التوتة وحدة تفرت

جدول رقم 27 نتيجة المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية وفق مقياس ليكارت الثلاثي

رقم البعد	أبعاد المحور الأول مستويات الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل الأهمية النسبية	ترتيب البعد	مستوى البعد	اتجاه البعد
1	القيم الهدفية	2,63	0,326	88%	2	مرتفع	موافق
2	قيم الدعم والتشجيع	2,47	0,380	82%	4	مرتفع	موافق
3	قيم الانضباط	2,77	0,346	92%	1	مرتفع	موافق
4	قيم جماعية العمل	2,48	0,381	83%	3	مرتفع	موافق
	نتيجة المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية	2,57	0,233	86%		مرتفع	موافق

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق:

من خلال الجدول السابق فقد خلصت نتائج المحور الأول مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية بشركة الإسمنت عين التوتة وحدة تفرت، وفق مقياس ليكارت الثلاثي إلى اتجاه عام موافق بمتوسط حسابي 2.57 وانحراف معياري 0.233، حيث أن مستوى التطبيق للثقافة التنظيمية بالشركة كان عال جدا ومرتفع بمعدل 86% وله أهمية كبيرة لدى المسؤولين والعاملين بالشركة، ويأتي في المقام الأول بعد قيم الانضباط بمعدل أهمية 92%، وفي المقام الثاني بعد القيم الهدفية بمعدل أهمية 88%، وفي المقام الثالث بعد قيم جماعية العمل بمعدل أهمية 83%، ويأتي في المقام الأخير بعد قيم الدعم والتشجيع بمعدل أهمية 82%.

ومنه نستطيع القول بان الفرضية التي تنص " نتوقع مستوى عال ومرتفع لأبعاد الثقافة التنظيمية لدى موظفي وعمال شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تفرت."

قد تحققت بمعدل مرتفع وعالي بلغ 86%. في تطبيق مستويات الثقافة التنظيمية بالشركة.

تحليل الاتجاه والفروق لمتطلبات إدارة الصراع التنظيمي

للقوف على درجة مستوى إدارة الصراع التنظيمي في شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت، ولاختبار الفرضية التي تضمنت النص التالي: " نتوقع مستوى عال ومرتفع لأبعاد إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي وعمال شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت."

قمنا باختبارها عن طريق توجيه اتجاه العينة وفق مقياس ليكارت الثلاثي.

الفرع الأول: تحليل اتجاه العينة وفق مقياس ليكارت الثلاثي

- تحليل اتجاه العينة للبعد الأول: الصراع داخل الفرد.

يظهر الجدول رقم 28 نتائج إجابات المبحوثين المتعلقة ببعد الصراع داخل الفرد في شركة الإسمنت عين التوتة وحدة تقرت وفق مقياس ليكارت الثلاثي

جدول رقم 28 نتائج إجابات المبحوثين للبعد الأول الصراع داخل الفرد وفق مقياس ليكارت الثلاثي										
رقم الفقرة	بيان الفقرة	مقياس ليكارت الثلاثي	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	مستوى الفقرة	اتجاه العينة
1	اشعر بالضغط نتيجة ممارسة العديد من الأدوار.	غير موافق	4	7,7%	2,44	0,64	81%	1	مرتفعة	موافق
		محايد	21	40,4%						
		موافق	27	51,9%						
2	أجد صعوبة في اختيار بين هدفين أرغب في تحقيقهما.	غير موافق	6	11,5%	2,31	0,67	77%	2	متوسطة	محايد
		محايد	24	46,2%						
		موافق	22	42,3%						
3	تتعارض مهام عملي مع قيمي ومعتقداتي.	غير موافق	20	38,5%	1,88	0,81	63%	4	متوسطة	محايد
		محايد	18	34,6%						
		موافق	14	26,9%						
4	اختلف مع زملائك في طريقة العمل.	غير موافق	9	17,3%	2,15	0,7	72%	3	متوسطة	محايد
		محايد	26	50,0%						
		موافق	17	32,7%						
حجم العينة 52		النتيجة الإحصائية للبعد الصراع داخل الفرد		2,20	0,468	73%	متوسط	محايد		

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن نتيجة بعد الصراع داخل الفرد لدى أفراد الشركة كانت باتجاه محايد، بمتوسط حسابي 2.20 وانحراف معياري 0.468 بمستوى متوسط بلغ 73% من درجة الحياد. وإذا ما تأملنا نسب الإجابات لدى المبحوثين وفق ترتيب مقياس ليكارت فإننا نجد أن الفقرة الأولى كانت باتجاه موافق بمعدل مرتفع وهي تنص على أن صراع الافراد كان نتيجة شعورهم بالضغط نتيجة ممارستي العديد من الأدوار بشكل واضح. حيث مثلت 27 فردا من إجمالي العينة يعاني من نوع هذا الصراع. بمعدل يقارب 52% بينما نجد 4 أفراد من إجمالي العينة لا يعانون من الضغط نتيجة ممارسة عدة أدوار في العمل. واما صعوبة اختيار بين هدفين فقد كانت نتيجة الحياد والموافقة متقاربة جدا بين أفراد العينة المدروسة في الشركة. مما جعلها قريبة جدا من الموافقة حسب مقياس ليكارت. ومهما يكن من أمر فنتيجة البعد كانت في الحياد بدرجة متوسطة بلغت أهمية حياد الدراسة في الشركة نسبة 73% مما يدعو إلى إعادة النظر في معرفة صراع الافراد.

- تحليل اتجاه العينة للبعد الأول: الصراع داخل الجماعة.

يظهر الجدول رقم 29 نتائج إجابات المبحوثين المتعلقة ببعد الصراع داخل الفرد في شركة الإسمنت عين التوتة وحدة تقرت وفق مقياس ليكارت الثلاثي

جدول رقم 29 نتائج إجابات المبحوثين للبعد الثاني الصراع داخل الجماعة وفق مقياس ليكارت الثلاثي										
رقم الفقرة	بيان الفقرة	مقياس ليكارت الثلاثي	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	مستوى الفقرة	اتجاه العينة
1	أجد تضارب بين اهداف افراد فريق العمل الذي أنتمي اليه في الاسمنت عين التوتة.	غير موافق	21	40,4%	1,83	0,785	61%	5	متوسطة	محايد
		محايد	19	36,5%						
		موافق	12	23,1%						
2	اتفادى اظهار مشاعر الغضب ضد افراد فريق العمل.	غير موافق	9	17,3%	2,40	0,774	80%	2	مرتفعة	موافق
		محايد	13	25,0%						
		موافق	30	57,7%						
3	أجد تباين في الآراء بين أعضاء الجماعة التي اعمل معها.	غير موافق	2	3,8%	2,67	0,550	89%	1	مرتفعة	موافق
		محايد	13	25,0%						
		موافق	37	71,2%						
4	أجد صعوبة في العمل مع الجماعة	غير موافق	13	25,0%	2,17	0,810	72%	4	متوسطة	محايد
		محايد	17	32,7%						
		موافق	22	42,3%						
5	تحرص المؤسسة على معالجة الصراع بشكل جذري بدل محاولة تهدئة أطراف الصراع.	غير موافق	11	21,2%	2,27	0,795	76%	3	متوسطة	محايد
		محايد	16	30,8%						
		موافق	25	48,1%						

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي لمؤسسة الاسمنت عين توتة -تقرت-.

محايد	متوسط	76%	0,426	2,27	النتيجة الإحصائية الثاني الصراع داخل الجماعة	حجم العينة 52
المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019						

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن نتيجة بعد الصراع داخل الجماعة لدى أفراد الشركة كانت باتجاه محايد، بمتوسط حسابي 2.27 وانحراف معياري 0.426 بمستوى متوسط بلغ 76% من درجة الحياد. وإذا ما تأملنا نسب الإجابات لدى المبحوثين وفق ترتيب مقياس ليكارت فإننا نجد أن الفقرة الأولى كانت باتجاه موافق بمعدل مرتفع وهي تنص على أن صراع الجماعة كان نتيجة تباين الآراء بين أعضاء الجماعة في العمل. حيث مثلت 37 فردا من إجمالي العينة يعاني من نوع هذا الصراع. بمعدل يقارب 71 % بينما نجد 2 أفراد من إجمالي العينة لا يعانون من تباين الآراء بين أعضاء الجماعة في العمل. ونجد أن الفقرة الثانية كانت باتجاه موافق بمعدل مرتفع وهي تنص على تفادي اظهار مشاعر الغضب في العمل. حيث مثل 30 فردا من إجمالي العينة يعاني من نوع هذا الصراع. بمعدل يقارب 58 % بينما نجد 9 أفراد من إجمالي العينة لا يعانون من اظهار مشاعر الغضب في العمل. واما حرص المؤسسة على معالجة الصراع بشكل جذري فقد كانت نتيجة الحياد والموافقة متقاربة جدا بين أفراد العينة المدروسة في الشركة. مما جعلها قريبة جدا من الموافقة حسب مقياس ليكارت. ومهما يكن من أمر فنتيجة البعد كانت في الحياد بدرجة متوسطة بلغت أهمية حياد الدراسة في الشركة نسبة 76% مما يدعو إلى إعادة النظر في معرفة صراع داخل الجماعة.

- تحليل اتجاه العينة للبعد الأول: الصراع بين الجماعات.

يظهر الجدول رقم 30 نتائج إجابات المبحوثين المتعلقة ببعد الصراع داخل الفرد في شركة الإسمنت عين التوتة وحدة تقرت وفق مقياس ليكارت الثلاثي

جدول رقم 30 نتائج إجابات المبحوثين للبعد الثالث الصراع بين الجماعات وفق مقياس ليكارت الثلاثي

رقم الفقرة	بيان الفقرة	مقياس ليكارت الثلاثي	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	مستوى الفقرة	اتجاه العينة
1	اعتقد ان مسؤول يعامل جميع اعضاء الفريق بمساواة.	غير موافق	13	25,0%	2,19	0,817	73%	3	متوسطة	محايد
		محايد	16	30,8%						
		موافق	23	44,2%						
2	تعمل المؤسسة على إثارة الصراع المقبول من أجل خلق روح التنافس.	غير موافق	7	13,5%	2,42	0,723	81%	1	مرتفعة	موافق
		محايد	16	30,8%						
		موافق	29	55,8%						
3	تمنح الإدارة العمال فرصا عادلة لسماع شكواهم وتفرض عقوبات على المخالفين للإجراءات.	غير موافق	3	5,8%	2,67	0,585	89%	2	مرتفعة	موافق
		محايد	11	21,2%						
		موافق	38	73,1%						
حجم العينة 52		النتيجة الإحصائية الثالث الصراع بين الجماعات		2,43	0,525	81%	مرتفع	موافق		

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن نتيجة بعد الصراع بين الجماعات لدى أفراد الشركة كانت باتجاه موفق، بمتوسط حسابي 2.43 وانحراف معياري 0.525 بمستوى متوسط بلغ 81% من درجة الموافقة. ونجد أن الفقرة الثانية كانت باتجاه موافق بمعدل مرتفع وهي تنص على اثاره صراع مقبول لخلق روح التنافس. حيث مثل 29 فردا من إجمالي العينة يعاني من نوع هذا الصراع. بمعدل يقارب 56 % بينما نجد 7 أفراد من إجمالي العينة لا يوجد اثاره صراع مقبول بينهم. واما معاملة المسؤول جميع أعضاء الفريق بمساواة فقد كانت والموافقة مرتفعة جدا بين أفراد العينة المدروسة في الشركة. مما جعلها قريبة جدا من الموافقة حسب مقياس ليكارت. ومهما يكن من أمر فنتيجة البعد كانت في اتجاه موافق بدرجة مرتفعة بلغت أهمية موافقة في الشركة نسبة 81% مما يدل على أن متطلبات إدارة الصراع بين الجماعات متوفرة بشكل كبير.

نتيجة المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي بشركة الإسمنت عين التوتة وحدة تفرت

جدول رقم: 31 نتيجة المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي وفق مقياس ليكارت الثلاثي

رقم البعد	أبعاد المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل الأهمية النسبية	ترتيب البعد	مستوى البعد	اتجاه البعد
1	صراع داخل الفرد	2,20	0,468	73%	3	متوسط	محايد
2	صراع داخل الجماعة	2,27	0,426	76%	2	متوسط	محايد
3	الصراع بين الجماعات	2,43	0,525	81%	1	مرتفع	موافق
	نتيجة المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي	2,29	0,375	76%		متوسط	محايد

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق:

من خلال الجدول السابق فقد خلصت نتائج المحور الثاني مستوى تطبيق إدارة الصراع التنظيمي بشركة الإسمنت عين التوتة وحدة تفرت، وفق مقياس ليكارت الثلاثي إلى اتجاه عام محايد بمتوسط حسابي 2.29 وانحراف معياري 0.375، وبأبني في المقام الأول بعد الصراع بين الجماعات بمعدل أهمية 81%، وفي المقام الثاني بعد صراع داخل الجماعة بمعدل أهمية 76%، وفي المقام الثالث بعد قيم جماعية العمل بمعدل أهمية 73%. ومنه نستطيع القول بان الفرضية التي تنص " نتوقع مستوى عال ومرتفع لأبعاد إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي وعمال شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تفرت. " قد تحققت في بعد الصراع بين الجماعات بمعدل موافقة 81%، بينما بعد الصراع داخل الفرد

والصراع داخل الجماعة فكان باتجاه الحياد بمعنى أن متطلبات إدارة الصراع التنظيمي المتعلقة بهما لم تحض بتأييد إيجابي كامل ولا برفض كامل من وجهة نظر المبحوثين ومع ذلك فهي قريبة على درجة الموافقة حسب مقياس ليكارت الثلاثي، فإن درجة الموافقة مجالها محصور بين المتوسط حسابي 2.34 أدني ومتوسط حسابي 3 أعلى. فالصراع داخل الفرد متوسطه 2.20، بفارق عن الموافق 0.14 والصراع داخل الجماعة متوسطه 2.27 بفارق عن الموافق 0.07 ما يدل على أن إدارة الصراع داخل الفرد وداخل الجماعة تحتاج إلى 7% من المتطلبات للصراع داخل الجماعة. و 14% من المتطلبات داخل الفرد. ومنه الفرضية الفرعية الأولى في جزئها الثاني لم تتحقق جزئيا فبالنسبة لمتطلبات إدارة الصراع داخل الفرد كانت النتائج الإحصائية بالحياد، ومتطلبات إدارة الصراع داخل الجماعة كانت أيضا بالحياد، بينما متطلبات إدارة الصراع بين الجماعات كانت محققة.

في هذا الجزء قمنا باختبار فرضيات الدراسة التي تمت صياغتها بنا على المشكلات البحثية، سواء كانت فرضية رئيسية أو فرضيات متفرعة عنها، وقبل التطرق لدراساتها واختيار الأسلوب الإحصائي الأمثل قمنا بدراسة توزيع المتغيرات البحثية وهل هي تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟

- طبيعة توزيع متغيرات الدراسة:

قمنا باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال الاعتماد على معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis

جدول 32 اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل الالتواء Skewness	معامل التفلطح Kurtosis
القيم الهدفية	-0,225	-1,368
قيم الدعم والتشجيع	-0,493	-1,010
قيم الانضباط	-1,860	4,498
قيم جماعية العمل	-0,800	0,501
صراع داخل الفرد	-0,445	-0,166
صراع داخل الجماعة	-0,132	-0,722
الصراع بين الجماعات	-0,718	-0,187

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

من خلال الجدول أعلاه، يتضح ان معامل الالتواء محصور بين (-1,860) و (-0,132) وهو ينتمي إلى (-3 و +3)، ومعامل التفلطح محصور بين (-1,368) و (4,498) وهو أقل من 20.

ومنه فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، فحسب دراسة (Cao and Dawlatshhi (2005) إذا كان معامل الالتواء محصور بين (+3 و -3)، ومعامل التفلطح أقل من 20 فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن اختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات العلمية.

وندعم الدراسة باختبار التوزيع الطبيعي من خلال استخدام اختبار كلوموقروف سميرنوف Kolmogorov-Smirnov الذي يستخدم في حالة كانت العينة أكبر من 50.

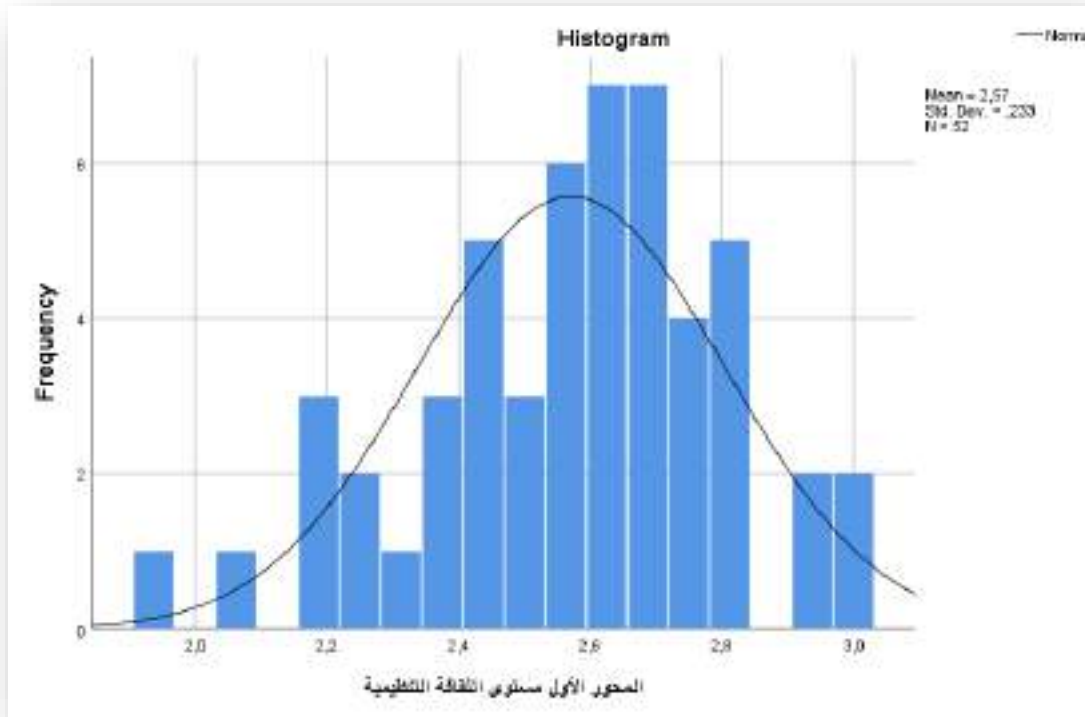
جدول رقم:33 التوزيع الطبيعي لمتطلبات الثقافة التنظيمية						
Tests of Normality						
الثقافة التنظيمية	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	مستوى المعنوية	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	مستوى المعنوية
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
	.120	52	.058	.979	52	.407

a. Lilliefors Significance Correction

التعليق:

بما أن عينة الدراسة أكبر من 50 ($50 < 52$) فإننا نختار اختبار **Kolmogorov-Smirnov^a** وهو بقيمة احتمالية 0.120 عند درجة حرية 52 بمستوى دلالة **0.058 Sig** وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha 0.05$ ومنه فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وعليه يتسنى لنا اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب لاختبار فرضية قياس مستوى متطلبات الثقافة التنظيمية. وعليه فإننا سنستخدم اختبار (ت) للعينة الواحدة (**T-test**)

شكل البياني رقم: 12 نتائج اختبار **Kolmo-simrnov***



وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

جدول رقم 34 يبين اختبار ت **T-test** لأبعاد المحور الأول الثقافة التنظيمية

النتيجة	قيمة الدلالة الإحصائية (Sig -) (tailed 2)	قيمة اختبار ت (T-test) الجدولة	درجة الحرية (Df)	قيمة اختبار ت (T-test)	أبعاد المحور الأول الثقافة التنظيمية
دال إحصائيا	0.000	2.008	51	14.021	بعد القيم الهدفية
دال إحصائيا	0.000			8.841	بعد قيم الدعم والتشجيع
دال إحصائيا	0.000			16.013	بعد قيم الانضباط
دال إحصائيا	0.000			9.182	بعد قيم جماعية العمل
دال إحصائيا	0.000			17.678	نتيجة المحور الأول الثقافة التنظيمية

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

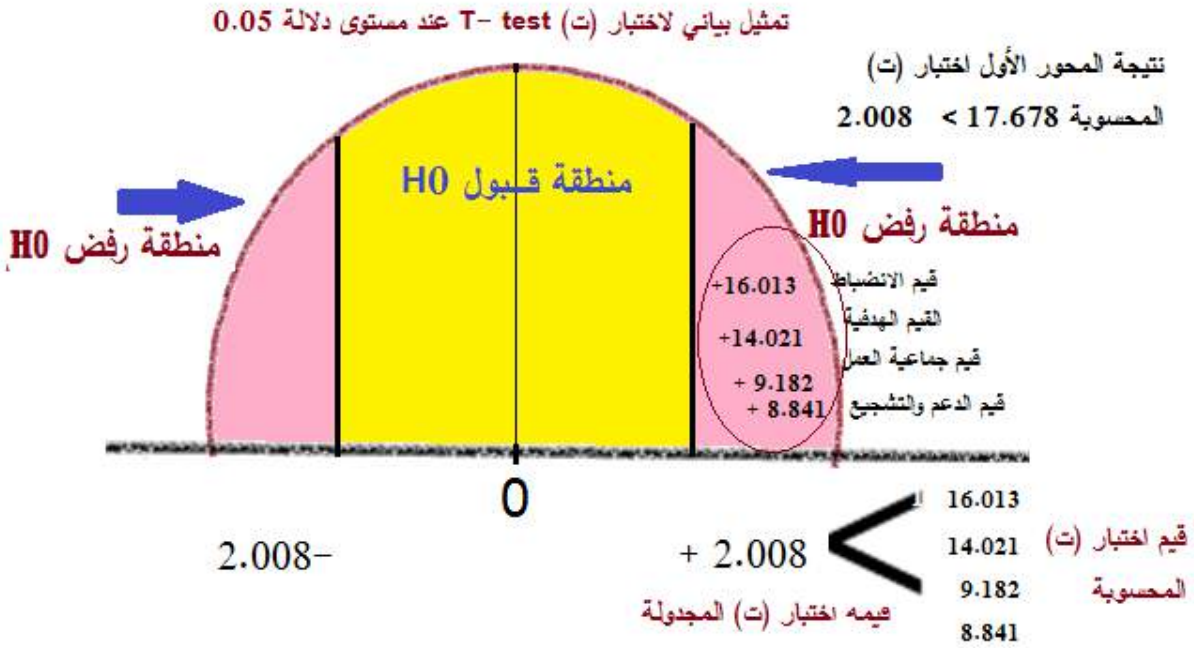
من خلال الجدول وتمثيله البياني يتضح جلياً أن جميع قيم اختبار (ت) للعينة الواحدة (T-test -One Simple) بالنسبة لأبعاد المحور الأول الثقافة التنظيمية (بعد القيم الهدفية، بعد قيم الدعم والتشجيع، بعد قيم الانضباط، بعد قيم جماعية العمل) فهي تقع وفق اختبار (ت) في منطقة رفض الفرض الصفري (H_0) حيث أن قيمتها المحسوبة أكبر من القيمة الجدولة عند درجة حرية (DF) 51 كما هو موضح في جدول اختبار (ت) T- test حيث أن القيمة الجدولة تساوي 2.008 عند درجة حرية (DF) 51 ومستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وعليه فإن قيم اختبار T- test المحسوبة لبعده القيم الهدفية وبعده قيم الدعم والتشجيع وبعده قيم الانضباط وبعده قيم جماعية العمل، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig) 0.000 أقل من $\alpha = 0.05$

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي لمؤسسة الاسمنت عين توتة -تفرت-.

فوجد أن قيمة اختبار T- test المحسوبة لبعدهم قيم الانضباط أكبر من قيمة T- test الجدولة (2.008 < 16,013)، عند مستوى معنوية 0.000(Sig) أقل من $\alpha = 0.05$ ، ثم يليها بعد القيم الهدافية (2.008 < 14,021) ثم يليها بعد قيم جماعية العمل (2.008 < 9,182) ثم بعد قيم الدعم والتشجيع (2.008 < 8,841). كما تظهر النتائج أن المحور الأول الثقافة التنظيمية دال إحصائيا وقيمة اختبار T- test المحسوبة (2.008 < 17.678) بمستوى مرتفع عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

Degrees of Freedom	Levels of Significance for a One-Tailed Test								
	0.2500	0.2000	0.1500	0.1000	0.0500	0.0250	0.0100	0.0050	0.0005
	Levels of Significance for a Two-Tailed Test								
	0.5000	0.4000	0.3000	0.2000	0.1000	0.0500	0.0200	0.0100	0.0010
51	0.679	0.849	1.047	1.298	1.675	2.008	2.402	2.676	3.492
52	0.679	0.849	1.047	1.298	1.675	2.007	2.400	2.674	3.488
53	0.679	0.848	1.047	1.298	1.674	2.006	2.399	2.672	3.484
54	0.679	0.848	1.046	1.297	1.674	2.005	2.397	2.670	3.480
55	0.679	0.848	1.046	1.297	1.673	2.004	2.396	2.668	3.476
56	0.679	0.848	1.046	1.297	1.673	2.003	2.395	2.666	3.473
57	0.679	0.848	1.046	1.296	1.672	2.002	2.393	2.665	3.469
58	0.679	0.848	1.046	1.296	1.672	2.002	2.392	2.663	3.466
59	0.679	0.848	1.046	1.296	1.671	2.001	2.391	2.662	3.463
60	0.679	0.848	1.045	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.460

شكل البياني رقم:13 تمثيل البياني لاختبارات T-test عند مستوى الدلالة 0.05



إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

وعليه فجميع الأبعاد كما ذكرنا آنفا فهي تقع في منطقة رفض الفرض الصفري (H_0) ومنه نقول:
نرفض الفرض الصفري (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1) والنتيجة التي تم التوصل لها هي أن تطبيق مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها القيمة عالية لدى موظفي وعمال شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت. وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الأولى التي تنص: " نتوقع مستوى عالٍ للثقافة التنظيمية لدى موظفي وعمال شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت "

-قياس مستوى إدارة الصراع لدى موظفي وعمال شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت

في هذا العنصر سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على " نتوقع مستوى عالٍ ومرتفع لإدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي وعمال شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت."

ولمعرفة ذلك، قمنا بإجراء اختبار(ت) للعينة الواحد (**T-test -one simple**) لذلك فإننا نفترض ما يلي:

H_0 : لا نتوقع مستوى عالٍ لإدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي وعمال شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت

H_1 : نتوقع مستوى عالٍ لإدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي وعمال شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت

وبما أنّ إدارة الصراع تحتوي على ثلاثة أبعادٍ (الصراع داخل الفرد، الصراع داخل الجماعة، الصراع بين الجماعات)، فإننا سنقوم باختبار مستوى كل بعدٍ من أبعادها للوقوف على دلالاته الإحصائية من حيث العلو أو عدمه.

جدول رقم 35 يبين اختبار ت T-test لأبعاد المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي

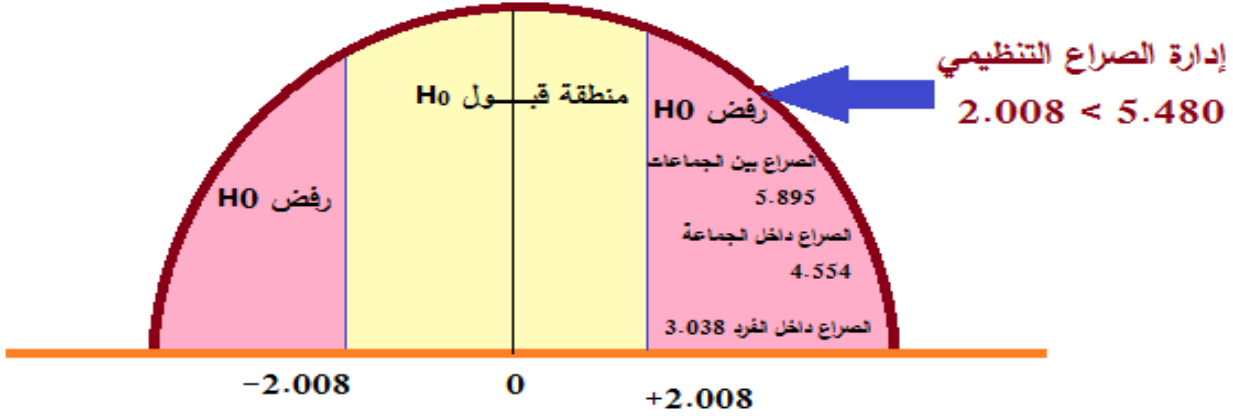
النتيجة	قيمة الدلالة الإحصائية (Sig -) (tailed 2)	قيمة اختبارات (T-test) الجدولة	درجة الحرية (Df)	قيمة اختبارات (T-) (test) المحسوبة	أبعاد المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي
دال إحصائيا	0.004	2.008	51	3.038	الصراع داخل الفرد
دال إحصائيا	0.000			4.554	الصراع داخل الجماعة
دال إحصائيا	0.000			5.895	الصراع بين الجماعات
دال إحصائيا	0.000			5.480	نتيجة المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

من خلال الجدول وتمثيله البياني يتضح أن جميع قيم اختبار (ت) للعينة الواحدة (T-test -One Simple) بالنسبة لأبعاد المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي (بعد صراع داخل الفرد، بعد الصراع داخل الجماعة، بعد الصراع بين الجماعات) تقع وفق اختبار (ت) في منطقة رفض الفرض الصفري (H_0) حيث أن قيمتها المحسوبة أكبر من القيمة الجدولة عند درجة حرية (DF) 51 كما هو موضح في جدول اختبار (ت) T- test حيث أن القيمة الجدول تساوي 2.008 عند درجة حرية (DF) 51 ومستوى معنوية $\alpha = 0.05$. وعليه فإن قيم اختبار T- test المحسوبة لجميع الأبعاد، دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (Sig) 0.000 أقل من $\alpha = 0.05$ فنجد أن قيمة اختبار T- test المحسوبة لبعدها بين الجماعات هي الأكبر قيمة في اختبار T- test وهي أكبر من الجدولة (2.008 < 5.895)، عند مستوى معنوية (Sig) 0.000 أقل من $\alpha = 0.05$ ، ثم يليها بعد الصراع داخل الجماعة (2.008 < 4.554) ثم بعد الصراع داخل الفرد (2.008 < 3,038) وهو بمستوى دلالة 0.004 أقل من 0.05 كما تظهر النتائج أن المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.000 أقل من 0.05 وأن قيمة اختبار T - test المحسوبة (2.008 < 5.480) بمستوى مرتفع.

شكل بياني رقم:14 اختبار T-test لأبعاد المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي

اختبارات T-test لأبعاد المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي



إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26

وعليه فجميع الأبعاد كما ذكرنا آنفا فهي تقع في منطقة رفض الفرض الصفري (H_0) ومنه نقول: نرفض الفرض الصفري (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1) والنتيجة التي تم التوصل لها هي أن إدارة الصراع التنظيمي بأبعادها هي بمستوى عالٍ ومرتفع لدى موظفي وعمال شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت. وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الثانية التي تنص: " نتوقع مستوى عالٍ لإدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي وعمال شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت ".

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الثقافة التنظيمية

تعزي لمتغير الجنس في شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت.

قبل اختبار هذه الفرضية يشترط في تطبيق اختبار المقارنة بين متوسطات أو قياس مستوى المتغيرات خضوع بيانات كل مجموعة لاختبار التوزيع الطبيعي، وللتحقق من ذلك قمنا باستخدام اختبارين هما: اختبار Shapiro-Wilk. في حالة كان عدد أفراد المجموعة أقل من خمسين (50)، واختبار Kolmogrov-Smirnov إذا كان عدد أفراد المجموعة أكبر أو يساوي (50)، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي حسب المتغيرات الديمغرافية.

- اختبار التوزيع الطبيعي حسب متغير الجنس حول الثقافة التنظيمية:

جدول رقم 36 اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيري الذكور والإناث حول الثقافة التنظيمية

اختبار Shapiro-Wilk			اختبار Kolmogorov-Smirnov			الجنس	المتغير
مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية		
0,261	38	0,964	0,150	38	0,124	ذكر	مستوى الثقافة
0,579	14	0,951	0,200	14	0,181	أنثى	التنظيمية

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

للحكم على خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي نستخدم نتيجة اختبار Shapiro-Wilk لكلا الجنسين لأن عدد الأفراد أقل من خمسين (الذكور 38 والإناث 14) حيث يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة لاختبار Shapiro-Wilk لجنس الذكور بلغ (0.261) أكبر من مستوى المعتمد المقدر بـ $\alpha 0.05$ ، وعليه فإن بيانات جنس الذكور تتبع للتوزيع الطبيعي.

كما نلاحظ من الجدول كذلك أن مستوى الدلالة لاختبار Shapiro-Wilk لجنس الإناث بلغ (0.579) أكبر من مستوى المعتمد المقدر بـ $\alpha 0.05$ ، وعليه فإن بيانات جنس الإناث تتبع للتوزيع الطبيعي.

دراسة الفروق الإحصائية عند تطبيق مستويات الثقافة التنظيمية تعزي لمتغير الجنس:

للتحقق من وجود فروق إحصائية أو عدمها نفترض ما يلي:

الفرض الصفري H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الثقافة التنظيمية تعزي لمتغير الجنس في شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت.

الفرض البديل H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الثقافة التنظيمية تعزي لمتغير الجنس في شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين Two Independent Sample لتحديد الفروق بين متوسطات مستويات الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس

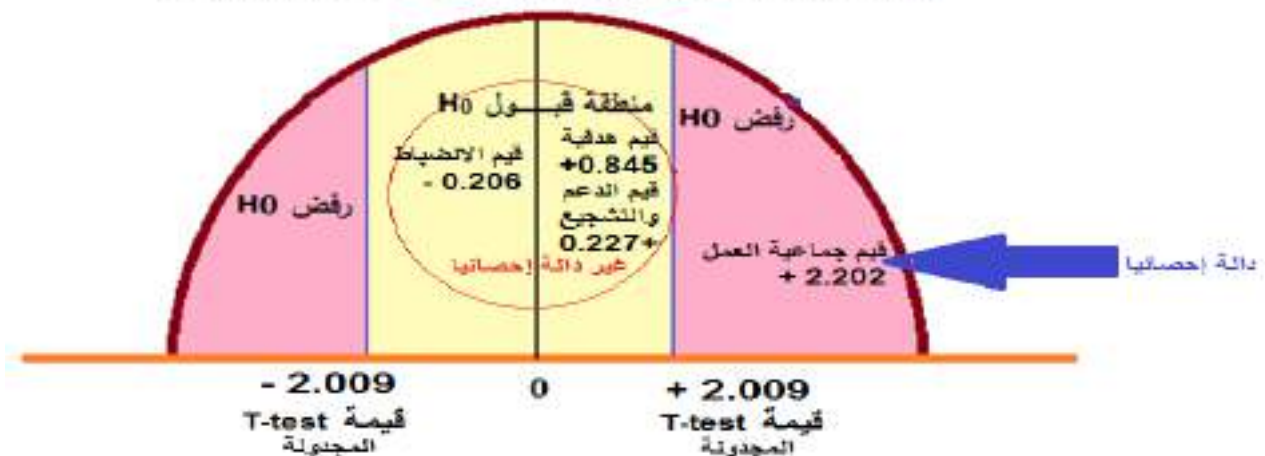
جدول رقم 37 يبين اختبارات T-test لأبعاد المحور الأول الثقافة التنظيمية حسب متغير الجنس

أبعاد المحور الأول الثقافة التنظيمية	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T- (test) المحسوبة	درجة الحرية (Df)	قيمة اختبار T- (test) الجدولة	قيمة الدلالة الإحصائية (Sig - tailed 2)	النتيجة
القيم الهدفية	ذكور	38	2.66	0.321	0.845	50	2.009	0.402	غير دالة إحصائيا
	إناث	14	2.57	0.346					
قيم الدعم والتشجيع	ذكور	38	2.47	0.380	0.227	50	2.009	0.821	غير دالة إحصائيا
	إناث	14	2.45	0.394					
قيم الانضباط	ذكور	38	2.76	0.363	-0.206	50	2.009	0.837	غير دالة إحصائيا
	إناث	14	2.79	0.310					
قيم جماعية العمل	ذكور	38	2.55	0.333	2.202	50	2.009	0.032	دالة إحصائيا
	إناث	14	2.30	0.449					

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

شكل بياني رقم: 15 اختبار البعد الأول لمحور الجنس

اختبارات T-test لأبعاد المحور الأول الثقافة التنظيمية حسب متغير الجنس



إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول وتمثله البياني فإن قيم اختبار T-test لعينتين مستقلتين حسب متغير الجنس المحسوبة لبعدها القيم الهدفية وبعدها قيم الدعم والتشجيع وبعدها قيم الانضباط غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (Sig) أكبر من $\alpha = 0.05$ ومعنى هذا أنه لا يوجد فروق دالة بين جنس الذكور وجنس الاناث. في مستويات الثقافة التنظيمية للأبعاد القيم الهدفية الدعم والتشجيع وبعدها الانضباط.

جدول القيم الحرجة لإختبار 'ت' T Test :

df	One-tailed test (طرف واحد)		Two-tailed Test (طرفين)		df	One-tailed test (طرف واحد)		Two-tailed Test (طرفين)	
	0.05	0.01	0.05	0.01		0.05	0.01	0.05	0.01
1	6.314	31.821	12.706	63.657	28	1.701	2.467	2.048	2.763
2	2.920	6.965	4.303	9.925	29	1.699	2.462	2.045	2.756
3	2.353	4.541	3.182	5.841	30	1.697	2.457	2.042	2.750
4	2.132	3.747	2.776	4.604	32	1.694	2.449	2.037	2.738
5	2.015	3.365	2.571	4.032	34	1.691	2.441	2.032	2.728
6	1.943	3.143	2.447	3.707	36	1.688	2.434	2.028	2.719
7	1.894	2.998	2.365	3.499	38	1.686	2.429	2.024	2.712
8	1.860	2.896	2.306	3.355	40	1.684	2.423	2.021	2.704
9	1.833	2.821	2.262	3.250	42	1.682	2.418	2.018	2.698
10	1.812	2.764	2.228	3.169	44	1.680	2.414	2.015	2.692
11	1.796	2.718	2.201	3.106	46	1.679	2.410	2.013	2.687
12	1.782	2.681	2.179	3.055	48	1.677	2.407	2.011	2.682
13	1.771	2.650	2.160	3.012	50	1.676	2.403	2.009	2.678
14	1.761	2.624	2.145	2.977	60	1.671	2.390	2.000	2.660
15	1.753	2.602	2.131	2.947	70	1.667	2.381	1.994	2.648
16	1.746	2.583	2.120	2.921	80	1.664	2.374	1.990	2.639
17	1.740	2.567	2.110	2.898	90	1.662	2.368	1.987	2.632
18	1.734	2.552	2.101	2.878	100	1.660	2.364	1.984	2.626
19	1.729	2.539	2.093	2.861	120	1.658	2.358	1.980	2.617
20	1.725	2.528	2.086	2.845	150	1.655	2.351	1.976	2.609
21	1.721	2.518	2.080	2.831	200	1.653	2.345	1.972	2.601
22	1.717	2.508	2.074	2.819	300	1.650	2.339	1.968	2.592
23	1.714	2.500	2.069	2.807	400	1.649	2.336	1.966	2.588
24	1.711	2.492	2.064	2.797	500	1.648	2.334	1.965	2.586
25	1.708	2.485	2.060	2.787	600	1.647	2.333	1.964	2.584
26	1.706	2.479	2.056	2.779	∞	1.645	2.326	1.960	2.576
27	1.703	2.473	2.052	2.771					

بينما نجدها دالة عند بعد قيم جماعية العمل لصالح الذكور، حيث ان اختبار T-test المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند درجة حرية 50 DF بـ 2.202 ومستوى معنوية (Sig - tailed 2) = 0.032 وهي أقل من $\alpha 0.05$ والنتيجة التي تم التوصل لها أن قيم جماعية العمل يتميز فيها الذكور عن الاناث. بينما باقي القيم في الثقافة التنظيمية يتساوى فيها الذكور والاناث. فالمسؤول في إدارة شركة الاسمنت إذا أراد اتخاذ قرارات بشأن العمل الجماعي فعليه التركيز على فئة العاملين من الذكور دون الاناث لما لهم من فاعلية في العمل الجماعي. وعليه إعادة النظر في جماعية العمل لدى فئة الاناث. ومنه فالفرضية محققة جزئيا، فبالنسبة لبعدها قيم جماعية العمل فهي محققة وتوجد فروق دالة إحصائية لصالح الذكور، وغير محققة جزئيا بالنسبة لبعدها القيم الهدفية، وبعدها الدعم والتشجيع، وبعدها الانضباط. فلا توجد فروق دالة إحصائية. فمتخذ القرار في الشركة لا يفرق بين الذكور والاناث في القيم الهدفية، وبعدها الدعم والتشجيع، وبعدها الانضباط.

دراسة الفروق الإحصائية حول إدارة الصراع التنظيمي تعزي لمُتغير الجنس:

- اختبار التوزيع الطبيعي حسب متغير الجنس حول إدارة الصراع التنظيمي

جدول رقم: 38 اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيري الذكور والاناث حول إدارة الصراع التنظيمي

اختبار Shapiro-Wilk			اختبار Kolmogorov-Smirnov			الجنس	المتغير
مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية		
0,642	38	0,978	0,200	38	0,102	ذكر	إدارة
0,065	14	0,883	0,034	14	0,235	أنثى	الصراع التنظيمي

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

من خلال الجدول يتبين لنا ان البيانات متغير الجنس حول إدارة الصراع التنظيمي بالنسبة للذكور فهي تتبع للتوزيع الطبيعي حيث أظهرت النتائج وفق الاختبارين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بمستوى دلالة أكبر من 0.05 فحسب اختبار Kolmogorov-Smirnov بلغ مستوى الدلالة 0.200 وهي أكبر من 0.05، وحسب اختبار Shapiro-Wilk بلغ مستوى الدلالة 0.642 وهي أكبر من 0.05.

بينما نجد البيانات

بالنسبة للإناث لا تتبع التوزيع الطبيعي حسب اختبار Kolmogorov-Smirnov بلغ مستوى الدلالة 0.034 وهي أقل من 0.05، وحسب اختبار Shapiro-Wilk فهي تتبع التوزيع الطبيعي حيث بلغ مستوى الدلالة 0.065 وهي أكبر من 0.05.

وحسب اختبار Shapiro-Wilk يمكننا الاعتماد عليه لأن العينة في المجموعتين (الذكور والإناث) أقل من 50 ولتفادي الاختلاف فإننا نقوم باستخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal- Wallis).

دراسة الفروق الإحصائية حول تطبيق الثقافة التنظيمية تعزي لمُتغير الشهادة العلمية:

اختبار التوزيع الطبيعي حسب متغير الشهادة العلمية حول الثقافة التنظيمية

جدول رقم: 39 اختبار التوزيع الطبيعي حسب متغير الشهادة العلمية

اختبار Shapiro-Wilk			اختبار Kolmogorov-Smirnova			متغير الشهادة العلمية	المتغير
مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية		
Sig			Sig				
0,620	19	0,962	.200*	19	0,148	ثانوي فأقل	الثقافة التنظيمية
0,903	18	0,976	.200*	18	0,133	تقني سامي	
0,529	14	0,948	.200*	14	0,182	ليسانس - ماستر	

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن النتائج الإحصائية لاختبار Kolmogorov-Smirnov كانت بقيمة احتمالية 0.148 لمستوى ثانوي فأقل عند درجة حرية 19 بمستوى دلالة 0.200 وهي أكبر من $\alpha 0.05$ ، وبقيمة احتمالية 0.133 عند درجة حرية 18 لمستوى تقني سامي بمستوى دلالة 0.200 وهي أكبر من $\alpha 0.05$. وبقيمة احتمالية 0.182 عند درجة حرية لمستوى ليسانس - ماستر بمستوى دلالة 0.200 وهي أكبر من $\alpha 0.05$

ومنه فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي لجميع المستويات حسب متغير الشهادة العلمية ومنه فإننا سنستخدم اختبار التباين الأحادي

Anova

جدول رقم 40 اختبار التباين الأحادي ANOVA لمتغير الشهادة العلمية المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية

الدلالة الإحصائية	Sig.	F	Std. Deviation	Mean	التكرار	المستوى العلمي
	مستوى المعنوية	قيمة اختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
غير دال إحصائياً	0,554	0,704	0,214	2,55	19	ثانوي فأقل
			0,225	2,61	18	تقني سامي
			0,272	2,54	14	ليسانس - ماستر
			/	2,81	1	ماجستير - دكتوراه
			0,233	2,57	52	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق:

يوضح الجدول أعلاه، نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه، ونتيجته الإحصائية خلصت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشهادات العلمية لدى موظفي وعمال شركة الإسمنت تبعا لمتغير الشهادة العلمية، حيث أن قيمة اختبار (F) هي 0,704 بمستوى معنوية 0.554 وهو أكبر من $\alpha = 0.05$ وهو غير دال إحصائياً ويدل على عدم وجود فروق.

دراسة الفروق الإحصائية حول تطبيق الثقافة التنظيمية تعزي لمتغير الفئة الوظيفية:

-اختبار التوزيع الطبيعي حسب متغير الشهادة العلمية حول الثقافة التنظيمية

جدول رقم: 41 اختبار التوزيع الطبيعي حسب متغير الفئة الوظيفية							
اختبار Shapiro-Wilk			اختبار Kolmogorov-Smirnova			متغير الفئة الوظيفية	المتغير
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية		
0,666	7	0,943	.200*	7	0,212	عون التنفيذ	مستوى الثقافة التنظيمية
0,446	31	0,967	.200*	31	0,122	عون تحكم	
0,304	9	0,908	.200*	9	0,214	إطار	
0,135	5	0,828	0,022	5	0,372	إطار سامي	

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن النتائج الإحصائية لاختبار Kolmogorov-Smirnov كانت بقيمة احتمالية 0.212 لفئة أعوان التنفيذ عند درجة حرية 7 وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة 0.200 وهي أكبر من مستوى $\alpha 0.05$. وبقيمة احتمالية 0.122 عند درجة حرية 31 لفئة أعوان التحكم بمستوى دلالة 0.200 وهي أكبر من مستوى $\alpha 0.05$. وبقيمة احتمالية 0.214 عند درجة حرية 9 لفئة الإطارات بمستوى دلالة 0.200 وهي أكبر من مستوى $\alpha 0.05$. وبقيمة احتمالية 0.372 عند درجة حرية 5 لفئة الإطارات السامية بمستوى دلالة 0.022 وهي أقل من مستوى $\alpha 0.05$.

ومنه فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي بالنسبة لفئة أعوان التنفيذ، وأعوان التحكم والإطارات، ولا تتبع التوزيع الطبيعي بالنسبة للإطارات السامية وبما أنه يوجد فئة لا تتبع التوزيع الطبيعي فإننا سنستخدم اختبار كروسكال واليس للعينات المستقلة

Kruskal-Wallis

جدول رقم 42 يبين اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) الثقافة التنظيمية حسب متغير الفئة الوظيفية

الملاحظة	Eta Squared حجم التأثير	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis)	متوسط الرتب Mean Rank	التكرار	الفئة الوظيفية	المتغير
تأثير كبير جدا	%21	0,019	3	9,895	18,36	7	عون التنفيذ	الثقافة التنظيمية
					28,03	31	عون تحكم	
					18,94	9	إطار	
					42,00	5	إطار سامي	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن النتائج الإحصائية لاختبار كروسكال واليس (Kruskal- Wallis) تساوي 9.895 وهي دالة إحصائية عند مستوى 0.019 ودرجة حرية 3، وهي أقل من $\alpha 0.05$ مما يستدعي الأمر إجراء اختبارات المقارنة البعدية. ويبين الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الفئة الوظيفية وهذا يعني أننا نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 الذي ينص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha < 0.05$ في نظرة الباحثين تجاه الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الفئة الوظيفية.

الدلالة العملية: كما تظهر النتائج حجم التأثير لاختبار كروسكال واليس لمتغير الفئة الوظيفية على الثقافة التنظيمية بالشركة وقد قمنا بحسابه باستخدام مربع إيتا لأننا نتعامل مع عينات مستقلة، حيث كان مربع إيتا يساوي 0.210 ذو تأثير كبير حيث كانت النتيجة أكبر من (0.14) وفق مقياس تفسير حجم التأثير لإيتا مربع.

اختبار المقارنات المتعددة البعدية: بما أننا وجدنا قيمة كروسكال دالة إحصائية ما يستلزم علينا لثقافة التنظيمية إجراء المقارنات البعدية المتعددة وذلك باستخدام اختبار مان ويتي بين عينتين مستقلتين كما يلي:

- اختبار المقارنات المتعددة البعدية لمجموعة أعوان التنفيذ

جدول رقم 43 اختبار مان وتني Mann-Whitney U للمقارنات البعدية لمتغير الفئة الوظيفية لمجموعة أعوان التنفيذ

الملاحظة	Asymptotic Sig. (2-sided test) الدلالة الإحصائية	النسبة المخرجة Z	القيمة الاحتمالية لاختبار Wilcoxon	القيمة الاحتمالية لاختبار Mann-Whitney U	Sum of Ranks مجموع الرتب	متوسط الرتب Mea n Rank	التكرار	الفئة الوظيفية	المتغير الوظيفي
غير دال إحصائياً	0.092	-1.686	92.000	64.000	92.00	13.14	7	عون التنفيذ	عون التنفيذ
					649.00	20.94	31	عون تحكم	
غير دال إحصائياً	0.750	-0.319	73.500	28.500	62.5	8.93	7	عون التنفيذ	
					73.5	8.17	9	إطار	
دال إحصائياً	0.011	-2.539	30.000	2.000	30	4.29	7	عون التنفيذ	
					48	9.6	5	إطار سامي	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق:

- لا توجد فروق دالة إحصائية لدى الباحثين حول الثقافة التنظيمية تعزى لأعوان التحكم. حيث أن مستوى الدلالة لاختبار مان ونيتي 0.092 وهو أكبر من 0.05

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي لمؤسسة الاسمنت عين توتة -تفرت-.

- لا توجد فروق دالة إحصائية لدى الباحثين حول الثقافة التنظيمية تعزى للإطارات. حيث أن مستوى الدلالة لاختبار مان ونيبي 0.750 وهو أكبر من 0.05
- توجد فروق دالة إحصائية للباحثين حول الثقافة التنظيمية تعزى للإطارات السامية حيث أن مستوى الدلالة لاختبار مان وتي 0.011 وهو أقل من 0.05 والفرق لصالح الإطارات السامية لأن متوسط رتبها أكبر من أعوان التنفيذ.

- اختبار المقارنات المتعددة البعدية مجموعة أعوان التحكم

جدول رقم 44: اختبار مان وتي Mann-Whitney U للمقارنات البعدية لمتغير الفئة الوظيفية مجموعة أعوان التحكم

الملاحظة	Asymptotic Sig. (2-sided test) الدلالة الإحصائية	النسبة المئوية Z	القيمة الاحتمالية لاختبار Wilcoxon	القيمة الاحتمالية لاختبار Mann-Whitney U	Sum of Ranks مجموع الرتب	متوسط الرتب Mean Rank	التكرار	الفئة الوظيفية	المتغير الوظيفي
غير دال إحصائياً	0.130	-1.515	138.000	93.000	682.00	22.00	31	عوان تحكم	الفئة الوظيفية
					138.00	15.33	9	إطار	
دال إحصائياً	0.045	-2.003	530.000	34.000	530.00	17.10	31	عوان تحكم	
					135.00	27.20	5	إطار سامي	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق:

- لا توجد فروق دالة إحصائية لدى الباحثين حول الثقافة التنظيمية تعزى للإطارات. حيث أن مستوى الدلالة لاختبار مان ونيبي 0.130 وهو أكبر من 0.05
- توجد فروق دالة إحصائية لدى الباحثين حول الثقافة التنظيمية تعزى للإطارات السامية حيث أن مستوى الدلالة لاختبار مان ونيبي 0.045 وهو أقل من 0.05 والفرق لصالح الإطارات السامية لأن متوسط رتبها أكبر من أعوان التحكم.

- اختبار المقارنات المتعددة البعدية مجموعة الإطارات

جدول رقم 45: اختبار مان وتني Mann-Whitney U للمقارنات البعدية لمتغير الفئة الوظيفية مجموعة الإطارات

الملاحظة	Asymptotic Sig. (2-sided test) الدلالة الإحصائية	النسبة الحرجة Z	القيمة الاحتمالية لاختبار Wilcoxon	القيمة الاحتمالية لاختبار Mann-Whitney U	Sum of Ranks مجموع الرتب	متوسط الرتب Mean Rank	التكرار	الفئة الوظيفية	المتغير الوظيفي
دال إحصائيا	0.013	-2.483	49.000	4.000	49.00	5.44	9	إطار	الإطار
					56.00	11.20	5	إطار سامي	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق:

- توجد فروق دالة إحصائية لدى المحوثين حول الثقافة التنظيمية تعزى للإطارات السامية حيث أن مستوى الدلالة لاختبار مان ونيتي 0.013 وهو أقل من 0.05 والفرق لصالح الإطارات السامية لأن متوسط رتبها أكبر من الإطارات.

- دراسة الفروق الإحصائية حول تطبيق الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن:

- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات حسب متغير السن.

جدول رقم: 46 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات حسب متغير السن

Tests of Normality

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			السن	المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic		
.120	18	.918	.200*	18	.157	أقل 30 سنة	
.716	18	.966	.200*	18	.115	من 31 سنة إلى 40 سنة	
.422	16	.945	.200*	16	.137	من 41 سنة إلى 50 سنة	

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه فإن البيانات حسب النتائج الإحصائية لاختبار Kolmogorov-Smirnov أظهرت أنها تتبع التوزيع الطبيعي حسب متغير السن وكلها دالة إحصائية عند مستوى دلالة Sig 0.200 وهي أكبر من مستوى 0.05 ومنه فإن الاختبار الاحصائي المناسب هو اختبار تست انوفا تحليل التباين لأحادي Anova test

جدول رقم: 47 اختبار التباين الأحادي ANOVA لمتغير السن المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية

الدلالة الإحصائية	Sig.	F	Std. Deviation	Mean	التكرار	السن
	مستوى المعنوية	قيمة اختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
غير دال إحصائياً	0.677	0.393	0.182	2.60	18	أقل 30 سنة
			0.187	2.53	18	من 31 سنة إلى 40 سنة
			0.323	2.57	16	من 41 سنة إلى 50 سنة
			0.233	2.57	52	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يبين لنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير السن حول الثقافة التنظيمية بالشركة. حيث أن مستوى الدلالة 0.677 وهو أكبر من α 0.05 وهو غير دال إحصائياً.

- دراسة الفروق الإحصائية حول تطبيق الثقافة التنظيمية تعزي لمتغير الأقدمية:

- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات حسب متغير الأقدمية

جدول:48 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات حسب متغير الأقدمية

Tests of Normality

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			الأقدمية	المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic		
.726	3	.980	.	3	.232	أقل من سنتين	
.941	22	.982	.200*	22	.122	3 - 7 سنوات	
.116	20	.924	.020	20	.211	8 - 15 سنة	
.502	7	.924	.200*	7	.208	16 سنة فأكثر	

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه فإن نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov ومنه فإن البيانات لا التوزيع الطبيعي في فئة الأقدمية أقل من سنتين فهي غير دالة إحصائياً، وفي فئة الأقدمية 8 إلى 15 سنة بمستوى دلالة 0.020 أصغر من $\alpha 0.05$ ، وفي باقي الفئات تتبع التوزيع الطبيعي بمستوى دلالة 0.200 أكبر من $\alpha 0.05$.

وعليه فإننا سنستخدم اختبار كروسكال واليس لمعرفة الفروق الإحصائية الموزعة في الأقدمية حول الثقافة التنظيمية.

جدول رقم: 49 اختبار كروسكال واليس (Kruskal- Wallis)

الملاحظة	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية اختبار كروسكال واليس (Kruskal- Wallis)	متوسط الرتب Mean Rank	التكرار	الأقدمية	المتغير
غير دال إحصائياً	0.999	3	0.022	27.67	3	أقل من سنتين	الثقافة التنظيمية
				26.55	22	3 - 7 سنوات	
				26.38	20	8 - 15 سنة	
				26.21	7	16 سنة فأكثر	

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يبين لنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمغبر الأقدمية حول الثقافة التنظيمية بالشركة. حيث أن مستوى الدلالة 0.999 وهو أكبر من α 0.05 وهو غير دال إحصائياً.

المطلب الثاني: دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة:

- تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي وأبعاد قياسهما في شركة الاسمنت عين

التوتة وحدة تقرت

لوقوف على تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة فقد قمنا بدراستها وفق ثلاث خطوات:

الخطوة الأولى: دراسة استقلالية المتغيرات

وقد قمنا بالتحقق من استقلالية المتغيرات من خلال استخدام اختبار كاي تربيع K^2 (Chi-Square) ومعرفة ما إذا

كانت هناك علاقة بين المتغيرين أم لا؟

وتكون فرضيات الاختبار كالتالي:

- **الفرض الصفري H_0** : متغير الثقافة التنظيمية ومتغير إدارة الصراع التنظيمي مستقلان في العينة محل الدراسة، أي:

لا توجد علاقة بين المتغيرين.

- **الفرض الصفري H_1** : متغير الثقافة التنظيمية ومتغير إدارة الصراع التنظيمي غير مستقلين في العينة محل الدراسة،

أي: توجد علاقة بين المتغيرين.

جدول رقم: 50 يبين اختبار كاي تربيع K^2

النتيجة	اختبار كاي تربيع K^2			المتغير
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	
دال إحصائياً	0,016	238	287,289	الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا حسب نتائج اختبار كاي تربيع K^2 بأنها دالة إحصائياً بقيمة 287.289 بمستوى دلالة

0.016 وهي أقل من α 0.05. ومعناه أننا نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 وهو أن المتغيرين الثقافة

التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي في شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت، متغيران غير مستقلين وبينهما علاقة ارتباطية

الخطوة الثانية: دراسة نوعية العلاقة الارتباطية ودرجتها الخطية بين أفراد الأبعاد المستقلة وأفراد الأبعاد التابعة

H_0 : لا توجد هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي في شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تفرت

H_1 : توجد هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي في شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تفرت.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة ونوعها ومدى قوتها وكانت مخرجات النتائج المتحصل عليها من خلال برنامج SPSS v26 كما يلي:

جدول رقم:51 يبين علاقة الارتباط بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي

الدرجة الكلية للمتغير التابع	المتغير التابع			الأسلوب الإحصائي المتبع	المتغير المستقل
	الصراع بين الجماعات	الصراع داخل الجماعة	الصراع داخل الفرد		
0,204	0,161	**0,369	-0,065	معامل ارتباط بيرسون	البعد الأول القيم الهدفية
0,147	0,253	0,007	0,648	مستوى الدلالة sig 2- tailed	
*0,343	0,213	0,238	0,375**	معامل ارتباط بيرسون	البعد الثاني قيم الدعم والتشجيع
0,013	0,130	0,089	0,006	مستوى الدلالة sig 2- tailed	
*0,315	*0,292	0,199	0,286*	معامل ارتباط بيرسون	البعد الثالث قيم الانضباط
0,023	0,036	0,158	0,040	مستوى الدلالة sig 2- tailed	
**0,386	**0,455	0,215	0,301*	معامل ارتباط بيرسون	البعد الرابع قيم جماعية العمل
0,005	0,010	0,127	0,030	مستوى الدلالة sig 2- tailed	
**0,497	**0,457	**0,391	**0,364	معامل ارتباط بيرسون	نتيجة علاقة الارتباط المتغير المستقل الثقافة التنظيمية
0,000	0,001	0,004	0,008	مستوى الدلالة sig 2- tailed	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي بدرجة متوسطة 49.7% بمعامل ارتباط طردي 0.497**، بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.001 وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل بالفرض البديل H_1 مما يعني أن هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي.

وكانت المحصلة الإحصائية لكل بعد مستقل مع الدرجة الكلية للمتغير التابع كما يلي:

- علاقة الارتباط بيرسون لبعده القيم الهدفية بالمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي = 0.204 وهي تدل على عدم وجود علاقة ارتباطية حيث أن مستوى المعنوية بلغ 0.147 وهي أكبر من 0.05.
- علاقة الارتباط بيرسون لبعده القيم الدعم والتشجيع بالمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي بمعامل ارتباط = 0.343* وهي تدل على وجود علاقة ارتباطية ضعيفة حيث أن مستوى المعنوية بلغ 0.013 وهي أقل من 0.05.
- علاقة الارتباط بيرسون لبعده قيم الانضباط بالمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي بمعامل ارتباط = 0.315* وهي تدل على وجود علاقة ارتباطية ضعيفة حيث أن مستوى المعنوية بلغ 0.023 وهي أقل من 0.05.
- علاقة الارتباط بيرسون لبعده قيم جماعية العمل بالمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي بمعامل ارتباط = 0.386** وهي تدل على وجود علاقة ارتباطية قريبة من المتوسط حيث أن مستوى المعنوية بلغ 0.005 وهي أقل من α 0.01.

ومنه فإن بعد القيم الهدفية للثقافة التنظيمية غير دال في إدارة الصراع التنظيمي ككل ولا توجد بينه وبين إدارة الصراع داخل الفرد وإدارة الصراع بين الجماعات علاقة بالكلية مما يدعو الشركة إلى إعادة النظر في القيم الهدفية لإدارة الصراع التنظيمي. وقد ظهرت له علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بمعامل ارتباط $0,369^{**}$ بمستوى دلالة 0.007 وهي أقل من α 0.01 في الصراع داخل الجماعة. غير أنه يتطلب إعادة النظر في درجة العلاقة من جهة وفي وجودها من جهة أخرى لأجل تحقيق أهدافها في إدارة الصراع.

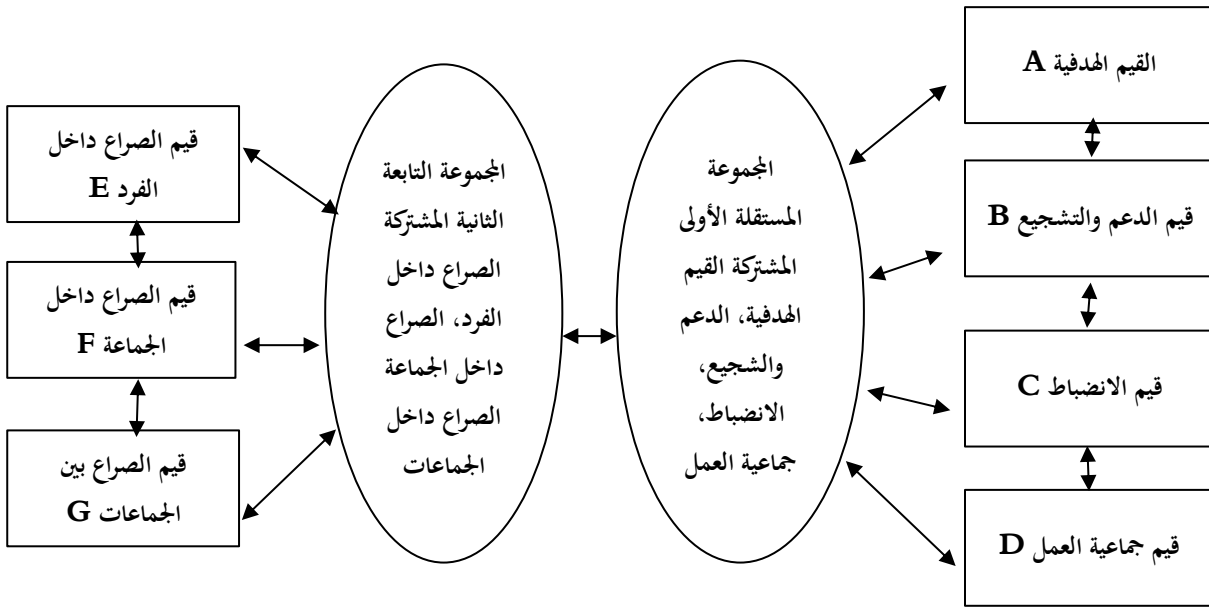
وبشكل عام فإن نتيجة علاقة ارتباط المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في المتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي هي علاقة طردية متوسطة في جميع أبعاد المتغير التابع، وترتيبها من حيث العلاقة والدلالة كما يلي:

- يأتي في المقام الأول بعد قيم جماعية العمل حيث كان يمثل العلاقة الطردية الأولى بمعامل ارتباط طردي $0,386^{**}$ وبمستوى دلالة 0.005 وهي أقل من α 0.01
 - ثم يأتي البعد الثاني قيم الدعم والتشجيع بمعامل ارتباط طردي 0.343^{*} بمستوى دلالة 0.013 وهي أقل من α 0.05
 - ثم البعد الثالث قيم الانضباط بمعامل ارتباط طردي 0.315^{*} بمستوى دلالة 0.023 وهي أقل من α 0.05. أما ترتيبها من حيث المحور ككل في أبعاد إدارة الصراع التنظيمي فكانت كما يلي:
 - علاقة ارتباط المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بالمتغير التابع الصراع بين الجماعات بمعامل ارتباط طردي قريب من المتوسط $0,457^{**}$ بمستوى معنوية 0.001 أقل من 0.01.
 - علاقة ارتباط المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بالمتغير التابع الصراع داخل الجماعة بمعامل ارتباط طردي ضعيف $0,391^{**}$ بمستوى معنوية 0.004 أقل من 0.01.
 - علاقة ارتباط المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بالمتغير التابع الصراع داخل الفرد بمعامل ارتباط طردي ضعيف $0,364^{**}$ بمستوى معنوية 0.008 أقل من 0.01.
- ومنه نستطيع القول بأن الفرضية قد تحققت في وجود علاقة طردية بدرجة متوسطة لكنها ذات دلالة في المتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي في أبعاد جماعية العمل ثم الدعم والتشجيع ثم الانضباط. ولم تتحقق في بعد القيم الهدفية.

الخطوة الثالثة: دراسة علاقة الارتباط القانوني بين مجموعة الأبعاد المشتركة المستقلة، ومجموعة الأبعاد المشتركة التابعة

لما كانت متغيرات الدراسة تتضمن مجموعة عناصر في المتغير المستقل الثقافة التنظيمية، ومجموعة عناصر في المتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي، فإنه من الصعب الوقوف على العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد إدارة الصراع التنظيمي. كلٌ على حدا، حيث أننا مثلاً، لا بد لنا من معرفة العلاقة بين بعد القيم الهدفية مع جميع أبعاد الثقافة التنظيمية ومع جميع أبعاد إدارة الصراع التنظيمي. ومعرفة العلاقة بين بعد القيم الهدفية والمجموعة التي تنتمي إليها المتغيرات التابعة ككل. وهكذا في بقية الأبعاد الأخرى فإننا نقيس العلاقة بين كل بعد مع كل بعد في المجموعة التابعة على حدا ثم العلاقة بينها وبين المجموعة ككل. فتنشأ عندنا مصفوفة العلاقة الارتباطية والتباين بين كل أبعاد المجموعتين والتباين المشترك بين المجموعتين. والنموذج التالي يوضح علاقة الترابط بين المجموعات وبين العناصر فيما بينها:

الشكل رقم (16): تمثيل بياني لعلاقة الارتباط القانوني في المجموعات المستقلة والتابعة



المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

والأسلوب الإحصائي المستخدم لمعرفة ذلك هو اختبار علاقة الارتباط القانوني وكانت المحصلة الإحصائية حسب مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.V26 كما يلي:

جدول رقم:52 يبين إعدادات علاقة الارتباط القانوني

القيم	تقسيم المجموعات
القيم الهدفية، الدعم والتشجيع، الانضباط، جماعية العمل	متغيرات المجموعة الأولى

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة الاسمنت عين التوتة وحدة التجارية -تقوت-

متغيرات المجموعة الثانية	الصراع داخل الفرد، الصراع داخل الجماعة، الصراع بين الجماعات
الارتباطات القانونية المستخدمة لتحقيق العلاقة	ثلاثة (3) ارتباطات

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل إعدادات الارتباط القانوني، فقد تم تجزئة متغيرات الدراسة إلى مجموعتين لقياس ذلك، المجموعة المشتركة الأولى تتضمن الأبعاد المستقلة القيم الهدفية، الدعم والتشجيع، الانضباط، جماعية العمل. المجموعة المشتركة الثانية تتضمن الأبعاد التابعة الصراع داخل الفرد، الصراع داخل الجماعة، الصراع بين الجماعات. وعلى هذا الأساس فقد اقترح البرنامج ثلاث ارتباطات قانونية لاختبار العلاقة بين المجموعتين.

جدول يمثل: 53 قياس قيمة الارتباط القانوني وتحديد مستوى معنويته الإحصائية

مستوى المعنوية Sig	F التباين	Wilks Statistic إختبار ويلكس	Eigenvalue القيم الذاتية	الارتباط	نماذج الارتباط القانوني
0,004	2,610	0,540	0,366	0,517	النموذج الأول
0,026	2,526	0,737	0,247	0,445	النموذج الثاني
		0,919	0,088	0,284	النموذج الثالث

H0 pour le test de Wilkes signifie que les corrélations de la ligne en cours et des lignes suivantes sont égales à zéro.

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل قياس قيمة الارتباط القانوني وتحديد مستوى معنويته الإحصائية، نلاحظ أن الجدول يتكون من ثلاثة نماذج ارتباطية وقيمها الذاتية واختبار ويلكس والتباين ومستوى دلالة كل نموذج ارتباطي. وحسب مخرجات البرنامج الإحصائي، فقد تم قياس النماذج الثلاثة، وكانت النتيجة الإحصائية اختيار النموذج الأول والثاني وهما يحققان علاقة الارتباط بين المجموعتين بقيمة ارتباطية قدرها 0.517، للنموذج الأول، وهو دال إحصائياً بمستوى معنوية Sig 0.004 وهي أقل من 0.01

وقيمة ارتباطية للنموذج الثاني 0.445 وهو دال إحصائياً بمستوى معنوية Sig 0.026 وهي أقل من 0.05. أما النموذج الثالث فعلاقة الارتباط هي 0.284 وهو غير دال إحصائياً. وعليه فإنه تم رفض النموذج الثالث، إذ لا يعبر عن العلاقة الارتباطية بين المجموعتين. فالنموذج الارتباطي الأول هو الأكثر وأقوى دلالة. بمعدل 51.7% وهذا أقصى ما وصلت له العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة في المجموعتين.

وعليه فقد خلصت النتائج إلى تحقق الفرضية الرابعة التي تقول:

توجد هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 بين الثقافة التنظيمية وإدارة

الصراع التنظيمي في شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقوت

وذلك من خلال الخطوتين:

- احتساب علاقة خط الارتباط بيرسون وقدرها 0.497^{**} وهي عند مستوى معنوية 0.000 أهل من 0.01 وهي علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية إدارة الصراع التنظيمي.
 - احتساب علاقة خط الارتباط القانوني وقدرها 0.517 وهي علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية إدارة الصراع التنظيمي.
- والارتباط القانوني هو أقصى ما يمكن الوصول إليه في العلاقة الارتباطية بين المتغيرين المستقل والتابع.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة كل المستويات المطبقة في الثقافة التنظيمية تؤثر على إدارة الصراع التنظيمي بشركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تفرت.

تحليل أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي

لقياس أثر الثقافة التنظيمية المترتب على إدارة الصراع التنظيمي نفترض فرضين:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية بأبعادها) على المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي بأبعاده)

H_1 : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية بأبعادها) على المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي بأبعاده)

للقيام باختبار هذين الفرضين قمنا وفق برنامج SPSS.V26 باختباره عن طريق معادلة خط الانحدار التدريجي وكانت المحصلة كما يلي:

جدول رقم:54 يبين المتغيرات التي تم إدخالها في معادلة خط الانحدار a

نموذج	المتغيرات المدخلة في معادلة خط الانحدار	المتغيرات المستبعدة	طريقة الإدخال في معادلة الانحدار
1	قيم جماعية العمل	/	الانحدار التدريجي

A- Variable dépendante : الصراع التنظيمي المحور الثاني إدارة :

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

جدول رقم:55 معادلة خط الانحدار a

ملاحظة	اختبار البوابي Distance de Mahalanobis	دلالة اختبار T Sig (ت)	قيمة اختبار T (ت)	Standardized Coefficients Beta	دلالة البوابي Sig	قيمة التباين F	R Square معامل الارتباط المربع	الارتباط R	قيمة المعاملات	المتغيرات التنبؤية المفسرة للأثر في المتغير التابع	المتغير التابع
المتغيرات التي لها علاقة والتر	8,121	0,000	4,143	/	0,005	8,748	0,149	a0,386	1,340	المعامل الثابت (Constant)	إدارة الصراع التنظيمي
		0,005	2,952	0,386					0,381	بعد قيم جماعية العمل	
المتغيرات المستبعدة في معادلة خط الانحدار	/	0,132	1,533	/	/	/	/	/	0,214	القيم الهدفية	إدارة الصراع التنظيمي
		0,115	1,606	/					0,2236	قيم الدعم والتشجيع	
		0,156	1,439	/					0,2014	قيم الانضباط	

وضح الجدول أعلاه أسماء المتغيرات التي أدخلت في معادلة الانحدار ودراسة أثرها على المتغير التابع قد تم إدخالها وهو متغير قيم جماعية العمل. وتشير طريقة الادخال في معادلة خط الانحدار إلى طريقة استبعاد المتغيرات بطريقة الانحدار المتعدد التدريجي

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل نتائج معادلة خط الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بأبعادها، على المتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي بأبعاده، فقد كانت النتائج الإحصائية حسب مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.V26 كما يلي:

كانت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات المفسرة لها بعد جماعية العمل علاقة طردية قدرها 0.381. ولدراسة الأثر فقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي التدريجي المتعدد حسب الجدول أعلاه، والذي اعتبر فيه متغير بعد جماعية العمل كمتغير تفسيري ومتغير إدارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع، أظهرت النتائج الإحصائية الاستدلالية أنّ نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة التباين (F) البالغة 8.748 بدلالة إحصائية Sig 0.005 وهل أصغر من مستوى المعنوية (0.01 α)، وتبين لنا أن المتغيرات التنبؤية تفسر الأثر على إدارة الصراع التنظيمي بنسبة 14.9% وذلك بالنظر إلى معامل الارتباط المربع (R square). كما أظهرت النتائج أنّ الأبعاد التنبؤية المؤثرة في إدارة الصراع التنظيمي دالة إحصائيا عند بعد قيم جماعية العمل فقط، بمعامل قدره 0.381 بمستوى دلالة Sig 0.005 وهل أصغر من مستوى المعنوية (0.01 α)، وأما الأبعاد الأخرى فغير دالة إحصائيا وهي بمستوى أكبر من (0,05 α) مما يبين لنا أنّ بعد قيم جماعية العمل هو المؤثر الوحيد على إدارة الصراع التنظيمي بمعدل قدره 38.1%

كما أظهرت النتائج أن أبعاد القيم الهدفية وقيم الدعم والتشجيع وقيم الانضباط، لا تؤثر على إدارة الصراع التنظيمي في الشركة، بسبب ضعف ارتباطها وعدم دلالتها الإحصائية كما دل عليها اختبار (ت) بمعنوية أكبر من 0.05. وعليه فقد تم استبعادها من معادلة خط الانحدار.

كما أظهرت النتائج الإحصائية قيمة بيتا (Beta) التي توضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات المفسرة والتنبؤية لها وهي بقيمة (0,386) في بعد قيم جماعية العمل، ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (اختبار ت) 2.952

والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسنت قيم جماعية العمل بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى إدارة الصراع التنظيمي يتحسن بمقدار (0,386) وحدة.

كما يوضح الجدول كذلك نتائج اختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن القيمة العظمى لإحصائية البواقي Distance de Mahalanobis للنموذج كان (8.121) أقل من القيمة الحرجة كاي تربيع (16.67) عند درجة حرية $DF = 3$ ، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، ولا وجود للقيم المتطرفة متعددة التغيرات، وهو شرط من شروط تطبيق تحليل الانحدار المتعدد.

كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

إدارة الصراع التنظيمي المتوقع = 1.341 + 0.381 (بعد قيم جماعية العمل)

$$y = 1,341 + 0,381x$$

وبالتالي يمكن القول إن إدارة الصراع التنظيمي يتأثر إيجاباً بتوفير متطلبات الثقافة التنظيمية المتمثلة في بعد قيم جماعية العمل في شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تفرت.

وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 الذي يقول بأنه:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية بأبعادها) على المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي بأبعاده) وذلك من خلال بعد قيم جماعية العمل فقط بمعامل تأثير قدره 0.381 وفق المعادلة y المذكورة أعلاه.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا تم تعرف على تعرفنا في هذا الفصل على المؤسسة الاسمنت عين التوتة ولاية تقرت من خلال تعريفها والتعرف على نشأتها وموقعها الجغرافي، وإبراز دورها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، باعتبارها مؤسسة انتاجية كما قمنا بعرض و تحليل نتائج آراء عينة الدراسة و الخاصة بكل من أبعاد الثقافة التنظيمية و إدارة الصراع التنظيمي، وذلك بالاعتماد على مخرجات (SPSS) و المؤشرات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و خلصنا إلى معرفة درجة قوة الثقافة التنظيمية و مدى قدرة المؤسسة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت على إدارة الصراع التنظيمي، ثم قمنا باختبار فرضيات الدراسة، حيث تم التأكد من وجود أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة في إدارة الصراع التنظيمي.

الخاتمة

من خلال دراستنا لأهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي والتقصي حول مدى توفرها ميدانيا، خلصت هذه الدراسة المعنونة بـ "أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراعات التنظيمية في المؤسسة"، والتي تم إجراءها في المؤسسة الإسمنت عين التوتة ولقد اقتضى بنا الأمر إلى معالجة هذه الإشكالية عبر فصلين باستخدام منهجية IMRAD وانطلاقاً من الفرضيات المقترحة في المقدمة حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية من خلال مراجعة ما جاء في الكتب والأبحاث والمقالات حولها وإدارة الصراع التنظيمي، كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع والتي مكنتنا من الحصول على مفهوم أعمق لمتغيرات الدراسة، ومن خلال هذه الدراسة حاولنا إبراز مدى أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية، والمتطلبات الضرورية لإدارة الصراع التنظيمي، حيث وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج و الاقتراحات

نتائج الدراسة:

نتائج النظرية:

- ✓ تسعى المنظمة لتغير ثقافتها استجابة لتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة.
- ✓ تختلف خصائص الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى وهذا ما يفسر قدرة المنظمة على استجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.
- ✓ الثقافة التنظيمية هي مجموعة من العناصر المتمثلة في القيم والعادات والتقاليد والأعراف المشتركة تنتجها المؤسسة وتسعى الإدارة إلى ترسيخها في أفراد العاملين بها.
- ✓ من اسباب الصراع تواجد العديد من أفكار داخل المؤسسة الواحدة وهذا ما يجعل صراع حدث حتمي.
- ✓ الصراع حالة منافسة بين أفراد والجماعات.
- ✓ تشكل الثقافة التنظيمية دافع مهم نحو إنجاز
- ✓ الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية في حياة أفراد والجماعات والمنظمات.

نتائج التطبيقية:

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة عمال ذكور أكثر من نسبة اناث في مؤسسة الإسمنت عين توتة وهذا راجع إلى أن نسبة الذكور في مؤسسة ب 73% اما إناث بنسبة 27%.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة توظف عمال ذو مستوى تعليمي منخفض نظرا لطبيعة نشاطها.
- ✓ أظهرت الدراسة حسب سنوات العمل أن فئة أفراد الذين سنوات عملهم اقل من 7 سنوات هي اعلى فئة اما اقل من سنتين هي أدنى فئة.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة حسب الفئة الوظيفية أن أعوان التنفيذ كانوا أقل فئة وأعوان التحكم كانوا أكبر فئة.
- ✓ أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05$
- ✓ الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن متطلبات الثقافة التنظيمية متوفر بشركة الإسمنت عين التوتة وحدة تفرقت قد تحققت بمعدل مرتفع وعالي بلغ 86%.
- ✓ توجد فروق دالة إحصائية للمبجوثين حول الثقافة التنظيمية تعزى للإطارات السامية حيث أن مستوى الدلالة لاختبار مان وتي 0.011 وهو أقل من 0.05 والفرق لصالح الإطارات السامية لأن متوسط رتبها أكبر من أعوان التنفيذ.

✓ وجود علاقة ارتباطية بيرسون لبعده قيم جماعية العمل بالمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي بمعامل ارتباط = 0.386^{**} قريبة من المتوسط حيث أن مستوى المعنوية بلغ 0.005 وهي أقل من 0.01α .

توصيات الدراسة: بناء على نتائج الدراسة يمكن تحديد التوصيات الآتية:

- ✓ العمل على ان يكون هناك دور أكبر لثقافة التنظيمية داخل مؤسسة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت .
- ✓ احترام التعددية الفكرية والمعتقدات بين العاملين.
- ✓ محاولة بناء علاقة جيدة ومتينة بين العاملين فيما بينهم وبين رئيسهم من اجل تجنب الخلافات.
- ✓ الكشف عن أسباب حدوث الصراع بمختلف مستوياته من اجل التحكم فيه.
- ✓ منح المكافأة والتحفيزات اللازمة لإشباع حاجة العمال لتحقيق الرضا وبدل المزيد من الجهد.

قائمة المصادر
والمراجع

1- باللغة العربية

أولاً: الكتب والمجلات.

- 1- جمال الدين محمد القاسم: الثقافة التنظيمية والتغيير، مصر الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2006.
- 2- العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان دار وائل للنشر 2002.
- 3- عبد الناصر محمد علي حمود، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، مصر، 2005.
- 4- محمد القاسم القريوتي السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، 2000.
- 5- ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة المنظمات -منظور كلي- ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان.2013.
- 6- صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، بدون طبعة، 2007.
- 7- الدكتور محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار الشروق، طبعة ثالثة، 2004.
- 8- ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة المنظمات -منظور كلي- ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان.2013.
- 9- حسين حريم، "السلوك التنظيمي. سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال".، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
- 10- بوالشرش كمال (2015) الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، ط01 دار الأيام للنشر والتوزيع عمان: الاردن .
- 11- حسين حريم، "السلوك التنظيمي. سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال".، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
- 12- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر عمان، الاردن 2005.
- 13- زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن 2011
- 14- ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة المنظمات -منظور كلي- ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان.2013.
- 15- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي ادارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع.2008.
- 16- عن محمود عياصرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، الطبعة الأولى، دار الحامد - للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 17- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 18- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة، الاسكندرية، بدون طبعة، 2006.
- 19- مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع التنظيمي والأزمات التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامدة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 20- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2005.

21- واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

ثانيا: الرسائل الأطروحات:

22- بلطرش حياة، أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع وتحقيق الولاء التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة أكلي محمد اولحاج، 2020.

23- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1992.

24- غزيبان علي، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر جامعة أكلي محمد اولحاج البويرة 2020/2019.

25- مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي. في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية. 2017.

2- باللغة الأجنبية

1- H-SHEINK, organizational Culture and Eldership, published by Jossey Bass A Wiley imprint, San Francisco.CQ.94103, p306.

2- Reliability, Validity and Uni-Dimensionality / Nunnally and Bernstein, 1994: 264-265

3- الانترنت

1- <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=6422&chapterid=1498>.

2- http://biblio.univ-alger.dz/jspui/bitstream/1635/5532/1/KASMI_%20NASSER.pdf

الملاحق



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استمارة استبيان



سيداتي وسادتي تحية طيبة بعد؛

يسعدني جداً أن أقدم لكم هذه الاستمارة التي بين أيديكم والتي تعد جزءاً من متطلبات اعداد مذكرة ماستر أكاديمي تخصص إدارة اعمال والمعونة ب: (أثر الثقافة التنظيمية على ادارة الصراعات التنظيمية في المؤسسة) راجين منكم حسن تعاونكم معنا وضرورة الإجابة على جميع الأسئلة الواردة في الاستمارة بكل صراحة ووضوح وموضوعية وإرجاعها بأسرع ما يمكن. ونعاهدكم أن ما تدلون به من معلومات وآراء ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض هذا البحث. وأشكركم سلفاً عن تقديركم لأهمية البحث العلمي وتعاونكم معنا للوصول لنتائج هذا البحث.

من إعداد الطالبين:

⊗ نايلي محمد عمار.

⊗ البنة صهيب.

المشرف: نعوم عبد العزيز

ملاحظة هامة:

- ♦ يرجى قراءة العبارات بدقة وتمعن والاجابة على كل فقرة بوضع إشارة (X) في المكان المناسب الذي يتفق مع رأيك بدقة.
 - ♦ لا يوجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، نحن نطلب رأيك الصريح والدقيق اتجاه كل عبارة.
 - ♦ يرجى الإجابة على جميع العبارات لتصبح الاستمارة صالحة للتحليل.
- وشكراً على تعاملكم معنا.

الموسم الجامعي: 2023/2022.

الجزء الأول: بيانات تخص المستجيب على الاستبانة.

1- الجنس	ذكر	انثى
----------	-----	------

2- الشهادات العلمية	ثانوي فأقل	تقني سامي	شهادة جامعية (ليسانس-ماجستير)	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)

3- الأقدمية	أقل من سنتين	3-7 سنوات	8-15 سنة	16 سنة فأكثر

4- الفئة الوظيفية :	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	إطار سامي

من 41 إلى 50 سنة فأكثر	من 31 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	5-العمر

الجزء الثاني: مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية¹: حيث تتعلق العبارات التالية بمدى اهتمام المؤسسة بتحقيق هذه الابعاد

الأبعاد	القيم الهدفية	غير موافق	محايد	موافق
الاول	01	اهداف مؤسسة الاسمنت عين التوتة واضحة لجميع العاملين.		
	02	تركز مؤسسة الاسمنت عين التوتة على جودة السلع والخدمات المقدمة بشكل دائم.		
	03	تركز مؤسسة الاسمنت عين التوتة على تقديم سلع وخدمات بأسعار اقل من أسعار المنافسين.		
	04	تهتم المؤسسة بمعتقدات وأهداف الأفراد التي يرغبون في حدودها.		
	قيم الدعم والتشجيع			
الثاني	05	أجد تعليمات واضحة ومحددة حول اسلوب اداء العمل.		
	06	استخدم الاهداف كمعيار لقياس فعالية الأداء.		
	07	تكرم مؤسسة الاسمنت عين التوتة المبتكرين وتحفزهم على أعمالهم.		
	08	أشجع من الادارة العليا على آراء والمقترحات العمل.		
	قيم الانضباط			
الثالث	09	هناك اهتمام من قبل الموظفين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام.		
	10	احرص على إدارة وقتي بشكل جيد.		
	11	اعمل على حل المشكلات العمل في سبيل تطوير مؤسسة الاسمنت عين التوتة.		
	قيم جماعية العمل			
الرابع	12	يضع الموظفون الاهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها.		
	13	تعمل مؤسسة الاسمنت عين التوتة بمبدأ المساواة بين جميع العاملين.		

¹ **الثقافة التنظيمية**: تلعب الثقافة التنظيمية دور رئيسي على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية.

			اخضع لبرامج تدريبية وشارك في اتخاذ القرار اضافة الى التنسيق مع الآخرين فهو يزيد ويساعد في تحسين ادائي.	14
			تبذل جهود كبيرة من المسؤولين لتطوير مهارات العاملين في مؤسسة الاسمنت عين التوتة.	15
			اعمل ضمن فريق يسوده روح التفاهم والتعاون.	16

الجزء الثالث: تقييم ادارة الصراع التنظيمي¹: حيث تتعلق العبارات التالية بمدى فعالية هذه الأبعاد في تحقيق إدارة الصراع

التنظيمي في المؤسسة.

الأبعاد	صراع داخل الفرد	غير موافق	محايد	موافق
الاول	01			اشعر بالضغط نتيجة ممارستي العديد من الأدوار.
	02			أجد صعوبة في اختيار بين هدفين ارغب في تحقيقهما.
	03			تعارض مهام عملي مع قيمي ومعتقداتي.
	04			اختلف مع زملائي في طريقة العمل.
	صراع داخل الجماعة			
الثاني	05			أجد تضارب بين اهداف افراد فريق العمل الذي أتمني اليه في الاسمنت عين التوتة.
	06			اتفادى اظهار مشاعر الغضب ضد افراد فريق العمل.
	07			أجد تباين في الآراء بين أعضاء الجماعة التي اعمل معها.
	08			أجد صعوبة في العمل مع الجماعة
	09			تحرص المؤسسة على معالجة الصراع بشكل جذري بدل محاولة تهدئة أطراف الصراع.
	الصراع بين الجماعات			
الثالث	10			اعتقد ان مسؤول يعامل جميع اعضاء الفريق بمساواة.
	11			تعمل المؤسسة على إثارة الصراع المقبول من أجل خلق روح التنافس.
	12			تمنح الإدارة العمال فرصا عادلة لسماع شكواهم وتفرض عقوبات على المخالفين للإجراءات.

¹ ادارة الصراع التنظيمي: مفهوم الصراع التنظيمي هو عملية الخلاف أو النزاع التي تكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد، أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد، سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمع آخر وذلك بهدف إحداث تغيير في بنية أو معايير، أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة، أو المنظمة.

الملحق رقم 1: قائمة الأساتذة المحكمين

إسم ولقب الاستاذ	الهيئة التابع لها
بوخلوة باديس	جامعة ورقلة
الحاج عرابة	جامعة ورقلة
دفرور نعيم	جامعة وادي
أسماء يوسف	جامعة ورقلة
مكاوي محمد	جامعة ورقلة

Reliability

Notes

Output Created	25-MAY-2023 12:01:07	
Comments		
Input	Data	F:\spss أثر الثقافة التنظيمية\أثار الثقافة التنظيمية على أداء الصراع.sav الأصلية.sav التنظيمي
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 b1 b2 b3 b4 c1 c2 c3 d1 d2 d3 d4 d5 e1 e2 e3 e4 f1 f2 f3 f4 f5 g1 g2 g3 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.790	28

Correlations

Notes

Output Created	25-MAY-2023 12:18:12
Comments	

Input	Data	F:\spss أثر الثقافة التنظيمية\أثار الثقافة التنظيمية على أداء الصراع الأصلية.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=A a1 a2 a3 a4 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Correlations

		القيم الهدفية	القيم الهدفية	القيم الهدفية		
القيم الهدفية	Pearson Correlation	1	.583**	.339*		
	Sig. (2-tailed)		.000	.014		
	N	52	52	52		
اهداف مؤسسة الاسمنت عين التوتة واضحة لجميع العاملين.	Pearson Correlation	.583**	1	.110		
	Sig. (2-tailed)	.000		.437		
	N	52	52	52		
	Pearson Correlation	.339*	.110	1		

تركز مؤسسة الاسمنت عين	Sig. (2-tailed)	.014	.437			
التوتة على جودة السلع والخدمات المقدمة بشكل دائم	N	52	52	52		
تركز مؤسسة الاسمنت عين	Pearson	.680**	.040	.182		
التوتة على تقديم سلع وخدمات	Correlation					
بأسعار اقل من أسعار المنافسين	Sig. (2-tailed)	.000	.780	.196		
	N	52	52	52		
تهتم المؤسسة بمعتقدات وأهداف الأفراد التي يرغبون في حدوثها	Pearson	.690**	.252	-.121-		
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.000	.072	.392		
	N	52	52	52		

CORRELATIONS

/VARIABLES=B b1 b2 b3 b4

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created	25-MAY-2023 12:18:28	
Comments		
Input	Data	F:\spss أثر الثقافة التنظيمية\أثار الثقافة التنظيمية على أداء الصراع.sav الأصلية.sav التنظيمي
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=B b1 b2 b3 b4 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Correlations

		أجد تعليمات واضحة ومحددة حول اسلوب اداء العمل.	قيم الدعم والتشجيع	استخدم الاهداف كمعيار لقياس فعالية الأداء		
قيم الدعم والتشجيع	Pearson Correlation	.674**	1	.559**		
	Sig. (2-tailed)	.000		.000		
	N	52	52	52		
أجد تعليمات واضحة ومحددة حول اسلوب اداء العمل.	Pearson Correlation	.674**	.364**	1		
	Sig. (2-tailed)	.000	.008			
	N	52	52	52		
استخدم الاهداف كمعيار لقياس فعالية الأداء.	Pearson Correlation	.559**	.364**	.291*	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.036		
	N	52	52	52		
تكرم مؤسسة الاسمنت عين التوتة المبتكرين وتحفزهم على أعمالهم.	Pearson Correlation	.779**	.308*	.059	-.264-	
	Sig. (2-tailed)	.000	.026	.677	.059	
	N	52	52	52		
أشجع من الادارة العليا على آراء ومقترحات العمل.	Pearson Correlation	.337*	.059	-.264-		
	Sig. (2-tailed)	.015	.677	.059		
	N	52	52	52		

CORRELATIONS

/VARIABLES=C c1 c2 c3
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created	25-MAY-2023 12:18:50	
Comments		
Input	Data	F:\spss أثر الثقافة التنظيميةأثار الثقافة التنظيمية على أداء الصراع الأصلية.sav التنظيمي.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=C c1 c2 c3 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Correlations

		قيم الانضباط	هناك اهتمام من قبل الموظفين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام.	احرص على إدارة وقتي بشكل جيد.	
قيم الانضباط	Pearson Correlation	1	.717**	.758**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	
	N	52	52	52	

هناك اهتمام من قبل الموظفين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام.	Pearson Correlation	.717**	1	.320*	
	Sig. (2-tailed)	.000		.021	
	N	52	52	52	
احرص على إدارة وقتي بشكل جيد.	Pearson Correlation	.758**	.320*	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.021		
	N	52	52	52	
اعمل على حل المشكلات العمل في سبيل تطوير مؤسسة الاسمنت عين التوتة.	Pearson Correlation	.593**	.030	.309*	
	Sig. (2-tailed)	.000	.835	.026	
	N	52	52	52	

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=D d1 d2 d3 d4 d5
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Notes

Output Created	25-MAY-2023 12:19:10	
Comments		
Input	Data	F:\spss أثر الثقافة التنظيمية\أثار الثقافة التنظيمية على أداء الصراع الأصلي.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=D d1 d2 d3 d4 d5 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time 00:00:00,00 Elapsed Time 00:00:00,02

Correlations

		قيم جماعية العمل	يضع الموظفون الاهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها	تعمل مؤسسة الاسمنت عين التوتة بمبدأ المساواة بين جميع العاملين			
قيم جماعية العمل	Pearson Correlation	1	.278*	.580**			
	Sig. (2-tailed)		.046	.000			
	N	52	52	52			
يضع الموظفون الاهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها	Pearson Correlation	.278*	1	-.078-			
	Sig. (2-tailed)	.046		.581			
	N	52	52	52			
تعمل مؤسسة الاسمنت عين التوتة بمبدأ المساواة بين جميع العاملين	Pearson Correlation	.580**	-.078-	1			
	Sig. (2-tailed)	.000	.581				
	N	52	52	52			
اخضع لبرامج تدريبية واشارك في اتخاذ القرار اضافة الى التنسيق مع الآخرين فهو يزيد ويساعد في تحسين ادائي	Pearson Correlation	.785**	-.146-	.423**			
	Sig. (2-tailed)	.000	.302	.002			
	N	52	52	52			
تبذل جهود كبيرة من المسؤولين لتطوير مهارات	Pearson Correlation	.663**	-.056-	.293*			
	Sig. (2-tailed)	.000	.695	.035			

العاملين في مؤسسة الاسمنت عين التوتة	N	52	52	52			
اعمل ضمن فريق يسوده روح التفاهم والتعاون	Pearson Correlation	.583**	.207	-.036-			
	Sig. (2-tailed)	.000	.141	.803			
	N	52	52	52			

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=E e1 e2 e3 e4
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Notes

Output Created	25-MAY-2023 12:19:30	
Comments		
Input	Data	F:\spss أثر الثقافة التنظيمية\أثار الثقافة التنظيمية على أداء الصراع.sav الأصلية.sav التنظيمي
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=E e1 e2 e3 e4 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	

Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Correlations

		صراع داخل الفرد	اشعر بالضغط نتيجة ممارستي العديد من الأدوار.	أجد صعوبة في اختيار بين هدفين ارغب في تحقيقهما		
صراع داخل الفرد	Pearson Correlation	1	.621**	.660**		
	Sig. (2-tailed)		.000	.000		
	N	52	52	52		
اشعر بالضغط نتيجة ممارستي العديد من الأدوار.	Pearson Correlation	.621**	1	.270		
	Sig. (2-tailed)	.000		.053		
	N	52	52	52		
أجد صعوبة في اختيار بين هدفين ارغب في تحقيقهما	Pearson Correlation	.660**	.270	1		
	Sig. (2-tailed)	.000	.053			
	N	52	52	52		
تعارض مهام عملي مع قيمي ومعتقداتي	Pearson Correlation	.722**	.291*	.247		
	Sig. (2-tailed)	.000	.037	.078		
	N	52	52	52		
اختلف مع زملائي في طريقة العمل.	Pearson Correlation	.642**	.152	.273*		
	Sig. (2-tailed)	.000	.281	.050		
	N	52	52	52		

CORRELATIONS

/VARIABLES=F f1 f2 f3 f4 f5

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created	25-MAY-2023 12:19:43	
Comments		
Input	Data	F:\spss أثر الثقافة التنظيمية\أثار الثقافة التنظيمية على أداء الصراع الأصلي.sav, التنظيمي.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
	Missing Value Handling	Definition of Missing
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=F f1 f2 f3 f4 f5 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

Correlations

		أجد تضارب بين اهداف افراد فريق العمل الذي أنتمي اليه في مؤسسة	اتفادى اظهار مشاعر الغضب ضد افراد فريق العمل.			
صراع داخل الجماعة	Pearson Correlation	1	.599**	.377**		
	Sig. (2-tailed)		.000	.006		
	N	52	52	52		

أجد تضارب بين أهداف افراد فريق العمل الذي أنتمي اليه في مؤسسة الاسمنت عين التوتة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.599** .000 52	1 52	.085 .549 52			
اتفادى اظهار مشاعر الغضب ضد افراد فريق العمل.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.377** .006 52	.085 .549 52	1 .549 52			
أجد تباين في الآراء بين أعضاء الجماعة التي اعمل معها.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.466** .000 52	.275* .049 52	-.237- .091 52			
اختلف مع زملائي في طريقة العمل.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.657** .000 52	.171 .224 52	-.051- .719 52			
تحرص المؤسسة على معالجة الصراع بشكل جذري بدل محاولة تهدئة أطراف الصراع.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.731** .000 52	.170 .227 52	.170 .227 52			

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=G g1 g2 g3
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Notes

Output Created	25-MAY-2023 12:20:00	
Comments		
Input	Data	F:\spss أثر الثقافة التنظيمية\أثار الثقافة التنظيمية على أداء الصراع.sav الأصلية.sav التنظيمي
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>

	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=G g1 g2 g3 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Correlations

		الصراع بين الجماعات	اعتقد ان مسؤول يعامل جميع اعضاء الفريق بمساواة	تعمل المؤسسة على إثارة الصراع المقبول من أجل خلق روح التنافس	
الصراع بين الجماعات	Pearson Correlation	1	.732**	.751**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	
	N	52	52	52	
اعتقد ان مسؤول يعامل جميع اعضاء الفريق بمساواة	Pearson Correlation	.732**	1	.224	
	Sig. (2-tailed)	.000		.110	
	N	52	52	52	
تعمل المؤسسة على إثارة الصراع المقبول من أجل خلق روح التنافس	Pearson Correlation	.751**	.224	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.110		
	N	52	52	52	
تمنح الإدارة العمال فرصا عادلة لسماع شكواهم وتفرض عقوبات على المخالفين للإجراءات	Pearson Correlation	.743**	.298*	.472**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.032	.000	
	N	52	52	52	

NPar Tests

Notes

Output Created	25-MAY-2023 12:57:43	
Comments		
Input	Data	F:\spss أثر الثقافة التنظيمية\أثار الثقافة التنظيمية على أداء الصراع.sav الأصلية.sav التنظيمي
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax	NPAR TESTS /M-W= CH1 BY الفئة_الوظيفية (1 2) /STATISTICS=DESCRIPTIV ES /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00
	Number of Cases Allowed ^a	449389

a. Based on availability of workspace memory.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية	52	2.57	.233	2	3
الفئة_الوظيفية	52	2.23	.807	1	4

Mann-Whitney Test

Ranks				
	الفئة الوظيفية	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية	ذعون التنفي	7	13.14	92.00
	عون تحكم	31	20.94	649.00
	Total	38		

Test Statistics^a

المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية	
Mann-Whitney U	64.000
Wilcoxon W	92.000
Z	-1.686-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.092
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.098 ^b

a. Grouping Variable: الفئة_الوظيفية

b. Not corrected for ties.

NPAR TESTS

```
/M-W= CH1 BY الفئة_الوظيفية (1 3)
/STATISTICS=DESCRIPTIVES
/MISSING ANALYSIS.
```

Explore

Notes

Output Created	25-MAY-2023 12:30:40
Comments	

Input	Data	F:\spss أثر الثقافة التنظيمية\أثار الثقافة التنظيمية على أداء الصراع الأصلي.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
Syntax	EXAMINE VARIABLES=CH1 BY النوع /PLOT BOXPLOT HISTOGRAM NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /INTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.	
Resources	Processor Time	00:00:00,69
	Elapsed Time	00:00:00,68

النوع

Case Processing Summary

النوع	N	Cases				Total N	
		Valid		Missing			
		N	Percent	N	Percent		
المحور الأول مستوى الثقافة	38	100.0%	0	0.0%	38		
التنظيمية	14	100.0%	0	0.0%	14		

Descriptives

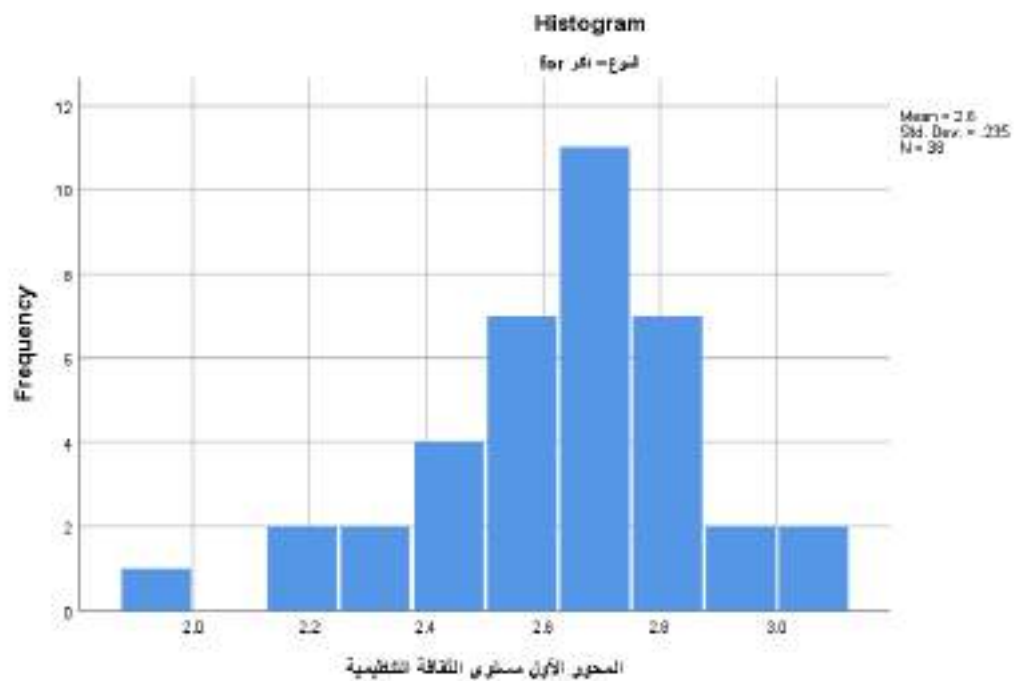
النوع		Statistic	Std. Error	
المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية	ذكر	Mean	2.60	
		95% Confidence Interval for Lower Bound	2.52	
		Mean Upper Bound	2.68	
		5% Trimmed Mean	2.61	
		Median	2.63	
		Variance	.055	
		Std. Deviation	.235	
		Minimum	2	
		Maximum	3	
		Range	1	
		Interquartile Range	0	
		Skewness	-.607-	.383
		Kurtosis	.590	.750
	أنثى	Mean	2.50	.058
			95% Confidence Interval for Lower Bound	2.37
			Mean Upper Bound	2.62
			5% Trimmed Mean	2.50
		Median	2.50	
		Variance	.048	
		Std. Deviation	.219	
		Minimum	2	
		Maximum	3	
		Range	1	
		Interquartile Range	0	
		Skewness	-.523-	.597
		Kurtosis	-.344-	1.154

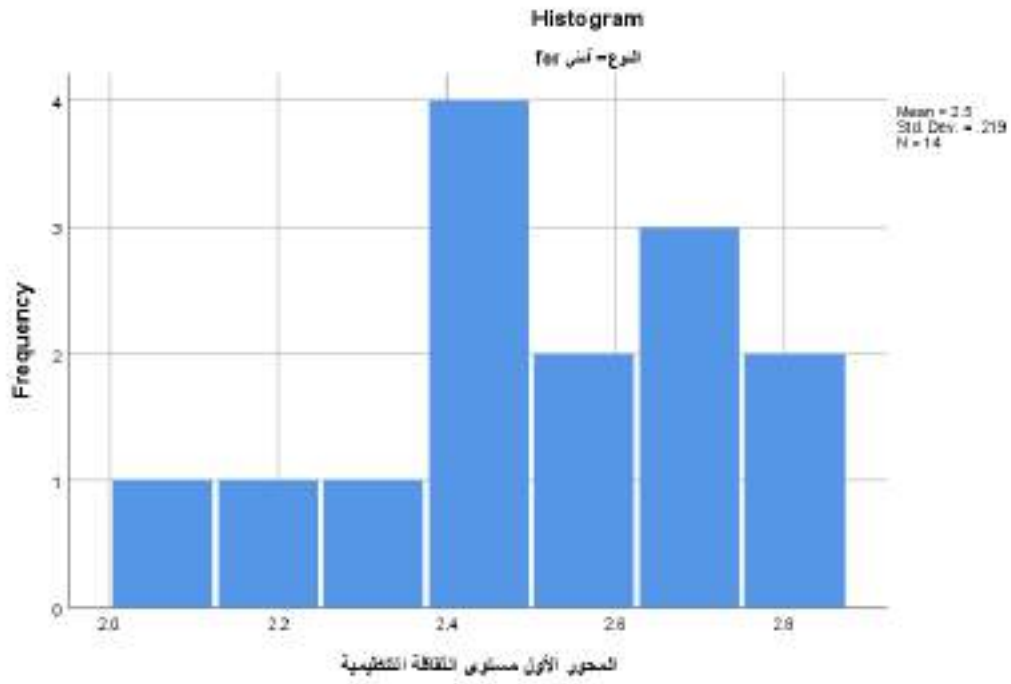
Tests of Normality

النوع	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	
المحور الأول مستوى الثقافة	ذكر	.124	38	.150	.964	38
التنظيمية	أنثى	.181	14	.200*	.951	14

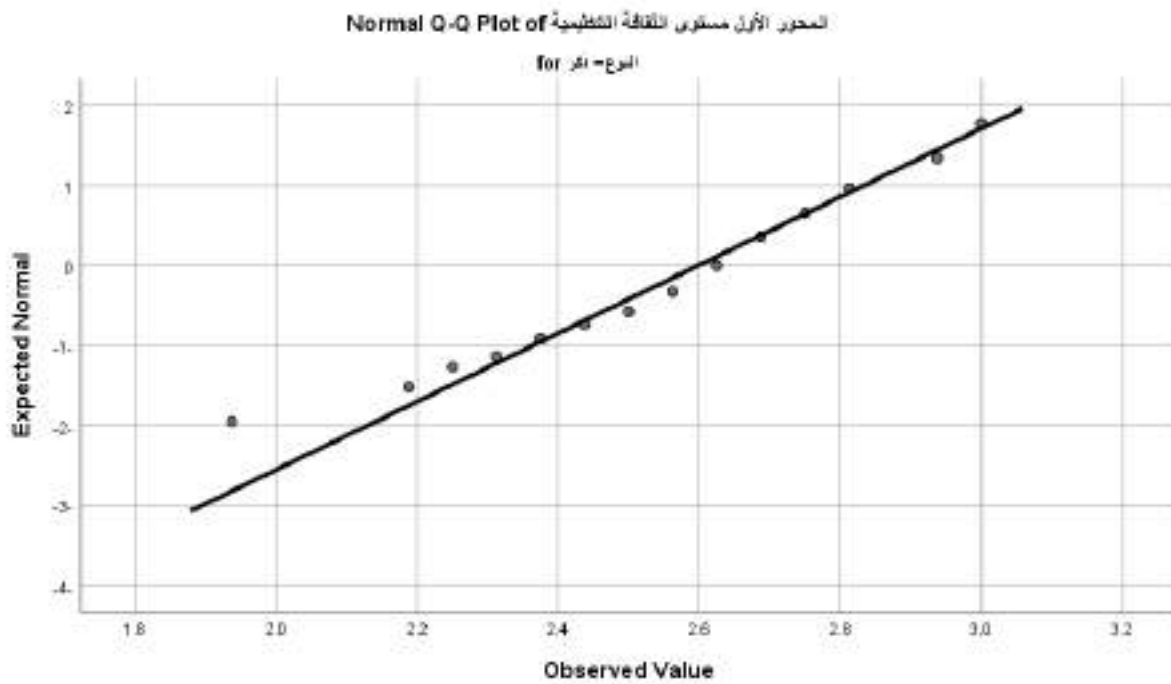
المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية

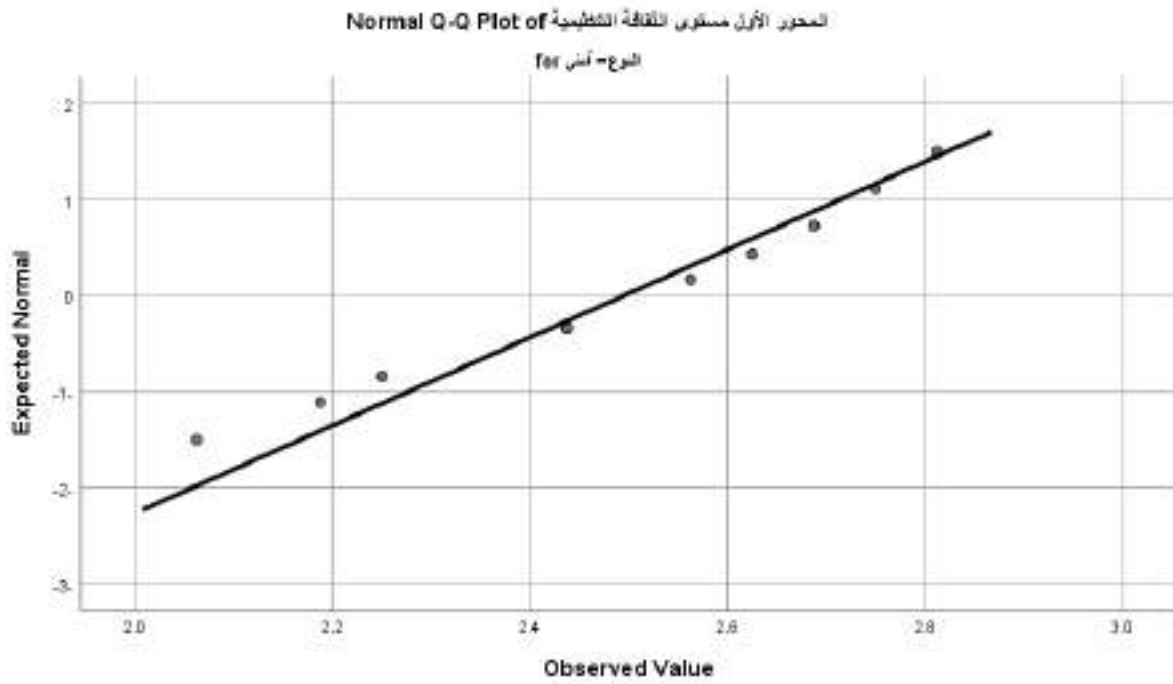
Histograms



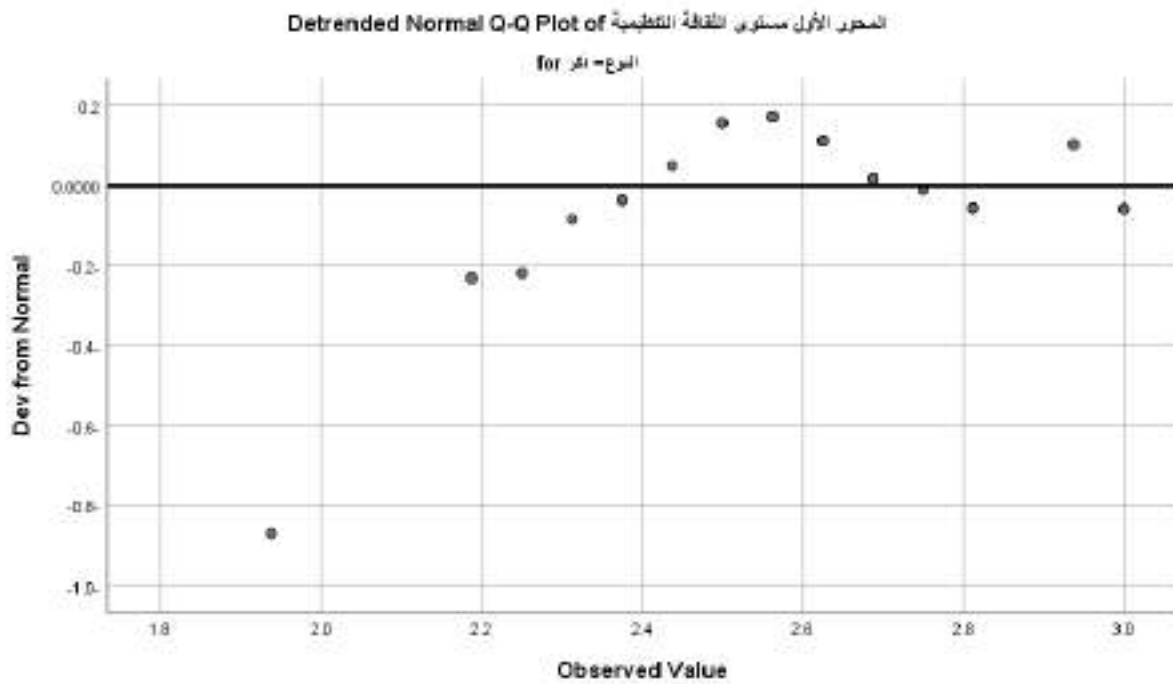


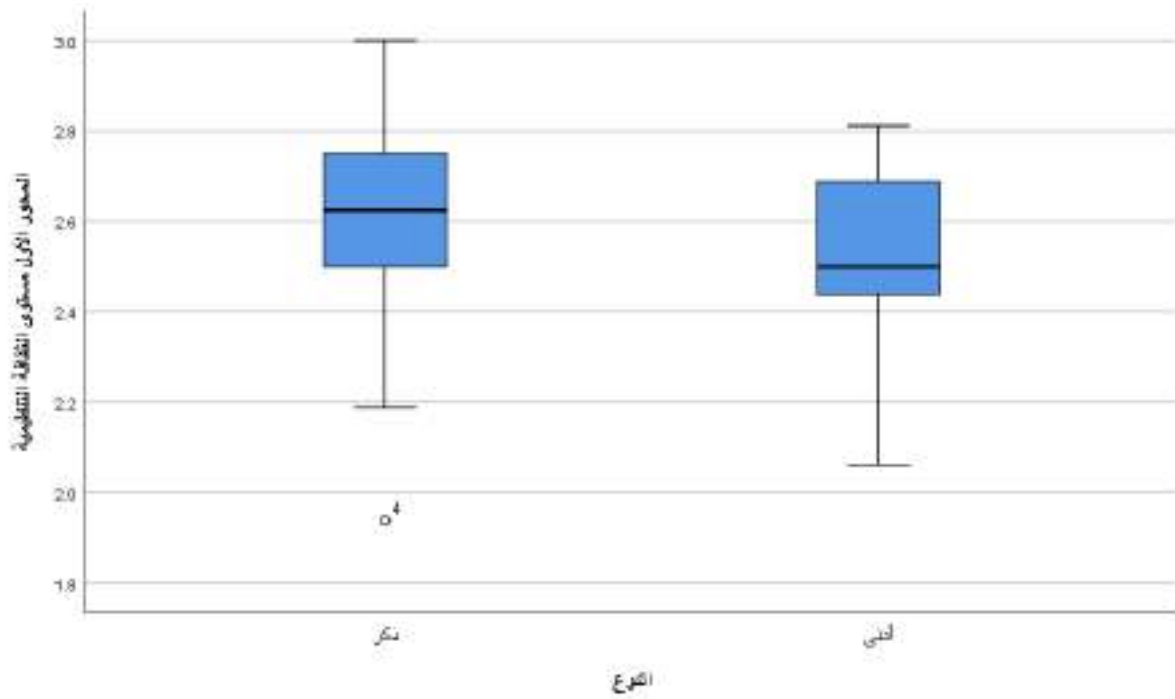
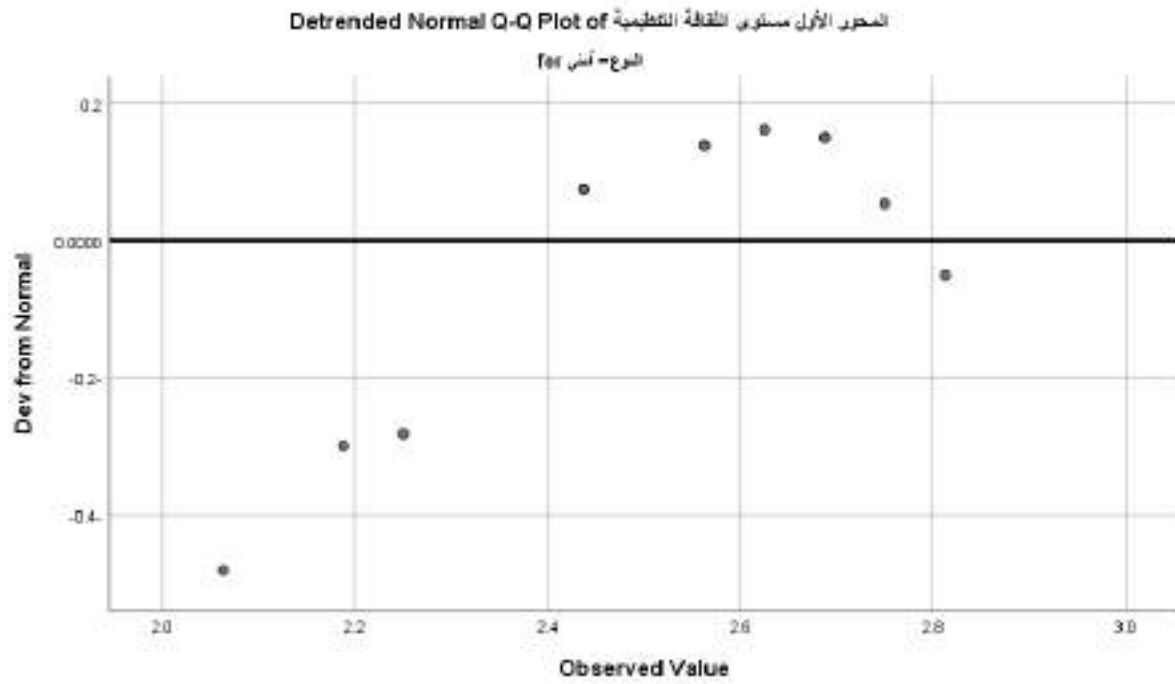
Normal Q-Q Plots





Detrended Normal Q-Q Plots





NPar Tests

Notes

Output Created	25-MAY-2023 12:58:07	
Comments		
Input	Data	F:\spss أثر الثقافة التنظيمية\أثار الثقافة التنظيمية على أداء الصراع الأصلي.sav, التنظيمي.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
	Missing Value Handling	Definition of Missing
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax	NPAR TESTS /M-W= CH1 BY الفنة_الوظيفية(1 3) /STATISTICS=DESCRIPTIV ES /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Number of Cases Allowed ^a	449389

a. Based on availability of workspace memory.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية	52	2.57	.233	2	3
الفنة_الوظيفية	52	2.23	.807	1	4

Mann-Whitney Test

Ranks

الفئة_الوظيفية	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية			
ذعن التنفي	7	8.93	62.50
إطار	9	8.17	73.50
Total	16		

Test Statistics^a

المحور الأول مستوى

الثقافة التنظيمية

Mann-Whitney U	28.500
Wilcoxon W	73.500
Z	-.319-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.750
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.758 ^b

a. Grouping Variable: الفئة_الوظيفية

b. Not corrected for ties.

NPAR TESTS

/M-W= CH1 BY الفئة_الوظيفية (1 4)

/STATISTICS=DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Notes

Output Created	25-MAY-2023 12:58:22
Comments	
Input	Data
	F:\spss أثر الثقافة التنظيمية\أثار الثقافة التنظيمية على أداء الصراع الأصلي.sav
	التنظيمي.sav
	Active Dataset
	DataSet2

	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /M-W= CH1 BY الفئة_الوظيفية(1 4) /STATISTICS=DESCRIPTIV ES /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Number of Cases Allowed ^a	449389

a. Based on availability of workspace memory.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية	52	2.57	.233	2	3
الفئة_الوظيفية	52	2.23	.807	1	4

Mann-Whitney Test

Ranks

	الفئة_الوظيفية	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية	ذعون التنفي	7	4.29	30.00
	إطار سامي	5	9.60	48.00
	Total	12		

Test Statistics^a

المحور الأول مستوى

الثقافة التنظيمية

Mann-Whitney U	2.000
Wilcoxon W	30.000
Z	-2.539-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.011
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.010 ^b

a. Grouping Variable: الفئة_الوظيفية

b. Not corrected for ties.

NPAR TESTS

/M-W= CH1 BY الفئة_الوظيفية (2 3)
 /STATISTICS=DESCRIPTIVES
 /MISSING ANALYSIS.

NPar Tests**Notes**

Output Created	25-MAY-2023 12:58:40	
Comments		
Input	Data	F:\spss أثر الثقافة التنظيمية\أثار الثقافة التنظيمية على أداء الصراع الأصلي.sav, التنظيمي.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

Cases Used		Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /M-W= CH1 BY الفئة_الوظيفية (2 3) /STATISTICS=DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00
	Number of Cases Allowed ^a	449389

a. Based on availability of workspace memory.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية	52	2.57	.233	2	3
الفئة_الوظيفية	52	2.23	.807	1	4

Mann-Whitney Test

Ranks

الفئة_الوظيفية	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية	عون تحكم	22.00	682.00
	إطار	15.33	138.00
	Total	40	

Test Statistics^a

المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية	
Mann-Whitney U	93.000
Wilcoxon W	138.000

Z	-1.515-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.130
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.138 ^b

a. Grouping Variable: الفئة_الوظيفية

b. Not corrected for ties.

NPAR TESTS

/M-W= CH1 BY الفئة_الوظيفية (2 4)

/STATISTICS=DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Notes

Output Created	25-MAY-2023 12:58:55	
Comments		
Input	Data	F:\spss أثر الثقافة التنظيمية\أثار الثقافة التنظيمية على أداء الصراع الأصلية.sav, التنظيمي.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.

Syntax	NPAR TESTS /M-W= CH1 BY الفئة_الوظيفية(2 4) /STATISTICS=DESCRIPTIV ES /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00
	Number of Cases Allowed ^a	449389

a. Based on availability of workspace memory.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية	52	2.57	.233	2	3
الفئة_الوظيفية	52	2.23	.807	1	4

Mann-Whitney Test

Ranks

الفئة_الوظيفية	N	Mean Rank	Sum of Ranks	
المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية	عون تحكم	31	17.10	530.00
	إطار سامي	5	27.20	136.00
	Total	36		

Test Statistics^a

المحور الأول مستوى

الثقافة التنظيمية

Mann-Whitney U	34.000
Wilcoxon W	530.000
Z	-2.003-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.045
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.047 ^b

a. Grouping Variable: الفئة_الوظيفية

b. Not corrected for ties.

NPAR TESTS

/K-W=CH1 BY الفئة_الوظيفية(2 3)

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Notes		
Output Created		25-MAY-2023 12:59:24
Comments		
Input	Data	F:\spss أثر الثقافة التنظيمية\أثار الثقافة التنظيمية على أداء الصراع.sav الأصلية.sav التنظيمي
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-W=CH1 BY الفئة_الوظيفية(2 3) /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00
	Number of Cases Allowed ^a	449389

a. Based on availability of workspace memory.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية	52	2.57	.233	2	3
الفئة الوظيفية	52	2.23	.807	1	4

Kruskal-Wallis Test

Ranks

الفئة الوظيفية	N	Mean Rank
المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية	عون تحكم	22.00
	إطار	15.33
	Total	40

Test Statistics^{a,b}

المحور الأول مستوى

الثقافة التنظيمية

Kruskal-Wallis H	2.296
df	1
Asymp. Sig.	.130

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الفئة الوظيفية

NPAR TESTS

/M-W= CH1 BY الفئة الوظيفية (2 4)

/STATISTICS=DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Notes

Output Created	25-MAY-2023 12:59:55	
Comments		
Input	Data	F:\spss أثر الثقافة التنظيمية\أثار الثقافة التنظيمية على أداء الصراع الأصلي.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax	NPAR TESTS /M-W= CH1 BY الفنة_الوظيفية(2 4) /STATISTICS=DESCRIPTIV ES /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00
	Number of Cases Allowed ^a	449389

a. Based on availability of workspace memory.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية	52	2.57	.233	2	3
الفنة_الوظيفية	52	2.23	.807	1	4

Mann-Whitney Test

Ranks				
	الفئة الوظيفية	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية	عون تحكم	31	17.10	530.00
	إطار سامي	5	27.20	136.00
	Total	36		

Test Statistics^a

المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية	
Mann-Whitney U	34.000
Wilcoxon W	530.000
Z	-2.003-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.045
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.047 ^b

a. Grouping Variable: الفئة_الوظيفية

b. Not corrected for ties.

NPAR TESTS

/M-W= CH1 BY الفئة_الوظيفية (3 4)
 /STATISTICS=DESCRIPTIVES
 /MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Notes

Output Created	25-MAY-2023 13:00:15
Comments	

Input	Data	F:\spss أثر الثقافة التنظيمية\أثار الثقافة التنظيمية على أداء الصراع الأصلية.sav التنظيمي
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax	<pre> NPAR TESTS /M-W= CH1 BY الفئة_الوظيفية(3 4) /STATISTICS=DESCRIPTIV ES /MISSING ANALYSIS. </pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00
	Number of Cases Allowed ^a	449389

a. Based on availability of workspace memory.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية	52	2.57	.233	2	3
الفئة_الوظيفية	52	2.23	.807	1	4

Mann-Whitney Test

Ranks

الفئة الوظيفية	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية إطار	9	5.44	49.00
إطار سامي	5	11.20	56.00
Total	14		

Test Statistics^a

المحور الأول مستوى

الثقافة التنظيمية

Mann-Whitney U	4.000
Wilcoxon W	49.000
Z	-2.483-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.013
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.012 ^b

a. Grouping Variable: الفئة_ الوظيفية

b. Not corrected for ties.

Canonical Correlations

Notes

Output Created	25-MAY-2023 13:03:10	
Comments		
Input	Data	F:\spss أثر الثقافة التنظيمية\أثار الثقافة التنظيمية على أداء الصراع الأصلي.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Syntax	BEGIN PROGRAM '# '	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,17

[DataSet2] F:\spss أثر الثقافة التنظيمية\أثار الثقافة التنظيمية على أداء الصراع التنظيمي الأصلي.sav

Canonical Correlations Settings

	Values
Set 1 Variables	A B C D
Set 2 Variables	E F G
Centered Dataset	None
Scoring Syntax	None
Correlations Used for Scoring	3

Canonical Correlations

	Correlation	Eigenvalue	Wilks Statistic	F	Num D.F	Denom D.F.	Sig.
1	.517	.366	.540	2.610	12.000	119.350	.004
2	.445	.247	.737	2.526	6.000	92.000	.026
3	.284	.088	.919

H0 for Wilks test is that the correlations in the current and following rows are zero

Set 1 Standardized Canonical Correlation Coefficients

Variable	1	2	3
A	.379	.928	-.063-
B	.206	-.069-	-1.038-
C	.261	-.187-	-.008-
D	.669	-.253-	.721

Set 2 Standardized Canonical Correlation Coefficients

Variable	1	2	3
E	.196	-.870-	-.754-
F	.285	1.062	-.554-
G	.706	-.251-	.948

Set 1 Unstandardized Canonical Correlation Coefficients

Variable	1	2	3
A	1.163	2.844	-.194-
B	.541	-.181-	-2.730-
C	.754	-.540-	-.024-
D	1.758	-.664-	1.896

Set 2 Unstandardized Canonical Correlation Coefficients

Variable	1	2	3
E	.420	-1.860-	-1.612-
F	.669	2.491	-1.299-
G	1.344	-.478-	1.805

Set 1 Canonical Loadings

Variable	1	2	3
A	.399	.915	-.008-
B	.564	-.285-	-.751-
C	.617	-.250-	-.173-
D	.854	-.334-	.303

Set 2 Canonical Loadings

Variable	1	2	3
E	.635	-.484-	-.602-
F	.743	.526	-.414-
G	.939	-.078-	.334

Set 1 Cross Loadings

Variable	1	2	3
A	.206	.407	-.002-
B	.292	-.127-	-.213-
C	.319	-.111-	-.049-
D	.442	-.148-	.086

Set 2 Cross Loadings

Variable	1	2	3
E	.329	-.216-	-.171-
F	.384	.234	-.118-
G	.486	-.035-	.095

Proportion of Variance Explained

Canonical Variable	Set 1 by Self	Set 1 by Set 2	Set 2 by Self	Set 2 by Set 1
1	.397	.106	.612	.164
2	.273	.054	.173	.034
3	.171	.014	.215	.017

Notes

Output Created	25-MAY-2023 12:28:49	
Comments		
Input	Data	F:\spss أثر الثقافة التنظيمية\أثار الثقافة التنظيمية على أداء الصراع.sav الأصلية.sav التنظيمي
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
Syntax	EXAMINE VARIABLES=CH1 /PLOT BOXPLOT HISTOGRAM NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /INTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.	

Resources	Processor Time	00:00:00,39
	Elapsed Time	00:00:00,35

Case Processing Summary

	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية	52	100.0%	0	0.0%	52	100.0%

Descriptives

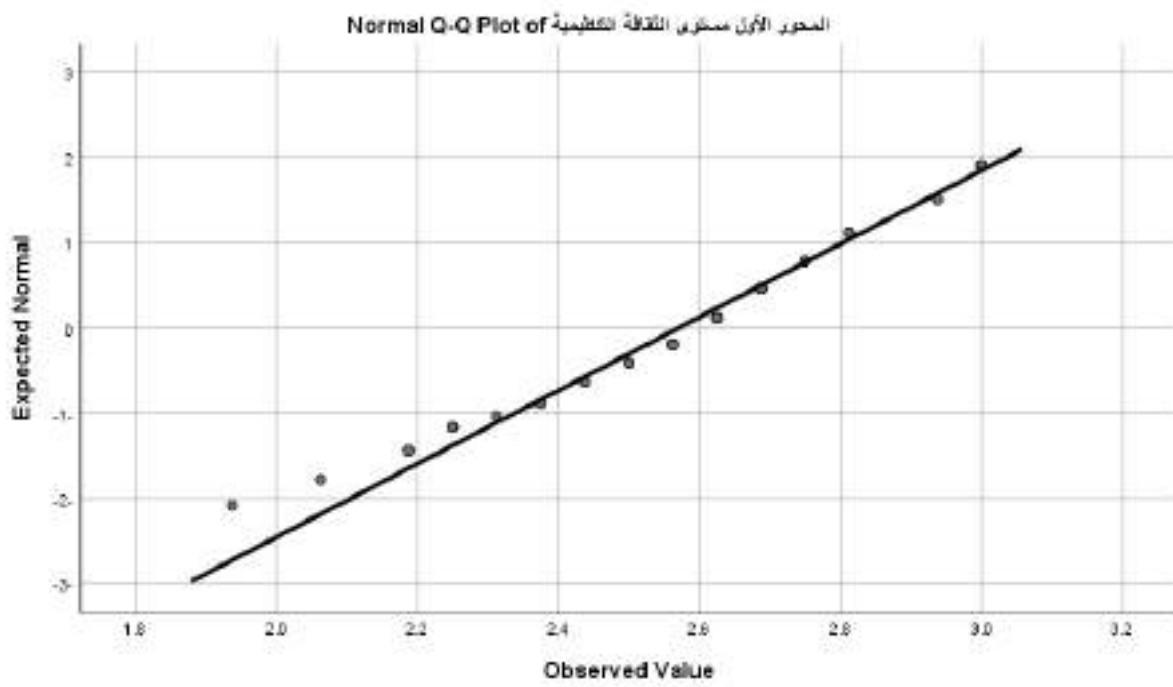
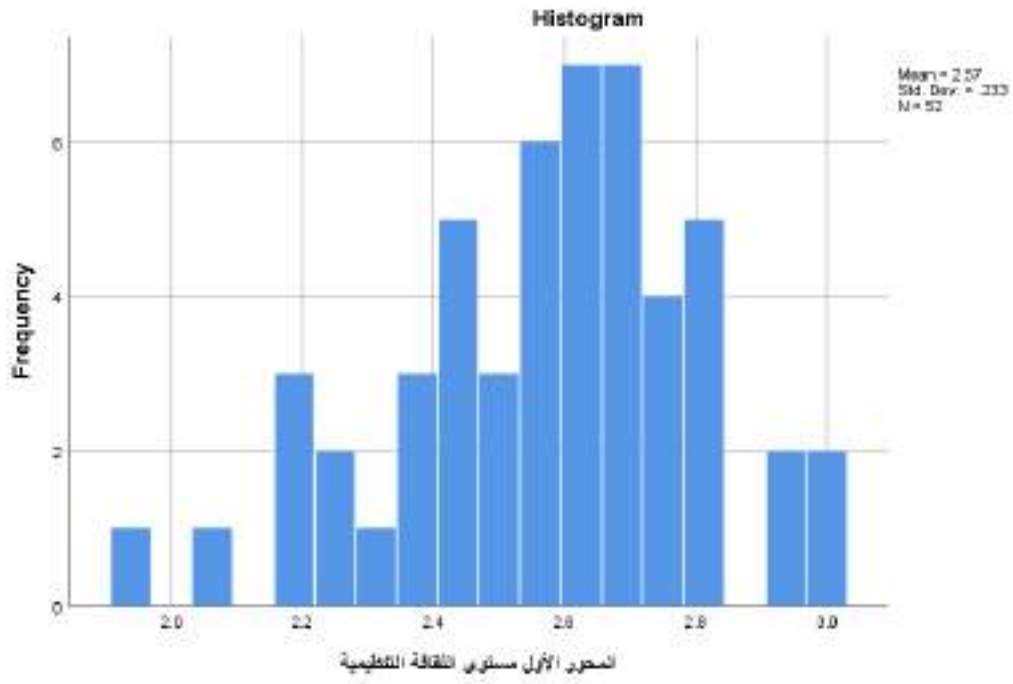
	Statistic	Std. Error
المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية	Mean	2.57
	95% Confidence Interval for Lower Bound	2.51
	Mean Upper Bound	2.64
	5% Trimmed Mean	2.58
	Median	2.63
	Variance	.054
	Std. Deviation	.233
	Minimum	2
	Maximum	3
	Range	1
	Interquartile Range	0
	Skewness	-.503
	Kurtosis	.196

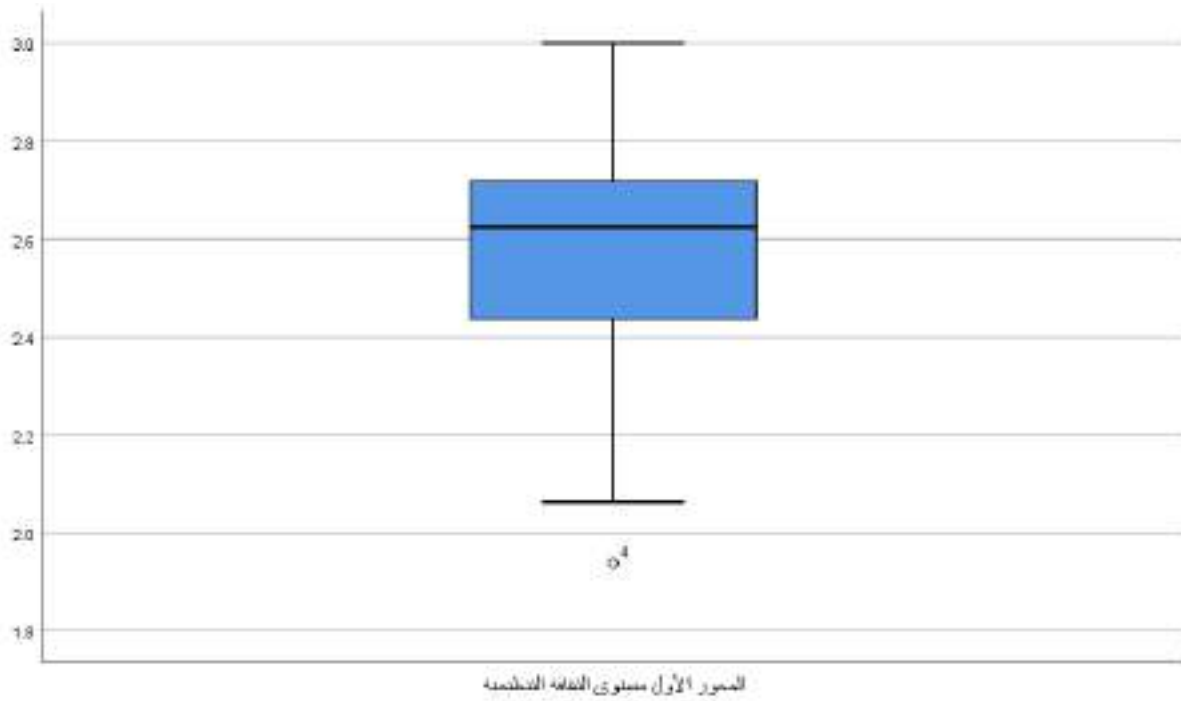
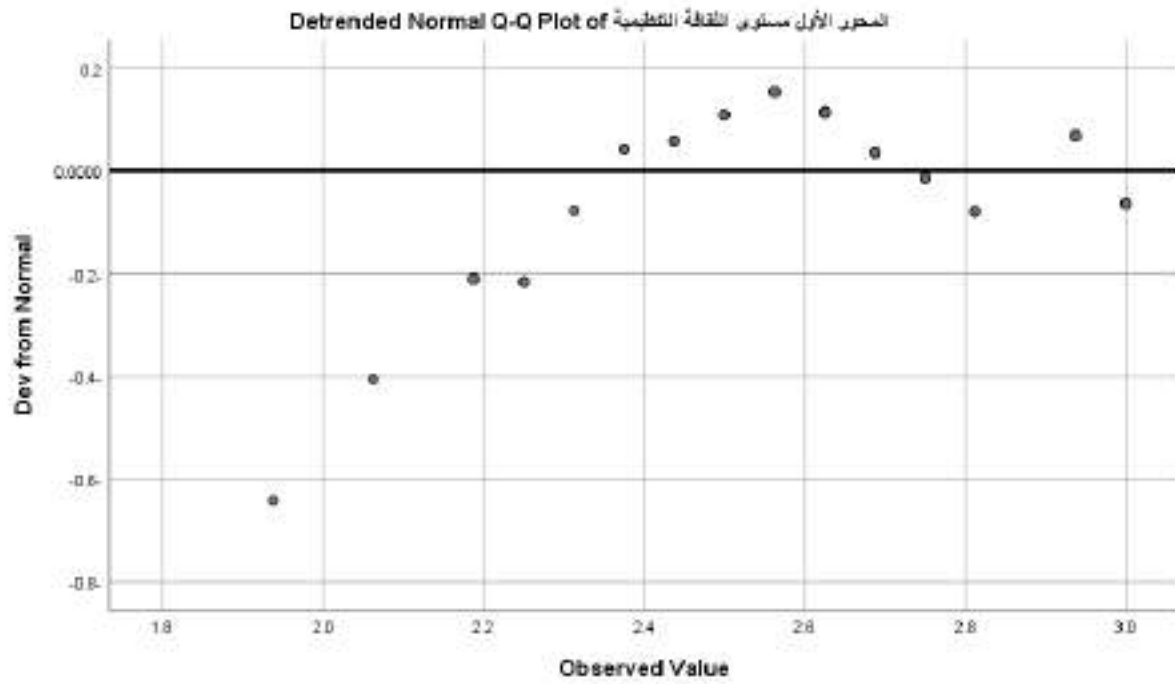
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية	.120	52	.058	.971	52	.234

a. Lilliefors Significance Correction

المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية





T-Test

Notes

Output Created	25-MAY-2023 12:24:02	
Comments		
Input	Data	F:\spss أثر الثقافة التنظيمية\أثار الثقافة التنظيمية على أداء الصراع الأصلية.sav, التنظيمي.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax	T-TEST /TESTVAL=2 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=CH1 /CRITERIA=CI(.95).	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية	52	2.57	.233	.032

One-Sample Test

Test Value = 2				
t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower

المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية	17.678	51	.000	.571	.51	
--------------------------------------	--------	----	------	------	-----	--

T-TEST

/TESTVAL=2

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=CH1 A B C D

/CRITERIA=CI(.95).

T-Test

Notes

Output Created	25-MAY-2023 12:24:57	
Comments		
Input	Data	F:\spss أثر الثقافة التنظيمية\أثار الثقافة التنظيمية على أداء الصراع الأصلي.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax	T-TEST /TESTVAL=2 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=CH1 A B C D /CRITERIA=CI(.95).	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية	52	2.57	.233	.032
القيم الهدفية	52	2.63	.326	.045
قيم الدعم والتشجيع	52	2.47	.380	.053
قيم الانضباط	52	2.77	.346	.048
قيم جماعية العمل	52	2.48	.381	.053

One-Sample Test

Test Value = 2

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية	17.678	51	.000	.571	.51	
القيم الهدفية	14.021	51	.000	.635	.54	
قيم الدعم والتشجيع	8.841	51	.000	.466	.36	
قيم الانضباط	16.013	51	.000	.769	.67	
قيم جماعية العمل	9.182	51	.000	.485	.38	

T-TEST

/TESTVAL=2

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=CH2 E F G

/CRITERIA=CI(.95).

T-Test

Notes

Output Created	25-MAY-2023 12:26:25
Comments	

Input	Data	F:\spss أثر الثقافة التنظيمية\أثار الثقافة التنظيمية على أداء الصراع الأصلي.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax	T-TEST /TESTVAL=2 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=CH2 E F G /CRITERIA=CI(.95).	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي	52	2.29	.375	.052
صراع داخل الفرد	52	2.20	.468	.065
صراع داخل الجماعة	52	2.27	.426	.059
الصراع بين الجماعات	52	2.43	.525	.073

One-Sample Test

Test Value = 2				
t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower

المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي	5.480	51	.000	.285	.18	
صراع داخل الفرد	3.038	51	.004	.197	.07	
صراع داخل الجماعة	4.554	51	.000	.269	.15	
الصراع بين الجماعات	5.895	51	.000	.429	.28	

Frequencies

Notes

Output Created	25-MAY-2023 12:02:30	
Comments		
Input	Data	F:\spss أثر الثقافة التنظيمية\أثار الثقافة التنظيمية على أداء الصراع.sav, الأصلية.sav, التنظيمي
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES= النوع السن الشهادات_العلمية_الأقدمية_الفئة_الوظيفية /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Statistics

		النوع	السن	الشهادات العلمية	الأقدمية	الفئة الوظيفية
N	Valid	52	52	52	52	52
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

		النوع			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	38	73.1	73.1	73.1
	أنثى	14	26.9	26.9	100.0
Total		52	100.0	100.0	

		السن			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل 30 سنة	18	34.6	34.6	34.6
	من 31 سنة إلى 40 سنة	18	34.6	34.6	69.2
	من 41 سنة إلى 50 سنة	16	30.8	30.8	100.0
Total		52	100.0	100.0	

		الشهادات_العلمية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ثانوي فأقل	19	36.5	36.5	36.5
	تقني سامي	18	34.6	34.6	71.2
	ليسانس - ماستر	14	26.9	26.9	98.1
	ماجستير - دكتوراه	1	1.9	1.9	100.0
Total		52	100.0	100.0	

		الإقليمية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من سنتين	3	5.8	5.8	5.8
	سنوات 3 - 7	22	42.3	42.3	48.1
	سنة 8 - 15	20	38.5	38.5	86.5
	سنة فأكثر 16	7	13.5	13.5	100.0
Total		52	100.0	100.0	

	الفئة_ الوظيفية			Cumulative Percent
	Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	ذعون التنفي	7	13.5	13.5
	عون تحكم	31	59.6	73.1
	إطار	9	17.3	90.4
	إطار سامي	5	9.6	100.0
	Total	52	100.0	100.0

NPar Tests

Notes

Output Created	25-MAY-2023 12:37:43	
Comments		
Input	Data	F:\spss أثر الثقافة التنظيمية\أثار الثقافة التنظيمية على أداء الصراع الأصلية.sav, التنظيمي.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax	NPAR TESTS /M-W= CH2 BY النوع (1 2) /STATISTICS=DESCRIPTIV ES /MISSING ANALYSIS.	

Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Number of Cases Allowed ^a	449389

a. Based on availability of workspace memory.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي	52	2.29	.375	1	3
النوع	52	1.27	.448	1	2

Mann-Whitney Test

Ranks

النوع	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي			
ذكر	38	27.95	1062.00
أنثى	14	22.57	316.00
Total	52		

Test Statistics^a

المحور الثاني إدارة

الصراع التنظيمي

Mann-Whitney U	211.000
Wilcoxon W	316.000
Z	-1.140-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.254

a. Grouping Variable: النوع

Crosstabs

Notes

Output Created		25-MAY-2023 13:08:12
Comments		
Input	Data	F:\spss أثر الثقافة التنظيمية\أثار الثقافة التنظيمية على أداء الصراع الأصلية.sav, التنظيمي
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
	Missing Value Handling	Definition of Missing
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
Syntax		CROSSTABS /TABLES=CH1 BY CH2 /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CHISQ /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL /BARCHART.
Resources	Processor Time	00:00:00,14
	Elapsed Time	00:00:00,14
	Dimensions Requested	2
	Cells Available	524245

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية *	52	100.0%	0	0.0%	52	100.0%
المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي						

Crosstabulation المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية * المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي

Count

		المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي																					
		1	2	2	2	2																	
المحور الأول	2	0	1	0	0	0																	
مستوى	2	0	1	0	0	0																	
الثقافة	2	0	0	0	0	0																	
التنظيمية	2	0	0	0	1	1																	
	2	0	0	0	0	0																	
	2	0	0	0	0	1																	
	2	0	0	1	0	0																	
	3	0	0	1	0	0																	
	3	1	0	0	1	1																	
	3	0	0	0	0	0																	
	3	0	0	0	0	0																	
	3	0	0	0	0	0																	
	3	0	0	0	0	0																	
	3	0	0	0	0	0																	
	3	0	0	0	0	0																	
Total		1	2	2	2	3																	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	287.289 ^a	238	.016
Likelihood Ratio	157.685	238	1.000
Linear-by-Linear Association	12.576	1	.000
N of Valid Cases	52		

a. 270 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .02.

Cases Used		Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax	ONEWAY CH1 BY السن /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03

Descriptives

المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean Lower Bound			
أقل 30 سنة	18	2.60	.182	.043	2.51			
من 31 سنة إلى 40 سنة	18	2.53	.187	.044	2.44			
من 41 سنة إلى 50 سنة	16	2.57	.323	.081	2.40			
Total	52	2.57	.233	.032	2.51			

ANOVA

المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.044	2	.022	.393	.677
Within Groups	2.722	49	.056		
Total	2.766	51			

Explore

Notes

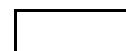
Output Created	25-MAY-2023 15:42:09	
Comments		
Input	Data	F:\spss أثر الثقافة التنظيمية\أثار الثقافة التنظيمية على أداء الصراع الأصلية.sav, التنظيمي.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
	Missing Value Handling	Definition of Missing
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
Syntax	EXAMINE VARIABLES=CH1 BY الأقدمية /PLOT BOXPLOT HISTOGRAM NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /INTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.	
Resources	Processor Time	00:00:01,09
	Elapsed Time	00:00:01,05

الأقدمية

Case Processing Summary

الأقدمية

Cases



		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	
المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية	أقل من سنتين	3	100.0%	0	0.0%	3	
	سنوات 3 - 7	22	100.0%	0	0.0%	22	
	سنة 8 - 15	20	100.0%	0	0.0%	20	
	سنة فأكثر 16	7	100.0%	0	0.0%	7	

Descriptives

الأقدمية		Statistic	Std. Error
المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية	أقل من سنتين	Mean	2.58 .146
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 1.96 Upper Bound 3.21
		5% Trimmed Mean	.
		Median	2.63
		Variance	.064
		Std. Deviation	.253
		Minimum	2
		Maximum	3
		Range	1
		Interquartile Range	.
		Skewness	-.722- 1.225
		Kurtosis	. .
	سنوات 3 - 7	Mean	2.59 .036
			95% Confidence Interval for Mean
		5% Trimmed Mean	2.59
		Median	2.56
		Variance	.029
		Std. Deviation	.171
		Minimum	2
		Maximum	3
		Range	1
		Interquartile Range	0
		Skewness	-.168- .491
		Kurtosis	.412 .953
سنة 8 - 15		Mean	2.55 .057
			95% Confidence Interval for Mean
		5% Trimmed Mean	2.56

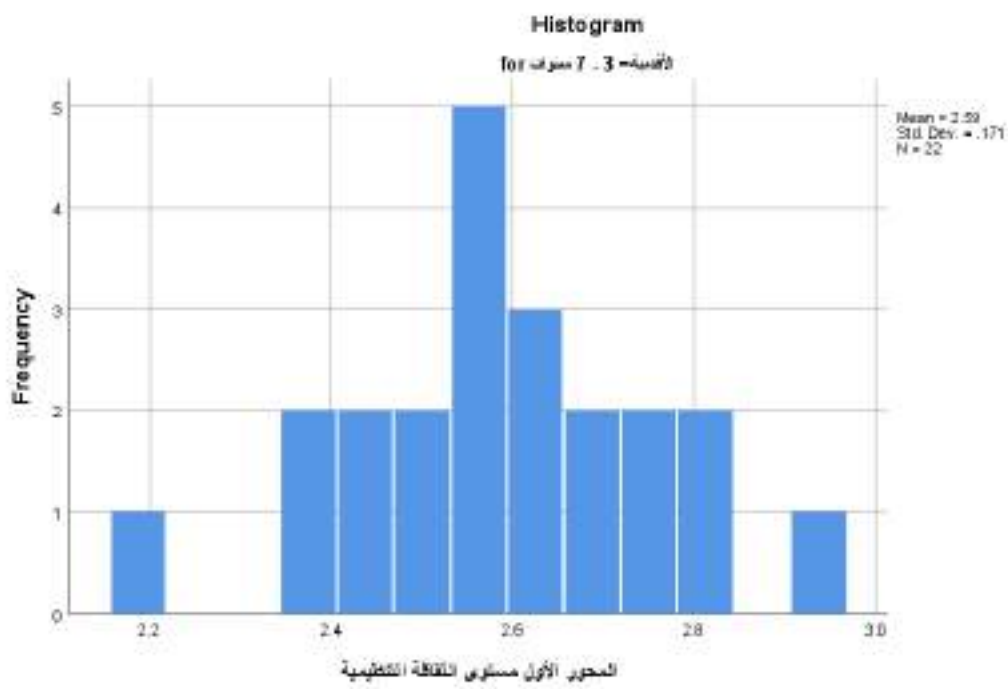
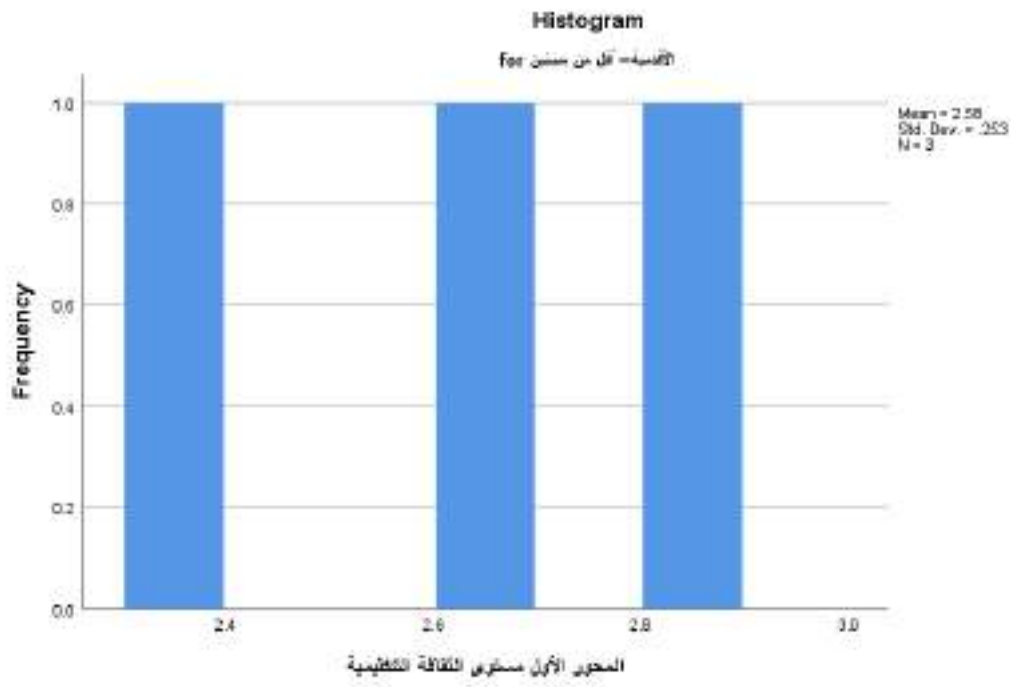
	Median	2.63	
	Variance	.065	
	Std. Deviation	.255	
	Minimum	2	
	Maximum	3	
	Range	1	
	Interquartile Range	0	
	Skewness	-.814-	.512
	Kurtosis	.522	.992
سنة فأكثر 16	Mean	2.56	.136
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	2.23 2.89
	5% Trimmed Mean	2.57	
	Median	2.44	
	Variance	.129	
	Std. Deviation	.359	
	Minimum	2	
	Maximum	3	
	Range	1	
	Interquartile Range	1	
	Skewness	-.037-	.794
	Kurtosis	-1.669-	1.587

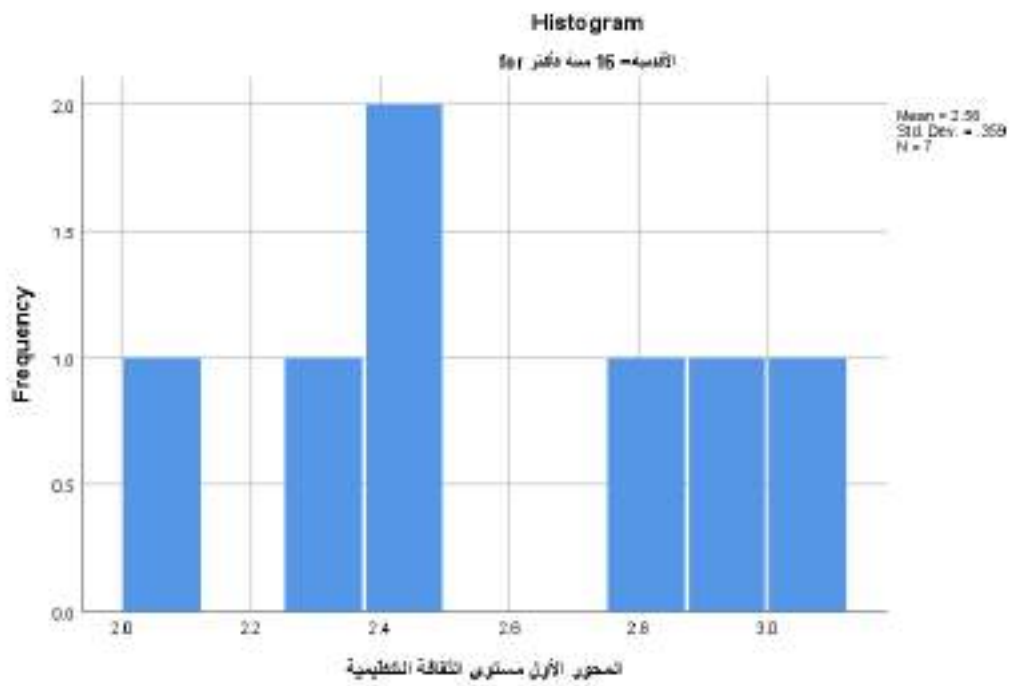
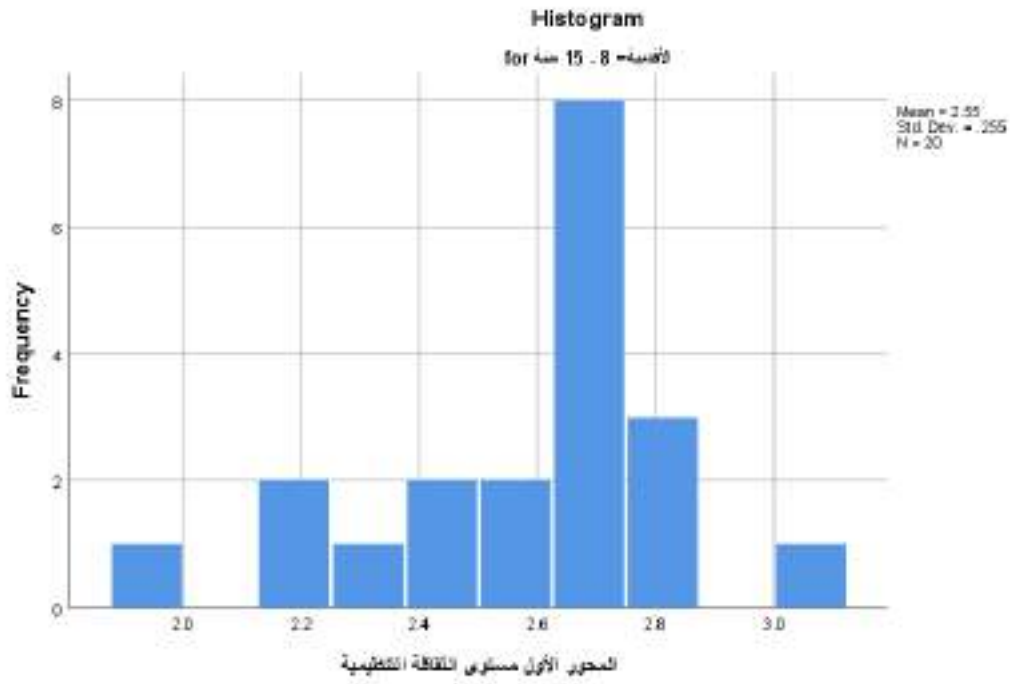
Tests of Normality

	الأقدمية	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	
المحور الأول مستوى الثقافة	أقل من سنتين	.232	3	.	.980	3	
التنظيمية	سنوات 3 - 7	.122	22	.200*	.982	22	
	سنة 8 - 15	.211	20	.020	.924	20	
	سنة فأكثر 16	.208	7	.200*	.924	7	

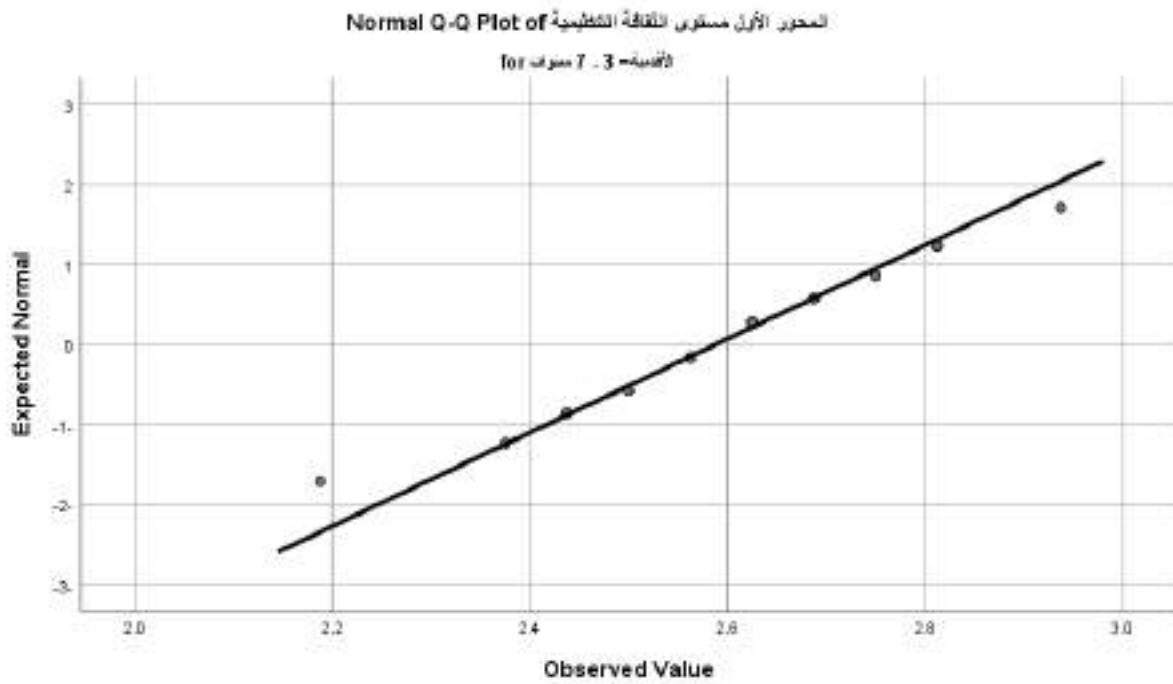
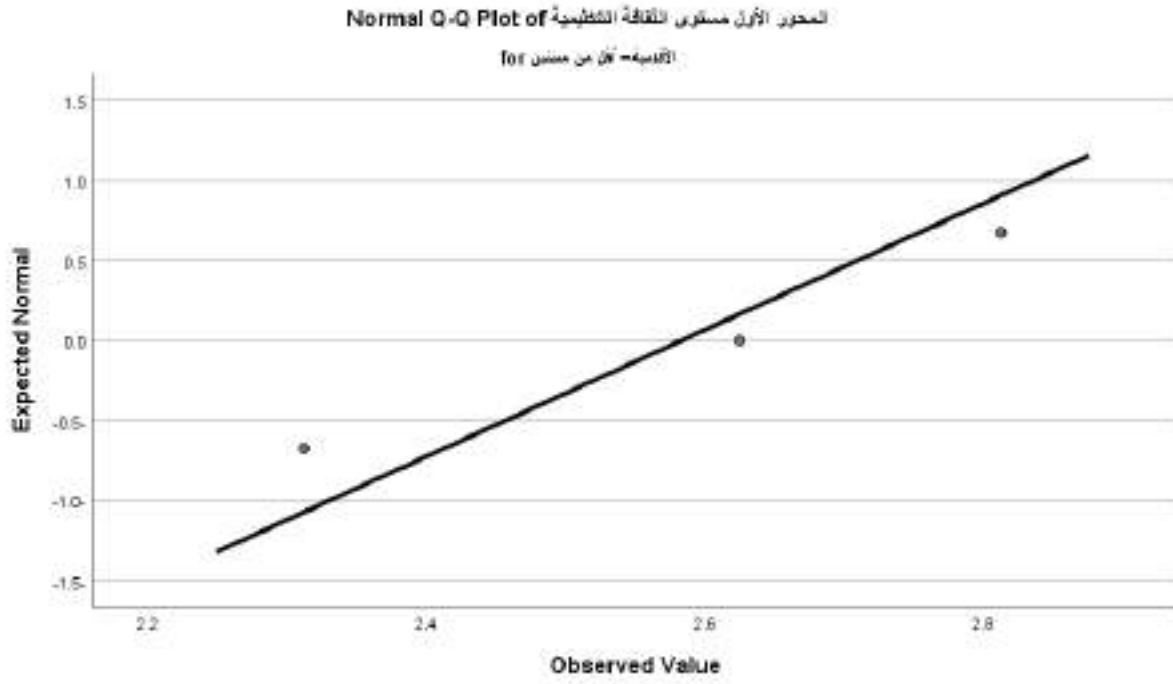
المحور الأول مستوى الثقافة التنظيمية

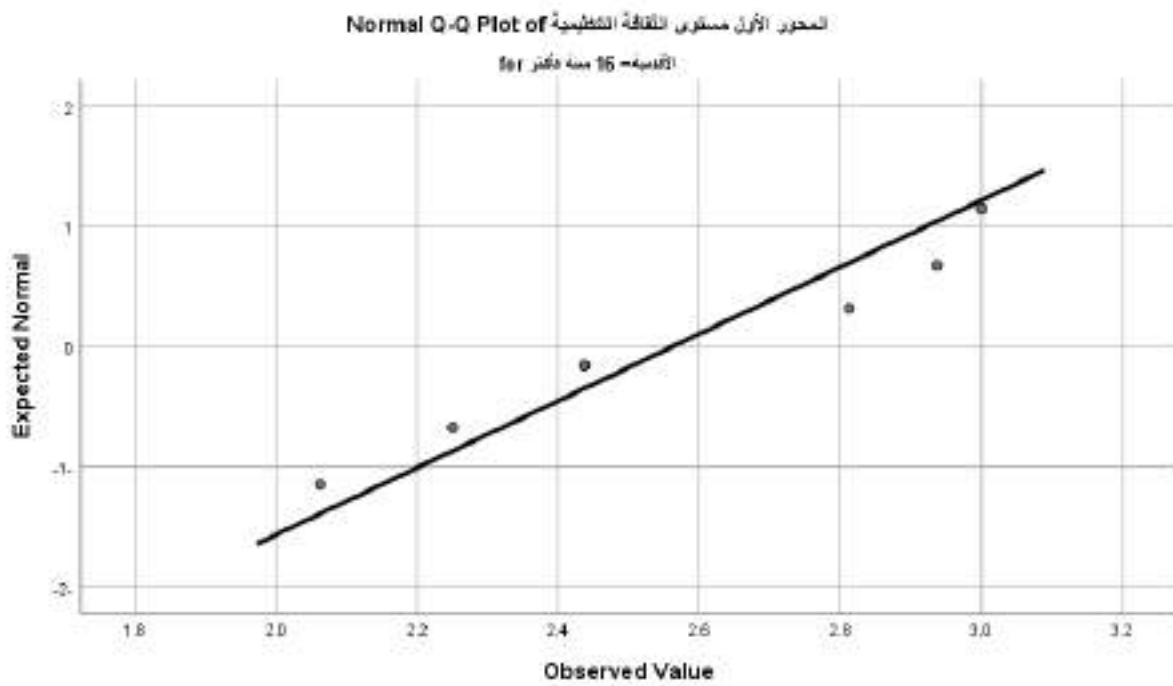
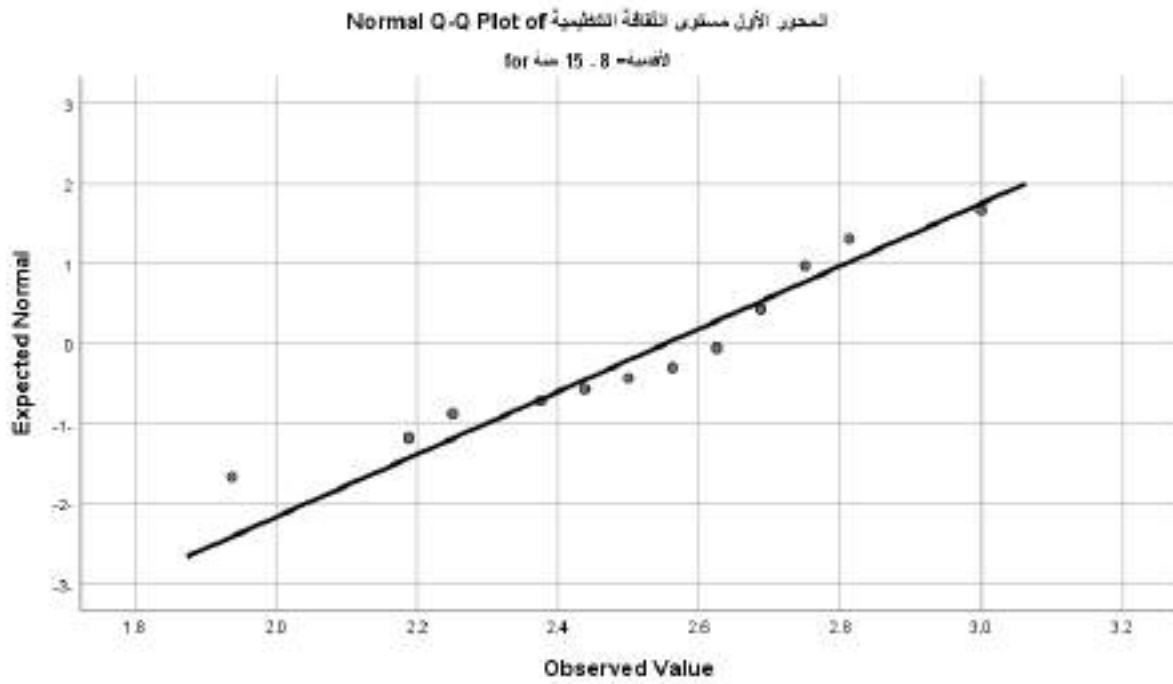
Histograms



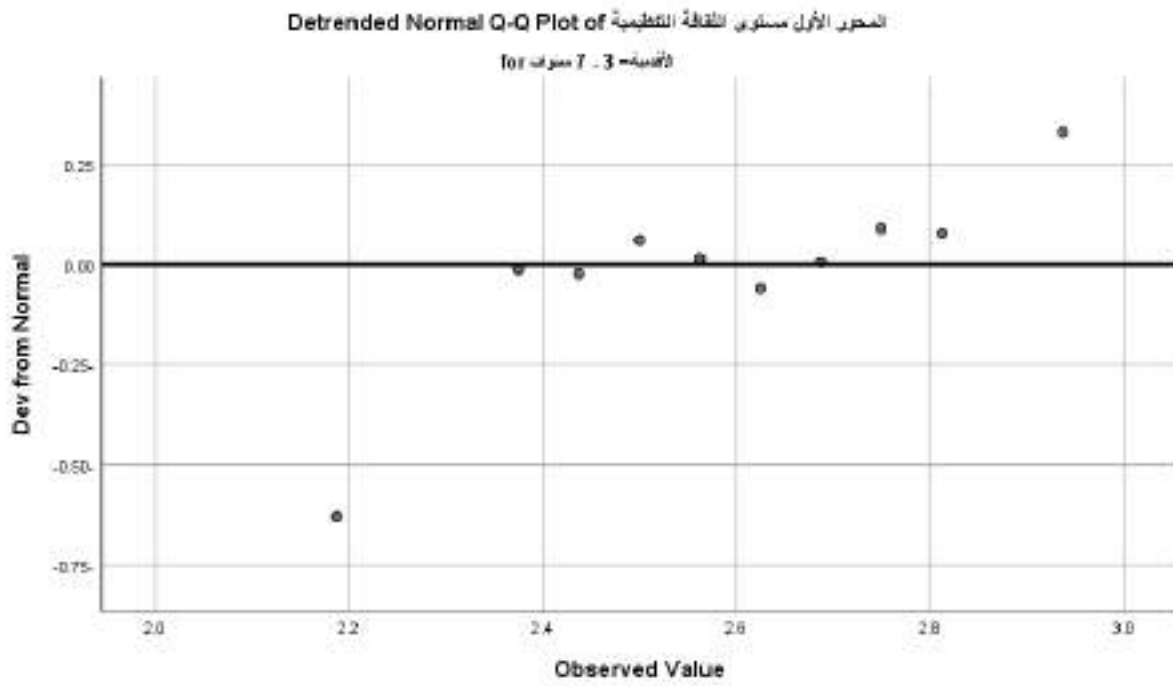
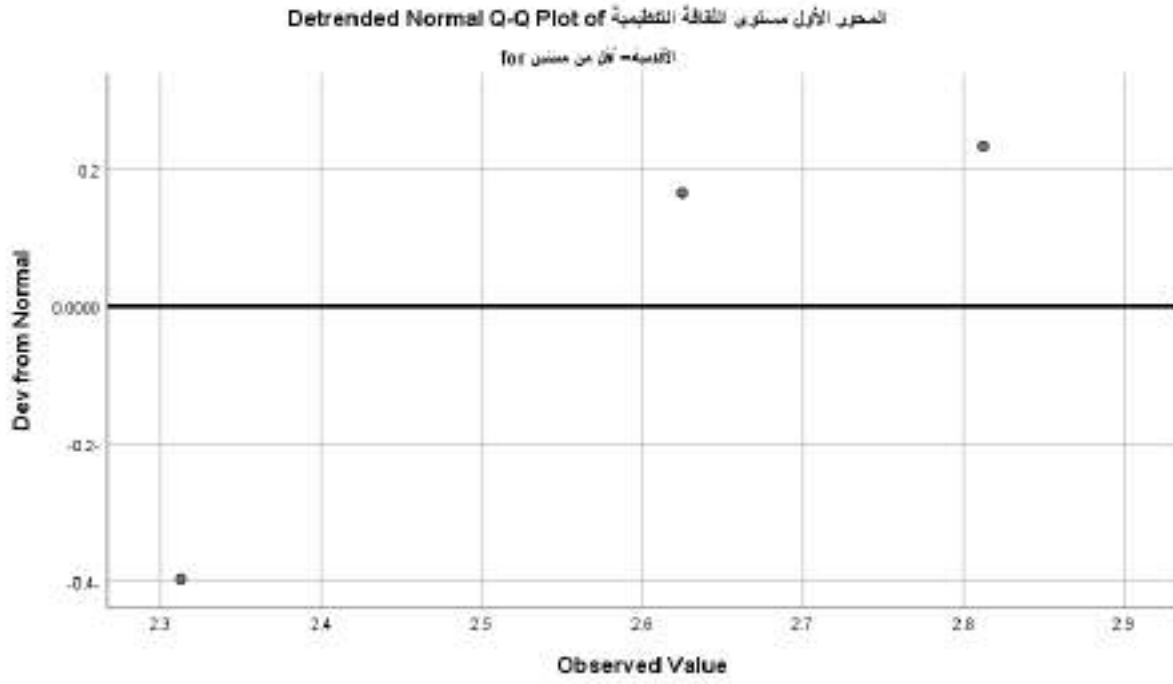


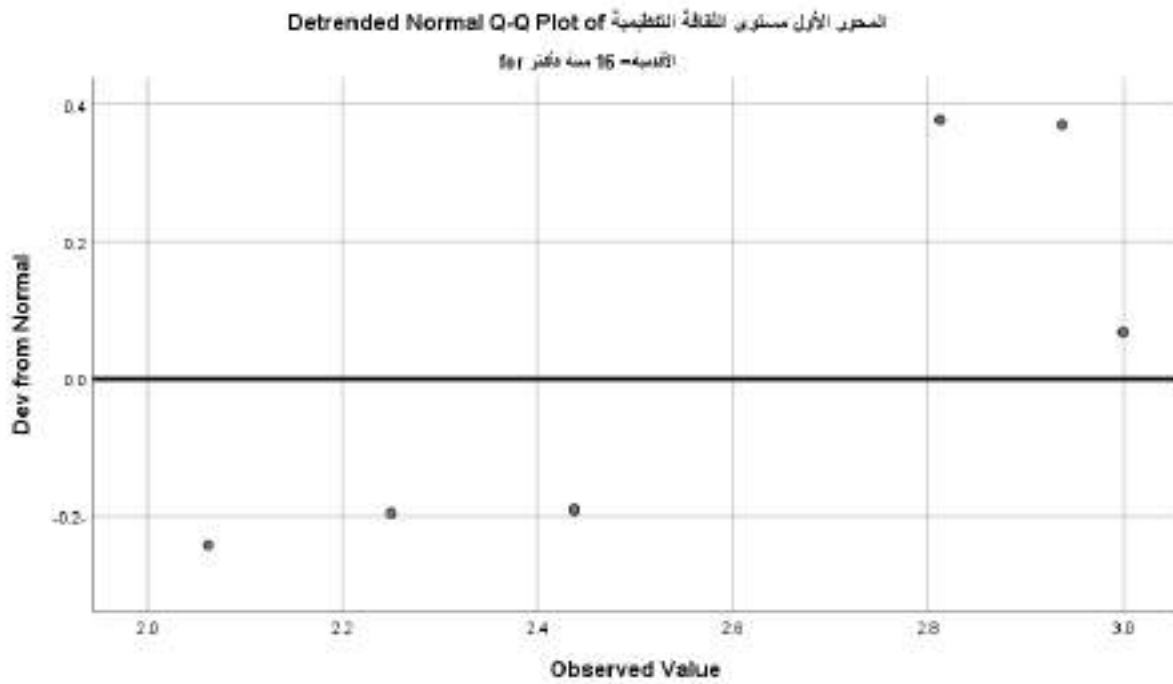
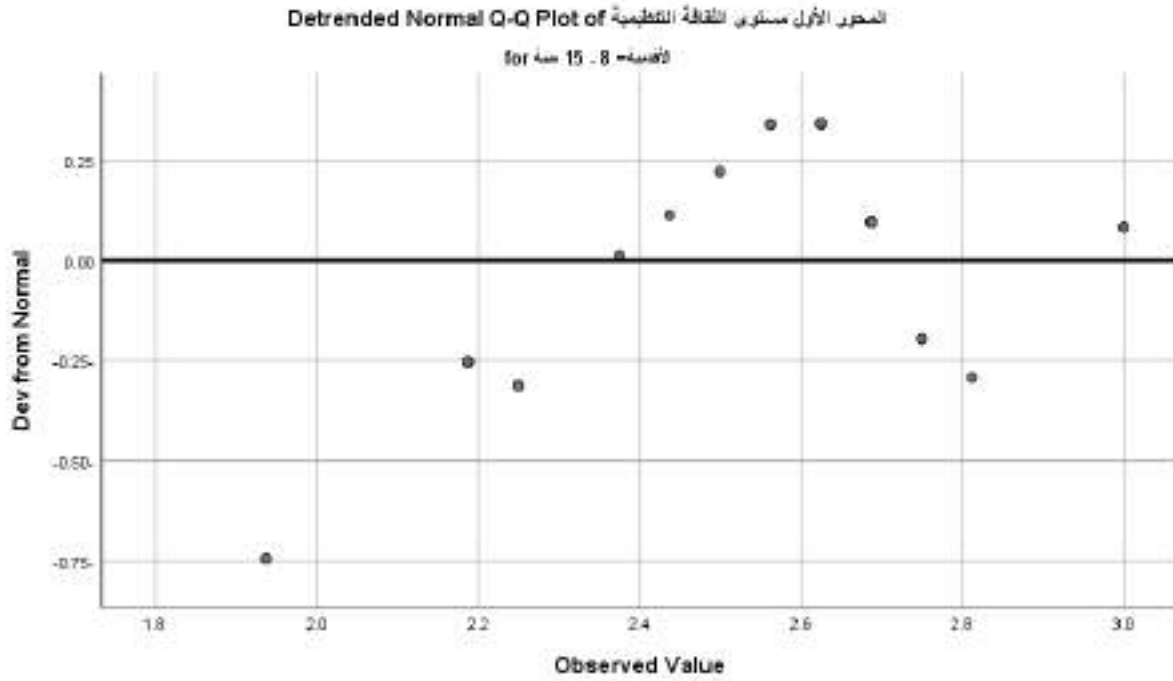
Normal Q-Q Plots

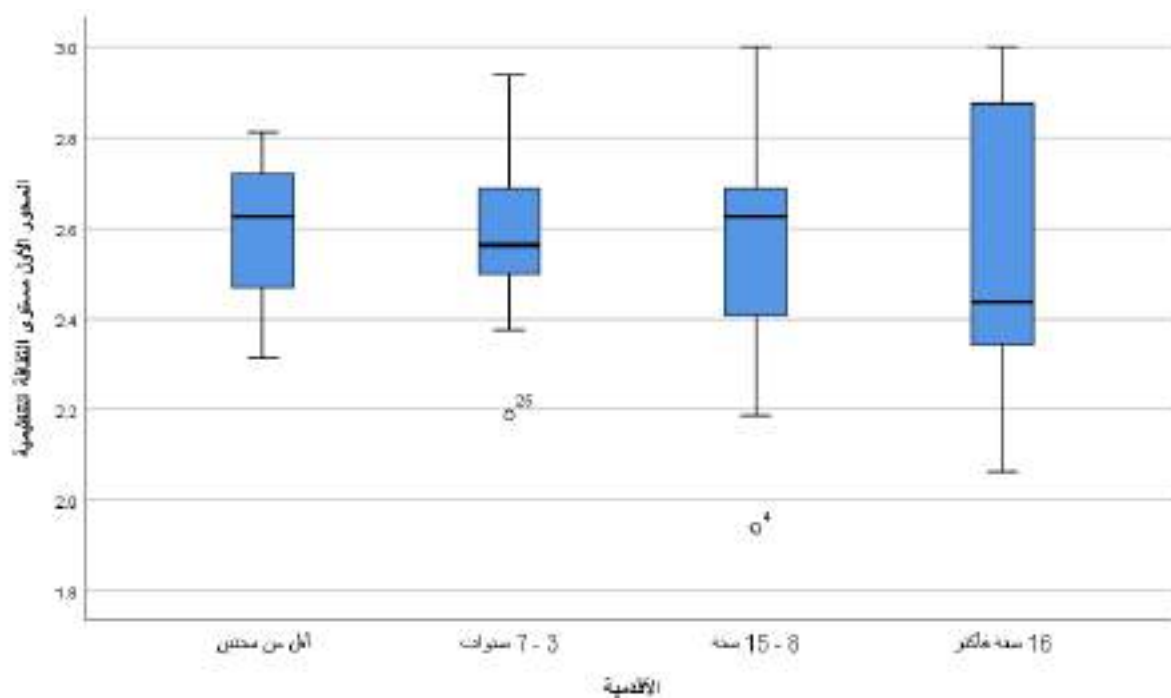




Detrended Normal Q-Q Plots







Regression

Notes

Output Created	25-MAY-2023 13:05:46	
Comments		
Input	Data	F:\spss أثر الثقافة التنظيمية\أثار الثقافة التنظيمية على أداء الصراع.sav الأصلية.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT CH2 /METHOD=STEPWISE A B C D /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED) /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) /CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3) /SAVE MAHAL.
Resources	Processor Time	00:00:00,30
	Elapsed Time	00:00:00,32
	Memory Required	6272 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	632 bytes
Variables Created or Modified	MAH_5	Mahalanobis Distance

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي	2.29	.375	52
القيم الهدفية	2.63	.326	52
قيم الدعم والتشجيع	2.47	.380	52
قيم الانضباط	2.77	.346	52
قيم جماعية العمل	2.48	.381	52

Correlations

		المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي	القيم الهدفية	قيم الدعم والتشجيع		
Pearson Correlation	المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي	1.000	.204	.343		
	القيم الهدفية	.204	1.000	-.042-		
	قيم الدعم والتشجيع	.343	-.042-	1.000		
	قيم الانضباط	.315	.063	.411		
	قيم جماعية العمل	.386	.017	.399		
Sig. (1-tailed)	المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي	.	.074	.006		
	القيم الهدفية	.074	.	.384		
	قيم الدعم والتشجيع	.006	.384	.		
	قيم الانضباط	.011	.328	.001		
	قيم جماعية العمل	.002	.452	.002		
N	المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي	52	52	52		
	القيم الهدفية	52	52	52		
	قيم الدعم والتشجيع	52	52	52		
	قيم الانضباط	52	52	52		
	قيم جماعية العمل	52	52	52		

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	قيم جماعية العمل	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي

Model Summary^b

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
				R Square Change	F Change			

1	.386 ^a	.149	.132	.350	.149	8.748			
---	-------------------	------	------	------	------	-------	--	--	--

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.070	1	1.070	8.748	.005 ^b
	Residual	6.115	50	.122		
	Total	7.185	51			

a. Dependent Variable: المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي

b. Predictors: (Constant), قيم جماعية العمل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.340	.323		4.143	.000
	قيم جماعية العمل	.381	.129	.386	2.958	.005

a. Dependent Variable: المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	القيم الهدفية	.197 ^b	1.533	.132	.214	1.000
	قيم الدعم والتشجيع	.225 ^b	1.606	.115	.224	.841
	قيم الانضباط	.200 ^b	1.439	.156	.201	.864

a. Dependent Variable: المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي

b. Predictors in the Model: (Constant), قيم جماعية العمل

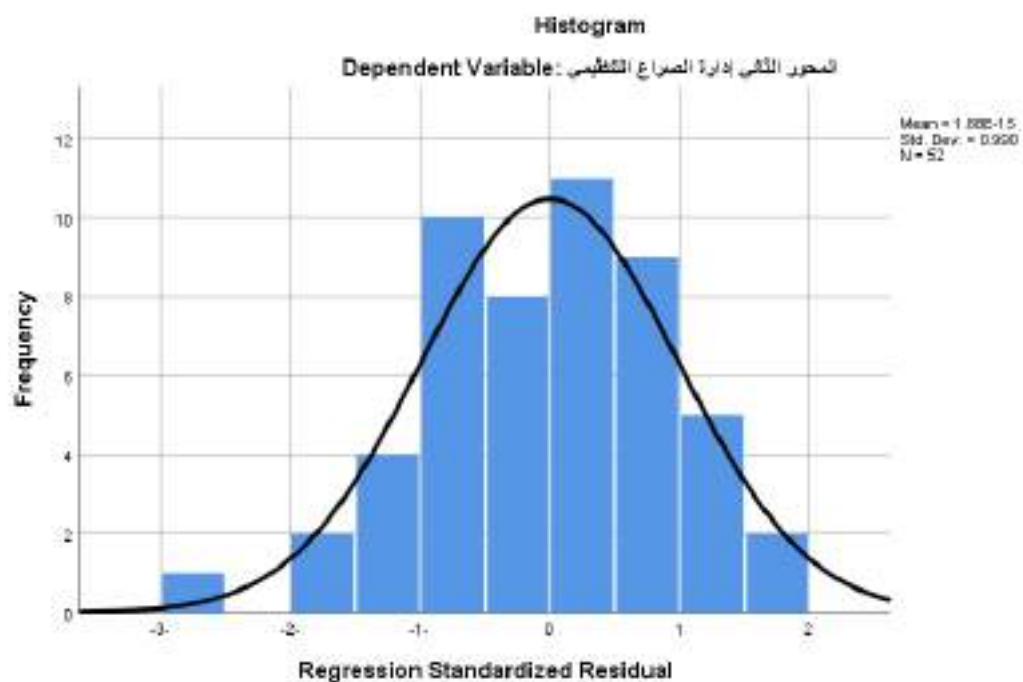
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.87	2.48	2.29	.145	52
Std. Predicted Value	-2.850	1.354	.000	1.000	52
Standard Error of Predicted Value	.050	.148	.066	.020	52

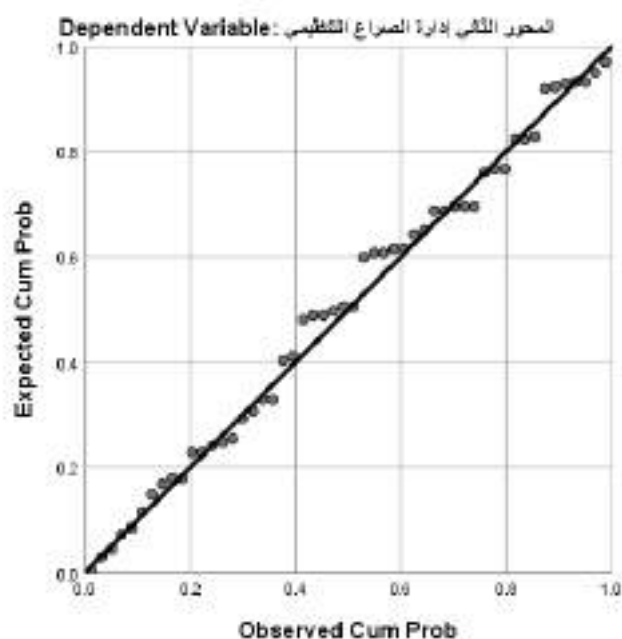
Adjusted Predicted Value	1.84	2.51	2.29	.145	52
Residual	-.989-	.656	.000	.346	52
Std. Residual	-2.827-	1.877	.000	.990	52
Stud. Residual	-2.874-	1.906	.000	1.008	52
Deleted Residual	-1.022-	.677	.000	.359	52
Stud. Deleted Residual	-3.114-	1.959	-.004-	1.031	52
Mahal. Distance	.049	8.121	.981	1.515	52
Cook's Distance	.000	.140	.019	.027	52
Centered Leverage Value	.001	.159	.019	.030	52

a. Dependent Variable: المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي

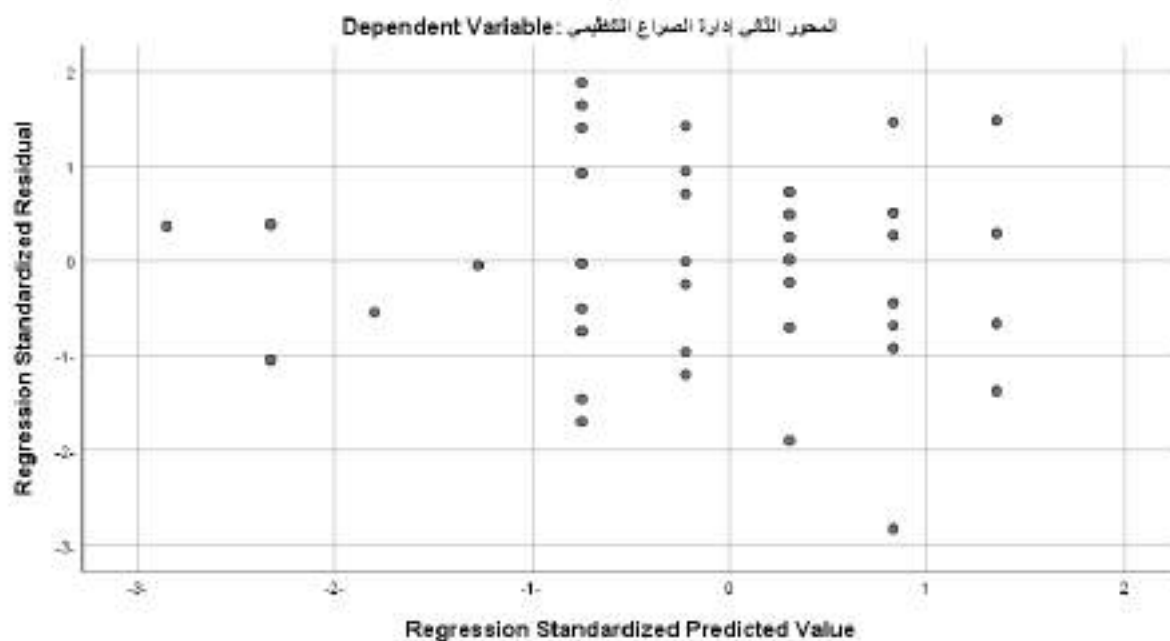
Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



بطاقة فنية 2023

شركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت.

* إسم الشركة :

شارع 05 جويلية ، ص ب 52 ، تقرت.

* عنوان الشركة :

225000000.00 دج

* رقم اعمال الشركة :

*الشكل القانوني للشركة : شركة الأسهم.

*قطاع نشاط الشركة : تجاري.

*تنوعية النشاط : تعبئة وتوزيع الإسمنت.

*توزيع النشاط : تغطي الوحدة كل من ولايات : ورقلة ، إيليزي والوادي.

*مراكز البيع : تتكون الوحدة من اثني عشرة مراكز بيع وهي :

(ورقلة ، إيليزي ، جانت ، برج الحواس ، عين أميناس ، برج عمر إدريس ، دبداب

، المغير

البرمة ، الحجيرة و جامعة ، حاسي مسعود).

*عدد العمال : تشغل الوحدة عدد عمال يقدر بـ : 78 عامل تابع للشركة و 47 تابعين

لشركة الاوراس للأمن و الخدمات ASS على النحو التالي :

مركز البيع	العمال التابعين للشركة	العمال التابعين للشركة فرع ASS
تقرت	59	33
ورقلة	4	14
إيليزي	2	
جانت	4	
المغير	1	
جامعة	1	
دبداب	1	
برج عمر ادريس	1	
برج الحواس	1	
عين أميناس	1	
البرمة	0	
حاسي مسعود	0	
الحجيرة	2	
المجموع	77	47

توزيع العمال حسب الجنس:

الجنس	اطارات		تأهيل		تنفيذ		المجموع	تمهين	الدماج مهني DAIP/C TA
	دائمين	مؤقتين	دائمين	مؤقتين	دائمين	مؤقتين			
رجال	15	0	40	2	8	0	65	25	0
نساء	0	0	10	2	0	0	12	2	0
المجموع	15	0	50	4	8	0	77	27	0

*جانب الجودة و البيئة و الصحة و سلامة المهنيين:

منحت الوحدة التجارية تقرت شهادات مطابقة للمواصفات التالية :

1. **ISO 9001:2015** نظام ادارة الجودة .
2. **ISO 14001:2015** نظام ادارة البيئة .
3. **OHSAS 45001:2018** نظام ادارة الصحة و السلامة المهنية.
4. **ISO 50001:2018** نظام الطاقة.

حيث تتعهد الوحدة بكل شفافية بتلبية حاجيات السوق وما تقتضيه متطلبات كافة العملاء وبمختلف أصنافهم من زبائن وموردين ومتطلبات المحيط في هذا الميدان والسلطات ومستخدميها التابعين لها عبر كافة وحداتها حيثما وجدت. وذلك خلال دمج نظام متكامل للتسيير وفقا للمواصفات السابقة حيث تعمل على:

- ✓ احترام كافة التشريعات والقوانين المنظمة لأنشطتها والقيام بكافة المستلزمات ذات الصلة بنشاطها.
- ✓ الوقاية من التلوث عن طريق: - التقليل من الانبعاثات الملوثة للغلاف الجوي و الحفاظ على الموارد الطبيعية

- التحكم في إدارة وتسيير النفايات.

- ✓ الاستماع بصفة دائمة الى انشغالات جميع الأطراف المعنية.
- ✓ السهر على مدى مطابقة منتجاتها للعلامة الوطنية تاج TEDJ.
- ✓ الحفاظ على صحة وسلامة الأشخاص والممتلكات.
- ✓ السعي الدائم الى التحكم في المخاطر وذلك ب: السيطرة على الضوضاء و القضاء على الانبعاثات الملوثة للهواء.

S.CIM.AT
Organigramme - Unité Commerciale de TOUGGOURT

