

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: 14/36047843

الشعبة : علم الاجتماع

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

دور التنوع الثقافي للموظفين في تشكيل الصراع الإداري
(دراسة ميدانية في مؤسسة سيدار مركب الحجار للحديد والصلب -عناية-)
أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ (ة):

أ/د حربي سميرة

إعداد الطالب(ة):

يوبي عقيلة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الطارف	أستاذ تعليم عالي	هامل مهدية
مشرفا ومقررا	جامعة الطارف	أستاذ تعليم عالي	حربي سميرة
عضوا مناقشا	جامعة الطارف	أستاذ تعليم عالي	بن وهيبة نورة
عضوا مناقشا	جامعة الطارف	أستاذ محاضر أ	العابد عبد اللطيف
عضوا مناقشا	جامعة برج بوعريرج	أستاذ محاضر أ	بادي سامية
عضوا مناقشا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر أ	قواجلية أمال

السنة الجامعية: 2024/ 2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: 14/36047843

الشعبة : علم الاجتماع

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

دور التنوع الثقافي للموظفين في تشكيل الصراع الإداري
(دراسة ميدانية في مؤسسة سيدار مركب الحجار للحديد والصلب -عناية-)
أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ (ة):

أ/د حربي سميرة

إعداد الطالب(ة):

يوبي عقيلة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الطارف	أستاذ تعليم عالي	هامل مهديّة
مشرفا ومقررا	جامعة الطارف	أستاذ تعليم عالي	حربي سميرة
عضوا مناقشا	جامعة الطارف	أستاذ تعليم عالي	بن وهيبّة نورة
عضوا مناقشا	جامعة الطارف	أستاذ محاضر أ	العابد عبد اللطيف
عضوا مناقشا	جامعة برج بوعريّيج	أستاذ محاضر أ	بادي سامية
عضوا مناقشا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر أ	قواجلية أمال

السنة الجامعية: 2024/ 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

اشكر الله عز وجل الذي هدى وسدد الخطى بفضلله وتوفيقه خرجنا بهذا العمل أحمده حمدا كثيرا
يليق بجلال وجهه أولا وأخيرا

بعد قول الله عز وجل "ومن شكر فإنما يشكر لنفسه" النمل: الآية 40. فإنني أتقدم بالشكر الجزيل
لكل من ساندني وقدم لي المساعدة لإنهاء هذا البحث وعلى رأسهم الأستاذة المشرفة الأستاذة حربي
سميرة لمجهوداتها والتي لم تبخل علي بملاحظاتها ونصائحها القيمة وكانت لي خير معين، كما
أتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذة بن وهيبة نورة التي كان لها الفضل الكبير في إنهاءي لهذا البحث
من خلال توجيهاتها القيمة ومعاملتها الكريمة وأخلاقها الطيبة ، كذلك اشكر الأستاذة مهدية هامل
المتميّزة بعلمها وأخلاقها كما عرفناها دائما، والأستاذ العابد عبد اللطيف على قبوله مناقشة هذا
البحث

جزاكم الله خير الجزاء

كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا البحث

كما لا أنسى أن اشكر كل أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة الطارف



الهداء

أهدي هذا العمل إلى التي لم تبخل عليا بدعواتها.....إلى من تشاركني أفراحي وأهاتي

إلى نبع العطف والحنان أُمي الغالية

إلى الذي لم يبخل عليا بأي شيء.....إلى من سعى من أجل راحتي ونجاحي وتفوقي

إلى من كان مصدرا للقوة أبي العزيز

إلى السند الصالح والضلع الثابت.....إلى من تقاسمت معهم حلاوة الحياة أحيانا وقسوتها أحيانا

إلى إخوتي وأخواتي " نور الدين، إبراهيم، رتيبة، ناريمان، مريم"

إلى صديقاتي والسند القوي.....إلى من كانوا خير عون وخير رفيق وخير أصحاب

أعز أحباب " صنية، شادية، فطيمة"

إلى أعز وأحن وأجمل خلق الله.....إلى من سهرت معي في ليالي.....إلى من أعطوني

واستمدت منهم طاقتي الإيجابية " ماشا، لولو"

إلى كل من ساندني حتى ولو بإبتسامة وكلمة طيبة ودعاء.....أهدي هذا العمل المتواضع

عقيلة

الملخص:

يعتبر التنوع الثقافي من أهم المواضيع السوسيولوجية البارزة التي تم الاهتمام بها في الدراسات التنظيمية والأكاديمية، فالتحولات الاقتصادية العالمية في كافة المجالات قد فرضت على المؤسسات تبني التنوع بهدف الاستمرار و تحقيق التكامل التنظيمي والإداري، من خلال تأسيس قاعدة عمل متينة ومتنوعة قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة في ظل ثقافة تنظيمية قائمة على قيم التنوع الثقافي.

يرجع الاهتمام بالتنوع الثقافي بإعتباره ظاهرة تنظيمية تخضع لها معظم المؤسسات، فهو يهتم بدراسة الجانب الثقافي للمؤسسة بإعتبارها نسق مفتوح يحوي ثقافات متعددة تتمازج فيما بينها وتؤدي إلى ظهور فرق عمل تتصف بالتنوع والاختلاف، "كالتعدد اللغوي، النوع الاجتماعي، الفروق الوظيفية والأصول الحضارية...الخ"، هاته الاختلافات الثقافية تحدث تأثيرات على سلوكيات العاملين مما ينجر عنها مشاكل تنظيمية متمثلة في الصراع الإداري الذي يشكل نقطة فاصلة بين فشل المؤسسة أو نجاحها، فالصراع الإيجابي كفيل بتحقيق الأهداف التنظيمية لها، على عكس الصراع السلبي الذي يعود بالسلب والفشل على العامل والمؤسسة وتراجع أدائها.

تهدف هاته الدراسة إلى معرفة دور التنوع الثقافي للعاملين في تشكيله للصراع الإداري داخل مؤسسة سידار الحجار للحديد والصلب بعنابة، وبهذا تستدعي الضرورة المنهجية من توضيح ذلك من خلال جملة من المؤشرات التي ساعدت على التحقق منها.

للقوف على جوانب هذا الموضوع صغنا التساؤل المركزي للإشكالية كالتالي:

ما هو دور التنوع الثقافي للموظفين في تشكيل الصراع الإداري داخل مؤسسة (سیدار الحجار للحديد والصلب بعنابة)؟

الذي تفرعت عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

التساؤل الفرعي الأول: كيف يؤثر التعدد اللغوي للعاملين على أدائهم الوظيفي؟

التساؤل الفرعي الثاني: ما هو أثر إختلاف النوع الاجتماعي بين العمال على إلتزامهم الوظيفي؟

التساؤل الفرعي الثالث: هل يساهم الإختلاف في الأصول الحضارية للعاملين في حدوث صراع إداري؟

التساؤل الفرعي الرابع: ما هو تأثير الإختلاف في الفروق الوظيفية للعمال على الصراع الإداري؟

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف وتحليل التنوع الثقافي للعمال داخل مؤسسة سيدار الحجار للحديد والصلب ودوره في تشكيل وإحداث صراع إداري.

تم استخدام جملة من الأدوات لجمع البيانات الميدانية من أهمها أداة الملاحظة جاءت لرصد متغيرات موضوع الدراسة، كما تم استخدام أداة المقابلة التي كانت موجهة إلى بعض العمال داخل المؤسسة وإلى بعض رؤساء المصالح، وأداة الاستمارة التي احتوت على أسئلة تراوحت بين الأسئلة المفتوحة والمغلقة والنصف مغلقة والتي شملت (48) سؤال، أما عينة الدراسة فقد كانت عينة طبقية عشوائية ذات توزيع نسبي شملت على 382 مفردة.

بعد الإحاطة بموضوع البحث قسمت الدراسة إلى ستة فصول عبر بابين: غطى الباب الأول من خلال ثلاث فصول الجانب النظري للدراسة، بينما غطى الباب الثاني من خلال ثلاث فصول الجانب الميداني التطبيقي للدراسة، وخلصنا الجزء الأخير لعرض النتائج المتوصل إليها والتي حصرنا بعضها في نقاط مختصرة موضحة كالتالي:

1- أغلبية أفراد العينة أجابوا بأن التعدد اللغوي للعمال يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي، فالمؤسسة تعمل على تحسين الأداء الوظيفي بنسبة 100% حسب إجابات المبحوثين، من خلال جملة من الاستراتيجيات كالتكوين والتحفيز التي بلغت نسبتها حسب تصريحات العمال إلى 71%، هاته الأساليب تعمل على زيادة الرغبة لدى العمال في التحسين من مستوى الأداء و الإنتاج، وتغرس لديهم روح المنافسة والرضا الوظيفي إتجاه أعمالهم، كما تعمل المؤسسة على اعتماد طريقة إطلاع العاملين على نتائج أدائهم حتى يعرف العامل نقاط ضعفه ويحاول بذل مجهود اكبر وذلك بنسبة 70% من أراء العمال، يمكننا القول أنه رغم الاختلاف في اللغات أو اللهجات عند عملية الاتصال أثناء الأداء إلا أن المؤسسة تعمل على تبني هاته الاختلافات من خلال طرق عديدة كالعامل ضمن فرق عمل مختلفة ثقافياً لدعم روح الجماعة وزيادة التفاعلات هاته الأخيرة تسهل من عملية تبادل الأفكار والمعلومات التي تضمن الأداء الجيد للمهام وإزاحة الفجوة الموجودة بين العمال نظير تعدد لغاتهم ولهجاتهم.

2- أثر الاختلاف في النوع الاجتماعي للعمال على إلتزامهم الوظيفي داخل المؤسسة تأثيراً إيجابياً نظراً لوجود عدة إعتبارات يتحكم بها المسيرين إذ أنهم يعملون بمبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب والاعتماد على مبدأ الكفاءة والقدرة على الإبداع والأداء الجيد في منصب العمل دون النظر إلى جنس العامل فالتحلي بروح المسؤولية يجعل العامل قادر على تحقيق الإلتزام الوظيفي، من خلال الإنضباط بأوقات العمل وأوقات الحضور والدخول والخروج من مكان العمل التي بلغت

نسبتها 100% حسب إجابة أغلبية أفراد البحث، إذ أن هناك جملة من القواعد التي تضبط سير العمل.

3- يساهم الاختلاف في الأصول الحضارية للعمال في إحداث صراع إداري داخل المؤسسة بطريقة متفاوتة، فنجد نسبة 35% من إجابات أفراد العينة لازالت لديهم فكرة الرجعية لأصحاب الريف وعدم كفاءتهم المهنية وقدراتهم على شغل مناصب عمل مركزية، إذ لا زالت هناك نظرة رجعية عن بدائية الفرد الريفي وعدم مواكبته للتطورات المجتمعية، بالتالي يحدث هناك نوع من المشاكل والصراع التي سرعان ما يتم حلها بطرق سلمية، في حين أغلبية أفراد العينة بنسبة 60% رأوا بأنه رغم الاختلافات إلا أنه لا يحدث أي نزاع وهذا راجع إلى أن هناك نظام إداري قائم على تقبل ثقافات الآخر وبيئته الجغرافية فتلك الفجوة التي كانت سابقا بين سكان الريف أنهم لا يعملون إلا أعمال بسيطة ولا يمكنهم استخدام الآلات وانجاز مهام إدارية صعبة عكس سكان المدينة قد اندثرت إذ أصبح هناك إطارات عليا تتخرج من الأرياف وتساهم بشكل فعال في التنمية والاقتصاد، فنجد أن هناك تضافر للجهود وتبادل للأفكار بين أفراد المدينة والريف بالتالي يقلل من حدوث مشاكل إدارية.

4- أثر الاختلاف في الفروق الوظيفية للعمال على الصراع الإداري تأثيرا نسبيا في ظهوره من خلال إجابات العمال بنسبة 23%، من خلال إستغلال منصب العمل لخدمة المصلحة الشخصية وتغيبب مصلحة الآخر، كما يشعر البعض عندما يتم ترقيةهم بالاستعلاء والغطرسة على من هم أقل منهم منصبا وغيرها، إلا أن المؤسسة لها إتجاه إيجابي فهي تعمل على القضاء على هاته الثغرة من خلال إتباع سياسة كل فرد يشغل المنصب الخاص به دون التدخل في عمل الآخر، كما أن الفروق الوظيفية أمر أساسي في الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة، إذ يكون هناك توزيع للمهام بشكل متسلسل كما تشجع هاته الأخيرة على المنافسة من أجل الوصول إلى مناصب إدارية أعلى ونيل تحفيزات كالترقية من خلال الأداء الجيد للأعمال، فهي تساعد على تجنب الصراعات والمشاكل من خلال تنظيم ادوار كل عامل ومهامه.

الكلمات المفتاحية: الدور، التنوع الثقافي، الصراع الإداري، العامل، المؤسسة.

Abstract :

Cultural diversity is considered as one of the most prominent sociological topics that have received attention in organizational and academic studies. Global economic transformations in various fields have necessitated institutions to adopt diversity with the aim of continuity and achieving organizational and administrative integration. This involves establishing a solid and diverse workforce capable of meeting the institution's goals within an organizational culture based on the values of cultural diversity.

The interest in cultural diversity stems from it being an organizational phenomenon to which most institutions are subject. It involves studying the cultural aspect of the institution as an open framework encompassing multiple cultures that blend together, resulting in workforces characterized by diversity and differences, such as linguistic diversity, social diversity, functional differences, and cultural backgrounds. These cultural differences have an impact on employees' behaviors, leading to organizational problems manifested in administrative conflicts, which can be a turning point between an institution's failure or success. Positive conflict can achieve organizational goals, unlike negative conflict that results in failure, affecting both the employees and the institution, leading to a decline in performance.

This study aims to understand the role of cultural diversity among employees in shaping administrative conflict within “Sidar El Hadjar of Iron and Steel Company in Annaba”. Consequently, it necessitates a methodological explanation through a set of indicators that helped in verification.

To address aspects of this topic, the central question guiding the research problem is as follows:

What is the role of cultural diversity among employees in shaping administrative conflict within “Sidar El Hadjar of Iron and Steel Company in Annaba”?

This central question branches into the following sub-questions:

First Sub-Question: **How does linguistic diversity among employees affect their job performance?**

Second Sub-Question: **What is the impact of social diversity among workers on their job commitment?**

Third Sub-Question: **Does diversity in employees' cultural backgrounds contribute to administrative conflict?**

Fourth Sub-Question: **What is the effect of functional differences among workers on administrative conflict?**

This study falls within descriptive studies, relying on a descriptive methodology that describes and analyzes the cultural diversity of employees within Sidar El Hadjar of Iron and Steel Company and its role in shaping administrative conflict.

Various tools were used to collect field data, including observation to monitor the study's variables. Additionally, interviews were conducted with some employees within the institution and heads of departments. A questionnaire containing open, closed, and semi-closed questions was utilized, encompassing 48 questions. The study's sample consisted of a proportional random stratified sample of 382 individuals.

After delving into the research topic, the study was divided into six chapters across two sections: the first section, covered in three chapters, explored the theoretical aspect of the study, while the second section, covered in three chapters, focused on the practical field aspect of the study. The final part summarized the findings, which were presented briefly as follows:

1. The majority of the sample answered that linguistic diversity among workers positively influences job performance. The institution works on enhancing job performance, according to 100% of the respondents, through strategies like training and

motivation, reaching a 71% rate according to workers' statements. These methods increase employees' desire to improve their performance levels, instilling in them a sense of competition and job satisfaction towards their tasks. Despite language differences during communication, the institution adopts these differences through various means, such as working in culturally diverse teams to support team spirit and increase interactions, facilitating the exchange of ideas and information to ensure good task performance and bridge the gap between workers due to their language and dialect differences.

2. The impact of social diversity among workers on their job commitment within the institution is seen positively due to various considerations controlled by the management. They operate based on principles of employing the right person for the right job, focusing on competence, creativity, and good performance in the workplace without considering the gender of the worker. Demonstrating responsibility makes the worker capable of achieving job commitment, evidenced by adhering to work hours and schedules, which reached a 100% rate according to the majority of the research respondents. There are rules regulating work processes.

3. The cultural background differences among workers contribute differently to creating administrative conflict within the institution. Approximately 35% of the sample still holds a retrogressive view of rural individuals, considering them lacking in professional competence and incapable of occupying central positions. However, there are 60% of the respondents who believe that despite differences, there are no conflicts. This is attributed to an administrative system that accepts others' cultures and their geographical environment. Thus, there is acceptance and collaboration between urban and rural workers, reducing administrative problems.

4. The impact of functional differences among workers on administrative conflict appears relatively with a 23% response rate from employees. Some use their job positions for personal interests, neglecting others' interests. However, the institution has a positive approach, working on eliminating these gaps by allowing each individual to perform their role without interfering in others' work. Job differences are fundamental in the organizational structure of the institution, promoting task distribution sequentially. This encourages competition for higher administrative positions and incentives based on good performance, helping to avoid conflicts and problems by organizing each worker's role and tasks.

Keywords: Role, Cultural Diversity, Administrative Conflict, Employee, Company.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	شكر وعرفان
	إهداء
02	الملخص باللغة العربية.....
06	الملخص باللغة الانجليزية.....
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
19	مقدمة.....
	الباب الأول: البعد النظري للدراسة
	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة
26	أولا : إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.....
29	1- أسباب إختيار الموضوع.....
29	2- أهمية الدراسة.....
30	3- أهداف الدراسة.....
31	ثانيا : مفاهيم الدراسة.....
31	1- المفاهيم الأساسية.....
31	1-1- الدور.....
33	1-2- التنوع الثقافي.....
38	1-3- الصراع الإداري.....
42	2- المفاهيم الثانوية.....
42	1-2- ثقافة المؤسسة.....
43	2-2- السلوك التنظيمي.....
44	ثالثا : الدراسات السابقة.....
45	1- الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير التنوع الثقافي.....

56	2- الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الصراع الإداري.....
68	3- الدراسات السابقة الخاصة بعلاقة التنوع الثقافي بالصراع الإداري.....
72	رابعاً :المداخل النظرية المفسرة لمتغيرات الدراسة.....
73	1- المداخل النظرية المفسرة للصراع الإداري.....
73	1-1- المدرسة الكلاسيكية.....
74	أ- النظرية الماركسية.....
75	ب- نظرية الإدارة العلمية.....
76	ج- النظرية البيروقراطية.....
77	1-2- المدرسة السلوكية.....
78	أ- نظرية العلاقات الانسانية.....
78	ب- النظرية التفاعلية الرمزية.....
79	ج- نظرية X و Y.....
80	2- المداخل النظرية المفسرة للتنوع الثقافي.....
80	1-2- المدارس التقليدية.....
80	أ- مدرسة الإدارة العلمية.....
81	ب- مدرسة العلاقات الإنسانية.....
81	2-2- نظرية الثقافة الفرعية.....
82	2-3- نظرية الثقافة المهيمنة والمهيمن عليها.....
84	خلاصة.....
الفصل الثاني :التنوع الثقافي وثقافة المؤسسة في التراث السوسيولوجي	
87	تمهيد
88	أولاً :ماهية الثقافة وأساسياتها
88	1- نشأة وتطور مفهوم الثقافة.....
90	2- خصائص الثقافة وعناصرها.....
94	3- وظائف الثقافة وطرق نقلها.....
98	ثانياً :ثقافة المؤسسة ومحدداتها السوسيولوجية
98	1- الخلفية التاريخية لمفهوم ثقافة المؤسسة.....
99	2- أهمية ثقافة المؤسسة.....
103	3- مصادر وأبعاد ثقافة المؤسسة.....

107	4- خصائص وعناصر ثقافة المؤسسة.....
116	5- تصنيفات ثقافة المؤسسة.....
119	ثالثا :التنوع الثقافي داخل المؤسسات الجزائرية.....
119	1- العوامل المساهمة في خلق التنوع الثقافي داخل المؤسسات.....
120	2- أهمية التنوع الثقافي داخل المؤسسات.....
122	3- أبعاد التنوع الثقافي داخل المؤسسات.....
125	رابعا :أثار التنوع الثقافي على التنظيم الإداري بالمؤسسة الجزائرية.....
125	1- مرحلة الوعي بالتنوع الثقافي.....
127	2- الآثار للتنوع الثقافي داخل المؤسسات.....
128	3- النماذج المفسرة للاختلافات الثقافية بين الثقافات داخل المؤسسات.....
132	4- نظرة المؤسسات للتنوع الثقافي وكيفية التعامل معه.....
136	5- علاقة التنوع الثقافي ببعض المفاهيم المرتبطة به.....
138	خامسا :ثقافة المؤسسة وخاصية التنوع الثقافي.....
138	1- الثقافة التنظيمية وتسيير التنوع الثقافي.....
139	2- مجالات التنوع الثقافي بالنسبة لثقافة المؤسسة.....
142	خلاصة.....
الفصل الثالث :الصراع الإداري في التراث السوسيولوجي	
145	تمهيد
146	أولا:ماهية الصراع الإداري داخل المؤسسات
146	1- خصائص الصراع الإداري.....
148	2- أنواع وعوامل الصراع الإداري.....
158	3- مراحل تطور الصراع الإداري.....
163	ثانيا :محددات الصراع الإداري
163	1- أهمية الصراع الإداري.....
165	2- أشكال وصور الصراع الاداري.....
167	3- الآثار التنظيمية المترتبة عن الصراع الإداري.....
169	4- آليات التعامل ومعالجة الصراع الإداري داخل المؤسسات.....
173	ثالثا :علاقة الصراع الإداري والتنوع الثقافي للقوى العاملة
173	1- التنوع الثقافي والصراع الإداري داخل المؤسسات.....

176	2- تجنب الصراع الإداري في ظل التنوع في مكان العمل.....
177	2-1- مساهمة مدخل تسيير الصراعات في نجاح ثقافة التنوع في المؤسسات.....
178	2-2- الآثار المحتملة للتنوع الثقافي على أداء فريق العمل.....
179	خلاصة.....
الباب الثاني: البعد الميداني والتطبيقي للدراسة.....	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.....	
183	تمهيد.....
184	أولا :مجالات الدراسة الميدانية ومنهجها.....
184	1- مجالات الدراسة الميدانية.....
187	2- منهج الدراسة الميدانية.....
188	ثانيا :نبذة عن مؤسسة الدراسة سیدار SIDER الحجار للحديد والصلب.....
188	1- لمحة تاريخية عن المؤسسة.....
191	2- الموقع الجغرافي والمساحة للمركب.....
192	3- لمحة ديمغرافية عن المؤسسة.....
192	ثالثا :أدوات جمع البيانات.....
192	1- الملاحظة.....
193	2- المقابلة.....
197	3- الإستمارة.....
199	رابعا :مجتمع الدراسة، العينة خصائصها وكيفية إختيارها.....
212	خلاصة.....
الفصل الخامس :تحليل وتفسير البيانات الميدانية	
215	تمهيد.....
216	أولاً: تحليل وتفسير بيانات التساؤل الأول :التعدد اللغوي للموظفين وتأثيره على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.....
235	ثانياً: تحليل وتفسير بيانات التساؤل الثاني:الإختلاف في النوع الاجتماعي وأثره على الإلتزام الوظيفي في العمل.....
243	ثالثاً: تحليل وتفسير بيانات التساؤل الثالث:الإختلاف في الأصول الحضارية للموظفين ومساهمته في حدوث صراع إداري.....
255	رابعا: تحليل وتفسير بيانات التساؤل الرابع :الإختلاف في الفروق الوظيفية وتأثيره على الصراع

	الإداري.....
268	خلاصة.....
الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة	
271	تمهيد.....
272	1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات الفرعية.....
282	2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء خصائص المجتمع.....
283	3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف.....
284	4- مناقشة نتائج المقابلات.....
290	5- مناقشة النتائج الخاصة بالدراسة.....
292	خلاصة.....
294	الخاتمة.....
297	التوصيات والإقتراحات.....
299	قائمة المراجع والمصادر.....
	قائمة الملاحق.....
	أولا :الإستمارة.....
	ثانيا :دليل المقابلة.....
	ثالثا : الصور والجداول.....
	رابعا :الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيدار مركب الحجار للحديد والصلب.....

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	وجهات النظر حول الصراع في المدارس الإدارية التقليدية والحديثة	80
02	الفرق بين المؤسسات التي تسودها ثقافة إيجابية وثقافة سلبية	117
03	أبعاد التنوع الثقافي داخل المؤسسات	122
04	يمثل تأثير المتغيرات الثقافية على بيئة العمل متعددة الثقافات	125
05	أبعاد التنوع الثقافي لدى سترودباك و كليكهون E.L STRODTBECK & F.KLUCKHOHN	129
06	الخصائص المميزة لأبعاد الثقافة	131
07	الأثار الإيجابية و السلبية المترتبة عن التنوع و إستراتيجيات التعامل معه	133
08	مفاهيم على علاقة بالتنوع الثقافي	136
09	الإستراتيجيات الأكثر إستخداماً في إدارة الصراع داخل المؤسسة	171
10	مقارنة بين نموذج الصراع ونموذج التوازن في المجتمعات التعددية	175
11	توزيع العمال على مختلف وحدات المؤسسة	200
12	متغير الجنس لأفراد العينة	201
13	متغير السن لأفراد العينة	203
14	الشهادة العلمية لأفراد العينة	204
15	لغة الدراسة لأفراد العينة	206
16	الأقدمية المهنية لأفراد العينة	207
17	الحالة العائلية لأفراد العينة	209
18	الفئات العمالية لأفراد العينة	210
19	مفهوم التنوع الثقافي حسب افراد العينة	216
20	مدى توجه العاملين الى تحسين المعارف اللغوية	217
21	مدى التعامل مع زملاء لا يتحدثون نفس اللغة	218
22	الصعوبات الموجودة أثناء التعامل مع زميل لا يتحدث نفس اللغة	219

220	مدى وقوع مشاكل بسبب إختلاف اللغة بين العاملين	23
222	أسباب المشاكل اللغوية القائمة بين العاملين	24
223	نتائج تجاهل الإختلاف اللغوي بين العاملين داخل المؤسسة	25
224	الإستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسة لحل مشكلة إختلاف اللغة	26
226	مدى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين من قبل المؤسسة	27
227	الإستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسة لتحسين الأداء الوظيفي	28
229	الإختلاف اللغوي وتأثيره على تراجع جودة العمل داخل المؤسسة	29
231	عمل المؤسسة على إطلاع العاملين بنتائج أدائهم في العمل	30
232	مدى نجاح المؤسسة من خلال تحسين جودة الحياة الوظيفية للعمال	31
233	تقييم الأداء الوظيفي للعاملين ومتغير الخبرة المهنية	32
235	مدى وجود إختلاف في النوع الاجتماعي داخل المؤسسة	33
236	تقييم الفروق الفردية بين العمال من قبل المؤسسة ومتغير السن	34
237	الاعتبارات التي تقوم عليها المؤسسة لتقييم الفروقات الفردية بين العمال	35
238	وجود إحتيازات من قبل المسيرين على أساس النوع الاجتماعي للعاملين	36
240	عدم الإنصياع للأوامر والتعليمات من قبل العاملين بفعل إحتيازات المسيرين	37
241	درجة الإلتزام بالعمل داخل المؤسسة	38
242	درجة الإلتزام بمواعيد الحضور والإنصراف أثناء العمل	39
243	الأصول الحضارية للمبحوثين	40
244	وجود تفريقات بين العمال حسب الأصول الجغرافية	41
245	طبيعة الإختلافات بين العامل ذو الأصول الريفية والعامل ذو الأصول الحضرية	42
246	إهتمام إدارة المؤسسة بتشكيل فرق عمل من عمال ريفيين ومدنيين لتعزيز قيمة العمل الجماعي	43
247	الاختلاف في الاصول الحضارية وظهور صراع اداري بين العاملين	44
248	ظهور مشاكل بسبب جهل العامل الريفي بعمليات الإنتاج	45
249	نفور العامل المتمدن من العامل الريفي بسبب الاختلاف في القيم الشخصية	46
250	أسباب المشاكل في جماعات العمل عند عمليات الإنتاج	47
252	مظاهر التوتر الناتجة عن الإختلاف في أصول العمال	48

49	الإستراتيجيات المعتمدة في عملية الدمج الثقافي بين المتأصل من الريف والمدينة	254
50	علاقة العاملين مع إدارة المؤسسة	255
51	طبيعة العلاقة بين زملاء العمل داخل المؤسسة	256
52	مدى مساهمة الدرجة العلمية في خلق صراع بين العمال	258
53	مدى قيام المسيرين بالتفريق بين العمال حسب الوظيفة التي يشغلونها	259
54	مدى الإعتماد على المراكز الوظيفية العليا لخدمة المصلحة الشخصية	261
55	تأثير الفروقات الوظيفية للعمال على طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة	262
56	كيفية التعامل مع موقف الصراع الذي يحدث بين العمال	263
57	مدى تقديم المؤسسة لتحفيزات للعمال الأكفاء في العمل	264
58	مدى حدوث صراع بين العمال عند تعارض مصالح الادارة مع مصالحهم	255
59	أراء العمال حول التنوع الثقافي داخل المؤسسة	256

فهرس الاشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	هيكل الدراسة	28
02	نظرة المدرسة التقليدية للصراع	75
03	نموذج مرجعيات تكوين مفهوم الثقافة	95
04	أهمية ثقافة المؤسسة بالنسبة للإدارة والعاملين	102
05	مصادر ثقافة المؤسسة	104
06	أبعاد ثقافة المؤسسة	106
07	خصائص ثقافة المؤسسة التي تختلف فيها المؤسسات	108
08	الخصائص الرئيسية لثقافة المؤسسة	109
09	الوظيفة المزدوجة لثقافة المؤسسة	110
10	محددات ثقافة المؤسسة	113
11	تصنيف جرينبرج وبارون لثقافة المؤسسة	116
12	وجهات نظر المؤسسة بشأن تنوع الموارد البشرية	124
13	مراحل الوعي بالتنوع الثقافي عند العاملين	126
14	مداخل التعامل مع التنوع الثقافي للعاملين	135
15	عملية التثاقف على المستوى المجتمعي وصولاً للمستوى الفردي	138
16	العوامل المؤثرة في الصراع الفردي وإستجابات الفرد له	150
17	العوامل المتدخلة في الصراع بين الجماعات داخل المؤسسة	152
18	مصادر الصراع الإداري داخل المؤسسات	158
19	مراحل تطور عملية الصراع في المؤسسات	162
20	مجالات الدراسة الميدانية	184
21	مخطط بياني يوضح الجنس لافراد العينة	201
22	مخطط بياني يمثل السن لافراد العينة	203
23	مخطط بياني يمثل الشهادة العلمية لافراد العينة	205
24	مخطط بياني يمثل لغة الدراسة لافراد العينة	206

208	مخطط بياني يمثل الأقدمية المهنية لأفراد العينة	25
209	مخطط بياني يمثل الحالة العائلية لأفراد العينة	26
210	الفئة العمالية لأفراد العينة	27

مقدمة

مقدمة:

بات الإهتمام بالتنوع أمراً ضروريا لا بد منه في العمليات الإدارية داخل المؤسسات، للتمكن من إستغلال كافة الفرص المتاحة لتحقيق الكفاءة في مختلف المستويات التنظيمية لتحقيق الفعالية بتشكيل ثقافة موحدة للمؤسسة، وتكون مرتكزة على مبادئ وقيم التنوع الثقافي خاصة أن المؤسسة المتعددة ثقافيا تسعى للتركيز على زيادة الإنتاج لديها والتطوير من خدماتها، بتوسيع نطاق عملها والبحث عن كفاءات بشرية داخل الحدود الجغرافية وخارجها وذلك للمساهمة في تفعيل مجمل الممارسات الإدارية.

تعرف المؤسسات الجزائرية اليوم تنوعا ثقافيا محليا نظرا لوجود أكثر من ثقافة واحدة داخل البلد، فهي تتيح فرص عمل لإستقطاب يد عاملة تكون مؤهلة وقادرة على الإنجاز والإبداع، هاته الأخيرة تحمل معها ثقافة تختلف من فرد إلى فرد آخر ومن منطقة جغرافية إلى منطقة جغرافية أخرى من حيث العادات والتقاليد، الآراء والاتجاهات، القيم... الخ، تجتمع معا داخل بيئة العمل وتتجانس فيما بينها حيث يتم تبادل الآراء والأفكار ووجهات النظر والمعلومات، مما يساعد على الدقة والتركيز في أداء الأعمال وتشجيع روح المنافسة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

التنوع الثقافي يتجلى من خلال تعدد الهويات التي تميز المجتمعات عامة والأفراد خاصة، والتي تكون سلاح ذو حدين إذا تم النظر إليه بطريقة ايجابية تكون نتائجه ايجابية من خلال تبادل المعلومات والتعايش بين كافة المظاهر الثقافية، وإذا تم التعامل معه بطريقة سلبية فان نتائجه تكون سلبية ومدمرة، وتنتج عنه مشكلات تنظيمية وظهور العديد من المنافسات الحادة بين الأفراد، والتي ما تنتهي غالبا إلى حدوث صراعات ومشاكل يؤدي إلى فشل سير العمل وتوتر في العلاقات الإنسانية والتنظيمية، ويسود الجو السلبي داخل المحيط التنظيمي.

يعتبر الصراع الإداري أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى حدوث ذلك إذا ما لم يتم إدارته وتسييره وتوجيهه، من خلال جملة من القواعد والضوابط والتوجيهات التي تساهم بشكل كبير في إمتصاص الطاقات السلبية وإعادة تدويرها إلى طاقات ايجابية تعود بالمنفعة على الفرد والمؤسسة معا، فالمؤسسة عبارة عن تنظيم إجتماعي ينشأ لتحقيق أهداف معينة، بالإعتماد على الموارد

البشرية المختلفة في قيمها واتجاهاتها، ونتيجة للتفاعلات الاجتماعية المتبادلة قد يحدث صراعا فيما بينهم.

لذا سعت الدراسة الحالية إلى تقصي أبعاد التنوع الثقافي للعمال ودوره في تشكيل الصراع الإداري بمؤسسة سידار الحجار للحديد والصلب بعنابة، من خلال هذا إنقسمت الدراسة إلى بابين:

الباب الأول : البعد النظري للدراسة إحتوى على ثلاث فصول قسمت إلى النحو الآتي:

يتناول الفصل الأول المعنون بـ "الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة" تم فيه صياغة الإشكالية وعرض أسباب إختيار الموضوع والأهداف والأهمية المرجوة منه، وعرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الموضوع وأخيرا التركيز على أهم المداخل النظرية المفسرة لمتغيرات الدراسة.

الفصل الثاني الموسوم بـ :التنوع الثقافي وثقافة المؤسسة في التراث السوسيولوجي تناولنا فيها الجانب النظري للثقافة وثقافة المؤسسة من خلال عرض التطور التاريخي لكلا المتغيرين وخصائصهم، إضافة إلى عرض أبعادهم وأهميتهم داخل المؤسسة، وأبعاد التنوع الثقافي وأهميته داخل المؤسسات، إضافة إلى الآثار الناجمة عن التنوع في الثقافات على التنظيم الإداري وكيفية التعامل معه، وعلاقته ببعض المفاهيم التي تتقارب في المعنى، كما عرضنا مجالات متغير التنوع الثقافي من منظور ثقافة المنظمة.

الفصل الثالث المعنون بـ :الصراع الإداري في التراث السوسيولوجي حيث تم فيه تناول الجانب النظري الخاص به من خلال التعرف على خصائص وأنواع الصراع الإداري، وعرض أهميته داخل التنظيم الإداري والآثار التي تنجم عنه عند حدوثه إضافة إلى ذلك كيفية التعامل معه، أما في الشطر الثاني فقد درسنا علاقة الصراع الإداري بالتنوع الثقافي للقوى العاملة من خلال التعرف على كيفية تجنب الصراع الإداري في ظل وجود تنوع ثقافي، وكيفية تسيير الصراع حتى تتجح ثقافة التنوع داخل المؤسسات.

الباب الثالث: البعد الميداني والتطبيقي للدراسة شمل على ثلاث فصول وهي كالآتي:

الفصل الرابع الموسوم ب: الإجراءات المنهجية للدراسة تناولنا فيه الجانب المنهجي للدراسة من خلال المنهج المعتمد في هذا البحث ومجالات الدراسة (الزمانية، المكانية، البشرية)، كذلك نبذة تاريخية عن مؤسسة سيدار الحجار للحديد والصلب، إضافة إلى تحديد أدوات جمع البيانات وعينة الدراسة وكيفية إختيارها وخصائصها.

الفصل الخامس تم عنوانته ب: **تحليل وتفسير البيانات الميدانية** تم فيه تحليل البيانات الميدانية للأسئلة الفرعية المتمثلة في التعدد اللغوي وأثره على الأداء الوظيفي، والإختلاف في النوع الاجتماعي وتأثيره في عدم الإلتزام بالعمل، كذلك الإختلاف في الأصول الحضارية والفروق الوظيفية بين العمال ومساهماتها في إحداث صراعات إدارية، ومن ثم عرضها في جداول إحصائية بسيطة ومركبة وتفسيرها تفسيراً علمياً.

الفصل السادس المعنون ب: مناقشة نتائج الدراسة تضمن تحليل ومناقشة نتائج البحث في ضوء المقابلات وأهداف الدراسة، وفي ضوء خصائص العينة، مناقشة النتائج الخاصة بالدراسة وبعض القضايا التي تثيرها هاته الدراسة، مع عرض الخاتمة وجملة من الاقتراحات والتوصيات العامة للدراسة .

صعوبات الدراسة:

صعوبات معرفية:

- أ- نقص المراجع خاصة بالنسبة لمتغير التنوع الثقافي داخل المؤسسات الجزائرية.
- ب- أغلب الدراسات السابقة تم فيها تناول التنوع الثقافي داخل المؤسسات المتعددة الجنسيات أكثر منه تنوع ثقافي محلي.

صعوبات ميدانية:

- أ- عدم وجود مؤسسة متعددة الجنسيات داخل الولاية او الولايات القريبة.
- ب- عدم قبول بعض المؤسسات المتعددة الجنسيات خارج الولاية لإجراء التربص الميداني نظرا لعدم وجود اتفاقية بينها وبين كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة الطارف.

ج- المؤسسات التي قبلت التبرص الميداني تخلت عن الشراكة الاجنبية كمؤسسة سيدار الحجار بعناية محل الدراسة أي لا يوجد هناك تنوع ثقافي سوى المحلي فقط، والبعض الآخر يوجد به فقط مسيرين اجانب لكنهم غير موجودين.

الباب الأول

البعد النظري للدراسة

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والنظري

للدراصة

أولاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

- 1- أسباب اختيار الموضوع
- 2- أهمية الدراسة
- 3- أهداف الدراسة

ثانياً: مفاهيم الدراسة

- 1- المفاهيم الأساسية
- 2- المفاهيم الثانوية

ثالثاً : الدراسات السابقة

- 1- الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير التنوع الثقافي
- 2- الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الصراع الإداري
- 3- الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين التنوع الثقافي والصراع الإداري

رابعاً : المداخل النظرية المفسرة لمتغيرات الدراسة

- 1- المداخل النظرية المفسرة للصراع الإداري
- 2- المداخل النظرية المفسرة للتنوع الثقافي

خلاصة

الإشكالية:

يعتبر التنوع الثقافي من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة، وذلك بسبب طبيعة البيئة التي تتسم بالتنافسية وسرعة التغيير، فهو يعد أحد أهم الظواهر التنظيمية التي تخضع لها أغلبية المؤسسات في الوقت الحالي نظرا للتطورات الاقتصادية والتحولت العلمية التي فرضت على المؤسسة من تبني فكرة التنوع الثقافي، الذي يساعد على تحديد قائمة الأهداف المنشودة وتعديل الاستراتيجيات والممارسات التنظيمية المختلفة، فالتنوع الثقافي وسيلة تترجم الخطط إلى نتائج واقعية.

فالتنوع الثقافي يعنى بالاختلافات الإنسانية التي تميز فرد عن آخر أو جماعة عن جماعة أخرى كالدين، اللغة، الجنس، الأصول الحضارية... الخ، كل هاته الأبعاد للتنوع كان لها أثر على سلوك ومواقف الأفراد مما سهل من انتشار الثقافات والتي كانت تحمل في طياتها فكرة التعايش المجتمعي بين أكثر من ثقافة داخل محيط اجتماعي واحد، كما أنه أصبح حاليا يستخدم كوسيلة وأداة للتنظيم الاجتماعي والمؤسسي من خلال إدخال التنوع في كافة النظم على اختلافها.

تسعى المؤسسات إلى إيجاد قيمة مضافة من خلال الاستغلال الأمثل للفروقات الفردية للقوى العاملة، فالتنوع في ثقافات العاملين يؤدي إلى زيادة الإبداع والابتكار من خلال تعدد الآراء والخبرات التي تمنح أفكارا وطرق حديثة في التعامل مع الممارسات والمهام، كما يعتبر أداة لجذب الإطارات الأكثر كفاءة وفعالية فهو يقدم فرص لتبادل الأفكار وخلق فرضيات جديدة تكون قائمة على تحليلات ومعارف ثقافية متنوعة مما يساهم في حل المشكلات التي يمكن أن تعترض سير المؤسسات.

عندما نتحدث عن الاختلافات الثقافية هذا ما يدفعنا إلى التركيز على الثقافة الرئيسية والثقافة الفرعية، هذه الاختلافات في الثقافات قد تؤدي في بعض الأحيان إلى نشوب العديد من المنافسات الحادة التي تنتهي بوجود صراعات تقوم بعرقلة الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ويحقق الصراع الإداري لذلك الفشل في سير العمل بالإضافة إلى توتر في العلاقات وسيادة الجو السلبي على المحيط التنظيمي.

إحتل الصراع الإداري أهمية بالغة لدى الباحثين والدارسين خاصة في مجال الإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس، إذ يعد أحد الظواهر التنظيمية الموجودة في معظم المؤسسات على إختلاف مجال عملها، فهو أمر حتمي يحدث نتيجة للتفاعلات المستمرة بين الأفراد والجماعات، هذا التفاعل يمكن أن يؤدي إلى إتفاقهم معا كما يمكن أن يؤدي إلى اختلافهم نظرا لاختلاف الأفراد في المصالح والأهداف أو الثقافات والادراكات، حيث يصاحب حدوثه تغييرات جذرية وتكون مرتبطة مع ظواهر التغيير والتجديد الذي يحدث بالمؤسسات.

تعد مؤسسة سيدار الحجار للحديد والصلب بعنابة هي الأخرى أحد أكبر المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، التي تلعب دورا كبير في الدخل الوطني نظرا لطبيعة نشاطها، حيث كانت متنوعة ثقافيا نظير شراكاتها الأجنبية في صناعة وتصدير مادة الحديد ، بعدها أصبحت مؤسسة متنوعة محليا كونها تستقطب يد عاملة من كافة أنحاء الوطن للعمل، وكما نعلم أن الجزائر بلد متنوع الثقافات وتختلف الثقافة من ولاية إلى أخرى ومن منطقة إلى منطقة أخرى، إذ تجتمع كافة الثقافات في بيئة واحدة تسيروهم ثقافة تنظيمية واحدة وتحدد مهامهم.

وإعتادا على ما سبق ذكره يمكننا طرح السؤال الإستشكالي التالي:

* ما هو دور التنوع الثقافي للموظفين في تشكيل الصراع الإداري داخل مؤسسة (سيدار الحجار للحديد والصلب عنابة)؟

تتفرع من هذا التساؤل جملة من الأسئلة الفرعية التي تستدعي التفصيل فيها والإجابة عنها وهي كالتالي:

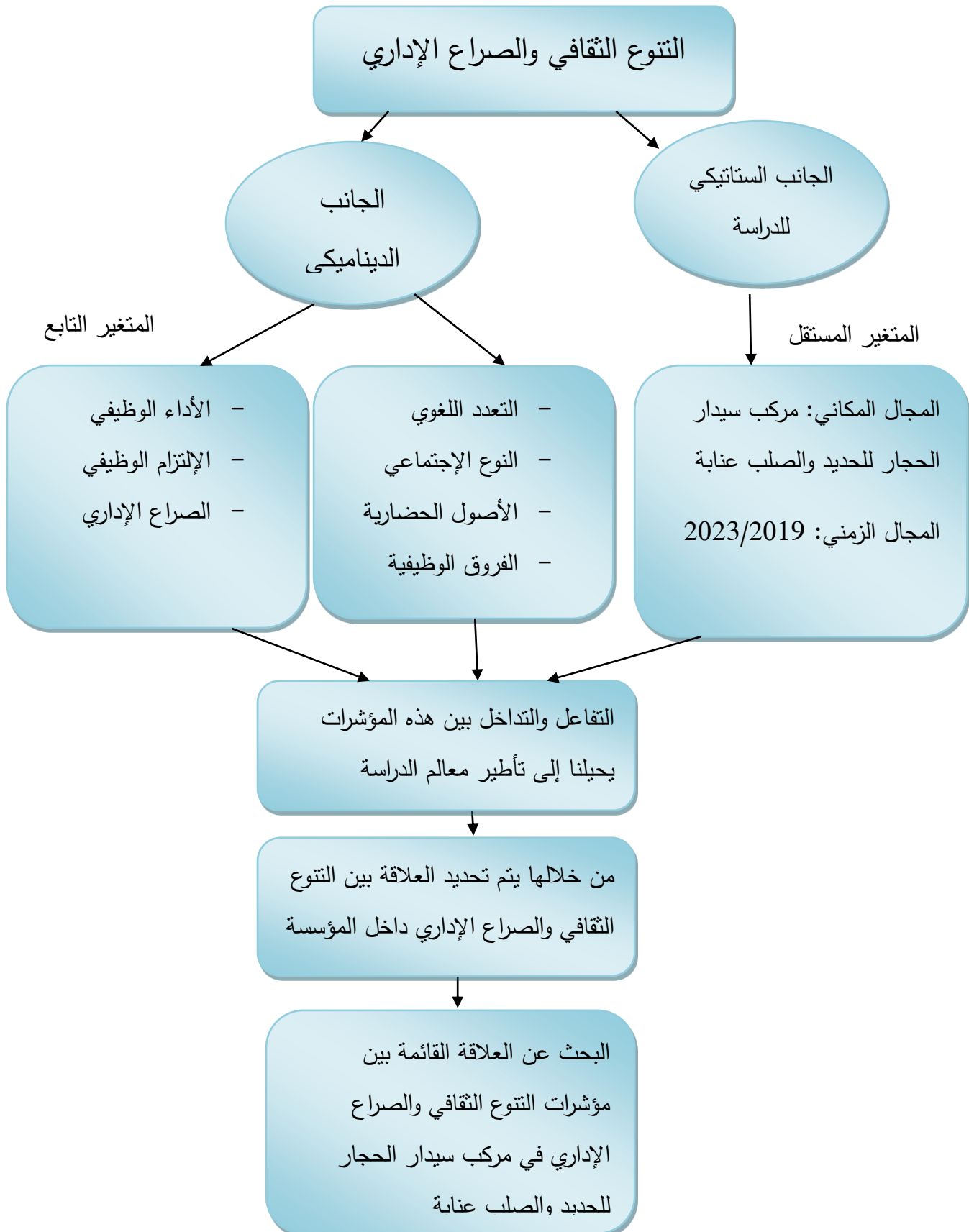
التساؤل الفرعي الأول: كيف يؤثر التعدد اللغوي للعاملين على أدائهم الوظيفي؟

التساؤل الفرعي الثاني: ما هو أثر اختلاف النوع الإجتماعي بين العمال على إلتزامهم الوظيفي؟

التساؤل الفرعي الثالث: هل يساهم الإختلاف في الأصول الحضارية للعاملين في حدوث صراع إداري؟

التساؤل الفرعي الرابع: ما هو تأثير الإختلاف في الفروق الوظيفية للعمال على الصراع الإداري؟

هيكل الدراسة:



أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

هناك العديد من الأسباب التي دفعت بالباحث لإختيار هذا الموضوع ومحاولة دراسته دراسة دقيقة من مختلف جوانبه ومن بين هذه الأسباب ما يلي:

1- أسباب ذاتية:

- الإهتمام والميل الشخصي لهذا النوع من المواضيع، على إعتبار أنه من المواضيع الجديدة والتي تهتم أكثر بالعلاقات السوسيو مهنية بين الموارد البشري وإدارة المؤسسة على إختلاف وتعدد ثقافته.
- على إعتبار أن العلم تراكمي فإننا أردنا مواصلة ما تركه الباحثين السابقين من ثغرات علمية فيما يخص التنوع الثقافي داخل المؤسسات وأثره على بعض السلوكيات التنظيمية للمورد البشري.
- الإهتمام بمعرفة طريقة التعامل بين العاملين في بيئة العمل في ظل تنوع الثقافات الموجودة ومدى تأثير هذه الأخيرة على المورد البشري داخل المؤسسة.

2- أسباب موضوعية:

- أهمية التنوع الثقافي داخل المؤسسة الإقتصادية، وتأثير الاختلافات الثقافية على احداث صراع اداري بين العاملين خاصة في طريقة التنسيق والعمل أثناء القيام بممارسة مهامهم.
- نقص وضعف الإهتمام بهذا الموضوع من قبل الباحثين والمفكرين في مختلف الدراسات السابقة التي درست هذا الموضوع.
- محاولة إيجاد ثغرات علمية خاصة بالتنوع الثقافي والصراع الاداري لم تدرس من قبل وتسليط الضوء عليها ومحاولة تطويرها.

ثانياً: أهمية الدراسة:

إن هذه الدراسة تركز على موضوع ذو أهمية بالنسبة للمؤسسة وهي الإختلافات الثقافية، وقد زاد الإهتمام كثيرا بهذا الموضوع في الآونة الأخيرة من قبل الباحثين فإدارة هذه الإختلافات بالشكل

الصحيح يؤدي إلى تجنب العديد من المشاكل التي تحدث في المؤسسات، وبالتالي تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة من حيث:

1- الأهمية العملية:

- تعتبر من الدراسات القلائل على حد إطلاعنا تربط بين هذين المتغيرين.
- تسليط الضوء على التنوع الثقافي الموجود داخل المؤسسة ومعرفة مدى تشكيله للصراع الإداري بين العاملين.
- تعتبر هذه الدراسة ذو أهمية كبيرة، إذ تبين الجانب الثقافي للمؤسسات بإعتباره أحد العناصر المهمة في النسق المفتوح الذي تنشط فيه المؤسسة وتستقطب منه المورد البشري الذي يعتبر أهم الموارد داخلها.
- تفيد نتائج هذه الدراسة المهتمين في المؤسسات التي تحوي موارد بشرية متعددة الثقافات بوضع إستراتيجيات من شأنها تقليل حدة الصراعات التي قد تحدث نتيجة الاختلافات الثقافية.

2- الأهمية العلمية:

- إثراء المكتبة في موضوع التنوع الثقافي والصراع الإداري.
- يعتبر موضوع التنوع الثقافي ودوره في إحداث الصراع الإداري مشكلة إدارية تحتاج إلى المزيد من الدراسات والأبحاث لفك الغموض الذي يحيط بها.
- يعتبر موضوع التنوع الثقافي والصراع الإداري من الموضوعات الهامة في مجال إدارة الأعمال، التي نالت إهتمام الباحثين والأكاديميين.
- محاولة تحديد جوانب الاختلافات الثقافية للعاملين داخل المؤسسة ومدى تأثيرها على علاقات العمال في نطاق العمل.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1- الأهداف العلمية:

- معرفة أثر التعدد اللغوي للموظفين على الأداء الوظيفي.
- معرفة أثر الاختلاف في النوع الاجتماعي بين الموظفين على الإلتزام بالعمل.

- التعرف على مساهمة الاختلاف في الأصول الحضارية في إحداث صراع إداري.
- التعرف على تأثير الاختلاف في الفروق الوظيفية للعمال على الصراع الإداري داخل المؤسسة.

2- الأهداف المؤسساتية:

- الوصول إلى فهم دقيق لمفهوم التنوع الثقافي ومحاولة تحديد دوره في تشكيل الصراع الإداري من عدمه.
- البحث عن حلول للإشكالية المطروحة والبحث عن الإستراتيجيات التي يجب تطبيقها واتخاذها من أجل الاستجابة لمقتضيات التنوع الثقافي للعاملين.
- محاولة إظهار الدراسات الجديدة لقضايا التنوع الثقافي في المؤسسات المتنوعة ثقافيا وطنيا.

رابعاً: مفاهيم الدراسة: في هذه المرحلة سيتم عرض كافة المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي تم تقسيمها الى مفاهيم أساسية مفاهيم ثانوية والتي سنقوم بعرضها كالآتي:

1- المفاهيم الأساسية : يعتبر تحديد مفاهيم الدراسة بمثابة نقطة إنطلاق يعبر من خلالها الباحث عما يريد دراسته والوصول إليه، فمن خلالها يتمكن الباحث من الإلمام بكافة جوانب بحثه وحدوده، حيث سنتطرق في هذا الجزء إلى بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث وهي كالآتي:

1-1- الدور:

أ- لغة: دور: دار الشيء يدور دورا ودورانا ودؤورا، واستدار وادرتة انا ودورته واداره غيره ودور به ودرت به وادرت استدرت، ودوره مداورة دار معه.

الدور قد يكون مصدرا في الشعر ويكون دورا واحدا من دور العمامة ودور الخيل وغيره عام في الأشياء كلها.¹

¹ - جمال الدين ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، المجلد السادس، بيروت، لبنان، 1997، ص 468.

ب-اصطلاحاً: مفهوم الدور من المفاهيم الأساسية في النظرية الاجتماعية، فهو يحدد لنا طبيعة التوقعات الاجتماعية المرتبطة بمكانات أو أوضاع إجتماعية معينة، ويحلل تفاصيل تلك التوقعات فمن بين أهم التعريفات نجد ما يلي:¹

عرفه أحمد زكي بدوي: في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية: بأنه سلوك يتوقع حدوثه من طرف الفرد داخل الجماعة، فهو يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز الذي يشغله الفرد ويحدد سلوكه، من خلال جملة من التوقعات، والتي تتأثر بمستوى فهم الفرد والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي.²

*الملاحظ في هذا التعريف أنه يركز على: تعريف الدور على أنه عبارة عن سلوك وفعل يخرج من الفرد داخل جماعة العمل أثناء أداء الأعمال والمهام، فهو يوضح نمط وطبيعة السلوك الذي تتطلبه مكانته داخل محيط عمله أو داخل مجتمعه، وذلك من خلال طبيعة المهام المكلف بها والتي يحتاجها منصب عمله.

في حين يعرفه محمد عاطف غيث في قاموس علم الاجتماع: بأنه نموذج يقوم على بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بمكانة الفرد داخل جماعة أو موقف إجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الفرد نفسه.³

*الملاحظ في هذا التعريف أنه يركز على: الدور كمفهوم إجتماعي من خلال الحقوق والواجبات التي يمتلكها الفرد، إذ يتم تحديد دوره من خلال جملة من الإعتبارات التي تكون مشتركة بين الجماعة والفرد على حد سواء.

كما يعرف على أنه: نمط السلوك المتوقع من الشخص الذي يشغل وضعاً إجتماعياً معيناً أثناء تفاعله مع الأشخاص الآخرين الذين يشغلون أوضاعاً إجتماعية أخرى داخل النسق.⁴

¹ - جوردون مارشال: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة أحمد زايد محمد محي الدين، محمود عبد الرشيد، عدلى السمرى، هناء الجوهري، المجلس الأعلى للثقافة، المشروع القومي للترجمة، المجلد الثاني، ط1، 2000، ص723.

² - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص395.

³ - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص ص 390.393.

⁴ - الجوهري محمد: المدخل إلى علم الاجتماع، ط1، 2007، ص40.

*الملاحظ في هذا التعريف أنه يركز على: أن الدور يركز على الأفعال والتصرفات التي يقوم بها الشخص داخل الجماعة من جملة من التوقعات التي تجعله يحتل مكانة في أوضاع معينة داخل النسق الاجتماعي الذي يعيش فيه.

ج- التعريف الإجرائي: يمكننا أن نقول على مفهوم الدور أنه عبارة عن نموذج لسلوك الفرد من خلال التصرفات والأفعال التي يقوم بها داخل الجماعة من خلال توقعات التي تتحدد في الحقوق والواجبات التي ترتبط بمركز الفرد وتحدد مكانته داخل الجماعة أي المعايير الاجتماعية للأنشطة التي يفترض أن يتصرف بها صاحب الدور.

1-2- التنوع الثقافي:

1-2-1- التنوع:

هو ذلك الاختلاف بين سلوك الأفراد الذي يرجع إلى إختلاف خصائصهم.¹

الملاحظ في هذا التعريف أنه ركز على: الإختلافات التي تطرأ أو توجد في السلوك الذي يتصف به الفرد، إذ أنه يعد أمراً طبيعياً وشائعاً، كما أنه يستخدم للتعبير عن عدم التشابه بين الأفراد وبين الجماعات سواء في العمر، الخلفية الثقافية، الدين وغيرها.

يعرف على أنه: سمة كونية شائعة في كل زمان في كل بقعة من بقاع الأرض، ذلك أنه سنة من سنن الخالق في كونه.²

الملاحظ في هذا التعريف أنه ركز على: أن التنوع هو التمايز وعدم التشابه بين البشر سواء أكان ذلك في الصفات والخصائص ما ينتج عنه تنوع في عادات وتقاليد الأفراد، وفي طبيعة تفاعلاتهم مع الآخر، إذن يمكننا أن نقول عن التنوع أنه كافة الفروق الجوهرية التي تميز فرد على فرد آخر، إذ يملك كل فرد خصائص تختلف عن الباقي.

¹ - جيراليد جرنيج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص.

² - خديجة محمد كمال سعد الشاذلي: التنوع الثقافي وآليات تعزيزه بالتعليم قبل الجامعي في العالم المعاصر، جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، عدد يناير، الجزء الثاني، 2020، ص 328.

يعرف كذلك: على أنه معرفة أن كل شخص منفرد في ذاته، وإدراك الاختلافات الفردية.¹

1-2-2- مفهوم الثقافة:

أ- لغة: ثقّف الشيء، و ثقّف الرجل ثقافة، أي صار حاذقاً،² والثقاف خشبة تسوي بها الرماح،³ وثقّف ثقفاً أي صار فطناً،⁴ فهو يقف بآراء ACCULTURATION وثقافة CULTURE وتعني كل ما فيه إشارة للذهن، وتهذيب للذوق وتسمية لملكة النقد، والحكم لدى الفرد في المجتمع.

ب- إصطلاحاً:

يعرفها مالك بن نبي: على أنها مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي يتلقاها الفرد منذ ولادته كرأس مال أولي في الوسط الذي ولد فيه، والثقافة هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه و شخصيته.⁵

الملاحظ في هذا التعريف أنه يركز على : الثقافة بأنها الوعاء التي تحوي الفرد وتقوم بتكوين وصقل شخصيته وأفكاره من الصغر، من خلال جملة من الصفات والقيم والمعتقدات التي يكتسبها الفرد منذ ولادته، حيث يبقى الفرد يكتسب ويتعلم من ثقافة مجتمعه طوال حياته لأن الحياة الاجتماعية والثقافية تتغير بتغير الزمن وبمختلف التحولات والتطورات التي تطرأ على المجتمع، لذلك يبقى الفرد على إستعداد دائم بتغيير مكتسباته الثقافية على حسب التغييرات التي تحدث داخل النسق الاجتماعي الذي يعيش فيه.

¹ - رابح خوني، حساني رقية: تسيير التنوع المقاربات والتحديات " مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية (التنوع، الأقليات والإنصاف، نظرة حول ممارسة تسيير البشرية في المؤسسات الجزائرية، 25-2014/02/26، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014، ص 03.

² - أبي نصر إسماعيل بن حماد الجوهري: الصحاح، دار الحديث، مجلد 01، 2009 ص 148.

³ - محمد بن أبي بكر الرازي: مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت، 1981، ص 84.

⁴ - عبدالله العلايلي: مختار الصحاح في اللغة والعلوم، ط4، دار الحضارة، بيروت، 1974، ص 158.

⁵ - مالك بن نبي: مشكلات الحضارة "مشكلة الثقافة"، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر، دمشق، 2000، ص

يعرفها الأنثربولوجي الإنجليزي ادوارد تايلور: على أنها ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة و المعتقدات والفن والأخلاق و القانون و التقاليد وكل العادات و القدرات التي يكتسبها الإنسان من حيث هو عضو في المجتمع، كما تتضمن الأشياء المادية والفنون العلمية.¹

الملاحظ في هذا التعريف أنه يركز على أن الثقافة والحضارة هما وجهان لعملة واحدة، فالثقافة هي الوعاء الذي يحوي داخله جملة من العناصر كالمعرفة و أخلاق وعادات وقانون...الخ هذه الأخيرة هي مكتسبات يكتسبها الفرد بكونه عضو في جماعة من خلال جملة التفاعلات التي تحدث مع الآخر أثناء التعايش أو بتكوين علاقات إنسانية مما يؤدي إلى إكتساب معارف ومهارات وأفكار جديدة.

حسب بارسونز: الثقافة تتكون من تلك النماذج المتصلة بالسلوك وبمنتجات الفعل الإنساني التي يمكن أن تورث، أي تنتقل من جيل إلى جيل بصرف النظر عن الجينات²

الملاحظ في هذا التعريف أنه يركز على: أن الثقافة هي حلقات مترابطة مع السلوك الإنساني، بالإمكان توارثها وانتقالها من جيل إلى جيل آخر، فهي كل ما يظهر في تفاعلات الأفراد من عادات تقاليد فنون غيرها كما أنها تتنوع بتنوع المجتمعات والأفراد.

يعرف مالمينوفسكي الثقافة على أنها: التراث الاجتماعي الذي يشتمل على العناصر المادية الموروثة والسلع والعمليات التقنية والأفكار والعادات الفردية والقيم، إذ أن الثقافة تصبغ على الإنسان إمتداداً لجهازه العضوي فهي تولد من خلال إشباع الحاجيات البيولوجية.³

الملاحظ في هذا التعريف أنه ركز على: أن الثقافة على اعتبارها موروثة ثقافي ذو أهمية باعتبار أنها جملة من الدلالات التي تعطي وتضيف لسلوكات الأفراد عدة معاني مما يجعلها قابلة للانتقال من جيل إلى جيل آخر.

¹ - إبراهيم نهلة: الثقافة في مواجهة العصر " قضايا سوسيولوجية معاصرة في علم الاجتماع الثقافي، الرواد للكمبيوتر والتوزيع، ط1، 2008، ص ص 26.27.

² - سامية حسن الساعاتي: الثقافة والشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 35.

³ - الربابعة احمد: أثر الثقافة والمجتمع في دفع الفرد إلى ارتكاب الجريمة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض، 1984، ص 19.

ج- التعريف الإجرائي: الثقافة هي الصفات والعناصر المركبة من الفن والأخلاق والعلوم التي تشكل رأسمال لدى الأفراد، فيكتسب بذلك التقدم والوعي من خلال التهذيب والتربية الخلقية، كما أنها تعتبر عن الحياة اليومية للتنظيمات فلكل منها ثقافة خاصة بها تميزها عن غيرها.

كما تتميز الثقافة بالتنوع فلكل مجتمع أو تنظيم العديد من الممارسات الثقافية الخاصة به، حيث تؤثر هاته الأخيرة على جل ميادين النشاط الإنساني، وهذا التأثير يصبح ممتد إلى غاية التأثير على الحياة اليومية داخل التنظيم الإداري فهي تعتبر مكتسبة عن طريق التنمية الإجتماعية.

1-2-3- التنوع الثقافي:

تتخذ الثقافة أشكالاً متنوعة عبر الزمان و المكان ويتجلى هذا التنوع في أصالة وتعدد الهويات المميزة للمجموعات والمجتمعات التي تتألف منها الإنسانية والتنوع الثقافي بوصفه مصدراً للتبادل والتجديد والإبداع وهو ضروري للجنس البشري.¹

كما تم تعريفه على أنه: وجود العديد من الثقافات في مؤسسة معينة أو في مجتمع معين أو في العالم، ومن أبرز الأمثلة عنه تجانس الثقافات المحلية مع الثقافات الوافدة ويشير هذا التجانس لقابلية التعايش المشترك، ويحترم التنوع الثقافي كل مظاهر الاختلاف في التقاليد واللغة العادات والتقاليد، وأشكال تفاعلهم مع البيئة المحيطة.²

الملاحظ في هذا التعريف أنه يركز على التنوع الثقافي على اعتباره تلك العلاقات التي يقيمها الفرد مع المحيط الخارجي (البيئة، المجتمع، علاقات إجتماعية)، ومع المحيط الداخلي الذي يعمل فيه، هذا الأخير يكون نوع من الاختلافات الثقافية، الذي ينتج عنه تغييرات في ميكانيزمات الأفراد خاصة الهوية، اللغة...الخ.

¹ - Unesco retrieved . إعلان اليونسكو العالمي بشأن التنوع الثقافي إ . فينسون 2011
from :<https://www.unesco.org/culture/aic/echoingvoices/downloads/echoing.organizations>.

² - دليلة نصلي بكير: التنوع الثقافي والفن، مجلة سلسلة الأنوار، جامعة وهران 02، المجلد 04، العدد 12، 20 جويلية 2020، ص58.

عرفه **ليدن روسينير** : بأنه ما يميز أفراد مجموعة عن غيرها وذلك لعدة اعتبارات سواء أكانت اعتبارات أساسية أو ثانوية، هاته الأخيرة لها تأثير مباشر على هويات الأفراد كمثال عن ذلك: النوع الاجتماعي، التوجه الجنسي، العرق أما الأبعاد الثانوية فتشمل الخلفية الدينية، اللغة، الموقع الجغرافي.¹

الملاحظ في هذا التعريف أنه يرى بأن التنوع الثقافي هو تلك الاختلافات الموجودة بين مجموعات من الأفراد على مجموعات أخرى، من حيث الاختلاف في جل الأبعاد سواء كانت الرئيسية أو الفرعية كالدين، اللغة، الإيديولوجيات.... الخ هاته الأخيرة لديها تأثير على الهوية الثقافية لكل فرد داخل التنظيمات الإدارية وخارجها.

كما يعرف التنوع الثقافي على أنه: مصطلح يشير إلى الاختلافات القائمة بين المجتمعات الإنسانية في الأنماط الثقافية السائدة فيها، ويتجلى هذا التنوع عبر أصالة وتعدد الهويات المميزة للمجموعات والمجتمعات التي تتألف منها الإنسانية فهي مصدر للتبادل والإبداع.²

الملاحظ في هذا التعريف على أنه يركز: على أن التنوع الثقافي هو التراث المشترك للإنسانية وينبغي الاعتراف به والتأكيد عليه لصالح الأجيال الحاضرة والمستقبلية.

كما عرفه دوبيوس على أنه: الفروقات المدركة بين الموظفين من حيث العمر، المهنة، الجنس، نمط الحياة، حيث تتضمن إدارة التنوع الثقافي الاعتراف بوجود تلك العوامل لأجل تشجيع وتطوير قوة العمل المتنوعة على الأداء الأفضل وتحفيز لبذل جهود اكبر بما يفضي إلى استخدام الأمثل لطاقتها.³

الملاحظ في هذا التعريف انه ركز على أن: التنوع كافة الاختلافات التي تميز فرد على فرد آخر سواء من حيث السمات الشخصية أو الثقافية أو الدينية أو غيرها، هاته الفروقات تعتبر نقطة

¹ - حليمي الهام ، طرفاني عتيقة: إدارة التنوع الثقافي كإستراتيجية لبناء ميزة تنافسية بالمؤسسة" قراءة في تجربة مؤسسة International Business Machines IBM"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ABPR، مجلد 09، عدد02، 2009، ص 130.

² - بن مهني لحسن، جغلول زغدود: الأقليات ومثلث الهوية(اللغة،الدين،الثقافة)، مجلة الشريعة والاقتصاد، جامعة الأمير عبد القادر بقسنطينة، المجلد السابع، العدد3، الجزائر، 2017، ص 310.

³ - محفوظ احمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 162.

للاشتراك والتجانس بين ثقافات الأفراد من خلال التعايش في مجتمع واحد أو بيئة تنظيمية واحدة، إذ يتم تبادل المعارف والأفكار والثقافات وهذا بغية تشجيع الأفراد على زيادة الأداء وبذل مجهود أكبر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، إذ أن الاختلاف في ثقافات الأفراد يولد روح المنافسة بينهم مما يجعل كل فرد فيهم يسعى أن يكون الأفضل من أجل كسب ثقة المسيرين وبالتالي الحصول على تحفيزات أو مكافآت، بهذا يكون التنوع الثقافي له أهمية وجانب إيجابي بالنسبة للأفراد عامة والمؤسسة خاصة.

ج- التعريف الإجرائي: التنوع الثقافي هو مجموعة من الاختلافات في الأنماط الثقافية السائدة بين الأفراد والمجتمعات الإنسانية، وهو فكرة التعايش بين أكثر من مظهر ثقافي داخل نفس الوسط الاجتماعي، إذ أنه لا يمكن أن يشير فقط إلى عدة مظاهر ومفاهيم الثقافة التي توجد في جميع المجتمعات أي الجانب الواقعي بل يعتبر هذه الأخيرة كقيمة تميز المجتمعات فيما بينها.

*هناك مفاهيم قد نتعرض لها في محتوى الأطروحة، هاته الأخيرة تؤدي نفس المعنى للتنوع الثقافي وهي كالآتي:

-التعدد الثقافي، الاختلاف الثقافي.

1-3- الصراع الإداري

الصراع أو النزاع الإداري هو ظاهرة لا تخلو منها أي مؤسسة، جاء كرد فعل لجملة التفاعلات التي تحدث داخلها، فالمنظمة هي جهاز له أهداف خاصة ومعينة تعمل على تحقيقها في بيئتها الاجتماعية من خلال جملة من العمليات الإدارية كتنظيم الأدوار، والمهام وتوزيع السلطات....الخ، لذلك اختلفت تعريفات الصراع الإداري من قبل ثلة من الباحثين نستعرض البعض منها كما يلي:¹

1-3-1- الصراع:

أ- **لغة:** الصراع مصطلح مأخوذ من الكلمة اللاتينية *conflictus* التي تعني التضاحن معا باستخدام القوة، وهي تدل على عدم الاتفاق أو التناظر أو التعارض. أما كلمة *conflict* فتعني

¹ - عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2008، الأردن، عمان، ص 257.

العراك أو الخصام أو الصدمة، إذ يعني الصراع إشتقاقا التعارض بين مصالح وآراء أو الخلاف، وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض.¹

ب-إصطلاحا:

يعرفه لويس كوزر: بأنه النضال على القيم المطالبة بالمكانة النادرة أو المرموقة، ومن أجل القوة والإستحواذ على الموارد التي تؤدي إلى هزيمة الخصم.²

الملاحظ في هذا التعريف أنه يركز على: أن الصراع هو جدال حول مجموعة من القيم والمكانة لمجموعة من الأفراد المتخاصمين إذ يسعى كل واحد منهم للتغلب على الآخر والوصول إلى إرضاء مبتغاة وقراره، من خلال تمكنه من أخذ القوة والوصول إلى السلطة، حيث أن كل فرد يسعى دائما للتغلب على الآخر وأخذ أعلى مركز في السلطة.

وقد عرف على أنه: هو عملية التعبير عند عدم الرضا أو هو تعبير عن خلاف أو أهداف وتوقعات غير محققة ضمن التنظيم" هذا من حيث كونه تعبيراً عن تحقيق الأهداف.³

الملاحظ في هذا التعريف أنه يركز على: أن الصراع هو وسيلة تعبيرية يتخذها الفرد لإبداء رأيه أو للتعبير عن بعض الأهداف أو التوقعات التي لم يتم تحقيقها داخل المؤسسة، فهو عملية يتخذها الفرد من أجل التعبير عن آرائه وتصرفاته وعدم تقبله لقرارات الآخر بطريقة عدوانية من أجل أخذ حقوقه .

¹ - المومني جميل واصل: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 41.

² - إعتامد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، ط1، 1994، ص200.

³ - أمل محمود علي العبيدي: إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 69، 2008، ص 80.

1-3-2- مفهوم الإدارة:

أ- لغة: إدارة أو عجلة تدور، دار الشيء تعاطاه السهر على حسن عمله إدارة المؤسسة، إدارة (دور) إدارة مدرسية، أو شركة أو مؤسسة، جهاز تسيير أمورها ويشرف على أعمالها.¹

ب- إصطلاحاً:

يعرفها هولت : بأنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة التي تشمل على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة تنظيمية.²

الملاحظ في هذا التعريف أنه يركز على: عمليات الإدارة ومبادئها من تخطيط أي وضع خطط وإستراتيجيات تسيير عليها المؤسسة، التنظيم أي مختلف الموارد البشرية والمادية اللازمة للوصول إلى أهداف المؤسسة، الرقابة بمراقبة كافة الأنشطة وغيرها، إذ تعتبر الموارد المعلوماتية والتكنولوجية والمادية تلعب دوراً أساسياً في الربط بين التقنية والموارد البشري للقيام بوظيفة التخطيط والقيادة وهذا في ظل بيئة تنظيمية متكاملة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يسمى اليوم بالليقة المعلوماتية داخل محيط العمل.

كما يعرفها فريدريك تايلور على أنها: المعرفة الدقيقة لما يريد الرجال أن يعلموه ثم التأكد من أن يقوموا بعمله بأفضل وأرخص طريقة.³

الملاحظ في هذا التعريف أنه يركز على: مفهوم الإدارة من جانب معرفي واعتبارها عملية دائمة، تعمل من أجل توظيف الموارد باختلافها، مادية، بشرية، مالية...."، إذ تتميز بأنها قصدية أي معرفة العامل بما يريد القيام به بكل كفاءة.

كما يعرفها دراكر: أنها وظيفة ومعرفة وعمل يتم إنجازه ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتلك الأعمال.¹

¹ - مراد مسعود الرائد: معجم لغوي، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 1969، ص 45.

² - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية ووظائف المؤسسة)، د ط، دار حامد، الأردن، 2006، ص 06.

³ - مصطفى يوسف كافي: الإدارة الالكترونية إدارة بلا أوراق - إدارة بلا مكان إدارة بلا تنظيمات جامدة، د ط، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر، سوريا دمشق، 2011، ص 14.

الملاحظ في هذا التعريف أنه يركز على: أن الإدارة هي عمل ومعرفة بمعنى أنها فن وعلم إنجاز المهام والأنشطة.

ج- التعريف الإجرائي:

الإدارة هي مجموعة من المبادئ والعمليات التي تسهم في تشغيل الموارد على اختلافها (مادية، بشرية...)، وتحديد الإطار الذي يمكن للمؤسسة السير وفقه للوصول إلى تحقيق أهدافها.

1-3-3- الصراع الإداري:

يعرفه بوتدرج: موقف يتصف بالمنافسة، تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضها ويسعى كل طرف منها إلى تحقيق غاية على حساب الطرف الآخر.²

الملاحظ في هذا التعريف أنه يركز على: بأن الصراع الإداري هو عبارة عن عملية تنافسية وجملة من التوترات والنزاعات سواء أكانت فردية أو جماعية أو بين التنظيمات، إذ يحاول فيه كل طرف للحصول على الموارد المادية أو الوصول إلى السلطة بالقوة، إذ يصبح الفرد غير قادر على أداء نشاطاته.

يعرفه مارش و سيمون: بأنه يمثل حالة إضطراب وتعطيل لعملية إتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في إختيار البديل الأفضل للقرار المراد إتخاذه بهذا الشأن ولذا فإن الصراع في حالة تعطيل لفعالية الإنجاز المراد إعتماده وقبوله في موقف معين.³

الملاحظ في هذا التعريف أنه يركز على: أن الصراع الإداري هو عبارة عن حالات إضطرابية لوضعية تنتج من خلال عمليات التفاعل التي تحدث بين الأفراد داخل التنظيم، والتي تكون بين فردين أو أكثر أو جماعات أو على المستوى الرسمي والغير الرسمي، حيث أن لكل صراع إداري أطراف ودوافع ونتائج تعود على المؤسسة بالدرجة الأولى.

¹ - محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري: إدارة الأعمال، د ط، الدار الحامدية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 11.

² - المومني جميل واصل: المرجع السابق. ص 44.

³ - خيضر كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 143.

يعرفه بولدینگ بأنه: وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كنت طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.¹

الملاحظ في هذا التعريف أنه يركز: على أن الصراع الإداري هو حالات من التوتر وعدم الاستقرار الذي يحدث بين الأفراد داخل المؤسسات وهذا من أجل سعي كل طرف إلى الوصول إلى مصادر السلطة وإحتلال مراكز عليا التي تتعارض مع رغبات الطرف الآخر بالقوة و بأسلوب عدائي .

التعريف الإجرائي للصراع الإداري:

هو حالة تنافسية بين الأفراد الواعين بأهدافهم التي تتعارض مع بعضها، والتي تقوم من خلال عمليات التفاعل، حيث يسعى كل طرف من الأطراف المتصارعة إلى إزاحة قرينه من أجل تحقيق أهدافه والمتمثلة في الحصول على السلطة والمصالح والقوة بشكل يؤثر سلبا على الآخر في حصوله على المراكز الإدارية، مما يجعله يشعر بالتوتر والضعف و يترجم سلوكه بأسلوب عدائي على شكل توتر وقلق وتذمر ونزاع.

2- المفاهيم الثانوية: سيتم عرض بعض المفاهيم الثانوية التي تتقارب ولها إرتباط بمتغيرات

الدراسة الأساسية وهي كالاتي:

2-1- ثقافة المؤسسة:

أ- إصطلاحا:

- تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يَتمسك بها الأعضاء وتميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى، وأن هذا النظام للمعاني المشتركة هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم المنظمية.²

¹ - محمد الصيرفي: السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، ط1، دار وفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007، ص 372.

² - بحري صابر، خرموش مني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 26، العدد 03، سبتمبر 2020، ص 125.

الملاحظ في هذا التعريف أنه ركز على أن ثقافة المؤسسة هي عبارة عن نظام متكامل من المعاني التي تحكم أفراد المؤسسة على اعتبار أنها قواعد وقوانين يتم تطبيقها داخل محيط المؤسسة، تحكم طبيعة العلاقات وطريقة تنفيذ الأعمال من قبل العمال بطرق قانونية ورسمية.

- **يعرفها شاين 1990:** مجموعة من الافتراضات والمبادئ الأساسية التي إكتشفتها أو طورتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التكيف مع المحيط الخارجي والإنسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل الناتجة عن العمل الجماعي.¹

الملاحظ في هذا التعريف أنه يركز على أن الثقافة التنظيمية كونها جملة من الافتراضات والقيم والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، فهي عبارة عن بيئة تنظيمية يؤدي فيها الفرد مهامه وتحدد له طريقة الفعل والتصرف، يجب على كل فرد أن يكون على علم بهاته المبادئ حتى يسير عليها ويتجنب قدر المستطاع الوقوع في المشاكل.

ب- **التعريف الإجرائي:** يمكننا أن نقول بان ثقافة المنظمة هي مجموعة من المبادئ والقواعد التي يتم تطبيقها داخل محيط العمل والتي تتحكم في طريقة سير العمل والعمال، إذ أنها تعتبر معايير يتم تلقينها للأفراد الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإحساس بالمشاكل التي قد تحدث داخل المؤسسة.

2-2- السلوك التنظيمي:

لا يمكننا دراسة العلاقات الإنسانية والتفاعلات التي تحدث بين الأفراد دون دراستنا للسلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة.

¹ - نورالدين بوعلي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 15،

2014، ص 152.

أ- إصطلاحا:

- السلوك التنظيمي هو حصيلة التفاعل بين القوى الداخلية الموجودة بالإنسان، مع مجموعة العوامل البيئية المحيطة به، وقد يكون السلوك ظاهريا ومرئيا يتم التعبير عنه بكلمات أو بحركات أو باطنا وكامنا لا يرى بالعين المجردة حين يكون تفكيرا أو تأملا أو عاطفة.¹

الملاحظ في هذا التعريف أنه ركز على أن السلوك الإنساني هو تفاعل المورد البشري مع باقي الموارد الأخرى داخل بيئة العمل من خلال تفاعل الأفراد بالأنشطة والمهام التي يقوم بها، إذ لا بد من دراسة سلوك الأفراد وتفسيره وفهمه لأنه يؤثر على الفرد شخصا وعلى المؤسسة وأهدافها بطرق مباشرة وغير مباشرة، إذ نجد أن السلوكيات السلبية يمكنها أن تؤثر بطريقة سلبية على سمعة المؤسسة وتحقيقها للأهداف المطلوبة.

- **يعرف على أنه:** مجموعة الأفعال وأنواع الأداء التي يقوم بها العاملون والرؤساء في مواقف وأوضاع تنظيمية مختلفة من خلال مهامهم الرئيسية، ويتأثر السلوك التنظيمي بخصائص النسق الخارجي والداخلي بما فيها بيئة العمل وجماعات العمل.²

الملاحظ في هذا التعريف أنه يركز على أن السلوك التنظيمي هو فهم وتفسير وضبط والتحكم فيه لتحقيق أهداف المؤسسة بأكثر فعالية من أجل فهم معمق لسلوك الفرد داخل بيئة العمل، هذا الأخير تكون له علاقات تأثير وتأثر سواء مع البيئة الداخلية (الوسائل التقنية، أجهزة الحاسوب، الوسائل المادية) أو مع البيئة الخارجية للمؤسسة.

ت-التعريف الإجرائي: السلوك التنظيمي هو عبارة عن دراسة لسلوك أداء العاملين داخل المؤسسة مما ينتج عنه تفاعل مع العمليات التنظيمية وبالتالي تأثير العاملين على التنظيم وكفاءاته.

¹ - مولاي علي الزهرة: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 17، جوان 2017، ص 03.

² - بن العايب بلقاسم، بن بركة إبراهيم: السلوك التنظيمي للفرد ودوره في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنظمة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد الثامن، العدد الأول، مارس 2023، ص 792.

ثالثا: الدراسات السابقة:

يجب على كل باحث أن يقوم قبل دراسة أي موضوع بالإطلاع على الدراسات والبحوث التي سبقته لأن هذا يجنبه الوقوع في التكرار وتقادي الأخطاء، كما يسمح له بفهم وإستيعاب موضوع بحثه وإختيار الطرق والإجراءات المنهجية الملائمة للدراسة، إن الاطلاع على الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت الموضوع المدروس أو جزءا منه أمر ضروري حتى يستطيع الباحث من تحديد مسار بحثه، كما تعتبر من أهم الخطوات والمراحل في البحث العلمي في ميدان العلوم الإجتماعية، هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع التنوع الثقافي والصراع الإداري وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية والمحلية، وسوف نستعرض في هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الإستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الإختلاف والإتفاق وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، ويود الباحث أن يشير إلى أن الدراسات سوف يتم إستعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين 2005 الى 2019، وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي.

1- الدراسات السابقة الخاصة بالتنوع الثقافي: سيتم عرض جملة من الدراسات السابقة التي تناولت متغير التنوع الثقافي، حيث كان لكل دراسة منها توجه خاص في تحليلها له، اذ تراوحت هاته الدراسات بين الأجنبية والعربية والمحلية حتى يتم إثراء الموضوع وهي كالاتي:

أ- الدراسات الأجنبية:

- دراسة صابرينة سماش¹ Sabrina semache بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في إدارة التنوع"، تناولت في دراستها دور الثقافة التنظيمية في إدارة التنوع وتناقش خطاب إدارة التنوع وثقافة الشركات أي كيف يمكن لثقافة الشركات أن تؤثر على إدارة التنوع إذ سيتم توضيح نوع العلاقة والصلة التي تربط بين بيئة العمل وإدارة التنوع وأنها ليس بالضرورة أن تكون ايجابية، حيث توصلت إلى إقتراح مفاده إدارة المعرفة والتواصل داخل المؤسسة مهمان لإدارة التنوع بكفاءة، فإن الحوار يوفر الوقت كما يسمح بنقل المعلومات لخلق مجالات من المهارات

¹ - Sabrina semache : le role de la culture organisationnelle dans la diversité, revue management et avenir, édition management et prospectives , n28, 2009.

الجماعية، وهذا بالإعتماد على جمة من المؤشرات هياكل السلطة، والسيطرة، طقوس معينة...الخ

التعقيب عن الدراسة:

تعد هاته الدراسة مهمة إذ تم توظيفها في هذا البحث لإحتوائها على أحد متغيرات الدراسة وهو التنوع وكذلك جزء من الدراسة وهو الثقافة التنظيمية، حيث ترتبط مع دراستنا من خلال التركيز على كيفية غدارة الاختلافات الثقافية داخل المؤسسات من خلال اعتماد ثقافة تنظيمية موحدة وهذا ما تطرقنا له في جزء من دراستنا، لكن ما يعاب على هاته الدراسة أنها ركزت على الحلول بدل الخوض في أسباب ظهور تنوع ثقافي داخل المؤسسات.

ب- الدراسات العربية:

- **الدراسة الأولى:**¹ دراسة فداء محمد ناصر 2006 حول أثر الاختلافات الثقافية على نظم تقويم الأداء والحوافز والانتماء التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة عين شمس مصر. قام الباحث بدراسة الاختلافات الثقافية وعلاقتها بنظم التقويم الأداء والانتماء التنظيمي في شركات متعددة الجنسيات بمصر وقد تم طرح التساؤلات التالية:
- مشكل الثقافة السائدة في الشركات متعددة الجنسيات (ثقافة البلد الأم، أم ثقافة البلد المضيف، أم ثقافة تجمع قيم الثقافتين معا)؟
- هل تختلف الشركات متعددة الجنسيات في نظم الحوافز باختلاف البلد الأم لهذه الشركات ؟
- هل تختلف الشركات متعددة الجنسيات في نظم تقويم الأداء والحوافز والانتماء التنظيمي في ظل الاختلافات الثقافية؟
- هل تختلف الشركات متعددة الجنسيات في نظم تقويم الأداء باختلاف البلد الأم لهذه الشركات؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات قام الباحث بالإعتماد على إستمارة الإستقصاء والمقابلات في تجميع البيانات حول الدراسة.

¹- فداء محمد ناصر: أثر الاختلافات الثقافية على نظم تقويم الأداء والحوافز والانتماء التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات بجمهورية مصر العربية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2006.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

✓ تسود الشركات متعددة الجنسيات جميعها ثقافة مرتفعة الجماعية بالإضافة إلى تجنب عال للمخاطرة، أما فيما يتعلق ببعدي الثقافة (فروق السلطة، التوجه بالمهام، التوجه بالعلاقات)، فقد وجد الباحث أن جميع الشركات متعددة الجنسيات بإستثناء مجموعة الشركات الآسيوية قد تميزت بثقافة ذات فروق منخفضة للسلطة، كما تختلف الشركات متعددة الجنسيات فيما بينها فيما يتعلق ببعدي (التوجه بالمهام/التوجه بالعلاقات).

- ✓ تختلف نظم تقويم الأداء في الشركات متعددة الجنسيات باختلاف جنسية الشركات.
- ✓ تختلف نظم الحوافز في الشركات متعددة الجنسيات باختلاف جنسية هذه الشركات.
- ✓ لا توجد فروق معنوية بين الشركات متعددة الجنسيات فيما يتعلق بمستويات الانتماء.
- ✓ تؤثر أبعاد الثقافة (فروق السلطة، التوجه بالعلاقات) على مستوى الانتماء التنظيمي (العاطفي) بعلاقة عكسية، فكلما زادت فروق السلطة وزاد التوجه بالمهام تأثر مستوى الانتماء التنظيمي (العاطفي) بالانخفاض.

التعقيب على الدراسة:

هي دراسة مهمة جدا فطبيعة الدراسة وميدانها تتشابه تقريبا لدراستنا الحالية إضافة إلى ما قدمته من نتائج حول الاختلافات الثقافية بين المنظمات متعددة الجنسيات وأثرها على الأداء والحوافز والانتماء التنظيمي، فلقد أكدت على وجود إختلافات ثقافية في المنظمات متعددة الجنسيات وتأثير ذلك على بعض المتميزات التنظيمية وبالتالي فإن هذه الدراسة ذات أهمية تظل لميدان تطبيقها في المنظمات متعددة الجنسيات وفي بلد عربي شبيه في ثقافته للجزائر مما يدعم دراستنا ببعض التوجهات.

- **الدراسة الثانية:**¹ دراسة سلامة زكرياء 2013 تحت عنوان أثر التنوع الديمغرافي والثقافي على أداء العاملين في إدارة وزارة الصناعة لدمشق، مقال منشور، مجلة جامعة تشرين للبحوث العلمية (دورية، علمية محكمة، اللاذقية، سوريا)، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية 35(7) 55، يهتم البحث بظاهرة التنوع الديمغرافي والثقافي داخل إدارة وزارة الصناعة وذلك من خلال سلوك

¹ - سلامة زكرياء: أثر التنوع الديمغرافي والثقافي على أداء العاملين في إدارة وزارة الصناعة لدمشق، مقال منشور، مجلة جامعة تشرين للبحوث العلمية (دورية، علمية محكمة)، اللاذقية، سوريا، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 35(7) 55.

الأفراد ومدى إختلاف ثقافة وتنوع الأفكار والمهارات والإبداعات ومدى تأثير ذلك على الأداء، هدفت الدراسة للتعرف على أثر أبعاد التنوع (كل من الديمغرافي والثقافي على الأداء الوظيفي) إستخدم الباحث المنهج التحليلي بأسلوب وصفي في تحليل البيانات المعدة وفق إستبانة محكمة وزعت على 150 عاملا، بالإستعانة ببعض الأساليب الإحصائية كإختبار التباين ومعامل ألفا كرونباخ.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج منها كل من أبعاد التنوع الديمغرافي(الجنس، التدخين، العمر، مستوى التعليم، الخبرة، الوزن، المكان الجغرافي، الحالة الإجتماعية، نوع العمل، الدخل والطبيعة)تؤثر تأثيرا معنويا إيجابيا على أداء العاملين في إدارة وزارة الصناعة بإستثناء بعض الصفات الوظيفية التي لم تؤثر في الأداء.

- ✓ تؤثر مظاهر التنوع الثقافي على أداء العاملين تأثيرا معنويا إيجابيا في إدارة وزارة الصناعة.
- ✓ يوجد علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية تربط التنوع(الديمغرافي،الثقافي) بأداء العاملين في الوزارة.

التعقيب على الدراسة:

تعتبر هاته الدراسة من الدراسات المهمة التي تربط جانب وموضوع بحثنا نحن بأحد ركائز المؤسسة الذي هو أداء العاملين هذا الأخير يضيف على دراستنا طابع تنظيمي ومشابه لميدان دراستنا حيث يسعى الباحث للوصول إلى مدى تأثير التنوع و الإختلافات الثقافية بين العاملين داخل المنظمة الواحدة على آلية سير المؤسسة وهي أداء العامل التي تختلف عن دراستنا فقط في المتغير(الأداء).

المساعدة في تكوين تصور شامل لموضوع البحث الأمر الذي يساهم في صياغة مشكلة البحث وأسئلة الدراسة.

- **الدراسة الثالثة:**¹ دراسة حبيبة عثمان عباس الطيب بعنوان دور وسائل الإعلام في إدارة التنوع الثقافي والإجتماعي، دراسة حالة السودان مقال منشور في مجلة توجيه العلوم التربوية والإجتماعية

¹ - حبيبة عثمان عباس الطيب: دور وسائل الإعلام في إدارة التنوع الثقافي والإجتماعي، دراسة حالة، مقال منشور، مجلة توجيه العلوم التربوية والاجتماعية، العدد 6(4)، بتاريخ 2019/03/15، السودان.

العدد 6 (4) بتاريخ 2019/3/15 السودان. تناولت هذه الدراسة دور وسائل الإعلام في إدارة التنوع الثقافي والاجتماعي، دراسة حالة السودان بإعتبار أن التنوع والإختلاف من الأمور المألوفة فظاهرة التنوع ظاهرة ملازمة للبشرية، ولابد من إدارة هذا التنوع بنبذ التناقض ونشر ثقافة الحوار ومن هنا ترى الباحثة أن للإعلام دور فعال في تكريس مبدأ العدالة والتعايش. لخصت مشكلة البحث في تساؤل مركزي وهو ما هو الدور الذي تلعبه وسائل الإعلام في إدارة التنوع الثقافي والاجتماعي، إعتمدت على فرضية للدراسة تتمثل في مدى فاعلية وسائل الإعلام في المحافظة على التماسك الاجتماعي بين أفراد المجتمع الواحد، رغم تنوع المكونات الدينية والعرقية والمذهبية، وإختلاف العادات والتقاليد واللهجات.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح جهود إدارة التنوع الثقافي والاجتماعي وإبراز دور الإعلام وتقوية الروابط المجتمعية، والعمل على إذابة الإختلاف وصهر المكونات المجتمعية نقطة واحدة، كذلك التحقق من دور وسائل الإعلام تجاه التنوع الثقافي والاجتماعي وإلى إيجاد طريقة مثلى تعزز من دور هذه الوسائل ودعمها للتعايش والسلم الاجتماعي ومعرفة الآليات والوسائل المستخدمة في إدارة التنوع الثقافي والاجتماعي والتعرف على وسائل نبذ القبلية والجهوية والعصبية بين مواطني السودان، إعتمدت الباحثة على دراسة وصفية مسحية تحليلية.

توصلت في الأخير إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- التنوع الثقافي يستمد معانيه من تجارب وإسهامات جميع البلدان وثقافات الشعوب.
- التنوع الثقافي يعزز القيم الإنسانية ويقيم أرضية مشتركة بين كافة الثقافات.
- وسائل الإعلام لها القدرة على حفز الوعي العالمي وإدارة الحوار السلمي بين الحضارات والثقافات والشعوب.

التعقيب على الدراسة:

يمكننا أن نقول عن هذه الدراسة أنها ساهمت بجزء بسيط في إثراء دراستنا هذه ببعض العناصر التي تدخل ضمن موضوع بحثنا، إذ أنها ركزت على التنوع الثقافي من جانب اجتماعي وتكنولوجي تطوري من خلال الانفجار المعرفي حسب وسائل الإعلام الحديثة وكيف تساهم في إدارته، تم الإستفادة منها من جوانب عدة منها التعرف على كيفية إدارة هذا التنوع الذي إكتسح

المنظمات الحديثة، كذلك معرفة طرق تجسيد ثقافة التنوع من خلال عدم التناقض وثقافة الحوار، لكن رغم ذلك إلا أنها لا تخلو من نقائص فقد تركت المجال مفتوح للوسائل الإعلامية الحديثة للنقد وإيجاد هفوات إذ يمكن أن لا تلعب هاته الأخيرة الدور الكافي في إستفحال مفهوم التنوع الثقافي وإدارته.

- **الدراسة الرابعة:**¹ دراسة عاطف آدم محمد نجيب بعنوان إدارة التنوع الثقافي والسلام الاجتماعي في البرامج التلفزيونية 2005-2013، دراسة حالة تلفزيون السودان، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الدكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مركز دراسات وثقافة السلام الخرطوم، تدور إشكالية الدراسة حول أنه رغم الاختلاف والأصل في الخلق التعدد والتباين من خلال تعدد الأجناس والألوان والأوطان والأديان، رغم هذا إلا أنها تبقى البشرية أسرة كبرى، خلقها الله ووضع لها من القوانين ما يضمن لها التعاون والتعايش، تأتي أهمية هذه الدراسة عند الباحث على إعتبارها في نفس مجال البحث، مجال دراسات السلام وكونه متخصص في نشر ثقافة السلام وعمل مخرجا في تلفزيون السودان من 2003 الى 2011.

تهدف إدارة التنوع الثقافي و السلام الاجتماعي في البرامج التلفزيونية إلى إعلاء قيم السلام، وتبسيط الضوء على الآليات والوسائل المستخدمة في السلام الاجتماعي، تحديد أنواع البرامج التلفزيونية التي يمكن أن تتضمن عناصر التنوع الثقافي وثقافة السلام، وبالتالي فإن أهمية هذه الدراسة تقع ضمن عمليات بناء السلام، تقوم هذه الدراسة على فرضية هي إدارة التنوع الثقافي والسلام الاجتماعي تساهم في تماسك المجتمع وتقوده إلى إستدامة السلام، كما يمكن أن يلعب تلفزيون السودان القومي عبر برامجه دورا في نشر ثقافة السلام عبر التنوع الثقافي.

إستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التطبيقي وهو المتبع في هذه الدراسة، إذ تم تأطير هذه الدراسة في الفترة الزمنية من 2005 الى 2013، أما حدودها المكانية كانت بولاية الخرطوم.

¹ - عاطف آدم محمد نجيب: إدارة التنوع الثقافي والسلام الاجتماعي في البرامج التلفزيونية، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الدكتوراه، دراسة حالة تلفزيون السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مركز دراسات وثقافة السلام الخرطوم، السودان، 2005-2013.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها ما يلي:

- تساهم البرامج التلفزيونية في نشر ثقافة السلام الاجتماعي عبر التنوع الثقافي.
- استخدام البرامج التلفزيونية عبر دعم مكونات التنوع الثقافي وإبرازها والعمل على إيجاد صيغة للتقارب والقواسم المشتركة للثقافات.
- توظيف التنوع الثقافي وثقافة السلام عبر التلفزيون يساهم في بناء السلام وإستدامة السلام في السودان.

التعقيب على الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية ودور كبير في مجال بحثنا ودراستنا، إذ أنها تبحث في أحد ميادين بحثنا وتدرس أحد متغيراتها الأساسية في موضوع الأطروحة، من جانبه الإيجابي أكثر منه الجانب السلبي، من خلال دراسة التنوع الثقافي باختلافاته وتعدداته إلا أنه رغم ذلك يبقى المجتمع أسرة كبيرة واحدة، إلا أنه رغم هذا لكن أي دراسة لا تخلو من نقائص مثلها مثل سائر الدراسات السابقة، حيث أنها ركزت على جانب دون جانب أكثر وحاولت التميع لإستظهار الجوانب الإيجابية للتنوع الثقافي داخل المجتمع السوداني، من هنا يمكننا أن نقول أن هذه الدراسة تركت ثغرات علمية واسعة للباحثين الجدد للبحث فيهم.

ج- الدراسات المحلية:

- **الدراسة الأولى:**¹ دراسة عبد المجيد بكاي 2016/2015 تحت عنوان التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث تخصص علم النفس لعمل والتنظيم ثقافة تنظيمية، دراسة ميدانية بمستشفى في طب العيون صداقة الجزائر كوبا بولاية الجلفة. لقد تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى إشكالية تتعلق بالتنوع الثقافي بإعتباره أصبح يشمل عدة نواحي الحياة، إذ دخل في شتى المجالات التي شملت حتى المجتمع البشري كافة من أبرزها مجال الإدارة والتنظيم من خلال الإهتمام بالتنوع البشري والإختلافات الثقافية التي أصبحت مرتبطة خاصة داخل نطاق العمل الواحد، ظهر هذا الأخير في

¹ - عبد المجيد بكاي: التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث، تخصص علم النفس لعمل والتنظيم ثقافة تنظيمية، الجلفة، 2016/2015.

الجزائر من خلال الشراكة الأجنبية في عدة مشاريع، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاختلافات الثقافية داخل المنظمات متعددة الجنسيات ومدى تنوعها في الجزائر كذلك إختيار العلاقة بين التنوع الثقافي والقيم التنظيمية السائدة داخل المنظمات متعددة الجنسيات، وقد كان التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة كآآتي هل هناك علاقة بين التنوع الثقافي وإدراك القيم التنظيمية السائدة في المنظمات متعددة الجنسيات؟ ينبثق عنه جملة من التساؤلات الفرعية منها:

- هل توجد فروق بين الموظفين في أبعاد الثقافة الوطنية تبعاً لمتغير الجنسية في المنظمة متعددة الجنسيات؟
- هل هناك علاقة بين أبعاد الثقافة الوطنية وإدراك أبعاد القيم التنظيمية لدى الموظفين في المنظمة متعددة الجنسيات؟
- هل توجد فروق في إدراك أبعاد القيم التنظيمية تبعاً لمتغير الجنسية في المنظمة متعددة الجنسيات؟
- هل هناك أثر لتفاعل جنسية الموظف مع أبعاد ثقافته الوطنية في تحديد إدراك الأبعاد التنظيمية داخل المنظمة؟

وهنا تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً وكمياً. فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة إرتباطها مع الظواهر الأخرى.

وقد تم الإعتماد على أداة لجمع البيانات نظراً لطبيعة الدراسة والمنهج المتبع في إستخدامنا أداة الاستبيان كوسيلة مقنعة وسهلة في تحصيل المعلومات الكافية المرتبطة بالموضوع. ومن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة:

- ✓ أنه بالنسبة لأبعاد الثقافة الوطنية لدى الجزائريين فإن مسافة السلطة متوسطة وتجنب الغموض مرتفع جداً مع درجة ذكورية مرتفعة.
- ✓ هناك علاقة دالة إحصائياً بين التنوع الثقافي وإدراك القيم التنظيمية السائدة في المنظمات متعددة الجنسيات ومدى تأثيرها المتبادل في إدراك القيم التنظيمية.
- ✓ هناك فروق في أبعاد الثقافة الوطنية تبعاً لمتغير الجنسية.

✓ هناك أثر لتفاعل جنسية الموظف مع أبعاد ثقافته الوطنية في إدراكه للقيم التنظيمية داخل المنظمة.

التعقيب على الدراسة:

إن هذه الدراسة هي دراسة تتماثل مع طبيعة ميدان موضوع دراستنا من ناحية كبيرة إضافة إلى كونها اعتمدت على نفس النموذج الذي تم إتباعه في دراستنا وهو نموذج هوفستيد لمعرفة أبعاد التنوع الثقافي، كما أن ميدان الدراسة ملائم لدراستنا في مؤسسات جزائرية متعددة الجنسيات إلا أنها تختلف في بعض النقاط والأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها في دراستنا مما يجعل هاته الأخيرة كثرة بحثية تفتح مجال أمام الباحث للمساهمة في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع التنوع الثقافي والصراع الإداري. فهذا الاختلاف في طبيعة الدراسة أتاح للباحث الفرصة في اختيار المتغيرات المناسبة لمشكلة الدراسة.

- **الدراسة الثانية:**¹ دراسة لزراري حبيبة 2014/2013 تحت عنوان الحق في التنوع الثقافي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام تخصص حقوق الإنسان والحريات العامة بكلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة سطيف-2، لقد تطرقت الباحثة في هذه الدراسة إلى إشكالية أن الثقافة تعتبر بدورها مفهوما ديناميا فإن التنوع الثقافي كمفهوم يشير إلى إشكالية أن الثقافة البشرية سمة التنوع والاختلاف لذلك يسعى كل مجتمع للحفاظ على هويته وما يميزه ويعبر عن خصوصيته وإستقلاله عن باقي الثقافات الأخرى وإعتباره حق من حقوقه شأنه شأن باقي الحقوق وأن تغييبه من خلال تغييب الحق في التعدد والاختلاف إنما هو تغييب لحقوق الإنسان لأن الحق في التنوع الثقافي يتطلب تعزيز الحريات الأساسية كحرية التعبير... الخ. أدرجت موضوعها في سياق سؤال إستشكالي هو كيف يمكن بناء الحق في التنوع الثقافي دون إقصاء عالمية حقوق الإنسان للخصوصيات الثقافية؟ أدرجت تحته سؤالين فرعيين: كيف كان تعامل عالمية حقوق الإنسان مع الحق في التنوع الثقافي؟

- ما هي الظروف والتحديات التي أعادت إبراز هذا الحق ومدى تأثيرها عليه؟

¹- لزراري حبيبة : الحق في التنوع الثقافي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، تخصص حقوق الإنسان والحريات العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سطيف-2، 2014/2013.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة كيفية بناء الحق في التنوع الثقافي دون إقصاء عالمية حقوق الإنسان للخصوصيات الثقافية ومعرفة كيفية تعامل عالمية حقوق الإنسان مع الحق في التنوع الثقافي.

حيث تم الإعتماد على المنهج التحليلي الوصفي الذي يمكن من ضبط حقيقة التنوع الثقافي من خلال شرح وتقييم بعض النصوص القانونية مثل الإعلان العالمي لحقوق الإنسان وعملية التحليل والوصف لفهم طبيعة الموضوع ومكوناته، كما إستعملت الباحثة المنهج التاريخي قصد تتبع تطورات الحق في التنوع الثقافي ومسار الحقوق الثقافية وكذا السياق التاريخي لتطور الحقوق ومؤسستها.

ومن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة:

✓ أن جدلية العالمية والخصوصية مسألة حيوية ستحتل صدارة التفاعلات الثقافية العالمية والعالمية الحقيقية لا يمكن أن تمر إلا في ظل احترام الحق في الاختلاف والحق في التنوع الثقافي.

✓ من حق الأفراد الانتماء إلى ثقافة ما، كما لهم الحق في نقد هذه الثقافة بالتالي تدعيم الحرية الثقافية التي هي ركيزة للتنمية من أجل الارتقاء بحياة الإنسان وخياراته.

✓ لا يجب إساءة فهم الحق في التنوع الثقافي بإعتباره عاملا من عوامل تفتيت المجتمعات وإضعاف التنمية.

✓ يجب قراءة حق الناس في التنوع الثقافي في ضوء أوضاعهم الإقتصادية وبالتالي ضرورة التعاطي بشكل نسبي ليس فقط مع مفهوم أو مضمون الحق بل ممارسته كذلك.

✓ لا وجود لصراع ثقافات بل هناك ثقافات تحاول تجاهل ثقافات أخرى من خلال محاولة فرض قيمها، أي هناك عالمية تشكل كلها مجتمعه الحضارة الإنسانية بجميع روافدها.

التعقيب على الدراسة:

هذه الدراسة هي دراسة مهمة جدا إذ أن طبيعتها تتلاءم وطبيعة موضوعنا في كيفية تحليلها وتفسيرها للمتغير (التنوع الثقافي)، فبغض النظر عن كونها تختلف في جانب الدراسة التي إختارت وصفه وفهم طبيعته الذي هو الحق في التنوع الثقافي وأخذه من جانب قانوني إلا أنها في

مضمونها قد إهتمت بدمج شامل لطبيعة التنوع الثقافي من جانب نفسي إجتماعي، كما أنها دراسة وضعت أمام الباحث إستشرافية لأحد الثغرات البحثية التي يمكن أن تكملها في دراستنا هذه.

الدراسة الثالثة:¹ دراسة منيغر سناء بعنوان التنوع الثقافي من منظور الأمن المجتمعي 2014/2013 مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام تخصص حقوق الإنسان والأمن الإنساني، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة سطيف-2، دارت إشكالية الدراسة حول ما يقدمه البعد المجتمعي للأمن الإنساني والذي يعني أساسا بخلق توازن فعلي بين الخصوصية اللغوية، الدينية وبين الحاجة إلى بناء منطق الاندماج الوطني للمواطنين في مجتمع تعددي لفهم ودراسة التنوع الثقافي تم صياغتها في سؤال رئيسي هو: هل يشكل التنوع الثقافي عائقا أمام تحقيق الأمن المجتمعي؟ إندرج تحته مجموع من الأسئلة كالتالي: ما المنظور الذي يحمله الأمن المجتمعي باعتباره بعدا أساسيا للأمن الإنساني؟ ما هو واقع التنوع الثقافي، ومدى تأثيره على تحقيق شروط الأمن المجتمعي؟ ما هو السبيل إلى وضع إستراتيجيات لإدارة التنوع الثقافي وخلق نسبة تضمن مساهمة سياسات الدولة في التصدي لمسببات اللا أمن المجتمعي؟ وأخيرا ما هو واقع التنوع الثقافي و مدى تأثيره على تحقيق شروط الأمن المجتمعي؟

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الوصول إلى فهم دقيق لمفهوم الأمن المجتمعي وتحديد مدى تأثير التنوع الثقافي في تحقيق المستويات المطلوبة للإستقرار و الأمن المجتمعي داخل المجتمعات المتنوعة ثقافيا، إبراز واقع التنوع الثقافي وتأثيره على الأمن المجتمعي تسليط الضوء على التحديات التي لا تزال قائمة أمام بناء أسس متينة لحماية حقوق الإنسان في المجتمعات المتنوعة ثقافيا، البحث عن حلول للاشكاليات المطروحة والبحث عن المخارج والاستجابات والاستراتيجيات اللازمة تصميمها وتنفيذها من أجل الاستجابة لمقتضيات الانتماء الهوياتي من جهة والأمن المجتمعي من جهة أخرى.

اعتمدت الباحثة على منهج غير تخصصي كون موضوع التنوع الثقافي من منظور الأمن المجتمعي يتقاطعه أكثر من حقل معرفي، ما يستدعي وجوبا حقولا معرفية متجاوزة ومتكاملة من قبل في علم القانون، السياسة، علم الاجتماع السياسي، علم اجتماع المعرفة والسوسيولوجيا التاريخية.

¹ - منيغر سناء: التنوع الثقافي من منظور الأمن المجتمعي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، تخصص حقوق الإنسان والأمن الإنساني، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سطيف-2، 2014/2013.

ومن النتائج التي تم التوصل اليها هي كالتالي:

- من اكبر التحديات التي تواجه نظم الحكم هي ادارة التنوع الثقافي وكيفية الاستعادة من هذا التنوع في الثقافات والتقاليد والقيم كنتيجة حتمية للخلفيات الثقافية المتباينة.
- التنوع الثقافي ذات ربط عضوي لكل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والاستقرار السياسي وحتى الامن المجتمعي نظرا لدور الثقافة في توجيه سلوك الافراد والجماعات.
- ان تحقيق الاستقرار المجتمعي ودعم روح التعايش للمجتمع على تنوع وتعدد مكوناته، يتطلب اكثر من مجرد السعي لتامين الحريات المدنية والسياسية عبر ادوات ديمقراطية.

التعقيب على الدراسة:

هذه الدراسة من بين الدراسات التي قمنا بإثراء بحثنا بها اذ انها تتوافق مع موضوع بحثنا في انها اختارت احد متغيرات دراستنا الرئيسية وهو التنوع الثقافي اذ يمكننا الاستفادة منها في معرفة واقع التنوع الثقافي في المجتمع الجزائري عامة والمؤسسات خاصة، بمختلف جوانبه الاقتصادية، الاجتماعية...الخ الا ان نسبة الاختلاف فيها كبيرة حسب طبيعة وميدان البحث حيث انها تناولت الموضوع من جانب اجتماعي اكثر منه، وقامت باستطلاع من منظور امن مجتمعي حول التنوع الثقافي، يمكن ان نقول عن هذه الدراسة انها يمكن ان تفيدنا في جانب دون جانب اخر.

2- الدراسات السابقة الخاصة بالصراع الإداري: سنستعرض جملة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الصراع الاداري من عدة إتجاهات وزوايا داخل المؤسسات، والتي ستساعد الباحث في عملية توجه بحثه في الإتجاه المطلوب، إذ تم إثراء هذا الموضوع بدراسات متنوعة تراوحت بين الدراسات الأجنبية والعربية والمحلية وهي موضحة كما يلي:

أ- الدراسات الاجنبية:

- **الدراسة الاولى:** دراسة **هنكن وكيستون و دي 2000**: دراسة بعنوان اساليب ادارة الصراع لدى مديري مدارس الادارة الذاتية، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الاساليب الضرورية لحل الصراع لدى مديري هذه المدارس، حيث تكونت عينة الدراسة من 103 مديرين من مديري المدارس الواقعة في المدن الحضرية بجنوب شرق الولايات المتحدة الامريكية، توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- في النادر ما يلجأ المديرون الى استعمال اسلوب التجنب في ادارتهم للصراع التي تحدث داخل المدارس.
- من بين اكثر الاساليب المستعملة في ادارة الصراعات اسلوب التعاون.
- كلما زاد عدد المشاركين في حل الصراع ازداد التوجه نحو اسلوب التعاون كأسلوب لفك النزاع.

التعليق على الدراسة:

هذه الدراسة تعد ذو أهمية كبيرة بالنسبة للبحث الحالي، إذ تقوم بدراسة أحد أهم المتغيرات التنظيمية الموجودة داخل المؤسسات، فقد تم تناول الصراع داخل أحد المؤسسات وطرق إدارته ومحاولة تجنبه بغية الوصول إلى الأهداف المطلوبة، إذ إتفقت هاته الدراسة مع الدراسة الحالية في جانب من جوانب الصراع وهو استراتيجيات إدارة الصراع كإعتماد إستراتيجية التجنب والتعاون لفك النزاع داخل المؤسسات.

ما يعاب على هذه الدراسة أنها ركزت على جانب واحد للصراع وهو البحث في الحلول دون التطرق لمسبباته وكيفية حدوثه، إذ يعتبر هذا الجانب ذو أهمية بالغة تنطلق منها أغلب الدراسات والباحثين.

ب- الدراسات العربية:

- الدراسة الاولى:¹ دراسة ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي 2017 تحت عنوان إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية-غزة- قسم إدارة أعمال هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، كذلك إبراز علاقة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمستوى الأداء الوظيفي.

إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج يتماشى وطبيعة الموضوع المدروس ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمدت الباحثة على أداة لجمع المادة العلمية حول الموضوع بتصميم إستبانه مكونة من 67 فقرة موزعة على متغير الدراسة، كما استخدمت العينة العشوائية الطبقية.

وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن هناك تنوعاً واضحاً في استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- أن أكثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداماً من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة هي إستراتيجية التعاون.
- وجود مستوى عالٍ للأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

التعليق على الدراسة:

¹- ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية-غزة-، قسم إدارة أعمال، 2017.

هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة بالنسبة لموضوع بحثنا كونها تشابه في متغير الدراسة والتي قامت بتحليله من جوانب متعددة إلا أنها ركزت على جانب معين دون آخر إدارة الصراع أي العمليات التي يتم استخدامها للتعامل مع الصراع ومواجهته وربطه بمتغير الأداء الوظيفي، كما تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في طبيعة المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي كذلك تشابهت في أداة جمع البيانات.

لكن ما يعاب على هذه الدراسة حسب تحليلي الشخصي أنها ركزت فقط على جانب المعالجة أي إستراتيجيات التعامل مع الصراع دون محاولة معرفة وتشخيص مسبباته ونتائجه.

- **الدراسة الثانية:**¹ دراسة جميلة صالح ابكر فطر، الطاهر احمد محمد، مقال منشور بعنوان الصراع التنظيمي واثره في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية 2015 (1) 16 6759-1858، هدفت هذه الدراسة الى تحديد اهم العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي ومدى تاثيره على رضا العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، كذا الوصول الى معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العمال بما يحقق الاهداف الخدمية للرعاية الصحية من خلال دراسة مجالات ومستويات الصراع التنظيمي واهم انواعه ومراحله ومصادره، دراسة اهم الاستراتيجيات المستخدمة من قبل المديرين لادارة الصراع في المستشفى ومدى اختلاف درجات استخدام الاساليب للتعامل مع الصراعات التنظيمية بين العاملين بفاعلية وللد تحديد منها، التعرف على مستوى الرضا الوظيفي، ابعاده وعناصره، انطلق الباحث من سؤال رئيسي تمثل في مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، صاغ تحته فرضيات الدراسة تمثلت في: وجود عدد من المؤشرات الدالة على وجود صراع تنظيمي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي وفقا للعوامل الديمغرافية (الجنس، العمل، المؤهل العلمي، الخبرة).

¹ - جميلة صالح ابكر فطر، الطاهر احمد محمد: الصراع التنظيمي واثره في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، مقال منشور، مجلة العلوم الاقتصادية (1) 16 6759-1858، 2015.

- هناك علاقة ذات دلالة بين المستوى العام للصراع التنظيمي لدى العاملين بالمستشفى وابعاد الرضا الوظيفي (طبيعة العمل، الرواتب والمكافأة، العلاقات مع الرؤساء والزملاء، احترام الذات).
- لا يختلف مستوى العاملين عن ابعاد الرضا تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).
- استخدم المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات السابقة ذات العلاقة بالوضوع لتحقيق اهداف البحث في الاعداد النظرية للدراسة من خلال استقراء ادبيات الفكر الاداري في مجال الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لاثبات صحة الفروض.
- تم تطبيق مدخل المسح الاجتماعي الشامل الذي يستند الى اجراء الدراسة التطبيقية وفقاً لظروف المجتمع لاستقصاء رؤية افراد عينة الدراسة نحو ابعاد الظاهرة.
- تم الاعتماد على الاستبانة في عملية جمع البيانات، وعينة الدراسة التي تمثلت في كافة العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي البالغ عددهم 330 عدا عمال النظافة وهم عمال اجانب (الاداريين، رؤساء اقسام، ممرضين، اطباء، عمال).
- إنتهت الدراسة باستخلاص مجموعة من النتائج وهي كالآتي:
- إن ظاهرة الصراع التنظيمي أصبحت من الظواهر المألوفة في التنظيمات الادارية بحكم تكوينها الاجتماعي بالتالي يصعب بقاءها في حالة اتساق وتكامل بشكل دائم.
- هناك تفاوت في رأي افراد العينة حول العوامل التي لها تاثير على نشوء الصراع التنظيمي، بالتالي تغزى هاته النتيجة الى ضعف ادارة الموارد البشرية في المستشفى في توزيع الموارد المتاحة بين العاملين والادراك بقواعد واسس علمية وعادلة بين المرؤوسين.
- ان المستوى العام للرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي منخفض جداً بدرجة 2.86%.
- افراد عينة الدراسة يوافقون على ان 80% من العوامل انها تؤدي الى نشوء صراع تنظيمي بين العاملين في المستشفى حسب مستوياتهم لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

التعليق على الدراسة:

ان هذه الدراسة هي دراسة تتماثل مع طبيعة موضوعنا من زوايا متباينة من بينها انها قامت بتحليل احد متغيرات دراستنا(الصراع الاداري)، من ناحية المسببات والاستراتيجيات التي يمكن اتباعها لادارة الصراع داخل المؤسسة والحد منه، اذ يمكننا الاستفادة منها من خلال اخذ نتائجها كإقتراحات لموضوع بحثنا ومحاولة اتمام الثغرة العلمية التي تركتها الدراسة من خلال التعريف بالمسببات والعوامل الحقيقية والنفسية التي تؤدي الى نشوء صراعات داخل المنظمة، كل دراسة لا تخلو من نقائص اذ ان هذه الدراسة تختلف مع دراستنا من الجانب الميداني وكذلك في طبيعة التحليل للمتغير، هذا الاختلاف في الدراسات السابقة جعل من الباحث يسلط الضوء على المتغيرات الرئيسية للبحث واكتشاف الثغرات العلمية ومحاولة دراستها بطريقة مختلفة.

- **الدراسة الثالثة:**¹ دراسة محمد فراس شاهر العويوي 2013/2012 بعنوان دراسة وتحليل ادارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في ادارة الاعمال كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، فلسطين، دارت اشكالية الدراسة حول التفاعلات التي تحدث بين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وبشكل مستمر من اجل تحقيق الاهداف، قد يؤدي هذا التفاعل الى الاتفاق في بعض الامور والاختلاف حول البعض الاخر، هذه الاخيرة غالبا ما تؤدي الى صراعات لذا قام الباحث بدراسة الصراع التنظيمي في اكثر المؤسسات الفلسطينية اهمية للمجتمع الفلسطيني وهي مديرية التربية والتعليم، تمت صياغة اشكالية الدراسة في تساؤل مركزي على النحو التالي: ماهو واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الاقسام العاملين في تلك المديريات؟ انبثق عنه تساؤلين فرعيين هما:

- **ماواقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الاقسام؟** قياسا على مايلي: **مامستوى الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم؟ ما الاسباب؟ ما الانواع؟ ما الاستراتيجيات؟**

¹- محمد فراس شاهر العويوي : دراسة وتحليل ادارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2013/2012.

- هل يوجد فروق بين اراء افراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقا لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الجنس/ الوظيفة/ المديرية/ الخبرة الادارية والمؤهل العلمي؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، التعرف على مستويات الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام، التعرف على أسباب الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام، وأنواع الصراعات التنظيمية والاستراتيجيات المتبعة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي واستعمل الاستبانة كأداة رئيسية تكونت الدراسة من عينة قسمت الى قسمين الاول تكون من 48 رئيس قسم يمثلون كافة مجتمع الدراسة والثاني تكون من 360 مدير ومديرة مدرسة يمثلون كافة مجتمع الدراسة.

خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج كانت على النحو التالي:

1- أن مستوى الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كان بدرجة متوسطة 3.10%.

2- أن درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو اسباب الصراع التنظيمي كانت مرتفعة بلغت 3.62%.

3- لا توجد فروق بين اراء افراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الجنس.

4- توجد فروق بين اراء افراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقا لمتغير العمر، الوظيفة، المديرية، الخبرة الادارية والمؤهل العلمي.

التعقيب على الدراسة:

هذه الدراسة تكتسي اهمية كبيرة في موضوع بحثنا اذ انها تتناول احد متغيرات دراستنا بإعتباره من المتغيرات الرئيسية، اذ دارت هذه الدراسة حول كيفية تحليل وادارة الصراع التنظيمي في اهم قطاع وهو قطاع التربية والتعليم بفلسطين، اذ ادركت ان التفاعلات الحاصلة بين العاملين قد تؤدي الى الاختلاف تارة وبالتالي نشوء وحدث نوع من الصراع التنظيمي، قد استفدنا منها من زاوية ان التفاعلات التي تحدث بين العاملين قد تؤدي الى صراع فما بالك عندما يكون داخل

المنظمة تتوع في ثقافات العاملين هذا من جانب، الا انها قد ركزت على جانب واحد في حدوث صراعات وهو الجانب العلائقي بين العاملين واهمل الجوانب الرئيسية الاخرى التي قد تؤدي الى نشوءه داخلهم، ترتبط هذه الدراسة بموضوع دراستنا في كونها تعرفت على واقع الصراع الاداري داخل التنظيم وهذا ما سنقوم به في بحثنا.

ج- الدراسات المحلية:

- **الدراسة الأولى:**¹ دراسة لناصر قاسمي 2005/2004 تحت عنوان الصراع التنظيمي وفعالية التيسير الإداري، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر انطلقت هذه الدراسة من إشكالية بحث تدور حول عوامل الصراع داخل التنظيم الاداري الجزائري، وتأثيره في فعالية تيسير هذا التنظيم، وضع الباحث من الفرضيات منها يسهم أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التيسير.

كذلك أنه كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستفادة منها أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.

إعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة وعلى جملة من الأدوات العلمية لجمع المادة العلمية حول الموضوع منها الاستمارة والمقابلة وكانت العينة على موظفي ولاية الجزائر.

توصل الباحث في نهاية بحثه إلى جملة من النتائج منها: من الضروري فهم النظام الإداري الجزائري، وكيف يعمل فهو نظام مغلق على البيئة الخارجية ومغلق داخليا أيضا من خلال تهميش فئات معينة، وعدم استشارتها ومن خصائص السرية وكثرة الإجراءات وتعقدها وكثرة الدرجات السلمية لدرجة لا تعرف المسؤول عن هذه المهام أو تلك، والاهتمام بتطبيق حرفية القوانين ونسيان تحقيق الفعالية وتحويل أهداف التنظيم إلى أهداف خاصة، زيادة على ما يتولد من النسق التنظيمي من أشكال خاصة من العلاقات ينعكس كل ذلك في إحدى أهم العمليات داخل التنظيم وهي التوجه نحو الصراع.

¹ - ناصر قاسمي : عنوان الصراع التنظيمي وفعالية التيسير الإداري، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، الجزائر، 2005/2004.

التعقيب على الدراسة:

إن لهذه الدراسة أهمية كبيرة فهي تتشابه مع موضوع دراستنا في جانب وتختلف عنها في جانب آخر فهي تتشابه معها في كونها أعطت نظرة شاملة حول موضوع الصراع والعوامل المسببة لحدوثه داخل التنظيم الإداري منها الاهتمامات ووجود خلافات بين أفراد التنظيم وثم ربطه بمتغير فعالية التسيير في المنظمة، إلا أنها تختلف في أنها ابتعدت نوعاً ما عن الجانب النفسي الاجتماعي للعامل داخل التنظيم الذي هو محور دراستنا واعتمادها كذلك على المؤثرات الداخلية فقط عكس دراستنا التي ركزنا فيها على أحد المؤثرات الخارجية وهي اختلاف الثقافات، إلا أنها تعطينا نظرة بعيدة لجانب الصراع ودراسته بجميع مؤثراته ومسبباته.

- **الدراسة الثانية:**¹ دراسة عنتر صلاح 2018/2017 تحت عنوان الصراع التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص إدارة موارد بشرية جامعة محمد لمين دباغين سطيف-2- دارت هذه الدراسة حول إشكالية الصراع باعتبارها ظاهرة تلازم ظاهرة الاجتماع الإنساني إذ تطورت النظر حول الصراع من خلال أسس ومسلمات. حيث شهدت المجتمعات مستويات مختلفة من الصراع، وبخصوص المؤسسة الاستشفائية فقد عرفت اضطرابات فالمؤسسة هي تنظيم اجتماعي يقام لتحقيق حملة من الأهداف باستخدام موارد بشرية وتنتج لعملية التفاعل الاجتماعي يحدث بينهم صراعا من خلال هذا قام الباحث بطرح قضية غامضة هي إلى أي حد تسهم العوامل الثقافية والسياسية في تشكيل موقف الصراع التنظيمي بين الإداريين في المؤسسة الاستشفائية؟ وماهي الأساليب المستخدمة في إدارته؟ تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق غابات منها معرفة العوامل الثقافية التي تساهم في تشكيل موقف الصراع التنظيمي بين الإداريين في المؤسسة، كذلك معرفة العوامل السياسية التي تساهم في تشكيل موقف الصراع التنظيمي في المؤسسة والأساليب التي تستخدمها الإداريون في إدارة موقف الصراع التنظيمي الذي يحدث بينهم.

¹ - عنتر صلاح : الصراع التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف-2-، 2018/2017.

- لقد اعتمد الباحث على منهج الوصف باستخدام المسح الشامل ومدعما بالمنهج الإحصائي أما عن أدوات جمع البيانات فقد اسم الاستمارة مدعمة بالملاحظة بدون المشاركة توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج منها:
- تساهم العوامل الثقافية في تشكيل موقف الصراع التنظيمي بين الإداريين في المؤسسة الاستشفائية.
- تساهم العوامل السياسية في تشكيل موقف الصراع التنظيمي بين الإداريين في المؤسسة الاستشفائية.
- يستخدم الإداريون أساليب متعددة في إدارة موقف الصراع التنظيمي الذي يحدث بينه.

التعقيب على الدراسة:

تعد هذه الدراسة ذو أهمية علمية بالغة بالنسبة لموضوع بحثنا إذ ركزت هذه الدراسة على أحد متغيرات دراستنا وهو الصراع التنظيمي الذي اهتمت به داخل تنظيم اجتماعي يضم فاعلين اجتماعيين (المؤسسة الإستشفائية). تم الاستفادة من هذه الدراسة في عدة جوانب منها المسببات الراجعة التي تؤدي إلى الخلافات والصراع داخل التنظيم كذلك التحديات التي يمكن أن تواجه المؤسسة عند حدوث الصراعات بين الجماعات المتباينة سواء فكريا، ثقافيا، سياسيا... الخ، كما أن هذه الدراسة اهتمت بمؤشر ذو أهمية في دراستنا وهي العوامل الثقافية أي الثقافات المتباينة هذا ما يجعلنا نتبنى بعض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجعلها كنقطة بحث وإضافتها على تحليلاتها في دراستنا.

- **الدراسة الثالثة:**¹ دراسة ل زرفاوي أمال 2013-2014 تحت عنوان أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل -بسكرة- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص علم اجتماع التنظيم مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير قامت هذه الدراسة على إشكالية والأسباب للعامل نفسه أن رضا العاملين يكتسي أهمية كبيرة بالنسبة للعامل نفسه وكذلك بالنسبة للمنظمة، لذلك جاء الاهتمام حول الظروف والأسباب التي تعكر ظروف العمل

¹ - زرفاوي أمال : أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل -بسكرة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم، 2013-2014.

أنصب الاهتمام على العوامل التنظيمية منها الصراع التنظيمي الذي يعد مسببا رئيسيا لعدم رضا العاملين لأن الصراعات هي إفرازات تعاني منها المؤسسات الجزائرية ناجمة عن التفاعلات الاجتماعية بين العاملين، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة والتعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا وإلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المؤسسة.

إعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى رصد الظاهرة بهدف فهم مضمونها وتقويم وضع معين لأغراض عملية.

كذلك إعتمد الباحث على أدوات علمية لجمع البيانات اللازمة حول الموضوع منها الملاحظة والمقابلة والاستمارة.

توصل الباحث إلى جملة من النتائج نسردها كالآتي:

- أن العلاقات الغير رسمية داخل المؤسسة تسبب العديد من الصراعات وهذا يؤثر على رضا العمال.
- الفروق الثقافية في العمل عادة ما تؤدي إلى انخفاض في مستوى الإنتاجية.
- كلما زادت الفروق الوظيفية داخل المؤسسة زادت ظاهرة التغيب عن العمل.
- عدم مرونة الاتصال غالبا ما يتسبب في انخفاض مستوى أداء العمل داخل المؤسسة.
- عدم إشراك الرئيس لمروؤسه في اتخاذ القرارات يؤثر سلبا على رضا العاملين عن الوظيفة.

التعقيب على الدراسة:

شملت هذه الدراسة على أحد المتغيرات الأساسية في موضوع دراستنا وهو الصراع التنظيمي كأحد الإفرازات التي تحدث داخل المؤسسات الجزائرية الناجمة عن الاختلافات الفردية إذ ركزت هذه الدراسة على تقييم مستوى معين فقط من الجوانب التنظيمية وهو الرضا الوظيفي دون الاعتماد على العوامل الرئيسة التي تسبب خلا في سير آليات المؤسسة.

ركزت هذه الدراسة على جانب مهم سنتطرق إليه كذلك في دراستنا وهي الفروق الثقافية في العمل (الثقافات، طريقة التفكير...الخ) هاته الأخيرة تعد أحد مفاتيح دراستنا التي ستجعلنا نقوم بعملية التحليل.

- **الدراسة الرابعة:**¹ دراسة محمد رضا شنة 2007/2006 بعنوان استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري، حالات قسنطينة، سطيف، بسكرة، مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم النفس وعلوم التربية، دارت هذه الدراسة حول ان الصراع داخل المنظمات امر اعد حتميا، فهناك حيثيات وتدابير تعتبر كمراحل لانتقال موضوع الصراع الى الاطراف الفاعلة، وتختلف هذه المراحل اختلافا بسيطا تبعا لاختلاف القانون الداخلي من مؤسسة الى اخرى، وقد تم محورت هذه الدراسة تحت تساؤل مركزي هو ماهي الاستراتيجيات المتبعة لادارة الصراعات التنظيمية؟ اندرج تحته فرضيات رئيسية هي: لادارة الصراع داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية يتطلب من الاطراف الفاعلة استخدام استراتيجيات. ثم صياغة فرضيات جزئية هي:

- تستخدم الاطراف الفاعلة في ادارة الصراع التنظيمي استراتيجية التعاون.
- تستخدم الاطراف الفاعلة في ادارة الصراع التنظيمي استراتيجية التنافس.
- تستخدم الاطراف الفاعلة في ادارة الصراع التنظيمي استراتيجية التجنب.

تهدف هذه الدراسة للتعرف على استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الصناعية المشمولة بالدراسة، وتحديد اي من الاستراتيجيات الاكثر تطبيقا التي تتبناها الاطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع الذي هو حتمية يفرزها التفاعل التنظيمي.

محاولة توجيه أنظار المسؤولين والعاملين في المؤسسات حقل الدراسة الى إستراتيجيات إدارة الصراع التي تساعد على تحقيق نتائج ايجابية على مستوى الفرد والجماعة وبالتالي المنظمة.

¹ - محمد رضا شنة: استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري، حالات قسنطينة، سطيف، بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم النفس وعلوم التربية، 2007/2006.

تم إستخدام ادوات لجمع البيانات هي استبانة احتوت على 30 عبارة وزعت على عينة الدراسة التي بلغت 53 فرد، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج هي:

- تستخدم الاطراف الفاعلة في ادارة الصراع التنظيمي استراتيجية التعاون.
- تستخدم الاطراف الفاعلة في ادارة الصراع التنظيمي استراتيجية التنافس.
- تستخدم الاطراف الفاعلة في ادارة الصراع التنظيمي استراتيجية التجنب.
- تحتل استراتيجية التعاون في ادارة الصراعات التنظيمية المرتبة الاولى من حيث تكرار التطبيق، تليها استراتيجية التجنب ثم استراتيجية التنافس في المرتبة الثالثة والاخيرة.

التعقيب على الدراسة:

تعد هذه الدراسة ذو اهمية علمية اذ انها حملت في مضمونها احد متغيرات دراستنا وهو الصراع الاداري، اذ اهتمت بالصراع الاداري داخل التنظيمات الصناعية ودراسة مسبباته والاستراتيجيات القائمة في ادارته (التعاون، التنافس،...)، تم الاستفادة من هذه الدراسة انها تمدنا بالاطراف الفاعلة والمسببة في عملية الصراع الاداري، و يمكن ان نستمد منها كيفية التخلص او التقليل من الصراع الاداري كاقترحات في بحثنا هذا، الا ان هذه الدراسة لا تخلو من نقائص من بينها انها ركزت فقط على جانب العلاج او الاستراتيجيات التي يجب اتباعها داخل المؤسسة الصناعية لتقليل او تجنب حدوث صراعات ادارية، حيث انها اهملت جانب التركيز على بؤرة الصراع ومسبباته في جانبها النظري والميداني ومحاولة اعطاء تقديرات نظرية للاطراف الفاعلة فيه، كما انها تختلف عن بحثنا انها ركزت على الحلول وبحثنا ركز على عوامل حدوث الصراع وربطه بعامل التنوع الثقافي.

3- الدراسات السابقة الخاصة بعلاقة التنوع الثقافي بالصراع الإداري: في هذا الجزء سيتم عرض بعض الدراسات التي تناولت متغير التنوع الثقافي والصراع الإداري في بحث واحد وهي موضحة كالتالي:

- الدراسة الاولى:¹ دراسة يوسفى حدة، هدار سعاد بعنوان اهمية التنوع الثقافي للقوى العاملة وانعكاساته في حل الصراع التنظيمي، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة مقال منشور في مجلة ابحاث نفسية وتربوية، المجلد 9 سبتمبر 2018 عدد 4 مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة 2، 2018.

يهدف مقال الدراسة الى تبيان الالهمية البالغة التي حظي بها موضوع التنوع الثقافي للقوى العاملة، وذلك بتحليل بعض الدراسات النظرية التي تطرقت للموضوع، اذ كان الهدف هو معرفة التنوع الثقافي واهم المفاهيم التي تدخل ضمنه، ابراز انعكاسات التنوع الثقافي للقوى العاملة على البيئة التنظيمية وكيفية مساهمته وارتباطه بالعديد من المواضيع منها دينامية الجماعة التي تساهم بدورها في بعث جسور التواصل بين القوى العاملة المتنوعة وتقليل الفوارق التي من شأنها ان تهدد العلاقات الايجابية بالزوال والاندثار.

إنطلقت الباحثتان من اسئلة كانت كالتالي: مالمقصود بمفهوم التنوع الثقافي وادارة التنوع الثقافي؟ ما المقصود بمفهوم الصراع التنظيمي وما الاستراتيجيات الكفيلة لتجاوزه؟ كيف للتنوع الثقافي استثمار الاختلاف لتحقيق الانسجام وحل الصراع؟

توصلا في الاخير الى جملة من النتائج نحوصلها في النقاط التالية:

- أهمية التنوع الثقافي في القوى العاملة ودوره الفعال في التقليل من الصراع التنظيمي في البيئة المهنية.

¹ - يوسفى حدة، هدار سعاد: اهمية التنوع الثقافي للقوى العاملة وانعكاساته في حل الصراع التنظيمي، مقال منشور في مجلة ابحاث نفسية وتربوية، المجلد 9 سبتمبر 2018 عدد 4 مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، ، جامعة قسنطينة 2، باتنة، 2018.

- الحلول المناسبة للصراعات تكمن في تجاوز الاختلافات الثقافية والعمل على استثمار ذلك التنوع وتوحيد الافكار.
- المواجهة، الاجبار، التنازل، المساومة، والتجنب تبقى استراتيجيات وحلول من شأنها ان توحّد ذلك النسيج الثقافي وتصوب كل الجهود لتحقيق الاهداف المسطرة.
- ضرورة التاكيد على اساليب اخرى كالمشاركة لتفعيل دور التعاون، الاحترام لرسم الحدود وعدم تجاوزها وهذا ضمانا للاستقرار.

التعقيب على الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تكتسي اهمية كبيرة في موضوع بحثنا وترتبط به ارتباطا وثيقا من الجوانب التحليلية والجانب الميداني، اذ تدور هذه الدراسة حول المتغيرات الرئيسية في موضوع بحثي (التنوع الثقافي، الصراع الاداري)، الا انها تختلف نوعا ما في طريقة التحليل وطريقة الجمع بين المتغيرين، اذ قامت الدراسة بتبيان انعكاسات التنوع الثقافي في حل الصراع الاداري اي انها قامت بدراسة ايجابيات التنوع الثقافي بالمنظمة، في حين دراستنا تبحث عن الدور الذي يلعبه التنوع الثقافي في تشكيل الصراع الاداري بالمؤسسات متعددة الجنسيات، كما تتفق مع دراستنا في الجانب الميداني اذ كان في شركة متعددة الثقافات تحوي ثقافات مختلفة، اذن يمكننا ان نقول ان هذه الدراسة تركت نقص علمي في جانب المسببات وفي بحثنا سيتم البحث فيه.

- **الدراسة الثانية:** دراسة القايمه القويزي بعنوان "تسيير التنوع في الموارد البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 19، جوان 2016،¹ عالجت هذه الدراسة اشكالية تسيير القوى العاملة في مكان العمل ودوره في تجنب الصراع التنظيمي او التخفيف من حدته، من خلال دراسة مفهوم تسيير التنوع واهميته داخل المؤسسة، ودراسة ادارة الصراع كذلك بكافة جوانبه وتحديد العلاقة او الدور بين تسيير التنوع وتجنب الصراعات او حتى التقليل منها.

¹ - دراسة القايمه القويزي بعنوان "تسيير التنوع في الموارد البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 19، جوان 2016

تناولت الباحثة أسئلة ضمنية كمعرفة اهمية تسيير التنوع للقوى العاملة داخل المؤسسات وربطها بالميزة التنافسية؟ العلاقة بين دور ادارة الموارد البشرية وتسيير التنوع في تجنب حدة الصراع؟

إذ خلصت الدراسة الى جملة من النتائج وهي كالآتي:

- يلعب تسيير التنوع دور كبير كفن تسييري او كمطلب تنظيمي لتجنب ادارة الصراع التنظيمي في منظمات الاعمال خاصة الدولية منها.
- تسيير التنوع ضمن عمليات تنظيمية تلزم الادارة انتهاج جملة من الاستراتيجيات للتقليل من السلبيات والوصول الى الايجابيات وتسخيرها لخدمة اهداف المنظمة.
- الاختلافات ظاهرة موجودة في كافة المستويات التنظيمية لذا يجب الالمام بسبل ادارة الصراعات.
- على القائمين بادارة الصراع التحلي بمهارات التعايش والاقناع والتفاوض.
- ايجاد حلول تجعل جميع اطراف الصراع متسامحة لتحقيق التعاون بدل التناقض والصراع.
- يلعب تسيير التنوع دورا كبيرا في ادارة وتجنب الصراعات التنظيمية وامتصاصها وتحويلها الى صراعات ايجابية من خلال تطبيق المسيرين لاخلاقيات العمل دون التمييز والتحيز بين العاملين.

التعقيب على الدراسة:

هذه الدراسة تشغل مكانة كبيرة وذو اهمية في دراستها لموضوع الصراع الاداري حيث تناولته من خلال ربطه بمتغير التسيير للتنوع في الموارد البشرية من اجل محاولة تجنب حدوث صراع داخل المؤسسة، هذا ما يتفق نوعا ما مع موضوع دراستنا من خلال دراسة متغير الصراع التنظيمي والتنوع الحاصل بين العمال، حيث درست كيفية نجاح المسيرين وادارة المؤسسة في تسيير العمال اثناء اداء الاعمال من اجل تجنب وجود نزاعات من خلال خلق استراتيجيات تنظيمية واعتماد على اخلاقيات العمل وتعزيز ما يسمى بالتعايش الثقافي بينهم، الا انها تختلف مع دراستنا من حيث طبيعة وتوجه الدراسة اذ اننا سنقوم بدراسة دور التنوع في ثقافات القوى العاملة في تشكيل او

احداث صراعات ادارية داخل المؤسسة وذلك بدراسة بعض الاختلافات الفردية للموارد البشرية وربطها بمؤشرات للصراع الاداري.

4- مناقشة الدراسات السابقة:

4-1- اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أ- اوجه الاختلاف:

- تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في مؤشرات الدراسة" التعدد اللغوي، النوع الاجتماعي، الاصول الحضارية، الفروق الوظيفية"، اذ كل دراسة تناولت مؤشرات خاصة بطبيعة البحث.

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ميدان الدراسة، اذ نلاحظ ان كل دراسة كان توجهها الى مؤسسات اقتصادية متعددة الجنسيات تحوي ثقافات عربية وثقافات اجنبية كدراسة يوسف حدة وهدار سعاد، او مؤسسة استشفائية كدراسة عبد المجيد بكاي بمستشفى طب العيون كوبا الجلفة وغيرها، في حين دراستنا انصب اهتمامها على التنوع الثقافي المحلي في مصنع الحجار للحديد والصلب- عناية-، نظرا لانه يحوي قوى عاملة من كافة انحاء الوطن.

ب- اوجه التشابه:

- تتشابه الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية من حيث متغيرات الدراسة التنوع الثقافي والصراع الاداري.

- التشابه في المنهج المستخدم اذ نجد اغلب الدراسات تناولت المنهج الوصفي التحليلي لوصف موضوع البحث وصفا دقيقا يجعل المتلقي يفهم توجه البحث.

- التشابه في أدوات جمع البيانات نجد اغلب الدراسات اعتمدت على تقنيات الاستمارة والملاحظة كأحد اهم الادوات التي تساعد على جمع اكبر قدر من المعطيات حول الموضوع.

4-2- الاستفادة من الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة ليست مجرد مادة علمية يتم توظيفها في البحث كإضافة فحسب بل يتم الاستفادة منها نظريا وميدانيا، اذ يحاول الباحث ايجاد ثغرات علمية لا زالت بحاجة للدراسة والبحث فيها، حيث ان الدراسة الحالية ماهي الا تكملة لبعض الاجزاء من الدراسات السابقة التي لم يتم

التطرق اليها، هذا اضافة الى التزود والتشبع بالمراجع التي تتعلق بموضوع الدراسة مما يساعدنا على بلورة اشكالية البحث وتحديد ابعادها واتجاهاتها والاستفادة من النتائج المتوصل اليها، كما انها تمكن الباحث من تحديد فرضيات الدراسة الحالية من خلال مراجعة الدراسات الفارطة وتحديد ايضا الجانب المنهجي العلمي الذي يتناسب مع دراستنا.

رابعاً: المقاربات النظرية للدراسة:

إن الدور الذي يقوم به الفرد اثناء العملية الانتاجية داخل المؤسسات لفت انتباه الباحثين الى بلورة وتطوير مجموعة من النظريات التي تفسر العلاقة بين المؤسسة والعمليات الادارية التي تحدث داخلها، وفيما يلي نستعرض بعض النظريات التي تفسر التنوع الثقافي والصراع الاداري داخل المنظمات، باعتبار ان النظرية بناء نظري توجه مسار وتسهل على الباحث رسم حدود دراسته من بين هاته النظريات مايلى:

1- نظريات ذات علاقة بالصراع الاداري:

للصراع الاداري اهمية كبيرة لدى المفكرين الإداريين، حيث وصل الى مجموعة من الافتراضات التي تمكن من فهم التفاعلات الاجتماعية التي تحدث بين أفراد المؤسسة، فنظرا لتطور النظرة للصراع أدى الى تمخض مدارس فكرية مترابطة ومتقاربة، ونقصد بالمدارس هنا المدرسة الكلاسيكية والسلوكية والمدرسة التفاعلية الحديثة، ونتناول في هذا العنصر اهم افكار كل مدرسة او نظرية.

1-1- المدرسة التقليدية:

إن وجهة النظر التقليدية في الادارة تعطي انطبعا سيئا للصراع وتراه امرا سلبيا وتعدده مرادفا للتخريب والعنف، اذ يجب على المنظمة تجنبه وعدم اظهاره للعاملين، وعلى السلطة التقليل منه الى ادنى حد ممكن او منعه وعدم السماح به والقضاء عليه نهائيا،¹ فيرى اصحاب النظرية التقليدية ان الصراع ظاهرة سلبية يجب تجنبها والقضاء عليها في حال بروزها وهي نوع من انواع السلوك

¹ - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 26.

اللاعقلاني والتخريب، اذ تحاول الادارة ان تشعر اعضائها بانه لا يوجد صراع داخل المنظمة،¹ فوجود صراع بالمنظمة يرتبط بوجود شيء خاطئ وتعود الجذور التاريخية لهذه النظرية الى العقود الثلاثة الاولى من القرن العشرين، حيث سيطرت احداث العنف بين الادارة وحركات العاملين، وقد اخذت محاولات تقليل الصراع بشكل الاخمد الذي لم ينجح في ازالة الصراع ظاهرياً، فهو لا يتعامل مع الاسباب ومن ثم يعطي فرصة لاثارته مرة اخرى.²

نجد أن أهم خصائص رؤية النظرية التقليدية للصراع تتمثل في:³

- الصراع ضار بالمنظمة ويمكن تجنبه، وانه يظهر كنتيجة الفردية بين العاملين.
- تقود الادارة بالقضاء على الصراع كلياً بشتى الوسائل، اهمها السلطة الرسمية لان الصراع يسبب ردود افعال سيئة بين الافراد.

تنظر هذه النظرية للصراع بصفته ظاهرة سلبية لما يتمخض عنه من اضرار تعود بالسلب على المؤسسة بالدرجة الاولى وحتى على الانتاج والانتاجية، فهناك علاقة جد وطيدة بين الصراع والانتاج فكلما زاد الصراع قلت الانتاجية والعكس صحيح، لذلك يجب على المؤسسات اتخاذ كافة الاجراءات والتدابير اللازمة للتقليل من حدوث الصراعات حتى يستطيع الافراد من تحقيق اهداف المؤسسة.

أ- **النظرية الماركسية المحدثه:** ترجع جذور الماركسية المحدثه إلى إسهامات الماركسية التقليدية⁴، التي اتخذت من الصراع مدخلاً لتفسير العديد من الظواهر الاجتماعية، إذ ينظرون للصراع باعتباره أداة للتغيير، ومن أنصارها البارزين نجد عالم الاجتماع الألماني رالف

¹ - القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، دار وائل لطباعة والنشر والتوزيع، الاردن، ط6، 2012، ص 259.

² - عبد الرحمان إدريس ثابت، جمال الدين محمد مرسى: السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005، ص 480.

³ - عاطف جابر طه عبد الرحيم: السلوك التنظيمي، مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2009، ص 213.

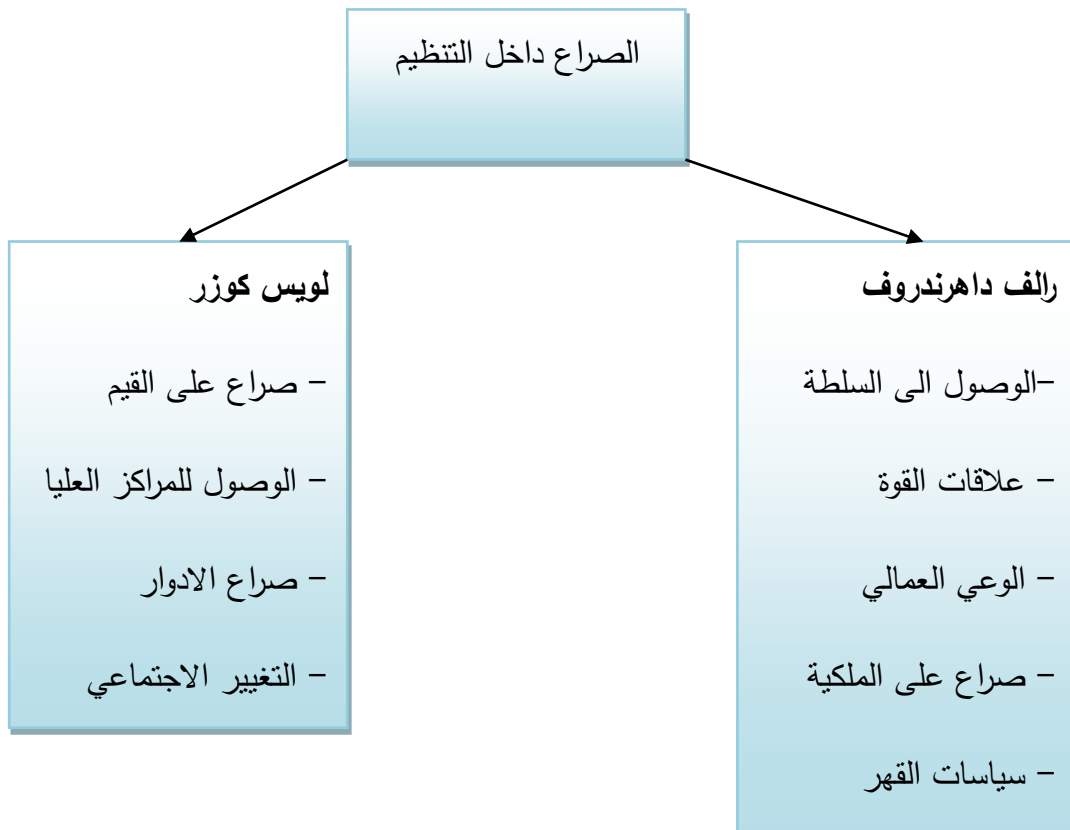
⁴ - تريكي حسان: مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات المؤسسة، علم الاجتماع تسيير الموارد البشرية، نظام LMD ، 2014-2015، ص 38.

داهرنديروف الذي يسعى إلى تقييد آراء ماركس حول الصراع الطبقي الذي كان قائماً على وجود نوع من الوعي العمالي الذي يبنى على سياسات القهر من أصحاب العمل.

أكد داهرنديروف ان الصراع إنما يرجع إلى التوزيع الغير عادل للسلطة في المجتمع، حيث يريد الذين يملكون القوة(السلطة)، الاحتفاظ بها ويريد الذين يعيشون تحت هذا الضبط تغيير علاقات القوة.

من جهة اخرى نجد لويس كوزر اهتم بتحليل نتائج ووظائف الصراع، اذ يرى ان الصراع الاجتماعي في المجتمعات الحديثة ليس صراع على الملكية كما زعم ماركس، بل صراع على القيم وطلب المكانة والدور، اذ يهتم بتحليل نتائج ووظائف الصراع التي غالباً ما تؤدي الى حدوث التغيير وقد حرص على ضرورة تحليل الدور الوظيفي للصراع.

شكل رقم (02): يمثل نظرة المدرسة التقليدية للصراع



المصدر: من اعداد الباحثة

ب- نظرية الادارة العلمية:

قدمت نظرية الادارة العلمية بزعامة ادوارد تايلور افتراضات للصراع كضرورة اعطاء تحفيزات للعاملين ماديا مقابل انجاز المهام بفعالية وكفاءة ، حيث منح التخطيط للإداريين والتنفيذ للعمال، صادف ظهور هذه الحركة بروز النقابات التي ناهضت مبادئ الحركة العلمية بخصوص استغلال العمال وطريقة معالجة الصراع، لكن "تايلور" اكد بانه مادام العمال يتقاضون اجورهم بصورة علمية ان هناك فائض في الارباح يتوزع بين اطراف العملية الانتاجية فلا داعي اذن للصراع، ان الحركة العلمية هي آلية من اليات الضبط والاستغلال وبالتالي أي صراع هو تهديد لمصالح الطبقة المسطرة، ومنه يجب القضاء عليه بكافة الوسائل.¹

اما هنري فايول يرى ان هناك مبادئ يجب مراعاتها واتباعها للحصول على انتاج افضل، حيث حاول هذا الاخير تطوير نظرية الادارة واكد على ضرورة تعلم الادارة على مختلف المستويات ووضع مبادئ لزيادة الانتاجية وهي 14 مبدأ:²

- 1- تقسيم العمل على اساس التخصص.
- 2- الانضباط والالتزام الوظيفي.
- 3- وحدة الامر.
- 4- توازن السلطات على المسؤوليات.
- 5- وحدة التوجيه.
- 6- أولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
- 7- دفع اجور عادلة للعمال.
- 8- وجود درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.
- 9- التسلسل الرئاسي.
- 10- التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل.
- 11- التمسك بالعدالة.

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص 38.39.

² - رائد محمد عبد ربه: نظرية المنظمة والمؤسسات، د ط، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص 14.

12- الاستقرار الوظيفي من خلال التخطيط للقوى العاملة.

13- تشجيع المبادرة الفردية.

14- تشجيع روح الفريق.

ج- النظرية البيروقراطية:

أصحاب المنظور البيروقراطي يرون بأن الصراع يمثل خلا إداريا ذلك انه اذا كانت الاهداف واضحة وكانت التكنولوجيا مناسبة لتحقيق الاهداف وكان توزيع الموارد عقلانيا، فان ظهور الصراع امر سلبي ولا مبرر له، وكان هذا الاتجاه التقليدي يعطي انطبعا سينا في حالة وجود صراع في المنظمة، وتقوم وجهة الرأي التقليدية هذه على الافتراضات التالية:

يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها، ويحدث الصراع عادة بواسطة اشخاص معينين، يجب ان تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع اذا حدث الصراع فالحل ان تتركه الادارة او تتجاهله.

وتعتبر النظرية البيروقراطية كما وصفها "ماكس فيبر" هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف فيبر من نظريته الى وصف الجهاز الاداري للتنظيم، وكيفية تأثيره على الاداء والسلوك التنظيمي، اذ كان يقصد بمصطلح البيروقراطية وصف النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم اساسا على التقسيم الاداري ومن مزاياه " الاستمرارية، تطبيق مبدأ تقسيم العمل، الانضباط، الاستقرار، الوضوح في خطوات السلطة".¹

1-2- المدرسة السلوكية:

سادت هذه النظرية منذ الاربعينيات (1940) واستمرت حتى منتصف السبعينات، وقد تم تلخيص هذه النظرية من قبل روينز على انها تتقبل الصراع كأحد الامور الحتمية التي تحدث وتتصل بالمؤسسة، اذ ان وجوده داخل المؤسسة فهو بذلك يشكل احد اهداف المؤسسة، ترى هذه المدرسة ان النزاعات عبارة عن ظاهرة طبيعية اثناء التجمعات البشرية موجودة داخل المؤسسات.

إذ انه لا يمكن التخلص منها لانها نابعة من الحاجات الانسانية الفردية او الجماعية داخل التنظيم، صف الى ذلك فتشير هاته المدرسة الى انها في تحليلها ودراستها لمنطق الصراع قد

¹ - السعيد مبروك ابراهيم: ادارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الادارة المعاصرة (الجودة الشاملة، الهندرة، ادارة المعرفة، الادارة الالكترونية)، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 27.

وجدت فيه من الجوانب الايجابية ما قد يفيد في بعض الاحيان من احداث التغييرات والتحسينات داخل المنظمة من خلال تحسين اداء الافراد (المورد البشري)، اذ اعتبرته من الامور التي لا تعود على المنظمات بالسلب بل هو ظاهرة طبيعية.¹

أ- مدرسة العلاقات الإنسانية: جاءت كرد فعل يعارض الاتجاه التقليدي الذي نند به ماكس فيبر وفريدريك تايلور الخاص بالكفاية الادارية، فقد نظرت للصراع على انه ظاهرة تفرزها التفاعلات الاجتماعية، وهو امر حتمي وضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه، حيث اقترت بحتمية وجود الصراع واعتبرته نتيجة طبيعة العلاقات بين الجماعات في المنظمات يتعذر اجتنابه، فهو ليس بالضرورة ضارا، بل يحتمل ان يكون نافعا وقوة ايجابية لأداء الجماعة وعملها إذا كان في حده الأدنى.

ومن مبادئ العلاقات الانسانية نذكر مايلي:²

- المكافآت والحوافز المعنوية تلعب دورا هاما في تحفيز الافراد والرضا النفسي والوظيفي.
- مبادئ العمل التي يؤديها العامل حيث ان مستوى الكفاءة لا يمكن تحديده تبعا لطاقاته الفيزيولوجية وانما كذلك لطاقاته الاجتماعية.
- تسمح العلاقات الجيدة بين المسير والمرؤوسين من دعم روح الجماعة وضمان السير الجيد للعمل.

التعقيب على مدرسة العلاقات الانسانية:

ان المدرسة السلوكية اقرب بأهمية الصراع لكن مع ضرورة التخلص منه إذ أمكن ذلك حيث ركزت على الجانبين المعنوي والإنساني داخل المؤسسة، اذ كانت مخالفة لافكار المدرسة التقليدية حول الصراع من خلال الاعتراف به، ولقد تأسست نظرة مخالفة للمدرستين السابقتين ترى بضرورة إثارة الصراع عند مستوى مرغوب فيه والعمل على إدارته، وهي المدرسة التفاعلية

¹ - سليمان بن ابراهيم بن عبد الكريم النملة: ادارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية- تصور مقترح-، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الدكتوراه الفلسفة في الادارة التربوية، كلية التربية، قسم الادارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 50.

² - شهدان علي الغريايوي: القيادة الادارية كوسيلة لتحسين اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، د ط، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2020، ص ص 48.49.

ب- **النظرية التفاعلية الرمزية:** تبنت هذه المدرسة افكار جديدة حول الصراع، تمثل في ضرورة التركيز على الجانب التفاعلي للفرد من خلال ايجاد حد معقول من الصراع الذي يمكن ان يكون نقطة تحول للمؤسسة وقوة ايجابية للأداء داخل جماعات العمل، وذلك من خلال البحث عن مسببات الصراع والعمل على مواجهته، اذ تعتبر عمليات التفاعل ذو اهمية بالغة بين الوحدات الادارية والافراد لتحقيق التعاون والانسجام، إن إدارته بأسلوب فاعل ومؤثر يمكن أن يحول الصراع السلبي إلى صراع معزز للأداء.

تقوم النظرة الحديثة للصراع على جملة من الافتراضات وهي كالتالي:¹

- الصراع حالة يمكن تجنبها.
- الصراع انعكاس طبيعي للتجديد.
- ادارة الصراع ممكنة.
- يعتبر الحد الأدنى من الصراع امر عادي وضروري.

ج- نظرية x y:

يعتبر دوجلاس ماجريجر من ابرز المهتمين بالاتجاه السلوكي في الادارة، حيث طور نظريته بشقيها x و y تناولا طبيعة السلوك الإنساني، حيث تنطلق نظرية x من ان الانسان في طبيعته يكره بذل مجهود، ويسعى للتهرب من العمل، اذ يهتم بالمكافأة على اعتبار ذلك دليلا على مقاومة هذا الميل المتأصل، كما انه يتهرب من مسؤولياته لهذا لا بد من استخدام أساليب الالزام والعقوبة حتى يؤدي المهام المطلوبة منه، كما تعكس نظرية y الجانب الانساني التي تفترض على وجود دوافع خفية يمكن استغلالها داخل الفرد لتحقيق فعالية في العمل والنهوض بالاداء.²

¹ - محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص 260.

² - وسيم ابو عريش: الاتجاهات الحديثة في ادارة الاعمال، د ط، دار من المحيط الى الخليج للنشر والتوزيع، 2016، ص ص 36.37.

جدول رقم (01): يمثل وجهات النظر حول الصراع في المدارس الادارية المختلفة

بيان طبيعة الصراع	التقليدية	السلوكية	الحديثة
اسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل شخصية وموقفية
خصائص الصراع	ضار	ضار مفيد	مفيد ضار
اطراف الصراع	مثير للمتعاب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد الفعل	الرفض	القبول	التشجيع احيانا
طريقة المواجهة	تقادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الادارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر: محمد فراس شاهر العويوي: دراسة وتحليل ادارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2012/2013، ص22.

2- النظريات المفسرة للتنوع الثقافي:

هناك جملة من النظريات التي درست موضوع التنوع الثقافي ومن أشهر النظريات والأطروحات في المجال الثقافي نجد:

2-1- تنوع الموارد البشرية في الفكر الاداري التقليدي:¹

أ- مدرسة الادارة العلمية: انطلق هنري فايول وفريدريك تايلور من فكرة مفادها تقسيم العمل نسبة للاختلاف في قدرات الموارد البشرية، كما لاحظ كل من فرانك ولليان جلبرت بان طريقة العمل تختلف من عامل لآخر كما تختلف من وقت لآخر، حيث قام بتحليل تحركات العمال اثناء القيام

¹ - كاري نادية امينة، عواج بن عمر: الفعالية التنظيمية بين ادارة التنوع الثقافي والصراع التنظيمي، مجلة افاق علمية، المجلد 13، العدد 05، 2021، ص ص 249.250.

بأعمال البناء وحاول الوصول الى اقل عدد من الحركات المقبولة من قبل العامل كما اضاف فرانكو ليلان بان التنوع بين العمال يؤدي الى اختلاف ادائهم.

ب- مدرسة العلاقات الانسانية: جاءت كرد فعل على اراء ومبادئ تايلور التي جعلت من المورد البشري يعمل بطريقة الية فحسب دون الاهتمام به كفاعل اجتماعي له احساس اذ ركزت عليه باختلاف قدراته من خلال شبكات العلاقات التي ينتمي اليها.

2-2-2- نظرية الثقافة الفرعية:

هناك عدة نظريات تجسد الاراء التي يحملها العلماء عن الثقافة الفرعية ¹ Subculture ومن اهم الدراسات التي اجريت في هذا الصدد ما قام به كوهين، وكذا العالمان كلاوارد واولين.

2-2-2-1- نظرية كلاوارد واولين:²

ريتشارد اندرو كلاوارد 1926-2001، ولويد ادغار اولين 1918-2008، عالمان اجتماعيان، ذهبا إلى التمييز بين ثلاثة أنواع من الثقافات الفرعية، ترتبط بالتركيب الاجتماعي، الثقافة الفرعية الإجرامية، الثقافة الفرعية التنافسية، وأخيرا الثقافة الفرعية التراجعية.

تبرز الثقافة الفرعية التنافسية في الأوساط الصغيرة المفككة اجتماعيا، والتي لا يتضح فيها الفارق بين الوسائل المشروعة والوسائل غير المشروعة، وإزاء هذا الغموض يختار الحدث العنف كوسيلة لإثبات مكانته في المجتمع، ليس فقط لان في ذلك تنفسيا عن الغضب والإحباط والمكفوفين، ولكن لان طريق العنف ميسور.

2-2-2-2- نظرية الانتشار الثقافي:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الاتصال بين الشعوب المختلفة قد نتج عنه احتكاك ثقافي وعملية الانتشار لبعض السمات الثقافية او كلها، وهو ما يفسر التباين الثقافي بين الشعوب، كما

¹ - اصول نظرية الثقافة الفرعية، المحاضرة الخامسة عشر، الجامعة المستنصرية،

<https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/800> بتاريخ 19 سبتمبر 2021، على الساعة

12:35

² - امل المرشدي: تفاصيل قانونية حول نظريات الصراع: <https://www.mohamah.net>،

19/سبتمبر/2023، على الساعة 11:14

ينطلق دعاة هذا الاتجاه من فرضية مفادها أن عملية الانتشار تبدأ من مكان ثقافي محدد لتنتقل عبر الزمان إلى أجزاء العالم المختلفة عن طريق الاتصالات بين الشعوب¹.

ولقد قام بواس بوضع رسم تخطيطي مفصل لانتشار الاساطير، ومن ثم توصل الى وجود عمليات تاريخية هي عملية الانتشار diffusion وعملية التكامل integration، ويقصد بعملية الانتشار ان السمات الثقافية تنتشر من جماعة الى اخرى عن طريق الاتصال التاريخي، اما عملية التكامل فيقصد بها تعديل او تكيف العناصر الثقافية المستعارة وتثبيتها في الثقافة المحلية وفي المحتوى الاجتماعي للبيئة².

والانتشار الثقافي لا يمثل كل احداث التاريخ، فدراسة العناصر الثقافية لا تحل محل الوثائق التاريخية لكنها تعطي اضافات هامة في هذا الاتجاه التاريخي. كما تقوم الدراسات الانتشارية على المتشابهات الثقافية، حتى في الحالات التي لا نستطيع فيها التاكيد من وجود ارتباطات وهجرات بين المتشابهات الثقافية، فلا شك ان تاكيدنا بان الظاهرتين المتشابهتين قد نشأتا نشأة مستقلة يصبح غير مقبول لانه يفترض شيئا ابعد تحققا من الارتباطات السابقة³.

2-3- نظرية الثقافة المهيمنة والمهيمن عليها:

الثقافة المهيمنة هي ظاهرة ترمي إلى نشر ثقافة الطرف المهيمن "المتسلط" على المتسلط عليه، بشكل ظاهر او خفي، اما الثقافة المهيمن عليها هي الطرف الذي يرمي إلى اخذ الثقافة من المتسلط لاسيما من قدرتها على إعادة تأويل الانتاجات الثقافية التي تفرض نفسها عليها الى حد ما.

وفي فضاء اجتماعي ما هناك دائما تراتب اجتماعي وثقافي، ولم يخطئ كارل ماركس ولا ماكس فيبر حينما اكدا على ان ثقافة الطبقة المهيمنة تبقى كذلك باستمرار، فهما لا يزعمان حتما

¹ - الاتجاهات النظرية في الانثربولوجيا، مجلة اركاماني للآثار والانثربولوجيا السودانية، العدد 2، فبراير، 2002، ص 03.

² - محمد حسن غامري: مقدمة في الانثربولوجيا العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1989، ص 34.

³ - الاتجاهات النظرية في الانثربولوجيا، مرجع سابق، ص ص 05-06.

ان ثقافة الطبقة المهيمنة تتمتع بنوع من التفوق الداخلي " الجوهري"، او حتى بقوة انتشار تكتسبها من جوهرها الخاص والذي يجعلها تسيطر بشكل طبيعي على الثقافات الاخرى.¹

¹ - الفرد والثقافة: مطبوعة موجهة للسنة أولى علوم اجتماعية نظام ل. م. د، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، قالمة، 2015، 2014.

خلاصة الفصل:

تم ضمن هذا الفصل صياغة إشكالية هذه الدراسة من خلال الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ومعالجته من زوايا متعددة، كما تطرقنا إلى تحديد أهم المفاهيم والمصطلحات التي تعد من أهم خطوات البحث العلمي، على اعتبار أنها تزيح الغموض والتداخل في الأفكار التي تراود الباحث، أيضا تناولنا بعض الدراسات السابقة التي تتشابه وتتقارب مع متغيرات الدراسة والتي كشفت لنا الكثير من المعطيات حول أهمية وضرورة الاهتمام بالموارد البشري والاختلافات التي تصاحبه أثناء أدائه الوظيفي وعلاقاته مع الآخر، وبأهمية دراسة السلوك التنظيمي للفرد المتمثل في الصراع الإداري، فضلا عن ذلك تم التطرق إلى أهم المداخل النظرية التي تقوم بتفسير التنوع الثقافي والصراع الإداري التي اختلفت وتعددت آرائها وتوجهاتها في تحليلها لهاذين المتغيرين.

الفصل الثاني: التنوع الثقافي

وثقافة المنظمة في التراث

السوسيولوجي

تمهيد

أولا: ماهية الثقافة وأساسياتها

- 1- نشأة وتطور مفهوم الثقافة
- 2- خصائص الثقافة وعناصرها
- 3- وظائف الثقافة

ثانيا: ثقافة المؤسسة ومحدداتها السوسيولوجية

- 1- الخلفية التاريخية لمفهوم ثقافة المؤسسة
- 2- أهمية ثقافة المؤسسة
- 3- مصادر وأبعاد ثقافة المؤسسة
- 4- خصائص وعناصر ثقافة المؤسسة
- 5- تصنيفات ثقافة المؤسسة

ثالثا: التنوع الثقافي داخل المؤسسات الجزائرية

- 1- العوامل المساهمة في خلق التنوع الثقافي داخل المؤسسات
- 2- أهمية التنوع الثقافي داخل المؤسسات
- 3- أبعاد التنوع الثقافي داخل المؤسسات

رابعا: أثار التنوع الثقافي على التنظيم الإداري بالمؤسسة الجزائرية

- 1- مرحلة الوعي بالتنوع الثقافي
- 2- الآثار للتنوع الثقافي داخل المؤسسات
- 3- نماذج الاختلافات الثقافية بين الثقافات
- 4- نظرة المؤسسات للتنوع الثقافي وكيفية التعامل معه
- 5- علاقة التنوع الثقافي ببعض المفاهيم المرتبطة به

خامسا: ثقافة المؤسسة وخاصية التنوع الثقافي

- 1- الثقافة التنظيمية وتسيير التنوع الثقافي
- 2- مجالات التنوع الثقافي بالنسبة لثقافة المؤسسة

خلاصة

تمهيد:

أصبح هناك تمازج وتجانس للعديد من الثقافات في إطار العمل، فهو يعتبر من أكثر التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة بشكل كبير، كما ارتبط هذا الأخير داخل المؤسسة بثقافة المؤسسة التي تكون بمثابة البوصلة التي تسيّر وتحدد معالم العمل للمورد البشري من خلال جملة القواعد والقوانين واللوائح التنظيمية التي يحتكم إليها الكل أثناء أداء الأعمال، سنقوم في هذا الفصل بالتطرق إلى كل ما له علاقة بمتغير التنوع الثقافي أهميته وأبعاده داخل المؤسسات الآثار التي تتمخض عليه وغيرها، وكذلك متغير ثقافة المؤسسة على إعتبارها أهم الركائز التي تضمن التوجه الصحيح لمسار المؤسسة.

أولاً: ماهية الثقافة وأساسياتها:

1- نشأة وتطور مفهوم الثقافة

يعتبر مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم المتداولة في مجالات المعرفة الإنسانية عموماً وفي مجال علم الاجتماع خصوصاً في العقود الأخيرة، حيث أصبح مفهوماً ملازماً للعلوم الاجتماعية، من خلال ارتباطه بالإنسان على اعتباره كائن ثقافي بالدرجة الأولى، فقد يشترك الإنسان في بعض الخصائص مع بقية المخلوقات مثل الخصائص البيولوجية و الفيزيولوجية وحتى الاجتماعية (بمعنى الحياة الجماعية) لكنه ينفرد عن الكل بكونه كائن ثقافي، بل إنه أكثر المفاهيم تداولاً سواء ما تعلق بمفهوم الثقافة، أو بالمفاهيم المرتبطة به كالاتصال الثقافي، التثاقف، المثاقفة.....الخ.¹ تعود جذور كلمة culture إلى لفظتين لاتينيتين هما cultura التي تعني حرث الأرض وزراعتها ولفظ colere الذي يحمل مجموعة من المعاني كالسكن والتهديب والتقدير إلى درجة العبادة، وقد احتفظت الكلمة بهذه المعاني العملية في القرون الوسطى حيث أطلقت في فرنسا على الطقوس الدينية ورعاية الحيوان والنبات والعناية بالنمو الطبيعي، وفي عصر النهضة اقتصر مفهوم culture على مدلوله الفني والأدبي الذي تمثل في دراسات تتناول التربية والإبداع، إلا أنه حافظ على الدلالات المشتقة منه كتنمية العقل وغرسه وتربيته بالمعرفة أو العمل الذي يبده الإنسان لغاية تطويرية سواء أكانت مادية أو معنوية.²

لذا تعتبر الثقافة بشكل عام الجزء الذي هو من صنع الإنسان، أو الحصيلة الإجمالية لمعارفه ومعتقداته وقيمه، فهي طريقة الحياة بالنسبة لمجموعة البشر تميزهم عن المجموعة الأخرى مادياً ومعنوياً وحضارياً.³

إذ تجمع كل ثقافة في داخلها رأسمالين: رأس مال معرفي وتقني (الممارسات والمعارف والمهارات والقواعد)، ورأس مال ميثولوجي وطقسي (المعتقدات والمعايير والممنوعات والقيم)، تتيح

¹ - بوقرة كمال: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز، وحدة بائنة، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، بائنة، 2008، 2007، ص 38.

² - عمارة فوزي: التنوع الثقافي كمصدر خلاق للإبداع، المؤتمر الدولي الثامن للتنوع الثقافي، 23/21 مايو 2015، طرابلس، ص 03.

³ - بوحبيبة رابح: التنوع الثقافي ودوره في إحداث التنمية المستدامة وتقييمه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 55، جوان 2019، ص 258.

نقل رأس المال هذا من فرد إلى فرد ومن جيل إلى جيل، والتراث الثقافي الموروث مسجل في ذاكرة الأفراد (الثقافة الشفاهية) ثم يدون في القوانين والنصوص المقدسة والأدب والفنون، وتبعث الثقافة باستمرار بفعل انتقالها، ومع هذا الطرح نجد أن الإحاطة شاملة بمفهوم الثقافة تشمل الجانبين التكنولوجي السوسيولوجي وموجودة في أبسط أشكال تفاعلاتنا وسلوكياتنا ويبقى الرهان قائم على محاولة التعايش باحترام للخصوصيات والسعي لاندماجها في سياق التنوع اللامتناهي.¹

في بداية القرن السادس عشر لم تعد هذه الكلمة تدل على حالة (الشيء المزروع) بل على فعل، أي فعل زراعة الأرض ولم يتكون معناها المجازي إلا في منتصف القرن السادس عشر حيث أصبح يدل على تثقيف الملكة أي العمل على تطوير تلك الملكة لكن هذا المعنى المجازي بقي قليل الشيوع حتى نهاية القرن السابع عشر، ولم يتم الاعتراف به أكاديميا على الإطلاق، ولم يظهر في غالبية المعاجم في تلك الفترة.²

إذ أن استخدام مصطلح الثقافة في اللغة العربية لم يكن معروفا قبل الربع الأول من القرن العشرين في مصر حيث نجد أن أحد الأدباء المشهورين في تلك الفترة وهو سلامة موسى الذي أعطى لكلمة ثقافة نفسها من التاريخ الثقافي العربي مصطلحا على حد تعبير الأستاذ مالك بن نبي.³

لهذا نجد أن كلمة ثقافة في اللغة العربية رغم أنها استعادت نفسها الجديد فإننا نراها تدل دلالة واضحة على الشيء الذي يتعين علينا فهمه، فنجد مالك بن نبي في تناوله لهذه القضية يرى بأن مفهوم الثقافة قد تم توريثه حتى في المجتمعات المتقدمة، إذ أنه أصبح مميح في مفهوم تضيق حدوده الاجتماعية إلى مجال معين، هو مجال الترفيه والتسلية فسمت ثقافة كل ما يتعلق بذلك فتعني كلمة ثقافة في البلاد الشرقية مجال التسلية بكل وسائله.⁴

¹ - إيمان سوكال : التنوع الثقافي جدليات التواصل وإعادة بناء الهوية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط، المجلد 07، العدد 31، جويلية 2018، ص 31.

² - الفرد والثقافة : مطبوعة علمية موجهة لطلبة العلوم الاجتماعية ل.م.د، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، قالمة، 2015/2014، ص 08.

³ - مالك بن نبي: مجالس دمشق، دار الفكر، ط1، سوريا، 2005، ص 94.

⁴ - نفس المرجع، ص 95.

2- خصائص الثقافة وعناصرها

أ- مميزات وخصائص الثقافة:

كلمة الثقافة من الألفاظ التي يصعب تحديدها، وهي من المصطلحات الحديثة، إذ حدث هناك جدل كبير خاصة في العصر الحديث، سواء في التراث الغربي أو في التراث العربي¹، حيث تتميز هاته الأخيرة بجملة من الخصائص والسمات التي سوف نتعرض لها كما يلي:

- **مكتسبة:** الثقافة لا يرثها الإنسان كما يرث لون عينيه أو بشرته، بل يكتسبها بطرق مقصودة كالنظم والتنشئة الاجتماعية، أو عرضية من الأفراد الذين تفاعل معهم ويعيشون حوله، كاسرته وأقرانه وغيرهم، فالثقافة نتاج إجماعي وإنساني، ولا وجود للثقافة من دون إنسان، والمجتمعات دائمة التغير، فالتغير قانون تخضع له جميع الظواهر.²

- **تراكمية:** هذا يعني أن الثقافة ذات طابع تاريخي تراكمي عبر الزمن، فهي تنتقل من الجيل إلى الجيل الذي يليه، بحيث يبدأ الجيل التالي من حيث انتهى الجيل الذي قبله، وهذا ما يساعد على ظهور انساق وأنماط ثقافية جديدة.

- **أنها ظاهرة إنسانية:** أي أنها ظاهرة تخص الإنسان فقط لأنها نتاج عقلي، ولا مجال لقيام أي ثقافة دون الوجود الإنساني الذي ينمي هذه الثقافة ويكتسبها عن الغير من خلال التنشئة الثقافية.³

- **واقعية:** أي أنها تمثل السلوك الفعلي الواقعي للأفراد، وقد اعتبر كثير من العلماء الظاهرة الثقافية كالظواهر الاجتماعية، وبالتالي فإنه ينبغي النظر إليها كالأشياء الواقعية المستقلة لا تتعلق بوجود أفراد معينين، إذ يمكن دراستها كأشياء مدركة موضوعيا، وتؤثر على الظواهر الثقافية

¹ - جميلة بنت عيادة الشمري: مفهوم الثقافة في الفكر العربي والفكر الغربي، الالوكة www.alukah.net، ص 04.

² - الفرد والثقافة : مرجع سابق، ص 06.

³ - فيلاي سليمة: بنية الهوية الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع الثقافي، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، بسكرة، 2013/2014، ص 113.

بعضها ببعض، كما تؤثر على السلوك الاجتماعي للأفراد في المجتمع وهي تخضع لقواعد اجتماعية.¹

- **الثقافة تمثل التراث المشترك للإنسانية:** الذي يعد من المفاهيم التي بادرت منظمة اليونسكو بالحديث عنها، بحكم اختصاصها منذ تاريخ 1946، وأكدت في اتفاقية لاهاي لسنة 1954، عندما حظرت كل تهديد للتراث الثقافي باعتباره تراثاً مشتركاً للإنسانية.²

- **متنوعة المضمون:** تختلف الثقافات في مضمونها بدرجة كبيرة في بعض الأحيان، وقد يصل هذا الاختلاف إلى درجة التنافس بحيث نجد أن النظم التي يتبعها مجتمع ما ويعتقد أنها الفضيلة بعينها قد تعد جريمة في مجتمع آخر يعاقب عليها القانون.³

- **الثقافة كل معقد:** تمتاز الثقافة بأنها نسيج متشابك من الأفكار والمعارف وإنها كل معقد، ذلك نظراً لاحتوائها وشموليتها على عدد كبير من السمات والعناصر، إذ يعود هذا التعقيد إلى التراكم في التراث الاجتماعي خلال عصور طويلة، ظف إلى ذلك الأخذ والاستعارة من السمات والخصائص الثقافية من خارج المجتمع.⁴ حيث أن هذا التعقيد يوحي إلى أن الفرد لا يستطيع أن يكتسب كل عناصر الثقافة السائدة في المجتمع الذي ينتمي إليه.⁵

- **الثقافة متنوعة:** تركز الثقافة على التعدد والتباين اللذان يتجليان في تدرج مستويات القبول والرفض من قبل الأفراد أو الفئات الاجتماعية، فما يثير الارتياح والترحيب عند البعض قد يدفع للاشمئزاز والضيق عند البعض الآخر.⁶

¹ - نفس المرجع، ص 114.

² - بلحنافي فاطمة: مبادئ القانون الدولي الثقافي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون الدولي والعلاقات السياسية الدولية، جامعة وهران -2- محمد بن احمد، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2016/2015، ص 23.

³ - علي محمد أمين: آليات الحكم الراشد في إدارة التنوع الثقافي، دراسة تحليلية مقارنة، رسالة مقدمة لنيل

متطلبات درجة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة السليمانية، كلية القانون والسياسة، 2014، ص 52.

⁴ - تهاني حسن، عبد الحميد الكيال: الثقافة والثقافات الفرعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 31.

⁵ - احمد أبو زيد: محاضرات في الانثروبولوجيا الثقافية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1978، ص ص 46، 47.

⁶ - محمد عبد المعبود مرسى: التغيير الاجتماعي للثقافة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 39.

- **الخاصية الاجتماعية:** إن عناصر الثقافة عامة ويشارك فيها الجميع الذين يعيشون داخل تجمعات منظمة أو جماعات تمثل بالامتثال في وطأة الضغوط الاجتماعية، كالعادات مثلا، إذ يشارك فيها أعضاء جماعة اجتماعية وتشكل ثقافة هذه الجماعة، وعليه تتميز الثقافة بالخصوصية.¹

- **الاستمرارية:** تعتبر فكرة استمرار الثقافة فكرة أساسية في نظريات الثقافة، وخاصة عند ادوارد تايلور فالسمات الثقافية لها القدرة على الاستمرار عبر الزمن والانتقال من جيل إلى آخر، فكثيرا من الملامح والسمات التي تتمثل في العادات والعقائد والخرافات تحتفظ بكيانها ووظيفتها لعدة أجيال حتى وإن غابت الأسباب التي تؤدي إلى ظهورها.²

• يمكننا أن نقول بأن الثقافة تحمل في طياتها جملة من الخصائص والمميزات التي سعى العديد من الباحثين والمفكرين إلى تحديدها وتصنيفها وفق جملة من الاعتبارات، حيث نجد أنها خاصية إنسانية تميز الأفراد عن باقي الكائنات حيث يتم اكتسابها من المجتمع الذي يعيش فيه أو بالتلقين فهي ليست فطرية، بل إتفق المفكرين على أنها ذو مضمون معقد حيث أنها تتميز باختلاف في الأفكار والعادات التي يشترك فيها كافة أفراد المجتمع، فكل مجتمع ثقافة خاصة به تختلف عن بقية الثقافات الأخرى، كما يمكن أن نجد في المجتمع الواحد أكثر من ثقافة نظرا للاختلاف في طبيعة البيئات الجغرافية، مثال على ذلك المجتمع الجزائري نجد ثقافات عديدة تختلف من منطقة إلى أخرى (كتقافة الامازيغ، ثقافة الجنوب، الثقافة الشاوية،....الخ)، لهذا فالثقافة تعد مرجع يدل على التراث والأصالة لكل مجتمع.

ب- مكونات الثقافة:

عندما نتحدث عن الرقي في الأفكار فإننا نستحضر مصطلح الثقافة، إنها أداة معرفية فعالة تنتج فهما جديدا، إذ تتكون الثقافة وتتبلور من خلال عدة مكونات منها:³

¹ - العسالي جمال، بن يحيى نجاة: إشكالية التنوع الثقافي في منظمات الأعمال، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 01، ص 38.

² - بوقرة كمال: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 69.

³ - بلعز كريمة: فلسفة التعايش ودورها في التنوع الثقافي، مجلة آفاق علمية، المجلد 11، العدد 03، 2019، ص

- **الأفكار:** هي مجموعة النتائج التي يتوصل لها العقل بعد التفكير والتمحيص الطويل للمعلومات التي تلقاها.

- **الأعراف:** وهي مجموعة الأحكام والضوابط التي تعارف عليها مجتمع ما، فأصبحت بمثابة القانون يلتزمون بها، التزاما كاملا بحيث تكون هذه الأعراف عونا للقانون في منع الجريمة والانحراف والمساعدة على نشر الفضيلة والخير.¹

- **اللغة:** تعد اللغة العامل الأساسي الذي يبين ويظهر واقع الأمة، وتراثها الفكري والحضاري، كما أن الثقافة تنمو مع النمو الحضاري للأمم ولكنها تتراجع مع مرور الوقت، بسبب عدم الاهتمام الكافي بها مما يؤدي إلى غياب الهوية الثقافية الخاصة بالعديد من الشعوب.

*إذ لا تعتبر اللغة مجرد عنصر من العناصر التي تتكون منها الثقافة فحسب، بل هي وسيلة تعبر عن ثقافة الشعوب وحضارتهم، إذ لا يمكن فهمها واستيعابها إلا عندما نقوم بفهم الثقافة الأم، بالتالي فاللغة احد المفاتيح الضرورية التي تشكل ثقافة الأفراد والمجتمعات وهي نتاج اجتماعي يوجد عن طريق التفاعل والعلاقات الاجتماعية والاتصال بين الأفراد والجماعات داخل المجتمعات.

هناك علماء قاموا بتحليل مفهوم الثقافة إلى عناصر جزئية وأشاروا إلى طبيعة العلاقات الوظيفية بينها إذ قاموا بتقسيمها إلى عنصرين أساسيين وهما كالآتي:

- **ثقافة مادية أو ملموسة:** حيث تعتبر الماديات احد الجوانب المهمة في مكونات الثقافة وهي المنتجات الإنسانية التي يمكن أن نختبرها بالحواس.²
- **ثقافة لامادية :** تعد من أهم أركان الثقافة وهي تشكل المشاعر التي تسود الجماعة وتظهر في التقاليد والأفكار والمعتقدات والقيم، اللغة والفن ، والقانون، النظم الاجتماعية والعادات....الخ.³

¹ - مساعدة لزهرة: في مفهوم الثقافة وبعض مكوناتها (العادات، التقاليد، الأعراف)، مجلة الذاكرة، العدد 09، جوان 2017، 36.

² - حسين عبد الحميد احمد رشوان: علم الاجتماع النفسي (المجتمع، الثقافة، الشخصية)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 61.

³ - نفس المرجع، ص 61.

3- وظائف الثقافة وطرق نقلها:

أ- وظائف الثقافة:

- للثقافة جملة من الوظائف وذلك على جميع المستويات الاجتماعية:
- الثقافة لها وظيفة الإشباع بحيث تشبع الحاجات البيولوجية الأساسية والحاجات الثانوية كذلك المنبثقة عنها سواء أكانت حاجات مادية أو غير مادية.¹
- من خلال الثقافة يستطيع الإنسان أن يطور مفهومه عن الذات، إذ أن الثقافة تمد الإنسان بالدافع وتوضح وترسم له أهدافه وهي كذلك تعتبر مسؤولة عن الأمن الداخلي والخارجي له.
- إن الثقافة تحدد الاتجاهات والأهداف لدى الأفراد، فيتعلمها هذا الأخير لاشعوريا كما يتعلم اللغة.
- تعتبر الثقافة احد السبل للتفاهم مع الشعوب الأخرى على القيم المشتركة بينهم وعلى السلام القومي.
- *هناك كذلك من يحدد وظائف الثقافة من خلال النظر إلى أهميتها بالنسبة للفرد والمجتمع فيصنفها كالآتي:²
- تعطي الثقافة للفرد القدرة على التصرف في أي موقف كما تهيئ له أسباب التفكير والشعور.
- تزود الثقافة الفرد بما يشبع به حاجاته البيولوجية ذلك لأن مختلف الطرق والأساليب التي تنظم هذه الوظائف تصبها في قوالب معروفة من قبل يواجهها الإنسان بالتدرج في مراحل نموه المختلفة كما تعلمه أين ومتى يشبع حاجاته.
- تكسب الثقافة أفراد الجماعة الضمير الذي ينبثق عن الإجماع ، من خلال اكتساب قيم الجماعة.

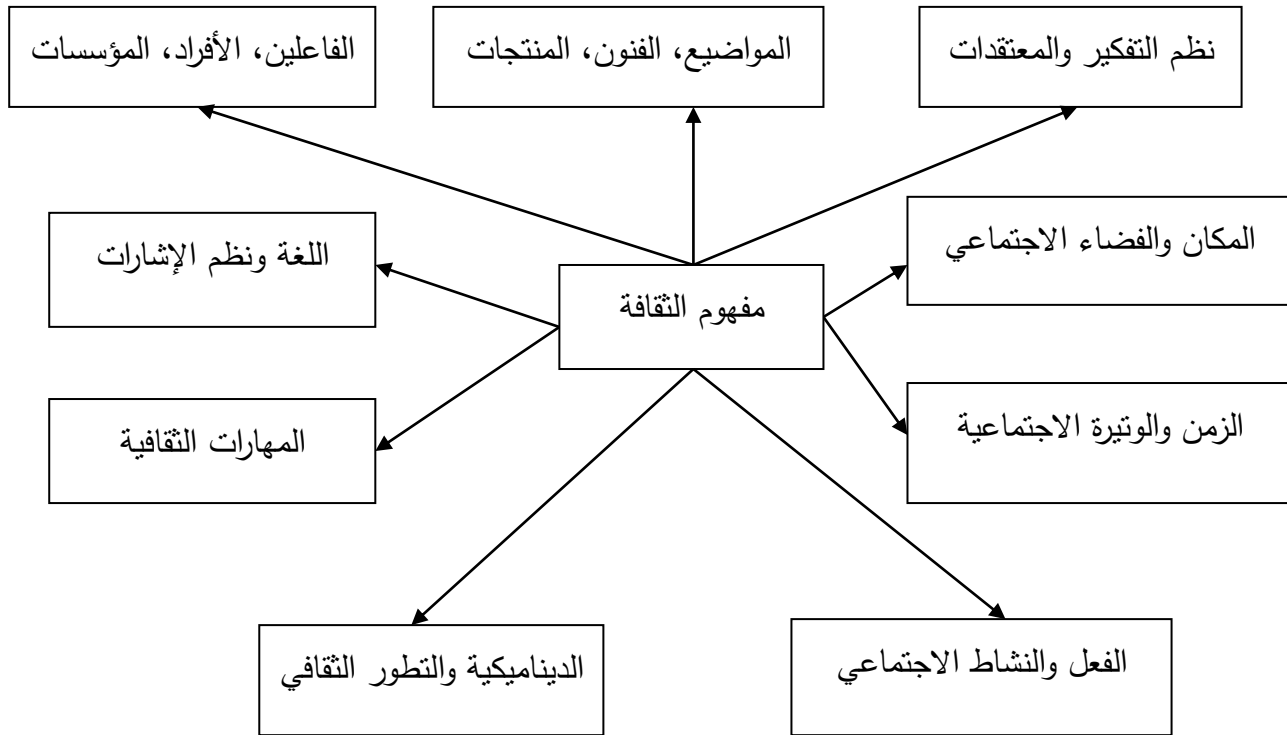
¹ - جليبي علي عبد الرزاق، السيد عبد العاطي السيد وآخرون :علم الاجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د ط، 1998 ص 127.

² - عباس سمير : الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير،جامعة باجي مختار عنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، 2007/2008، ص 90.

- تساعد الثقافة أفراد الجماعة على التكيف لمكانتهم في المجتمع بتقديم كافة الوسائل للقيام بأدوارهم.

*إن للثقافة مجموعة من المهام والوظائف التي تجعل منها الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المجتمعات وتساهم في بناء الحضارات على مر الأزمنة، إذ أنها تساهم في تحديد الاحتياجات الضرورية التي يحتاجها الفرد لاستمرار حياته ومزاولة أنشطته من خلال تحديد المعايير والقيم، التي يجب الأخذ بها وتبنيها والتي تتناسب مع طبيعة الحياة الاجتماعية التي يعيشها، بالتالي تزوده بالشعور بالانتماء للجماعة التي ينتمي إليها، كما تساهم الثقافة في تحديد الأدوار الخاصة بكل فرد حتى لا يكون هناك تشابك وخط في القيام بالأدوار والوظائف، هاته الأخيرة تساعد على صقل مواهب وأفكار وإبداعات الأفراد وإزاحة بعض الضغوطات التي تسبب الفشل للفرد داخل الجماعة، بالتالي فالثقافة لها دور كبير في تحديد اتجاهات وميولات وبناء شخصية أفراد المجتمع لما تحمله من مميزات تجعلها قادرة على إرساء دعائم المجتمع.

شكل رقم (03): يمثل نموذج مرجعيات تكوين مفهوم الثقافة



المصدر: نعمان نجلاء: الاتصال وإدارة التنظيمات المتعددة الثقافات، دراسة ميدانية بمؤسسة فرتيال-عنابة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في الإعلام والاتصال، جامعة باجي مختار، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، عنابة، 2020/2019، ص 83.

يمثل الشكل أعلاه عناصر أو المرجعيات التي تساعد على تكوين ثقافة أي مجتمع، حيث نلاحظ أن من بين أهم العناصر الفاعلين المجتمع والمؤسسات، حيث يعتبر الفرد أحد المرجعيات المهمة في تكوين الثقافة فلا ثقافة بدون أفراد حتى المجتمعات والمؤسسات، إذ أنها تضم الجماعات الإنسانية التي تحوي أفراد ذو ثقافات وأفكار مختلفة حيث يتم تبادل تلك الاختلافات في جو علاقات إنسانية أو جو مهني، كما نجد اللغة والمعتقدات والمهارات الثقافية والفنون أهم مكونات الثقافة وهذا حسب ما عرفها تايلور "على أنها ذلك الكل المركب الذي يحوي الفنون، اللغة، الدين، العادات والتقاليد، الأعراف.... الخ"، كما نجد الفعل والنشاط الاجتماعي والتطورات الثقافية الحاصلة كذلك من أهم المكونات، حيث أنه مع تطور العصور والأزمنة تتغير الحياة الاجتماعية في كافة المجالات وبالتالي تتغير الأفكار تتغير المعتقدات يتغير الفرد في حد ذاته، وبالتالي إن الثقافة لها مرجعيات عديدة ساهمت و لا تزال تساهم في تكوينها وانه مع مرور الوقت ستتغير الثقافة نظرا

لتغير التفكير والتطورات الحاصلة في كافة المجالات التكنولوجية، التعليمية، الرقمية... وغيرها إلا أن الجذور الأصلية تبقى راسخة.

ب- طرق نقل الثقافة:

إن الثقافة هي كل ما يتم تعلمه من عادات وأفكار وقيم وتقاليده وما ينشأ عنه من سلوك يشترك فيه أفراد المجتمع، حيث يتعلم الفرد عناصر الثقافة أثناء نموه الاجتماعي من خلال تفاعله داخل محيطه، وتؤثر الثقافة في تشكيل شخصية الطفل و تحدد سلوكه عن طريق عمليتين هما: التنشئة الاجتماعية والتطبيع الاجتماعي، فالثقافة نتاج إنساني للتفاعل الاجتماعي ليست فطرية.¹

- **التنشئة الاجتماعية:** يمثل موضوع التنشئة الاجتماعية واحداً من نقاط الالتقاء الكبيرة بين علمي الاجتماع والنفس الاجتماعي، وهو يمثل حقلاً خصباً للدراسة ومحوراً لاهتمام لكل فريق منهم²، إذ نجد هناك العديد من مؤسسات التنشئة التي تساهم في عملية نقل الثقافة الى الفرد وهي كالاتي:

- دور الأسرة في تنشئة الطفل:

تعتبر الأسرة الوعاء الثقافي الأول الذي ينشأ فيه الطفل فهو وسيط الثقافة ويمكن توضيحه كما يلي:

- توجه الطفل للتعامل مع الغير من خلال أساسيات التعامل.
 - تنقل التراث أو الموروث الثقافي بتعليمه وتلقينه العادات والتقاليد التي يجب مراعاة أوقاتها.
 - تساعد الطفل في تعلم المبادئ التي تساعد على التوافق الاجتماعي.
- لذلك وباعتبار الأسرة هي الخلية الأولى في المجتمع، فإن النمط الشائع بين أسر المجتمع يعكس ثقافة ذلك المجتمع، وتصبح الثقافة السائدة في المجتمع لها دور في تكوين وتشكيل شخصية الإنسان إذ ينعكس ذلك على التنشئة الاجتماعية.³

¹ - زكريا الشربيني، يسرية صادق: تنشئة الطفل (سبل الوالدين في معاملته ومواجهة مشكلته)، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 67.

² - محمد الجوهري، علياء شكري وآخرون: الطفل والتنشئة الاجتماعية، القاهرة، 2008، ص ص 51، 52.

³ - نفس المرجع، ص 68.

- دور التلفزيون في التنشئة الاجتماعية:

يعتبر التلفزيون احد المؤثرات الأساسية بعد الأسرة والمدرسة في عملية التنشئة الاجتماعية من خلال ما يقدمه من معلومات ومعارف قد تؤثر في سلوكيات الأطفال وقيمهم. للتلفزيون له أثار ايجابية مثل ابراز المواهب الجديدة في العالم، وإرساء العادات والتقاليد الثقافية التي تغير سلوك الأفراد إلى الأفضل إذا تم التخطيط له بشكل جيد وإيجابي، هنا نجد الانثروبولوجيين يشيرون إلى أعضاء الجماعات الاجتماعية التي تظهر كطريقة طبيعية تمكنهم من الشعور من خلال أحاسيسهم وضمايرهم، بالتالي فإن التنشئة الاجتماعية تحتوي على ثقافة موجودة داخل حقل من الهيئات والقوانين الاجتماعية.¹

- دور وسائل الإعلام في التنشئة الاجتماعية:

من أثار وسائل الإعلام على التنشئة الاجتماعية للأطفال إشاعة اللامبالاة وتشويشها للقيم التي نعتد عليها في التربية، إذ كثير ما نشاهد أبطال القصص التلفزيونية يحتسون الخمر عند مواجهتهم لمواقف صعبة، هذا لاشك انه إذا توجيه وسائل الإعلام فإنها تستطيع أن تصبح مادة فعالة في إرساء قواعد خلقية ودينية تتماشى مع المجتمع، كما بإمكانها أن تسمو بالعقل وتجعله أحسن في التفكير والابتكار.²

ثانيا: ثقافة المؤسسة ومحدداتها السوسيولوجية :

1- نشأة وتطور ثقافة المؤسسة³.

ويعود هذا المصطلح لسنوات الخمسينيات من القرن الماضي، حيث ظهرت أعمال الباحث إلتون جاك 1952 والذي اقترح تعريفا لثقافة المؤسسة "باعتبارها تمثل نمط للتفكير المشترك في المنظمة تساعد على إرساء نظام للعادات و الروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها"، و

¹ - الحجي احمد، ديوان انس: دور الإعلام التربوي بين التنشئة الاجتماعية والتزييف الإعلامي لدى عينة من طلاب كلية التربية، قسم معلم صف، جامعة أدلب، حلقة بحث، دراسة ميدانية، ص 8.9.

² - نفس المرجع، ص 9.

³ - فاطمة ديريدي: انماط السلطة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص: علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر -بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2018/2017، ص ص 115،116.

الحقيقة أن وجود كيان اجتماعي داخل المؤسسة كان يعود إلى سنوات قبل هذا التاريخ، ولعل أبحاث "إلتون مايو و برنارد" في الثلاثينات من القرن العشرين أكبر دليل على ذلك.

تحدث مايو 1933 في منظور العلاقات الانسانية عن مصطلح النظام الاجتماعي كتعبير عن العلاقات و الروابط التي تسود بين الافراد أثناء العمل، و بالتالي تنشأ وتأسس الثقافة التنظيمية انطلاقاً من ثلاث سيرورات :

السيرورة السوسيوية حركية: لكل وظيفة جماعة ما، توجد لها مجموعة من العمليات الاجتماعية و العلاقات التفاعلية التي ترتبط مباشرة بتلك الوظيفة، حيث يتوجب عليهم إيجاد وسيلة للعيش و العمل جماعياً والتوصل إلى حل المشاكل بتوزيع السلطة على تباين الادوار و تقبل التغيير، ومن بين السيرورات الاجتماعية الحركية التي تشجع التجانس داخل الجماعة نذكر: النزاعات مع المحيط الخارجي الصراع الداخلي، والأزمات الخارجية التي تطرح مسألة بقاء و إستمرار الجماعة...الخ.

الزعامة أو القيادة: الثقافة التنظيمية تعتبر نتاج جماعي لبعض الفاعلين ودورا كامنا أكثر أهمية من البعض الآخر، إذ يمتلك المؤسسون وسائل ذات إمتيازات عدة لتكوين ثقافة مؤسسة، إضافة إلى أنهم يشكلون موضع إهتمام، وذلك انطلاقاً من تصرفاتهم وسلوكياتهم، ومن هنا تظهر أهمية سلوك القائد أو المسير داخل التنظيم وحيث يلعب دور الموجه للثقافة التنظيمية.

قدرة التعلم: لا يكفي العامل خلال السيرورة التطورية لثقافة المؤسسة بتبنيها بل يعمل على استغلال الحرية في تغيير بعض جوانبها، يمكننا القول بأن التعلم المهني و التنظيمي يندرج بطريقة مباشرة ضمن الوظائف الأساسية التي تصبو نحوى الثقافة التنظيمية.

كما تشكل ثقافة المؤسسة احد المظاهر السلوكية التي توحد قرارات المؤسسة واعضاءها، من مديرين وفرق عمل وافراد متعاملين، فالثقافة التنظيمية مرتبطة بوجود الانسان واستعداده للحياة حتى غدت الثقافة جهازاً للتمييز بين بني البشر والمجتمعات على مر العصور، فثقافة المؤسسة مرآة عاكسة لحقائق تتصل بمسار نشأة المؤسسة وتطورها.¹

¹ - نعمة عباس، خيضر الحقاقي: ثقافة المنظمة، د ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،

تتجسد الثقافة التنظيمية في انتاجها المادي والرمزي فيما يتعلق بالمعايير والقواعد التي يتم تدويرها من خلال عملية التفاعل الاجتماعي، حيث يتطلب الانتماء لجماعة ما الالتزام بقواعدها، اذ تسعى لانتاج قيم فكرية من أجل إكتساب خصوصية إجتماعية.¹

إذ تعبر الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وهي مصدر فخر واعتزاز للموظفين وخاصة اذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والريادة والتغلب على المنافسين.²

2- أهمية ثقافة المؤسسة :

تشكل ثقافة المؤسسة الإطار المرجعي لسلوك الموارد البشرية، فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين ومجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يتم استنكاره.

إن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تقود إلى الأداء الجيد للإدارة العليا، و ارتباطها بالأداء هو بداية للميزة التنافسية، إذ يتم تحديد الأسلوب الذي يسهل عملية التفاعل بين العاملين، إن تقاسم القيم تمكن الإدارة من التنبؤ بردود أفعال الأفراد مما يقلل من النتائج غير المرغوب فيها.³

¹ - سعد رمضان: محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة العلوم الانسانية، المجلد السابع، العدد 02، جوان 2020، جامعة سكيكدة الجزائر، ص 339. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/122878> بتاريخ 2021/03/03 على الساعة 20.00

² - جبوري محمد، بوصلاح عبد اللطيف محمد: قياس اثر محددات الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي ، دراسة حالة خزينة ولاية سعيدة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 20، العدد 02، ديسمبر 2019، جامعة مولاي طاهر سعيدة، الجزائر، ص 116.

³ - دومي سمراء: ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة، دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، الجزائر، 2001، ص ص 241.

حيث أن أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات ,تكمّن في الأوجه التالية:¹

- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- تعبر الثقافة عن الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز والريادة، والتغلب على المنافسين.
- ترتبط ارتباط مباشر بدوران العمل فإذا وجدت ثقافة المؤسسة كان هناك حفاظا على القيم المؤسسية مما يؤدي إلى الالتزام والضبط و الولاء لأهداف التنظيم وغاياته، كما تدل على أن ثقافة المؤسسة عنصرا أساسيا من عناصر التحرك في التنظيم وهي عامل مستقل قائم على القيم وله دور مهم في عملية التطوير والإبداع.²
- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع افق ومدارك في المنظمات العاملين حول الاحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي ثقافة المؤسسة تشكل اطار مرجعي يقوم الافراد بتغيير الاحداث والانشطة في ضوءه.³
- توفر الثقافة التنظيمية في اطار لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى انها تؤثر على العاملين وعلى تكوين سلوكه داخل المؤسسة.⁴
- تساعد في التنبؤ بسلوك الافراد، والجماعات والفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة فانه يتصرف وفقا لثقافته بدون معرفة الثقافة التي تنتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.¹

¹ - ممدوح جلال الرخيمي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2001، ص: 58-60.

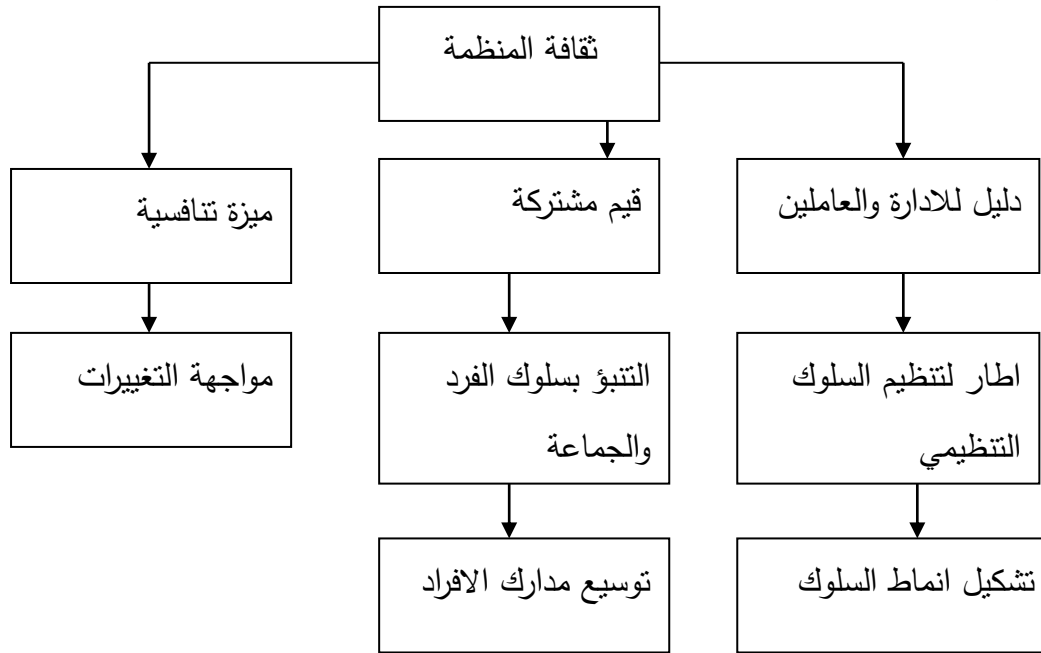
² - امل حمد فرحان: الثقافة التنظيمية والتطوير الاداري في مؤسسات القطاع العام الاردني، دراسة تحليلية، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الانسانية، المجلد 06، العدد 01، الاردن، 2003، ص 35.

³ - الطاهر عراز، نورية سولمية: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 04، ديسمبر 2020، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 424. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/138450> بتاريخ 2022/02/15 على الساعة 00:00

⁴ - محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمة الاعمال، الطبعة 03، دار وائل للنشر، الاردن، 2005، ص 314.

- العمل على توسيع افق ومدارك الافراد العاملين حول ما يحدث في البيئة التي تحيط بها، فهي تشكل اطار مرجعي لتفسير الانشطة والاحداث.²
- توفر قاعدة ثابتة تواجه من خلالها المؤسسة التغيرات في ظل التطورات العالمية والتجمعات الاقليمية.³
- تعمل ثقافة المؤسسة على تشكيل انماط السلوك المطلوب من العاملين داخل التنظيم.⁴

الشكل رقم(04): أهمية ثقافة المؤسسة بالنسبة للإدارة والعاملين



المصدر: من اعداد الباحثة

¹-عبد الحق علي ابراهيم بلال: دور السلوك التنظيمي في اداء منظمات الاعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2015، ص 98.

²- محمود سلمان العمليان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط05، 2010، ص 313.

³- عبد الرحمن صالح العبادلة: الانماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الادارية في محافظات جنوب الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، كلية ادارة الاعمال، الاردن، 2003/2004، ص 55.

⁴- نفس المرجع: ص 55.

ويمكن النظر لاهمية ثقافة المؤسسة من خلال اربع خطوات وهي كمايلي:¹

- ايجاد شعور بالتوحد **oneness**: توجه الثقافة جملة من السلوكيات وتعزز القيم المشتركة.
 - تطوير احساس العضوية والانتماء **membership**: تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة من نظام العمل كما انها تعطي استقرارا وظيفيا، وتبين الجوانب الاختيارية الصحيحة للعاملين وتطويرهم.
 - بناء حساس بالتاريخ **history**: فالثقافة ذات الجذور العميقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الاداء والاشخاص البارزين في المنظمة.
 - زيادة التبادل بين الاعضاء **exchange**: ويأتي من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الادارات والافراد وكذا الجماعات.
- من خلال ما سبق يمكننا ان نقول حول اهمية الثقافة التنظيمية انها تعد مرجع لتحديد سلوكيات العاملين وتوجيه مسارهم داخل المنظمة، كما يمكن اعتبارها وسيلة لتشكيل السلوك التنظيمي وتعزيز القيم المشتركة لضمان تحقيق الاهداف.

3- مصادر وابعاد ثقافة المؤسسة:

أ- مصادر ثقافة المؤسسة:

أصبحت ثقافة المؤسسة من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي، على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المؤسسة ويتبنونها في تعاملاتهم، لهاته الأخيرة تستمد من جملة من المصادر المتنوعة والتي نذكرها كالآتي:

- العادات والتقاليد والأعراف: وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد ، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، اذ أنها تؤثر في شخصية الفرد وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد وحسب المواقع الجغرافية والبيئة التي يعيش فيها الفرد، وتتواجد فيها المؤسسة.¹

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس: الادارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، 2007، ص 296.

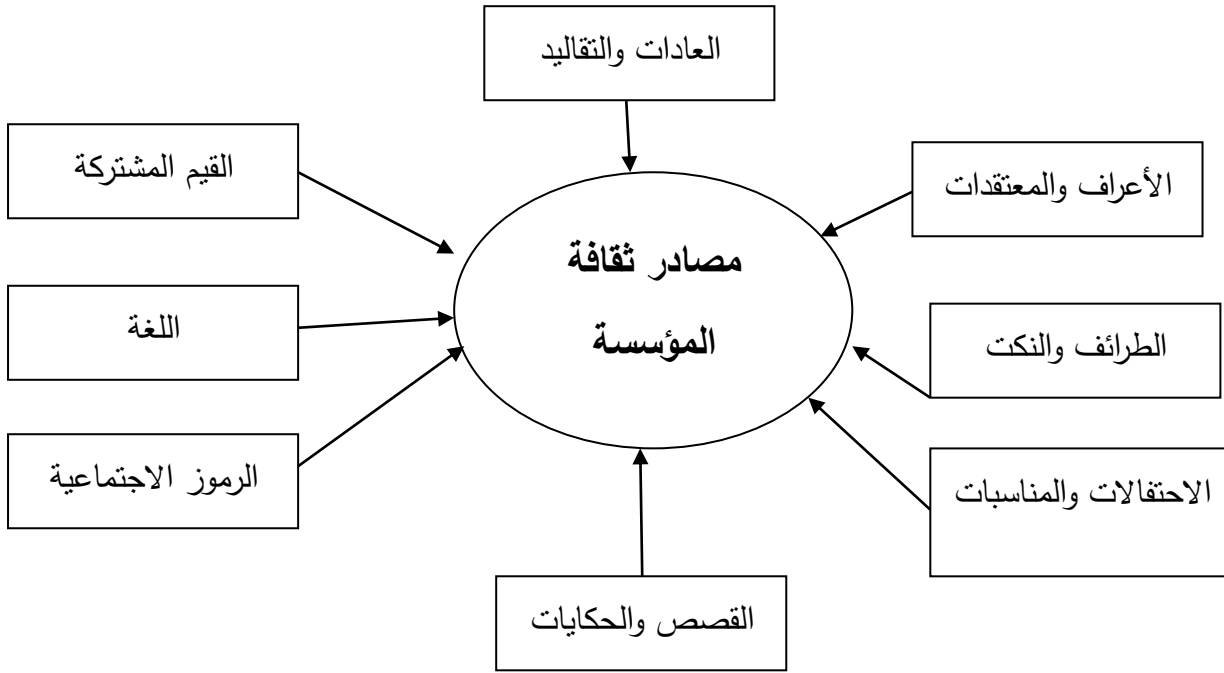
- **المجاز والطرائف والنكت والألعاب:** يتم استخدامها كأساليب للتعبير عن المحبة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، أو سوء الظن أو عدم الثقة وتعد الطرائف والنكت والألعاب والمجاز بمثابة وسائل تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المؤسسة.
- **القصص والحكايات:** تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد والابتكار الثقافي في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.²
- **الرموز واللغة:** وذلك من خلال استخدام لغة خاصة وإشارات ليست لفظية، وذلك قصد إيصال معلومات ضرورية حول المؤسسة وتاريخها مثل اسمها التجاري، أو شعار المؤسسة.³

¹ - خلود زهرة: الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد ، العدد 09 ، سبتمبر 2013، ص ص 260،261.

² - ايهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011/2012 ص 16. <https://dr-alameri.com/wp-content/uploads/2017/11/%d8%af%d9%88%d8%b1.pdf> بتاريخ 2022/05/12 على الساعة 19:45

³ - بوطوطن محمد الصالح، زديرة خمار: دور ثقافة المؤسسة في تحسين الاداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والادارية، العدد 02، ديسمبر 2014، ص 38.

الشكل رقم (05): يمثل مصادر ثقافة المؤسسة



المصدر: من اعداد الباحثة

يوضح الشكل السابق مصادر ثقافة المؤسسة فهي لا تأتي من فراغ بل تظهر نتيجة لجملة من المكونات يكون المجتمع هو مصدرها، من هذه المصادر نجد العادات والتقاليد التي تمثل قيم المجتمع وتعد من اهم المصادر التي تكون صبغة العنصر البشري وتؤثر على شخصية الفرد وتحدد سلوكه، نجد كذلك الاساطير التي تساهم في ربط الفرد بتراثه الثقافي والاجتماعي نجد ايضا الطقوس والاحتفالات كالاحتفال بالاعيد واحتفال الموظفين معا والتعرف على بعضهم، نجد البطولات والرموز الاجتماعية التي تتمثل في قصص القادة في جل المجالات السياسية والتاريخية والتي تؤخذ كقدوة كما نجد القصص التي تعبر بصورة غير مباشرة عن رسالة يتلقاها افراد المنظمة والتي تروي عن تطور المنظمات عبر التاريخ والهدف منها تعديل الممارسات السلوكية للأفراد.

وهناك من الباحثين من أضاف مجموعة أخرى من المصادر التي تستمد المؤسسة منها ثقافتها وهي¹:

- الصفات الشخصية للأفراد داخل المؤسسة و ما يكون لديهم من إهتمامات و قيم و دوافع.
 - البناء التنظيمي أو الإداري للمؤسسة حيث يعتبر مصدراً أساسياً تستمد منه المؤسسة ثقافتها التنظيمية المنافع التي يحصل عليها كل عضو بالمؤسسة في صورة حقوق مادية و مالية وادبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية و تنعكس على سلوكياته.
 - الأخلاقيات والقيم السائدة بالمؤسسة وما تشتمل عليه من قيم و طرق للتفكير واساليب التعامل بين أفراد المؤسسة.
- ب- أبعاد ثقافة المؤسسة:

اختلفت وجهات نظر الباحثين والمهتمين بموضوع ثقافة المؤسسة حول أبعادها من حيث ماهيتها إذ نجد العديد من الباحثين قد صنّفوا أبعاد ثقافة المنظمة كل حسب طبيعته وزاوية نظره للموضوع، إلا أننا سنقوم بعرض البعض منها كما يلي:

- **ثقافة المؤسسة التي تشجع على فرق العمل:** يتم تحقيق اهداف المؤسسة من خلال التفاعل والعمل الجماعي وليس العمل الفردي، حيث يمكن للفرد أي يشبع حاجياته من خلال التفاعل مع الآخر بدل العمل منفرداً.²
- **دور ثقافة المؤسسة في احداث التكامل الداخلي:** من خلال ايجاد لغة مشتركة، تحديد حدود المجموعة و معايير عضوية الشخص فيها، بغية تطوير مبادئ الالفة فيما بينهم من خلالها يتم الاجماع حول تحقيق الاهداف من خلال الأداء الجيد.³

¹ - رشيد بوخالفة: الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جيجل، 2015/2016، ص ص 36.37.

² - يحيى عبد المالك: الثقافة التنظيمية الدلالات والابعاد، مجلة افاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد 06، 2017، ص 302.

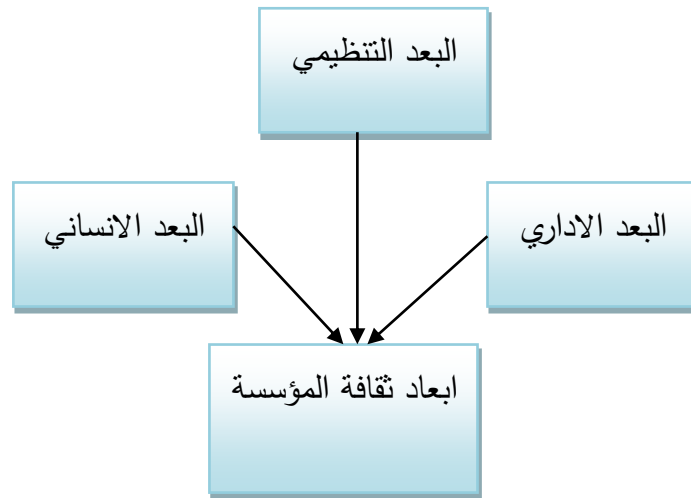
³ - صبرينة مخالفي، حسين بورغدة: اثر الثقافة التنظيمية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية التابعة للمجمع الوطني للبلاستيك والمطاط)، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، مجلة دولية علمية محكمة، المجلد 5، العدد 01، جامعة سطيف 01، الجزائر، د س، ص 15.

- دور ثقافة المؤسسة في احداث التاقلم الخارجي: تعتبر الثقافة التنظيمية عامل لتحديد هوية المؤسسة وعامل إختلاف يميزها عن باقي المؤسسات، فالثقافة وسيلة لإحداث التقارب بين الأفراد في نفس الاتجاه، فالثقافة التنظيمية تحدد المركز المرغوب شغله في الوسط البيئي.

كما يمكن تصنيف ابعاد الثقافة التنظيمية حسب مؤثراتها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الى الأبعاد التالية:¹

- **البعد التنظيمي:** الاهتمام بسلوك واتجاهات العمال داخل المؤسسات وتأثير التنظيمات الرسمية والغير رسمية على أداء العاملين، وتأثير البيئة على المؤسسة وقواها البشرية.
- **البعد الإداري:** أي كل سلوك يتصل بالنشاط الإداري، أي انه نشاط الفرد في موقع العمل.
- **البعد الإنساني:** اثر الثقافة التنظيمية على الجانب الانساني من حيث العلاقات، فضلا عن العادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤثر انساني.

شكل رقم(06): يوضح ابعاد ثقافة المؤسسة



المصدر: من اعداد الباحثة

نستنتج ان هناك العديد من الابعاد للثقافة التنظيمية سواء من حيث التشجيع على الابتكار او تشجيع فرق العمل، حيث يشير ثقافة المؤسسة المتميزة التي تشجع على الابتكار بالاعتماد على جملة من العناصر لغرس القيم منها قيمة المبادرة الى الابداع والمضي مع المتغيرات البيئية

¹ - الطاهر غراز، حنان بن علي: دور الثقافة التنظيمية في تجسيد الادارة الالكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية-تحليل- نظري- ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 08، العدد 04، 2020، ص 72.

الخارجية والداخلية، اما الثقافة التي تشجع فرق العمل بمعنى تشجيع روح التعاون والعمل الجماعي وليس الفردي حيث ان هناك احتياجات للفرد او العامل لا يمكنه تلبيتها الا اذا كان في جماعة، من جانب اخر نجد التأقلم الداخلي لثقافة المؤسسة الذي يعمل على خلق هوية داخل المنظمة وبيئة يسودها الاحترام المتبادل والتركيز على تحقيق الاهداف، اما التأقلم الخارجي يتمثل في كون ان لكل منظمة هوية خاصة بها تميزها عن غيرها من المؤسسات الاخرى والثقافة تعمل على نشر مبادئ المؤسسة الى المحيط الخارجي عبر عملية التفاعل الثقافي.

4- خصائص ثقافة المؤسسة وعناصرها:

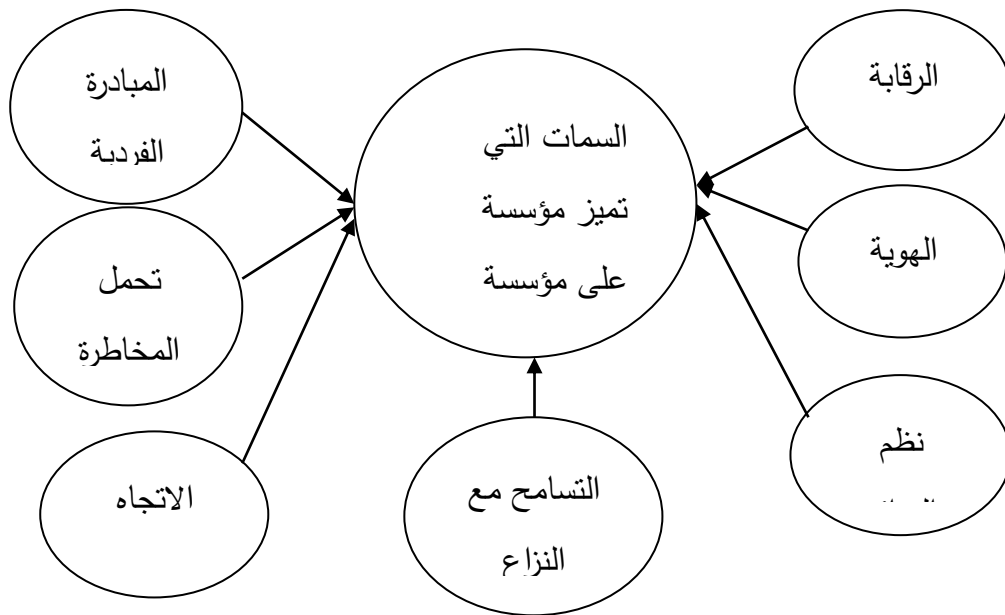
أ- خصائص ثقافة المؤسسة:

تتميز ثقافة المؤسسة بالعديد من السمات التي تميزها عن باقي المؤسسات الاخرى، إلا ان هناك خصائص وسمات تشترك فيها العديد من المنظمات وهي كالآتي:¹

- السمات التي تميز مؤسسة عن أخرى: وتتجلى هاته الخصائص كمايلي:
- المبادرة الفردية: نقصد بها مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لعضو التنظيم.
- تحمل المخاطرة: مدى تشجيع الاعضاء على الابتكار وتحمل المخاطرة والمغامرة.
- الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد اهداف ومعايير واضحة للاداء.
- الرقابة: مامدى التوسع في تطبيق المؤسسة والتعليمات ومقدار الاشراف المباشر المستخدمة لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
- الهوية: الى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها او مجال تخصصهم المهني.
- نظم العوائد: طبيعة انظمة الحوافز، الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- التسامح مع النزاع: درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.

¹ - صديقي فاطنة: تعدد الثقافات داخل المؤسسة الجزائرية وعلاقته بفعالية التسيير - دراسة ميدانية بمؤسسة سيال-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة ابو القاسم سعد الله- الجزائر-2-، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2015، 2014، ص ص 86، 85.

شكل رقم (07): يمثل الخصائص التي تختلف فيها المؤسسات



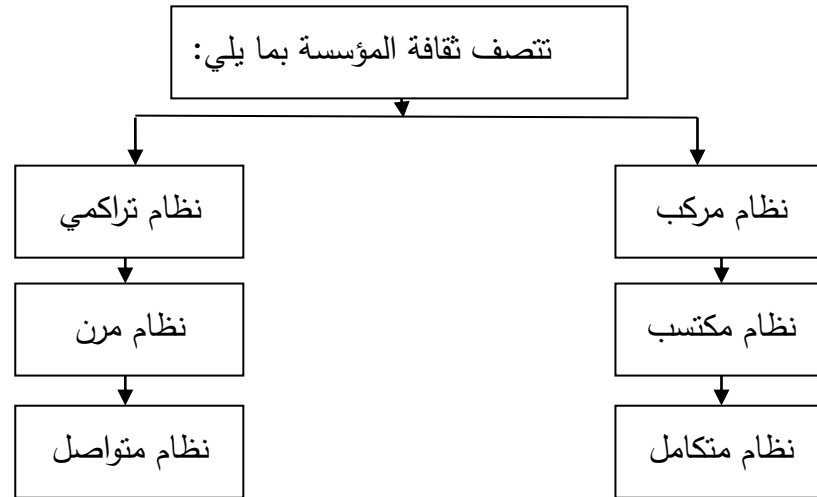
المصدر: من اعداد الباحثة

لثقافة المؤسسة خصائص عديدة ومتنوعة منها تميزها بالايجابية اذ انها تسعى الى ابراز طبيعة وشخصية كل موظف والصلاحيات التي يتمتع بها، كما انها تتميز بدرجة من المخاطرة لتشجيع الموظفين على الابداع كما انها تسعى الى تطبيق جملة من التعليمات التي تساهم في ضبط سلوك العمال بالتالي يتم من خلالها وضوح الاهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها على المدى القريب او البعيد وفق مخططات استراتيجية واضحة، ضف الى ذلك شعور العمال بالانتماء للمؤسسة من خلال شعوره انه جزء منها وعنصر فعال داخلها والاقرار بمبدأ وجود اختلافات بين العمال خصوصا عندما يكون مكان العمل يحوي قوى عاملة من ثقافات مختلفة.

• الخصائص التي تشترك فيها كل المؤسسات:

تتصف ثقافة المؤسسة بمجموعة من الخصائص التي يجب مراعاتها عند اعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وتتمثل في:

الشكل رقم (08): الخصائص الرئيسية لثقافة المؤسسة



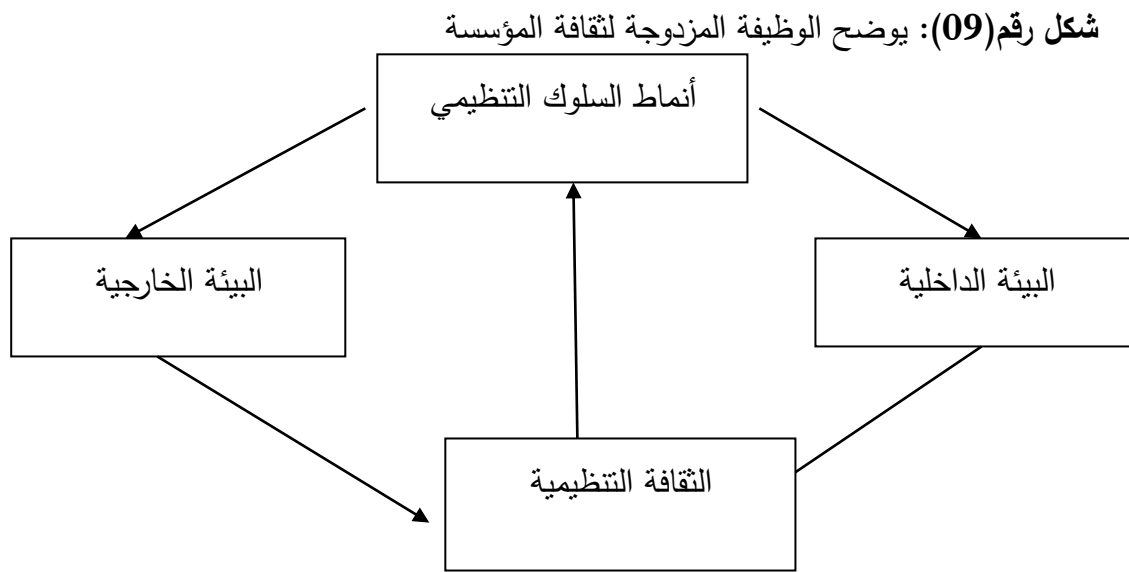
المصدر: من اعداد الباحثة

- **ثقافة المؤسسة نظام مركب:** تتكون الثقافة من العديد من المكونات الجزئية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل ثقافة المؤسسة، فهي تتألف من جانبين: جانب معنوي "القيم والأخلاق الأفكار والسلوكيات...الخ، وجانب مادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات....الخ، هذه المكونات تشترك بها كل المؤسسات إلا أنها قد تختلف كذلك من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة ونظم العمل فيها.
- **ثقافة المؤسسة نظام مكتسب متغير ومتطور:** ان استمرار الثقافة عبر العصور لا يعني انه يتم تداولها ونقلها كما هي ، بل يصاحبها جملة من التغيرات والتحولات نظرا للتغير المستمر في طبيعة البيئة التنظيمية اذ تدخل عليها انماط جديدة تكون مغايرة لانماطها القديمة.¹
- **ثقافة المؤسسة لها خاصية التكيف:** تستجيب ثقافة المؤسسة لمتطلبات الانسان هذا ما يجعلها تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع كافة المتغيرات، التي تجعلها اكثر مواءمة مع البيئة

¹ - جمعة خير الدين: دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة E N I CA B ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2015/2014، ص 11.

التنظيمية وما يحتاجه الأفراد، إذ أن هناك مكونات ثقافية يشترك فيها أفراد المؤسسة الواحدة التي تميزهم عن ثقافة المؤسسات الأخرى.¹

- **ثقافة المؤسسة نظام تراكمي متصل ومستمر:** وهذا من خلال تناقلها من جيل إلى جيل آخر وتوريثها من خلال التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص حديثة نظير التغيير الذي يحدث داخل المجتمعات.
- **نظام شامل:** إذ يخلق الانسجام التام بين مختلف عناصره فإنه إذا ما طرأ تغيير على أحد جوانب نمط الحياة فهو ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.²



المصدر: صالح بن سعد المريعي: القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008، ص 53.

¹ - بو بكر، مصطفى محمود، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص 133.

² - رباب محروس عبد الحميد الخولي: مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية" المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء، المجلد 01، العدد 01، يناير 2022، ص 61.

*هناك أيضا من يحدد خصائص الثقافة كالاتي:¹

- أنها تتم عن طريق التعلم والنقل والتفاعل، أي ان كافة القيم والتوجهات يتم تلقينها للأفراد الجدد او الاجيال اللاحقة وهو ما يسمى بعملية التثاقف.
- ثقافة المؤسسة هي إنتاج جماعي الذي يتطور مع الزمن، من خلال جملة الاحداث التي مرت بها المؤسسة خلال تاريخها.

*هناك من ينظر إلى خصائص ثقافة المؤسسة من زاوية سماتها داخل المؤسسة كما يلي:²

- معايير تنعكس في أشياء مثل حجم العمل الواجب إنجازه، ودرجة التعاون بين الإدارة والعاملين.
- قيم متحركة تتبناها المؤسسة وتتوقع من الأعضاء أن يشاركوها في ذلك، مثل تحقيق جودة عالية، والغياب القليل، والكفاءة العالية.
- قواعد يحدد فيها السلوكيات المقبولة للعامل والغير مقبولة.
- المناخ التنظيمي، وهو الجو العام للمنظمة الذي ينعكس في طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومع الإدارة.

• خصائص الثقافة التنظيمية الناجحة:

قام كل من waterman و peters سنة 1984 باجراء دراسة تم فيها تحديد الكثير من الصفات المميزة للشركات الرائدة في مجال الاعمال في الولايات المتحدة الامريكية، هذه الخصائص لها علاقة بثقافة المؤسسة التي دائما ما تكون احد مكونات رسالة المؤسسة ومن بين هاته الخصائص مايلي:³

¹ - بودراع فوزي: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع مركب GP1Z، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2013/2014، ص 43.

² - حسين حريم، رشاد ساعد: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 02، العدد 02، الاردن، 2006، ص 230.

³ - فلاح حسن عداي الحسيني: الادارة الاستراتيجية، مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000، ص ص 95 96.

- الاهتمام الكبير بالأفراد باعتبارهم رأس مال حقيقي يمثل جوهر العملية الإنتاجية، وتزويدهم بالمعلومات الخاصة بأهداف المؤسسة.
- التعامل مع المشاكل المطروحة ومحاولة تقديم حلول لها.
- القيام باستخدام سياسة التنويع في أنشطة ومنتجات المؤسسة، لتدعيم القدرة التنافسية.
- تحقيق الاستقرار في البنى التنظيمية ومحاولة التقليل من المسافة بين المستويات الإدارية مما يسهل من عملية الاتصال داخل المؤسسة.

ب - عناصر ثقافة المؤسسة:

إن أهم ميزة تتسم بها عناصر ثقافة المؤسسة هي التعدد والتداخل وقد تم وضع العديد من التصنيفات التي حاولت الدراسة تبيانها فهناك من الباحثين من حددها بالعناصر التالية:¹

- **الأنماط السلوكية:** وهي نماذج السلوك الظاهر والتي تعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم.
- **القيم السائدة:** وهي جملة المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم (الجودة، خدمة العملاء).
- **المعايير أو الأعراف:** وهي النماذج العامة للسلوك التي يجب إتباعها من قبل الأعضاء داخل التنظيم.

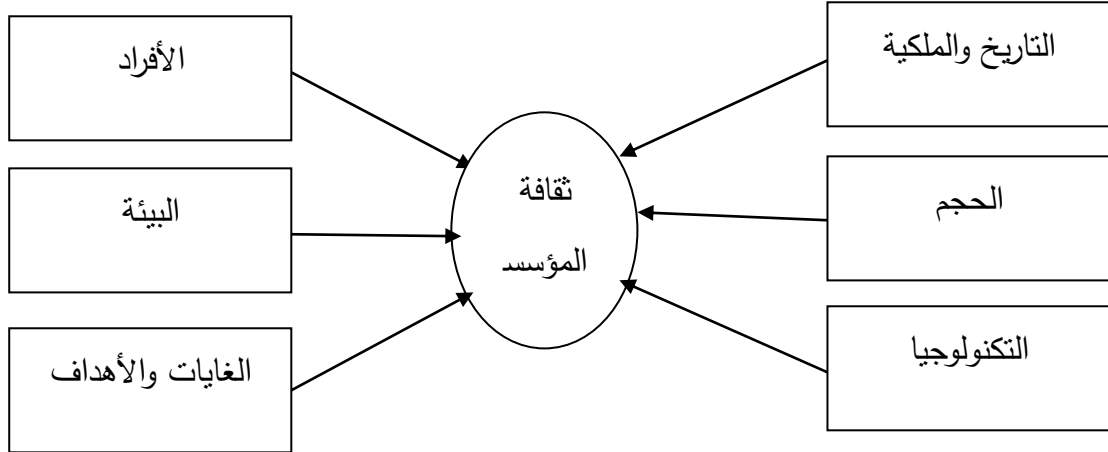
ويضيف السكارنة 2009 في كتابه السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال العناصر المكونة لثقافة المؤسسة فيما يلي:²

- **القواعد:** وهي جملة التعليمات المحددة بشأن ما يجب عمله و تمثل أنماط التصرفات اللازمة للأعضاء والتي يجب على العمال التوافق معها.
- **الفلسفة:** وهي ذلك الإطار العام الذي يعكس أساسيات الممارسات التي تواجه الأعضاء و تساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية.
- **المناخ:** و يعكس التنظيم المادي للمباني و تركيب أماكن العمل و تسهيلات الترفيه و تصميمات أماكن الاجتماعات و نماذج العلاقات داخل المؤسسة.

¹ - نفس المرجع السابق: ص 31.

² - جعفر خانو الزبياري: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط01، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2020، ص 165.

كذلك الشكل الموالي رقم (10): يبين لنا محددات ثقافة المؤسسة وهي كالآتي:



المصدر: من إعداد الباحثة

- **التاريخ والملكية:** يمثل تاريخ تطور المؤسسة والقيادة التي تمت ادارتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة ام خاصة، محلية او دولية جانبا اخر من الثقافة السائدة في المؤسسة.
- **الحجم:** بمعنى انه لا تختلف الثقافة حسب حجم المؤسسة سواء اكانت صغيرة او كبيرة، بقدر ما يعكس اسلوب الادارة وطبيعة الاتصال وطرق التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.
- **التكنولوجيا:** من خلال استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها الانتاجية على القيم والمهارات في صياغة ثقافتها التنظيمية.
- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال فان المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
- **البيئة:** فالطريقة التي يختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين....الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.
- **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المؤسسة،

وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.¹

*في حين نجد أن هناك من الباحثين من حدد عناصرها في النقاط التالية:²

- القيم التنظيمية organisation values :

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، أو غير جيد أو غير مهم.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا.

- المعتقدات التنظيمية organisation belief :

هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين بالمؤسسة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطبيعة انجاز الأعمال والمهام الوظيفية، وما هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية ضخ القرارات كيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها، واثّر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.³

¹ - جمال الدين محمد المرسى: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 29.

² - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 244.245.

³ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: نفس المرجع، ص 245.

– الأعراف التنظيمية **organisation norms** :

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمؤسسة.¹

– التوقعات التنظيمية **organisation expectations** :

وهي مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المؤسسة، وكذلك تتوقعها المؤسسة من الفرد، خلال فترة العمل مثال لذلك: التوقعات المتبادل بين الرئيس والمروّوس، ومن الزملاء فيما بينهم، وتوفير بيئة تنظيمية تدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية²

تتكون ثقافة المؤسسة من جملة من العناصر، حيث يمكن القول أن مكونات ثقافة المؤسسة هي نفسها عناصرها، فهي تعد مجموعة من التوقعات والمعايير التي يشترك فيها اغلب العاملين والتي تقوم بتوجيه سلوكياتهم التنظيمية داخل المؤسسة.

¹ – موسى توفيق المدهون: إبراهيم محمد علي: تحليل السلوك التنظيمي، د ط، المركز العربي للخدمات، عمان، 1995، ص 400.

² – مهدي صالح مهدي السامرائي: الفكر الإداري والقيادي الحديث، د ط، 2021، ص 209.

5- تصنيفات ثقافة المؤسسة:

هناك عدة تصنيفات لثقافة المؤسسة منها :

شكل رقم (11): تصنيف جرينبرج وبارون لثقافة المؤسسة

أ- تصنيف جرينبرج وبارون: فقد صنفا الثقافات إلى أربعة ثقافات هي:

ثقافة شبكة العلاقات Culture Networked	ثقافة الاجراء Culture Mercenary	Culture الثقافة المتناثرة Fragmented	الثقافة الطائفية Culture Communal
تتصف هذه الثقافة بدرجة عالية من الصداقة ودرجة منخفضة من الفهم للعمل داخل المؤسسة واهدافها، اذ يميل الافراد داخل هاته المؤسسات التي تحوي هذا النوع من الثقافة الى اتباع سياسة الباب المفتوح، كما انهم ينفقون وقت كبير في اتباع الصداقات دون الدخول في مشاكل، حيث يشعر الافراد بانهم اعضاء في جماعة واحدة.	تتصف هذه الثقافة بمستوى صداقة منخفض ومستوى عال من الفهم لرسالة المؤسسة واهدافها، اذ تركز هذه الثقافة على الافراد الذين يركزون على العمل معا لانجاز المهام المكلفين بها، داخل هاته الثقافة يسود بين الناس السلوك العملي والاتصال بطريقة جد منطقية، اذ يعتبر الربح اهم مبدأ في ظل هاته الثقافة ويجب بذل اكبر مجهود لتحقيقه.	تتميز بانخفاض في معرفة العاملين برسالة المؤسسة واهدافها وانخفاض مستوى الصداقة بينهم، طبيعة الاتصال تكون محدودة نوعا ما، يكون الحديث بين العاملين الا للضرورة وقد لا يحضرون لمكاتبهم، لذلك يكون الغياب امر شائع اذ انهم يفضلون الانتماء للمهنة التي يعملون بها.	تميز بدرجة عالية من الصداقة ومعرفة رسالة المؤسسة واهدافها، يسود بين العاملين فهم عميق من الناحية الشخصية والمهنية، وتسود في العديد من المؤسسات التي تعمل في مجالات ترتبط بالانترنت، الكمبيوتر، ويتمسك العاملون داخلها بالانتماء اليها، كما انهم يدعمون المؤسسة عندما يتحدثون عنها مع الآخرين.

المصدر: مير يوسف محمد عبد الإله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها

على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على

درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة

الأعمال، 2006، ص ص 40، 41.

- ب- تصنيف شارلز هاندي: حيث قسم ثقافة المؤسسة إلى أربعة أنواع وهي:¹
- **ثقافة القوة (النفوذ):** يوجد هذا النوع من الثقافة في المؤسسات الصغيرة، إذ تعتمد على وجود قوة مركزية وعلى الثقة المشتركة حتى تكون ذو فعالية اكبر، الحكم يكون في يد شخص واحد، حيث تكون المسؤولية محصورة في أعضاء الأسرة.
 - **ثقافة الدور أو البيروقراطية:** توجد هاته الثقافة داخل المؤسسات الكبرى التي تحوي طبقات متعددة بدورها تحوي داخلها طبقات وتخصصات منها: قسم المالية و الإنتاج والصيانة...الخ، حيث ان قوة الثقافة تقع في التخصص داخل أعمدها.
 - **ثقافة المهمة (الوظيفة):** وتعتمد هذه الثقافة على المهمة تظهر اثناء وجود منافسة داخل السوق، اذ تكون اكثر ديناميكية وتكون معرضة للتغيير مما يضطرها الى ايجاد فرق وظيفية مؤقتة تلبي احتياجاتها المستقبلية.
 - **ثقافة الشخص (الفرد/ العامل):** هذه الثقافة يجتمع فيها مجموعة من الافراد للمشاركة في الموارد، يوجد بينهم ثقة متبادلة، يرى هؤلاء ان المؤسسة تخدم غاياتهم واهدافهم الخاصة.
- ج- تصنيف ثقافة المؤسسة حسب امل مصطفى عصفور: قسمتها هاته الاخيرة الى ثقافة مؤسسة ايجابية وثقافة مؤسسة سلبية.
- وفيما يلي جدول رقم(02): يوضح أهم الفروق بين مميزات وسمات المؤسسة التي تسودها الثقافة الايجابية والمؤسسة التي تميزها الثقافة السلبية:

الثقافة السلبية	الثقافة الايجابية	محاور الثقافة
تتسم بالغموض وعدم وجود رؤية واضحة عن هذه المفاهيم الثلاثة التي ترتبط ببعضها ارتباطا عضويا.	تصاغ الرسالة والرؤية والقيم بشكل وصورة واضحة ويتم تطويرها من خلال منظور التوجه بالعمل وأصحاب المصلحة.	الرسالة والرؤية والقيم
غير قابلة للقياس الكمي وغير محددة زمنيا وغير مفهومة وغير معلنة للعاملين.	أهداف طويلة الأجل وتعتبر مرشدا لاداء المؤسسة ومعيارا لتقييم اداء الافرد.	الأهداف

¹ - عمران كريمة: تغيير الثقافة التنظيمية واثرها على فعالية التطوير التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 33، جانفي 2014، ص 125.

اسلوب القيادة	فردية، وعملية اتخاذ القرارات تنحصر في الادارة العليا فقط لاغير.	جهود العاملين تقدر ويتم اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وكذلك في اقتراح طرق لتحسين وتطوير الاداء الفردي.
روح عمل الفريق	النزاعات والخلافات بين المجموعات المختلفة وبين الادارات هو سمة العمل، كما ان هناك اتجاها لتبادل اللوم عندما تقع الاخطاء، كما تنعدم الرغبة في العمل ضمن فريق.	العاملون يعملون جزئيا او كليا في مجموعات، والهدف تحسين وتطوير الاداء، كما تشجع الادارة العليا على عمل الفريق وتهتم بالتدريب وتخصص زمنا تقدر المجهودات الجماعية.
حل النزاعات	تقوم الادارة العليا باحتواء النزاعات وكل شخص يجب ان يتوافق مع ما يحدث، وعليم عدم مخالفة الاخرين، لهذا يقوم العاملون باخفاء مشاعرهم وبالتالي ينعكس سلبا على الاداء الوظيفي لهم.	تشجع الادارة العاملين على التعامل الايجابي مع المشكلات وحل النزاعات.
الجودة	تعرف الجودة داخل المؤسسة انها مطابقة للمواصفات الخارجية واللوائح الداخلية، وتأكيد الجودة هدفه الالتزام بالمواصفات، هذا بالاضافة الى وجود نظام للحصول على معلومات من العملاء والعاملين عن الخدمات التي يتم تقديمها.	تعرف الجودة جزئيا بانها مطابقة المواصفات واللوائح، اما الجودة الكلية فتعني نظاما متكاملًا لتحليل الاداء وتحديد طرق التحسين والتطوير وليس مجرد اكتشاف الاخطاء ومعالجتها.

المصدر: امل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الافراد واثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية

للتنمية الادارية، مصر، 2008، ص ص 66،68.

هناك عدة أنواع أخرى من ثقافة المؤسسة هي:¹

- **الثقافة القوية:** وهي الثقافة تتميز بالثقة المتبادلة بين افراد المؤسسة اذ تجمعهم جملة من القيم والمعايير تتحكم في تصرفاتهم ،ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية.
- **الثقافة الضعيفة:** وهي ثقافة هشة لا يريد اعضاء المؤسسة ان تسيروهم وان تكون لهم بمثابة مرجع لغياب الثقة من الاغلبية، حيث يشعر فيها العمال بالاعترا ب الاجتماعى عن مكان العمل والثقافة التي تحيط بهم.²
- **الثقافة المثالية:** ضرورة امتلاكها من قبل كافة المنظمات التي ترغب في النجاح والتقدم، وتعتمد على تحديد المهام و الهياكل لتحسين الأداء.
- **الثقافة التكيفية الموقفية:** أي تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المؤسسة، أي أنه لا وجود لثقافة مثالية.

ثالثا: التنوع الثقافي داخل المؤسسات الجزائرية:

1- العوامل المساهمة في التنوع الثقافي داخل المؤسسات:

- من بين أهم العوامل التي تساهم في التنوع الثقافي داخل المؤسسات ما يلي:³
- **تدويل نشاطات المؤسسة:** لتجنب مساوئ تشبع الأسواق بالمنتجات التي يتم تسويقها من قبل المؤسسة تقوم هاته الأخيرة بتدويل نشاطها مما يحدث ركود في تطورها، لذلك تلجأ إلى توسيع أسواقها على المستوى العالمي.

¹ - خوني رابح، لويذة فرحاتي: ثقافة المنظمة مدخل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية من أجل إنجاز عملية التغيير، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 ، (1) جوان، 2017، ص 04.

² - احمد بوشنافة واحمد بوسهمين: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، ص 06.

³ - شتاتحة عائشة، بن ساحة أحلام: استراتيجيات التنوع الثقافي وإدارته في المنظمات وفق نموذج Taylor Cox، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 04، 2017، ص ص 26، 27.

- تكوين فرق عمل متعددة الثقافات: بفعل تدويل نشاط المؤسسة فإنه ينتج عنها إقامة فروع داخل أو خارج البلد الأصلي، هذا الأمر يجعلها تستقطب كفاءات أكثر فعالية يتم توظيفها، مما يجعل المنظمة تلجأ لأسلوب تشكيل فرق متعددة الثقافات في العمل لانجاز المهام.
- التنقل الجغرافي للإطارات: اغلب المؤسسات المحلية الناشطة في الدول النامية لا تعرف التنوع في الجنسيات في مجتمعاتها، حيث تسعى المؤسسات إلى تكوين إطارات خارجية يتم توجيههم نحو فروع المؤسسة وتتمثل مهمتهم في إدارة وتسيير هذه الفروع المنتشرة عبر العالم، إذ يقوم بنقل هاته الخبرات وتحويلهم بين الفروع حسب كفاءاتهم.¹

2- أهمية التنوع الثقافي داخل المؤسسات:

- للتنوع الثقافي أهمية كبرى في حياة الإنسان، حيث انه أصبح واقع يجب التعايش معه وإدارته، إذ أن هذا الأخير يغلب عليه جملة من الجوانب الايجابية والتي تتمثل فيما يلي:
- التنوع الثقافي هو إثراء الثقافة البشرية، من خلال التواصل الذي يتم بين مختلف الثقافات، فالثقافات يثريها التواصل وهو مالا يتحقق إلا بالتنوع.
- التنوع تطورت بسببه الحياة من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين، وتراكم المعرفة الإنسانية وتلاقح العقول والحضارات.²
- التنوع الثقافي ضروري للتنوع البيولوجي فقد رصد أن هناك علاقة بين زوال بعض الأنواع البيولوجية وزوال ثقافات أخرى.
- الاطلاع على ثقافة المجتمعات الأخرى من فضائل وأعراف وما يتعلق بها وينفع الإنسانية ويفتح لها اطر الانفتاح الثقافي.³

¹ - بن يزة رحمة: إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية، إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، جامعة باتنة 01 الحاج لخضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2021/2020، ص 66.

² - وسام عبد الستار دواح المبرجي: دور الترجمة في الحفاظ على التنوع الثقافي واثر ذلك على التعايش المجتمعي، وقائع المؤتمر العلمي السنوي الدولي السادس لكلية الآداب (التنوع الثقافي أساس الوحدة والتكامل الوطني)، ark journal المجلد 46، العدد 03، 2022، ص 494.

³ - حيدر صاحب شاكر: اثر الإسلام في التنوع الثقافي والتعايش السلمي، أعمال المؤتمر الدولي الثامن/ التنوع الثقافي، لبنان طرابلس، 23/21 مايو 2015، ص 40.

- يسمح التنوع الثقافي بعلاقات وطيدة بين الثقافات الأخرى ويبيدي احتراماً متبادلاً من شأنه أن يسعى في تطور الثقافات العامة في المجتمع ويرفع قيمة الفرد.

- التسامح بقبول الثقافات الأخرى وإشراكها في المجتمع وعدها عنصراً فاعلاً في الأعمال كافة.

يعتبر التنوع الثقافي ذو مكانة مهمة في هذا العصر داخل كافة المؤسسات التي دائماً ما تسعى إلى إنشاء قاعدة عمل قوية متكونة من قوى بشرية مختلفة الثقافات لتحقيق الأهداف، فهو يحتل أهمية كبرى في الإدارة والتنظيم إذ يساهم في العديد من السلوكيات الإيجابية، إذ أن الاهتمام بالتنوع الثقافي مسألة تسعى من خلالها إلى فتح المجال أمام العديد من الثقافات لكي تحقق ذلك النسيج الثقافي الموحد بين القوى العاملة، وهذا من خلال القدرة على إدارة الاختلاف والتنوع.¹

يمكن للتنوع الثقافي تلبية احتياجات الفئات المستهدفة (العملاء) بطرق أكثر فعالية من خلال أعضاء الخلفية الثقافية الخاصة بهم والمتواجدين بالمؤسسة، كذلك القدرة على توظيف قوة عمل متنوعة ثقافياً وفقاً للاحتياجات المحلية في ظل مجتمعات المعرفة، ظف إلى ذلك أن التنوع الثقافي داخل المؤسسة كما أنه يسمح بتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الأفراد، هذا الأخير يخفف الصراعات الناجمة عن الاختلافات الثقافية من خلال زيادة رضا العاملين والموظفين داخل المؤسسة.²

ونظراً للأهمية البالغة للتنوع واهتمام أغلبية الدول والمجتمعات به وبإدارته، ما أكد ذلك هو وجود معهد في الولايات المتحدة الأمريكية لإدارة التنوع، كما أن هناك شركات كبرى اهتمت بإدارة التنوع بل وجعلته ضمن الهيكل التنظيمي لها مثل شركة IBM، فالتنوع يؤدي إلى زيادة وتحسين القوة التنافسية للمؤسسة، وكذلك تؤدي إلى التكامل التنظيمي للمورد البشري في كل الوظائف وعلى مختلف المستويات الإدارية.³

¹ - يوسف حدة، هدار سعاد: أهمية التنوع الثقافي للقوى العاملة وانعكاساته في حل الصراع التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 09، العدد 04، سبتمبر 2018، ص ص 74، 75.

² - العسالي جمال، بن يحيى نجا: أشكال التنوع الثقافي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 39.

³ - نسرین شاکر رضوان سمارة: واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية - محافظات غزة -، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2017، ص 49.

3- أبعاد التنوع الثقافي:

تعد دراسة hofstede من أهم الدراسات التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد الثقافية التي يحتمل أن يتباين الأفراد بشأنها، حيث قام بدراسة حوالي 116 ألف موظف من موظفي شركة (IBM) منتشرين على 40 دولة، وذلك من أجل دراسة هياكل قيمهم ذات الصلة بالعمل، وقد أعاد الباحث عشرون نموذجا من نماذج قائمة الاستقصاء استخدمت لهذا الغرض، وكل نموذج منها مكتوب بلغة مختلفة في البداية حدد الباحث أربعة أبعاد ذات صلة بقيم العمل توقع تباين الأفراد أو الثقافات حولها، غير أنه في دراسة تالية بالتعاون مع باحث آخر تم إضافة بعد ثقافي خامس ذو صلة كبيرة بالثقافات الشرقية مما رفع الأبعاد الثقافية المدروسة في النهاية إلى خمسة أبعاد، وتشير هذه الدراسة إلى وجود تباين في ثقافات الشعوب حول هذه الأبعاد الخمسة، والتي يمكن توضيحها كما يلي:¹

الجدول الآتي يعرض تلخيصا لهذه الأبعاد مع مقارنة بين طرفي كل بعد:

الجدول رقم 03: يوضح ابعاد التنوع الثقافي داخل المؤسسات

مدى تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ	
ثقافات رافضة للتوزيع الغير متساوي للقوة	ثقافات متقبلة للتوزيع غير المتساوي للقوة
تعمل على رفض عدم المساواة في توزيع القوة بين أفراد المجتمع، وتجعل طريق التمييز والتفوق متاح أمام الجميع، وبالتالي فهي لا تعتبر أو تحبذ وجود فروق في توزيع القوة أو النفوذ بين أعضائها.	تتحو نحو التمايز القيمي مغاير تماما للمجموعة الأولى، حيث يعد التباين في توزيع القوة أو النفوذ أمرا مقبولا أو طبيعيا، كما أنه من المقبول عدم فتح طريق التمييز أمام الجميع مع إلقاء مزيد من الاهتمام أو الاعتبار نحو تمايز الأفراد من حيث القوة.
مدى تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد	
ثقافات متجنبة المخاطرة	ثقافات المخاطرة
تعطي أهمية اكبر للقواعد وتشريعات المنظمة وللعمل الجاد أو الشاق والامتنال أو الطاعة والأمن.	لا تعطي أهمية أو قيمة نحو الأشياء السابقة، ولا تنتظر إلى العمل الجاد أو الشاق كفضيلة في حد ذاته، وتعطي قيما عالية لتحمل مغامرة الدخول في

¹ - عبد الناصر محمد علي حمودة: إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جامعة الدول العربية، مصر، 2005، ص ص 136-137.

مواقف المخاطرة وعدم التأكد.	
مدى التوجه بالذكورية في مقابل الأنثوية	
ثقافات ذكورية التوجه	ثقافات أنثوية التوجه
تميل بوضوح نحو التمييز بين دور الجنسين، والميل نحو دعم سيطرة الرجال علاوة على التركيز واضح على الأداء الاقتصادي.	تركز على قبول دور الجنسين والمساواة بينهما مع تركيز أكبر على تحسين جودة الحياة كقيمة في حد ذاتها.
مدى التوجه نحو الفردية في مقابل الجماعية	
ثقافات فردية التوجه	ثقافات جماعية التوجه
التركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية واحترام خصوصية الفرد وشؤونه	تفضيل التعاون، والاعتماد المتبادل والولاء نحو العائلة أو الفريق المنتمي إليه.
مدى التوجه بالحاضر (الأجل القصير) مقابل التوجه بالمستقبل (الأجل الطويل)	
ثقافات موجهة بالحاضر (الأجل القصير)	ثقافات موجهة بالمستقبل (الأجل الطويل)
تركز على الثبات أو الاستقرار الشخصي، وغيرها من التفاصيل الاجتماعية	تركز على بعض القيم، مثل المثابرة والإصرار والادخار أو المحافظة والتوفير، مع التركيز على فروق المكانة الاجتماعية.

المصدر: عبد الناصر محمد علي حمودة: إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص 139.

ويرى الباحثون بأن كل مجموعة من الأبعاد لها تأثير مختلف عن غيرها على مجموعة العمل بالإضافة إلى ارتباط هذه المجموعات الأربعة مع بعضها البعض ارتباطاً بالغ التعقيد، ومنه تتمثل الأبعاد التي يمكن التعرف من خلالها على مدى وجود تنوع في مجموعة العمل فيما يلي:¹

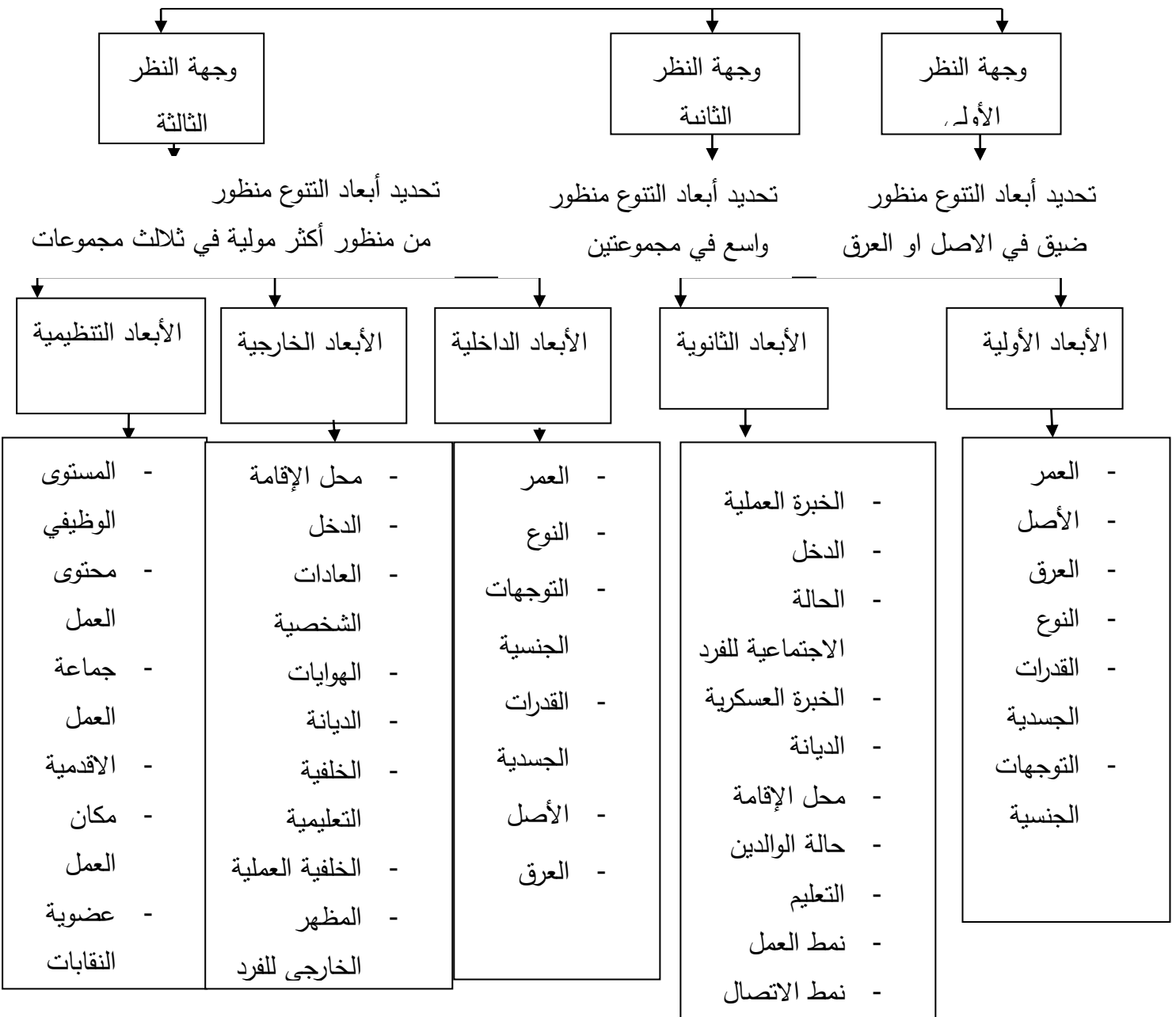
- **الأبعاد الديمغرافية:** ويقصد بها الصفات الشخصية لأعضاء مجموعة العمل من حيث الجنس والعمل والعرق.
- **الأبعاد المرتبطة بالعمل:** وتشمل على مستوى التعليم، التخصص الأكاديمي الخبرات العلمية، التنوع في وجهات النظر، والتنوع في المعلومات التي يمتلكها الأفراد.

¹ - عبد الناصر محمد علي حمودة: مرجع سابق، ص 69.

- **الأبعاد الاجتماعية:** ويقصد بها خلفيات الثقافية للعاملين والاختلاف في العادات، التقاليد، والقيم التي يحملها الموظفون، والحالة الاجتماعية والمكانة الاجتماعية.

الشكل التالي يوضح اهم وجهات النظر التي تتعلق بتنوع الموارد البشرية داخل المؤسسات والتي نستعرضها كالآتي:

شكل رقم(12): يمثل وجهات النظر بشأن تنوع الموارد البشرية



المصدر: الحمزة عبد الحليم: ادارة التنوع في الموارد البشرية: تجارب عالمية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية،

مجلد08، العدد02، 2017، ص 145.

ان هاته الابعاد يرجى منها فهم للمتغيرات الثقافية وتأثيرها على بيئة العمل متعددة الثقافات والتي سنوردها في الجداول التالية:

جدول رقم(04): يمثل تأثير المتغيرات الثقافية على بيئة العمل متعددة الثقافات

المتغيرات الرئيسية	الاثار في/ على عملية التفاعل
العرق	بعض العرقيات تتصادم بالرفض مع الميل لعرقيات اخرى .
بلد المنشأ	علاقات وتاريخ البلدان يؤثر على علاقات الموظفين كحالا الاستعمار فتتولد الاحكام والصور النمطية.
الدين	يؤثر على المواقف والسلوكيات بطبيعة الدين ودرجة التدين.
النوع الاجتماعي	محدد للدوار داخل المنظمة وضابط لدرجة المساواة ونسبة التمييز.
السن	محدد لمدى القدرة على التكيف والمرونة فكبار السن اقل تكيفا من صغارهم.

المصدر: لفحل ليندة: ادارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص ادارة دولية، جامعة الحاج لخضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، باتنة، 2013/2012، ص26.

رابعا: أثار التنوع الثقافي على التنظيم الإداري بالمنظمة الجزائرية

1-مراحل الوعي بالتنوع داخل المؤسسة:

أصبح التنوع ظاهرة غالبية على أماكن العمل خاصة في المؤسسات الدولية ولذلك لتحقيق ميزة تنافسية لها، أصبحت الشركات الآن تقوم باختراع وابتكار جملة من الوسائل ووضع إجراءات واستراتيجيات لتبني مفهوم التنوع لكي تستفيد من تنوع وتعدد الثقافات بخلق ثقافة موحدة للعمل، إذ يمكن للمؤسسة أن تعي بوجود تنوع من خلال جملة من المراحل وهي كالآتي:

الشكل رقم (13): مراحل الوعي بالتنوع عند العاملين

أعلى مستوى للوعي بالتنوع:

التكامل: Integration • إدارة الشركة تدرك ان التنوع حقيقة واقعة تجعلها تتكامل ادراكيا وسلوكيا ويكون ذلك كله في مصلحة العمل.
التكيف: adaptation • القدرة على تبني والتكامل مع الثقافات الاخرى. • القدرة على التحول من منظور ثقافي الى اخر.
القبول: acceptance • تقبل الاختلافات في السلوك واحترام الاختلافات القيمية. • الاعتراف بصحة الطرق الاخرى للتفكير ورؤية العالم.
تقليل الاختلافات: Minimization of differences • احفاء او التقليل من الاختلافات الثقافية. • التركيز على التشابه بين جميع الناس.
الدفاع: Defence • الشعور بالتهديد للرؤى المختلفة. • استخدام الحكم السلبي المقولب على الاخر. • افتراض تفوق ثقافة معينة.
النكران: Danial • نظرة ضيقة ومحدودة للعالم. • عدم وعي بالاختلافات الثقافية. • في حالات معينة يتم الادعاء بعدم انسانية الثقافات الاخرى.

المصدر: هبري اسيا: ادارة التنوع الثقافي في منظمات الاعمال الدولية، تطبيقات ادارة التنوع في شركة- زين اتصالات الخليج-، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات-، جامعة البليدة-2-، المجلد 06، العدد 02، 2019، ص ص 05،06.

2- الآثار الظاهرة عن التنوع الثقافي داخل المؤسسات:

- **حل المشاكل:** التنوع يشمل على كافة الموظفين الذين يحملون وجهات نظر مختلفة حول كيفية التعامل مع حل المشكلة، هذا الأخير يساعد المؤسسة على إيجاد الحلول لتبدو أكثر تفهما لمختلف قضايا العملاء، وتجنبها للأخطاء التي ارتكبت من قبل مؤسسات أخرى اقل تنوعا.¹
- **الاغتراب:** عندما تكون هناك معاملة عادلة ومتساوية بين جماعات العمل داخل المؤسسة فإن التنوع يصبح ذو طابع ايجابي وفعال، عكس ذلك يمكن أن يشعر الفرد بالاغتراب وعدم الرضا بالتالي يؤدي إلى نتائج سلبية تعود بالدرجة الأولى على المؤسسة، حيث تعمل المؤسسات حاليا على وضع وتطوير سياسات واستراتيجيات تشجع على التفاعل بين جميع العاملين لكسر الحواجز الاجتماعية والثقافية وفروق الخبرة.²
- **التفرقة العنصرية:** توجد تفرقة عنصرية في إدارة الموارد البشرية بسبب الجنس والدين واللون والعقيدة وغيرها، كما توجد تفرقة عنصرية بسبب الجنسية خارج وداخل الدولة الواحدة، ويظهر ذلك بالاختيار والتعيين والترقية واختيار الوظيفة.³
- **التعصب العرقي:** وهو ميل الفرد للنظر إلى أفراد عرقه أو مجموعته بأنها محور هذا الكون وان غيرها من الجماعات تقع في المستوى الأدنى من ذلك.
- **السلبية:** عن عملية إدارة التنوع داخل المؤسسة على القائمون على المنظمة أن يتفهموا نوعية وطبيعة الحوافز التي تقف عائقا أمامها، وذلك من تحقيق أقصى مستوى من المنفعة الكامنة للعامة المتنوعة ثقافيا لديها.

يمكن ان يتسبب التنوع الثقافي في عدم الاستقرار داخل المجتمع، وذلك لعدم وجود قوانين موحدة تتحكم في كافة الثقافات وتسيرها نظرا للاختلافات الفردية سواء في العادات، التقاليد، الأفكار، اللغة، الدين وغيرها، كما انه قد يؤدي داخل المؤسسات الى خلق صراعات ومشاكل خاصة عندما يسعى المسيرين الى خلق ثقافة موحدة تجمع بين كافة الاختلافات لذا يصعب تقبل

¹ - هادف رانية: التنوع الثقافي كعامل لخلق الضغط النفسي عند الفرد في بيئة العمل، أعمال المؤتمر الدولي الثامن، طرابلس، 23/21 مايو 2015، ص 07.

² - نفس المرجع، ص 07.

³ - غرياني عبد الحميد: إدارة التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات، مجلة الحوار الثقافي، دفاتر مخبرية، المجلد 05، العدد 02، مستغانم، الجزائر، 2016، ص 06.

الامر ويصعب تقبل ثقافة على ثقافة اخرى في بعض الاحيان يؤدي الى مشاكل كبرى قد تتسبب حتى في افلاس المؤسسة او حروب اهلية، الا انه من زاوي اخرى يمكن ان يؤدي التنوع الثقافي دورا ايجابيا داخل المجتمعات عامة والمؤسسات خاصة من خلال زيادة فكرة التعايش والفاعلية الاتصالية سواء بين الافراد في بيئة العمل او حتى بالمحيط الخارجي من خلال سهولة التواصل مع العملاء واقامة علاقات في اطار التعاون الاقتصادي.

3- النماذج المفسرة للتنوع الثقافي داخل المؤسسة:

- وضع Morden 1999 تصنيفا للثقافة الوطنية بناء على الدراسات السابقة في المجال، اذ هدف هذا التصنيف إلى ابراز مايلي: ¹
- التوصل إلى أفضل ملاءمة لظروف البلد المضيف.
 - استخدام التنوع الثقافي بحيث تكون كل مجموعة مستقلة في الأخذ بما يلائمها وتكييفها مع الثقافة السائدة محليا.

أ- نموذج kluckohn strodbeck 1966

يتضمن هذا النموذج خمسة ابعاد التنوع الثقافي تتمثل في (طبيعة البشر، العلاقة بالطبيعة، درجة الاهتمام بالوقت، درجة الاهتمام بالنشاط، العلاقات الاجتماعية بين الناس)، اذ كانت من بين المحاولات لفهم اسباب الاختلافات الثقافية بين المجتمعات المختلفة. ²

¹ - فداء ناصر: ادارة التنوع، الجامعة الافتراضية السورية، 2021، ص 195.197.

² - نجوى عبدالله الطبلوي: تأثير الاختلافات الثقافية على فعالية فريق الادارة العليا للمنظمات متعددة الجنسيات في مصر، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2007، ص 49.50.

فيما يلي توضيح لهاته الأبعاد وتأثيراتها الإدارية:

جدول رقم(05): أبعاد التنوع الثقافي حسب نموذج kluckohn strodbeck 1966

قضايا أساسية	استجابات مختلفة		
	ثقافة (أ)	ثقافة (ب)	ثقافة (ج)
ماهي طبيعة البشر؟	الانسان بطبيعته شرير	طبيعة الانسان مزيج بين الخير والشر	طبيعة الانسان خير
ماهي علاقة الانسان بالطبيعة؟	الانسان خاضع للطبيعة	الانسان في تناغم وانسجام مع الطبيعة	الانسان مسيطر ومهيمن على الطبيعة
ماهو البعد الزمني محل التركيز والاهتمام؟	الماضي	الحاضر	المستقبل
ماهي درجة الاهتمام بالنشاط؟	انشطة تركز على الاستجابة الفورية لدوافع ورغبات الافراد	انشطة تؤكد على تنمية كل جوانب الشخصية/الجسدية/العقلية / الروحية	انشطة موجهة نحو الانجاز واثبات الذات
ماهي علاقة الانسان بالآخر؟	العلاقة الرئاسية هامة بالاضافة الى احترام الفروق في المكانة	جماعية اعطاء الاولوية للاهل والاقارب والاصدقاء واهم الاهداف الجماعة) انسجام الجماعة)	فردية اعطاء الاولوية للفرد ذاته، واهم الاهداف هي الاهداف الشخصية

المصدر: نجوى عبدالله الطبلوي: تأثير الاختلافات الثقافية على فعالية فريق الادارة العليا للمنظمات متعددة الجنسيات في مصر، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2007، ص 50.

ب- نموذج هوفستيد:

يعتبر أول الباحثين الذي اثارو قضية تحديد أبعاد ثقافة ما، إذ أظهرت دراسته أن للثقافة القومية اثر على اتجاهات الأفراد نحو العمل، إذ قام بتحديد أربعة أبعاد أساسية وهي كالآتي:

- **الفردية/ الجماعية:** تعبر الفردية عن استقلالية الفرد عن الجماعة ودرجة انتمائه لها، حيث يتم إعطاء الأهداف الفردية أهمية وألوية على حساب الأهداف الجماعية، حيث تتميز المجتمعات الفردية أنها تعطي أفرادها سمات عدة منها "الاستقلالية، الاعتماد على الذات، الحقوق الفردية،...."، في حين يقابلها الجماعية التي تعبر عن كل وحدة اجتماعية، حيث تنتظر للفرد على أنه جزء لا يتجزأ من جماعة إذ يتصف أفراد الجماعات بـ "المشاركة، التعاون، تماسك الجماعة،...الخ".
- **تجنب المخاطرة مرتفع/ منخفض:** يشير هذا البعد إلى الحد الذي يشعر أعضاء ثقافة معينة بأنهم مهددون بظروف وأوضاع غير معروفة، أي يعكس مدى إحساس الفرد بعدم الارتياح للمواقف الغامضة.
- **الذكورة/ الأنوثة:** إن هذا البعد يتعلق بالادوار التي يقوم بها الجنسين في المجتمع، فمجتمعات الذكورة هي تلك المجتمعات التي تكون فيها الادوار اجتماعية متباينة، في المقابل نجد المجتمعات الانثوية تشير الى المجتمعات التي تظهر فيها تداخل ملحوظ في الادوار الاجتماعية للنوع وتظهر فيها الحاجة الى العلاقات الدافئة والاهتمام بجودة حياة العمل غير المادية.¹
- **فروق السلطة:** هاته الأخير تعبر عن حجم قبول الفرد للتوزيع الهرمي وغير المتساوي للسلطة داخل المنظمات، ودرجة الاعتماد على الرؤساء في العملية التوجيهية، كما يشير احد الباحثين بأن العمال في المجتمعات التي تسود فيها فروق كبيرة في السلطة يعلمون ان هناك حدود تعيقهم عند اقامة علاقات من اصحاب السلطة، اذ انهم يتجنبون المشاركة في عملية اتخاذ القرارات حيث انهم يدركون تماما ان هذه العملية تتمركز في الادارة العليا فقط.
- **التساهل مقابل الانضباط:** يعكس مفهوم التساهل قيم السعادة والتمتع بالحياة والاشباع الحسي من خلال الانشطة، بينما الانضباط يعكس الضبط الذاتي وتجنب اذى الاخرين وعدم انتهاك القواعد.²

¹ - عبد الحكيم احمد ربيع نجم، حميدة محمد البدوي النجار، تامر ابراهيم عشري: اثر التنوع الثقافي على القيادة الجديرة بالثقة" بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن الصناعية بمصر"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 2016 ص06.

² - نجوى عبدالله الطبلوي: مرجع سابق ذكره، ص 53.

- **التوجه بالمدى الطويل مقابل التوجه بالمدى القصير:** يشير الى نظرة الثقافات ذات التوجه طويل المدى للخطط والاستراتيجيات، وقيم التطوير والنظر للمستقبل، عكس الثقافات ذات التوجه قصيرة المدى التي تهتم بواقعها الحالي، وتولي اهتمام بقيم ماضيها وتعتبر نفسها امتدادا له.¹ وهنا يمكن تلخيص اهم الخصائص المرتبطة بالابعاد الاربعة للثقافة بما يلي:

الجدول رقم(06): الخصائص المميزة لأبعاد الثقافة

الفردية: -العلاقة هنا عبارة عن عقد يفترض وجود مصالح متبادلة. -الادارة هنا ادارة لافراد. -المهام تغطي على العلاقات.	الجماعية: -العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين تأخذ الشكل الاخلاقي مثل الروابط العائلية. -الادارة هي ادارة المجموعات. -العلاقات تغطي على المهام.
تجنب المخاطرة المرتفع: -الحاجة العاطفية للقواعد حتى في حال عدم فعاليتها. -رفض الافكار والسلوكيات الخارجة عن المألوف ومقاومة الابداع. -التحفيز بالامان.	تجنب المخاطرة المنخفض: -لا ضرورة لوجود قواعد اكثر مما هو ضروري. -تبني الافكار والسلوكيات المبتكرة والخارجة من المألوف. -التحفيز بالانجاز.
الانوثة (التوجه بالعلاقات): -يستخدم المدير الحس ويكافح لاجل الاجماع في الرأي. -حل الصراعات من خلال المفاوضات والحلول الوسط.	الذكورة (التوجه بالمهام): -يتوقع من المدير الحسم. -حل الصراعات من خلال الفوز في النقاش.
فروق السلطة منخفضة: -الهيكل التنظيمي يدل على عدم التساوي في الادوار.	فروق السلطة مرتفعة: -الهيكل التنظيمي يعكس التباين بين ماهو اعلى الهيكل وماهو اسفله.

¹ - عيسوي وهيبه: اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة فئة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، مدرسة دكتوراه، ادارة الافراد وحوكمة الشركات، 2012/2011، ص29.

-المركزية هي الشائعة. -يتوقع من المرؤوسين ان ينفذوا ما يطلب منهم. -المدير المثالي هو المدير الديمقراطي.	-شروع اللامركزية. -يتوقع ان تتم استشارة المرؤوسين. -المدير المثالي هو المدير الاتوقراطي.
---	--

المصدر: فداء ناصر: ادارة التنوع، الجامعة الافتراضية السورية، 2021 ص 201.202.

4- نظرة المؤسسات للتنوع الثقافي وكيفية التعامل معه:

أ- نظرة المؤسسات للتنوع الثقافي:

ان الاثار الناجمة عن التعدد الثقافي ضمن العمليات التنظيمية سواء اكانت ايجابية اوسلبية، فانه لا بد على الادارة من انتهاج جملة من التدابير والاستراتيجيات بهدف التقليل من الجوانب السلبية وللوصول لاقصى حد من الايجابية وذلك لخدمة اهداف المؤسسة،¹ اذ يتم التركيز على نقطة هامة وهي علاقة المؤسسة مع الموظفين وكيفية التعامل معهم واختيارها لاحسن الافراد ذوي الكفاءة والفعالية والقادرين على تطوير انفسهم والوظيفة التي يشغلونها، ذلك باعطائهم الاجور الخاصة بهم والخدمات مع المحافظة على حقوقهم الشخصية وكذلك حتى المعنوية داخل التنظيم.

حيث قدم higgs and perrin اعتمادا على اعمال adler تصنيفا يبين مدى ادراك المؤسسات الدولية، وتلك الاخذة في التوجه نحو العالمية لفكرة التنوع الثقافي ذاتها، ومدى ادراك الاثار الايجابية والسلبية التي يمكن ان تترتب عن هذا التنوع واستراتيجيات التعامل معها.²

¹ - لفحل ليندة: ادارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص ادارة دولية، جامعة الحاج لخضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، باتنة، 2012/2013، ص 63.

² - شتاتحة عائشة، بن ساحة احلام: مرجع سبق ذكره، ص 27.

جدول رقم (07): الآثار الايجابية والسلبية للتنوع واستراتيجيات التعامل معه

نوع التنظيم المتغيرات	تنظيم ضيق الافق طريقتنا هي الطريقة الوحيدة المقبولة	تنظيم اقل تعصبا طريقتنا من بين افضل الطرق	تنظيم متصالح ثقافيا افضل سبيل هو مزج طريقتنا مع الطرق الاخرين
مدى ادراك تأثير التنوع الثقافي على التنظيم	عدم وجود تأثير لاتدرك الادارة أي تأثير للتنوع الثقافي على التنظيم	وجود تأثير سلبي التنوع الثقافي سيترتب عليه مشكلات متنوعة على التنظيم	تأثير سلبي وايجابي التنوع الثقافي يمكن ان يرتب على التنظيم بعض المزايا وبعض المساوئ في نفس الوقت
استراتيجية التعامل مع تأثير التنوع الثقافي	تجاهل التباين تجاهل تأثير التنوع الثقافي في التنظيم	تدنية التباين تدنية مصادر وتأثير التنوع الثقافي على التنظيم مع تشكيل فرق العمل بحيث تكون احادية الثقافة ان امكن	ضرورة ادارة التباين تدريب اعضاء التنظيم على التعرف على التباينات الثقافية وتطويع هذه التباينات لايجاد مزايا التنظيم
اكثر النتائج المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية	مشكلات فقط على الرغم من ظهور مشكلات الا ان الادارة لا ترجعها للتنوع الثقافي	بعض المشكلات وقليل من المزايا ستقل المشكلات كلما قل التنوع الثقافي، بينما يتم حذف او تجاهل امكانية تحقق أي مزايا من التنوع تعزي المشكلات الى التنوع الثقافي	بعض المشكلات وكثير من المزايا سيتم ادراك المزايا التنظيمية والاعتراف بها، وسيستمر ظهور مشكلات معينة تتطلب من الادارة التعامل معه
مدى شيوع ادراك التأثير وتطبيق الاستراتيجية	شائعة	شائعة الى حد ما	نادرة الحدوث

المصدر: القائمة القويزي: الاستراتيجيات والممارسات التنظيمية لادارة التنوع الثقافي، كلية العلوم الانسانية

والاجتماعية، جامعة علي لونيبي، البليدة-2، ص ص 11،12.

كذلك يلعب الجانب الاجتماعي والثقافي دور واثق كبير يعود على الافراد والمؤسسة ايضا، حيث تتأثر جودة ادارة المؤسسات وادائها بكافة المؤثرات الخارجية الاجتماعية منها وحتى الثقافية، صف الى ذلك ان سلوك الفرد وادائه داخل المنظمة وخارجها ما هو الا انعكاس لعناصر تلك البيئة، هذا ما يجعل ثقافة المؤسسة تلعب دورا هاما في حياة كلا من المؤسسات والافراد الا ان هذا التأثير يختلف حسب اختلاف طبيعة المؤسسات والافراد.

ب- مداخل التعامل مع التنوع الثقافي للعاملين:¹

نظرا للتغيرات العالمية داخل مجال ادارة الاعمال، اصبح من الضروري ان يمارس الافراد نشاطهم المهني من كافة الجنسيات داخل مؤسسة واحدة، مما ينجبر عنه ظهور ثقافات مختلفة داخل بيئة مهنية واحدة، من خلال هاته الاختلافات الثقافية للعمال كان من الضروري على الباحثين والعلماء خاصة في مجال السلوك التنظيمي ان يسلطوا الضوء في هذا المجال، وبصدد تعامل المنظمة مع التنوع الثقافي لعاملها يمكنها إتباع المداخل التالية:

- مدخل التشابه أو التوحيد:

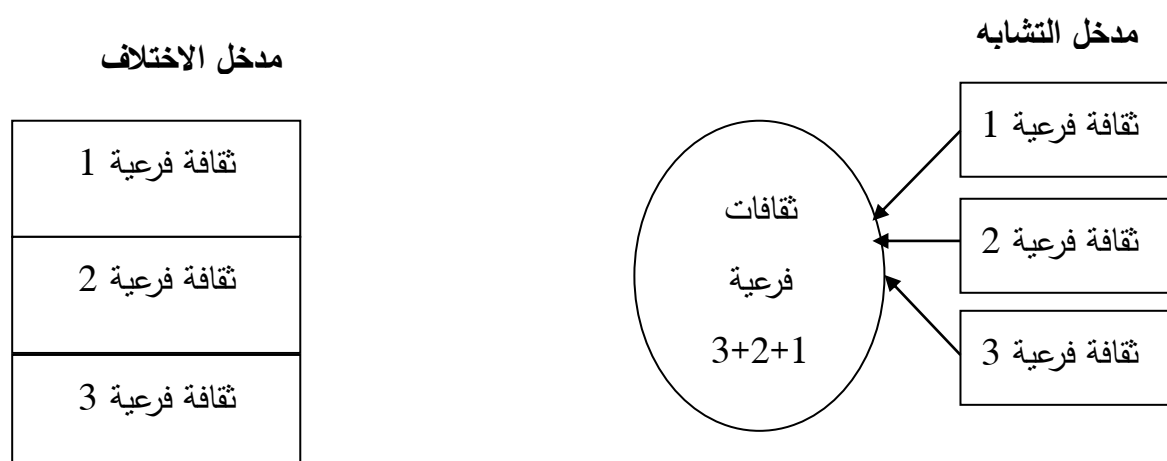
يبرر هذا المدخل انه حتى يحدث هناك توافق وانسجام بين العمال المختلفين سواء من حيث الجنسية أو الدين أو العرق، يجب أن يتم التعايش فيما بينهم داخل مجتمع واحد حتى تتفاعل ثقافتهم معا وتصبح هناك ثقافة واحدة تسيروهم جميعا، بحيث يتم التعامل وفقا لقواعدها حتى يتم الوصول إلى الأهداف المرغوب في تحقيقها، ويتحقق في هذه الحالة التماثل الثقافي، وهو ما كان سائدا في الولايات المتحدة قبل الستينات، حيث حاول المهاجرين إليها استيعاب وهضم الثقافة الأمريكية إلى أن أصبحت مشتركة بينهم بغض النظر عن ثقافتهم الأصلية.

- مدخل الاختلاف أو التعدد:

في ظل تنامي دور مؤسسات حقوق الانسان والحقوق المدنية اصبح المجتمع الامريكي يتقبل كافة الاختلافات الثقافية ولا يصر على إحداث التماثل لكي يتم التوافق بل يمكن ان يحدث التوافق بين العاملين والانسجام بينهم وتوحيد جهودهم لتحقيق اهداف تنظيمية مشتركة حتى في ظل وجود اختلافات بينهم.

¹ - نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، رباب فهمي: السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، كلية التجارة،

شكل رقم(14): يمثل مداخل التعامل مع التنوع الثقافي للعاملين



المصدر: من اعداد الباحثة

من خلال الشكل الموضح اعلاه يمكننا ان نقول بان مدخل التشابه او التماثل فانه تجمع مجموعة من الثقافات الفرعية وانصهارها حيث تندمج حتى تشكل لنا ثقافة واحدة يشترك فيها جميع الافراد على اختلاف ثقافتهم، اما مدخل الاختلاف فهو وجود العديد من الثقافات الفرعية التي تتفاعل داخل بيئة واحدة رغم اختلاف ثقافتهم اذ يسعى كل فرد فيهم للحفاظ على ثقافته الام وهويته دون تغيير، وهذا ما سعت اليه العديد من المجتمعات والمؤسسات من خلال احترام وتقبل ثقافة الاخر.

5- مفاهيم على علاقة بالتنوع الثقافي:

هناك عدة مفاهيم ترتبط ارتباطا وثيقا بمفهوم التنوع الثقافي ونذكر منها مايلي:

جدول رقم(08): مفاهيم على علاقة بالتنوع الثقافي

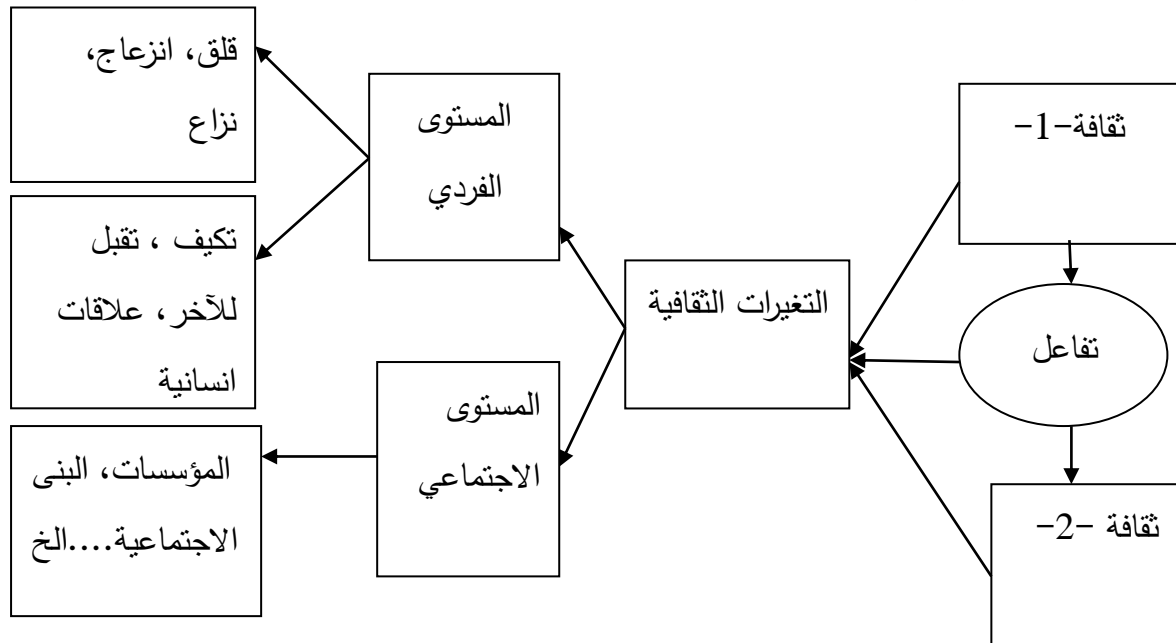
المفهوم	مدى ارتباطه بالتنوع الثقافي
1- الذكاء الثقافي Cultural intelligence	- القدرة على التعامل بذكاء والتحكم في سلوكهم اثناء التعامل مع افراد ذو ثقافات متعددة يحمل اربع ابعاد كالآتي: - بعد ماوراء معرفي: أي قدرة الفرد الفكرية في استيعاب ثقافة الاخر. - بعد معرفي: كافة المعارف التي اكتسبها الفرد حول باقي الثقافات. - بعد الدافعية: رغبة الفرد في الاطلاع وتعلم الثقافات الاخرى. - بعد سلوكي: مدى قدرة الفرد على اظهار سلوك سليم في المواقف التي

تتنوع فيها ثقافات الافراد.	
اكتساب ثقافات جديدة اثناء التعامل والتفاعل مع ثقافات اخرى، حيث يحدث هناك تغييرات سواء على المستوى الفردي كالتغييرات في الممارسات اليومية او الثقافية اذ يحدث هناك عملية اكتساب لمفاهيم وتصرفات وفعاليات جديدة تكون دخيلة على مفاهيم ثقافته، وتغييرات على المستوى الاجتماعي تتم على مستوى البنى الاجتماعية والمؤسسات وغيرها، وهذا يعود الى رغبة ما ثقافة ما في التكيف والتجانس مع ثقافة اخرى داخل بناء اجتماعي واحد.	2-التثاقف :Acculturation
هو عملية اندماج الافراد والجماعات ضمن تيار الثقافة المسيطرة داخل بيئة العمل والتي تتحكم في سير المؤسسة وعملياتها الادارية، ويكون هذا لدى الثقافة الدخيلة أو عند الأجانب نظرا لسيطرة ثقافة تسيير البلد المضيف على ثقافة البلد الأم، يمكن أن نقول انه عملية تحدث بين مجموعة من الثقافات التي تعيش في مكان واحد وتحاول خلق ثقافة جديدة تدمج بين جل ومختلف القيم وتحقق التجانس في المجتمع المتنوع ثقافيا.	3-الاستيعاب الثقافي :Assimilation
توجه جديد اعتمدته بعض الدول تجاه المستقبل فيما يتعلق بتعدد الثقافات وخلفيات المواطنين فيها، فيعتبر مجموعة من القيم والسلوكيات التي تسعى الى تقبل وجود تنوع في الثقافات داخل المؤسسات او المجتمعات، حيث اصبح هذا الاخير توجهها سياسيا ومجتمعيا في بعض من الدول مثل كندا، بريطانيا...الخ،فهذه الدول عرفت تنوعا في جنسيات المقيمين بها لذلك فهي تعمل على الاهتمام بتحقيق التعدد الثقافي من خلال قوانينها وانظمتها والسعي لضمان بيئة متنوعة.	4-التعدد الثقافي Multiculturalism
يمثل مدى استعداد الافراد للتفاعل مع غيرهم من خلفيات وبيئات ثقافية مختلفة والقدرة على التكيف مع ثقافات مغايرة عن الثقافة الام حيث يشمل على اربعة ابعاد: - المرونة العاطفية:القدرة على المواجهة والتأقلم مع الافكار والمواقف الجديدة. - الانفتاح والمرونة: أي قدرة الفرد على الانفتاح على ثقافات اخرى والمرونة في التعامل مع المواقف. - الفطنة الحسية: القدرة الحسية التي يمتلكها الافراد في معرفة توجهات الآخرين ذوي الثقافات المغايرة اثناء تفاعلهم معا.	5- التكيف عبر الثقافي Cross-Cultural Adaptability

- الاستقلالية الشخصية: وهي قدرة الافراد في الحفاظ على هويتهم الثقافية والتمسك بقيم الثقافة الام.

المصدر: بكاي عبد المجيد: التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر - كوبا بولاية الجلفة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه طور ثالث تخصص علم النفس العمل والتنظيم: ثقافة تنظيمية، جامعة باجي مختار عنابة، كلية الادب وعلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، 2016/2015، ص 105، 108.

شكل رقم (15): يبين عملية التثاقف بين اكثر من ثقافة داخل المجتمع:



المصدر: من اعداد الباحثة

ما نلاحظه في الشكل التالي انه عندما تتفاعل ثقافتين او اكثر معا داخل مجتمع واحد فانه يحدث هناك تغييرات ثقافية سواء على المستوى الفردي اذ يمكن ان يكون هناك في بداية الامر قلق او عدم تقبل للآخر، او حتى حدوث بعض النزاعات والمشاكل بسبب عدم استيعاب ثقافة الغير، لكن سرعان ما يتم فهم وتقبل الثقافة الاخرى مما يحدث نوع من التكيف والانسجام وظهور علاقات انسانية نتيجة التفاعلات الفردية، او على تحدث هاته التغييرات على المستوى الاجتماعي للمؤسسات والممارسات الثقافية للافراد فبسبب التغييرات يحدث هناك تقبل للتعايش مع الاخر.

خامسا: ثقافة المؤسسة وخاصية التنوع الثقافي

1- ثقافة المؤسسة وتسيير التنوع الثقافي:

ان التحولات الاقتصادية والادارية تؤكد على كون التنوع موجود في المجتمعات، ظف الى ذلك انه بإمكان التنظيمات ان تستفيد منه من خلال الادارة الفعالة ومن بين الافعال المختلفة لتسيير التنوع يوجد ثقافة المؤسسة وهذا حسب كل من warland و comer، حيث رأيا في الثقافة التنظيمية ركيزة اساسية لذلك من خلال تشجيعها لادارة المعارف، اذ نال موضوع جماعات العمل اهتماما من طرف علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، حيث كان التركيز على تحليل الهوية، اما الدراسات الحديثة فقد تجاوزت وتعدت الاهتمام بالهويات لتنتقل الى الخصائص سواء كانت قابلة للملاحظة اولا لدى الافراد، والتي اهتمت بالسمات الجسمية والنفسية والتنظيمية ومسار حياة الافراد.

من بين الابحاث المهمة بهذه النقطة نجد تلك التي قام بها thomas بين سنتي 1996 و2004 فهو يرى بان جماعة من الاشخاص يمكن ان تختلف على مستوى من المستويات كالوظائف، وتتسجم على مستوى اخر كالسن مثلا وهذا بحد عينه تنوعا.¹

حسب الادبيات الحديثة يمكن تناول موضوع الثقافة التنظيمية من خلال دراسة عدة مؤشرات منها مؤشر الوقت والمعلومات، هذا حسب ما جاء به hall و hofested سنة 1980، هذه الاخيرة تعبر عن الوسيلة الامثل التي تمكن من الفهم للاختلافات ما بين الثقافية.

ان ثقافة المؤسسة قد تكون عنصرا لتسيير التنوع عندما تركز على المشاركة وتسيير المعارف، فهناك علاقات قوية بينها وبين ادارة ما بين الثقافات هذا من خلال العملية التفاعلية التي تحدث بين الافراد الذين ينتمون لثقافات مختلفة.

¹ -sabrina semache : le role de la culture organisationnelle dans la diversité, revue management et avenir, edition management et prospectives , n28, 2009, p 347.

2- مجالات التنوع الثقافي في ثقافة المؤسسة:

ترجع إشكالية التنوع الثقافي حول قيمة العمل ودوافعه إلى مايلي:¹

أ- التنوع حول معنى العمل وقيّمته:

يمثل تنوع الأفراد حول مفهوم العمل و دوره كقيمة حياتية من النقاط ذات الصلة بمسألة تحفيز المواطنين، اذ يعد من اكبر الإشكاليات التي يجب اتخاذها بعين الاعتبار من قبل المسيرين عند تحديد آليات الدفع والتحفيز التي يجب اعتمادها، ومن أهم الدراسات التي أجريت في مجال دراسة معنى العمل في سنة 1987 لصاحبها Mow ففي مسح ميداني غطى ما يزيد عن 8000 موظف في عدد من الدول، وجد ان الأفراد يختلفون فيما بينهم في النظر إلى العمل كقيمة مركزية في حياة كل منهم.

ب- التنوع الثقافي حول دوافع العمل:

هناك جملة من الاختلافات التي تميز فرد على فرد اخر حول الدوافع التي تدفع بهم نحو الانخراط في العمل، اذ تكون هذه الإشكالية أكثر حدة عند التنقل السريع للموارد البشرية وتوجهها نحو العالمية، اذ انه من الضروري تحليل الأبعاد الثقافية الداخلة في مواقف فرق العمل وتوضيح نقاط التباين والتماثل الثقافي بين أعضائها والعمل على وضع استراتيجية الدفع المناسبة التي تتماشى مع هذه الأبعاد.

ج- التنوع حول العمل الجماعي:

تختلف وتتباين المواقف التي تجد فيها المنظمة نفسها منخرطة في مجتمع متنوع لممارسة أنشطة ذات طبيعة تتطلب انصهار للعديد من الثقافات المختلفة في فريق عمل جماعي متناسق، هذا يتطلب من المؤسسة التي ترغب في تكوين فرق عمل تمارس أنشطتها بفعالية ان يكون لديها وعي بالأبعاد الثقافية التي تتشكل داخلها وتحيط بها، وان يكون لها المقدرة العالية على إدارة وتنمية عمليات التعلم لاكتساب فرق العمل داخلها.

¹ - نعمان نجلاء: الاتصال واداة التنظيمات المتعددة الثقافات، دراسة ميدانية بمؤسسة فريتيال عناية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم الاعلام والاتصال، جامعة باجي مختار، عناية، كلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، 2020/2019، ص 107.109.

د- التنوع حول الأنشطة والأنماط القيادية:

يتأثر النمط القيادي الذي يسود داخل أي مجتمع ما بجملة من المتغيرات ذات الطبيعة الثقافية مثل الأعراف والتاريخ والقيم وغيرها، من هنا يمكن القول أن دراسة تأثير التباين الثقافي على ممارسة الأنشطة القيادية يتطلب التركيز على التنوع في هياكل القيم الشخصية لدى القادة، الخلفيات العلمية والتربوية، مهارات التعامل الشخصي، مهارات اتخاذ القرارات.

فيما يخص مجالات التنوع الثقافي المتعلقة بثقافة المؤسسة شملت عدة مستويات ومعايير تنظيمية منها التنوع في قيمة العمل الذي يعتبر اهم قيمة حياتية من خلال استراتيجيات تنظيمية يبذلها المدير (الرئيس) من خلال استراتيجية التحفيز فقيمة العمل تختلف من عامل لآخر، كما نجد التنوع الثقافي حول دوافع العمل أي الاسباب التي تدفع الفرد للانخراط في العمل او ضمن جماعة فلكل منهم دافع شخصي خاص به يجب النظر فيه وتحليله، صف الى ذلك التنوع حول العمل الجماعي أي مدى قابلية الفرد للعمل ضمن فريق متنوع الثقافات وجاهزيته للتأقلم مع التغييرات الثقافية التي قد يصطدم بها اخيرا التنوع شمل كذلك القيادة والاشطة القيادية التي تعد المعد الرئيسي لسير المؤسسة.

خلاصة:

تعتبر الثقافة وعاء يحوي جميع السلوكيات الانسانية الشخصية والاجتماعية والثقافية على اختلافها، فهي الكل الذي يثبت هوية الفرد من بين باقي الهويات الاخرى، ينتقل الفرد الى محيط عمل تحكمه جملة من القواعد والقوانين التي تسيّره وتضبط سلوكياته وهي ما يطلق عليها بثقافة المؤسسة والتي تعد اهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة وتعمل على تسيير المؤسسة وعمالها خاصة داخل المؤسسات التي تعرف التنوع في مواردها، ان التنوع الثقافي من أهم المتغيرات والنتائج التي تمخضت عن التطورات الحاصلة في العالم وعن العولمة، فهو يشير الى الاختلافات الموجودة لدى الافراد كالسن، الجنس، اللغة، العادات والتقاليد، الدين...الخ، اذ نلاحظ ان المجتمعات اليوم لا تحوي على ثقافة واحدة داخلها بل نجد هناك مجموعة من الثقافات داخل المجتمع الواحد نظرا لانتشار ثقافة التعايش المجتمعي الثقافي فنجد هناك فئات انسانية من بيئات متنوعة تتعايش داخل محيط اجتماعي واحد، بل اصبحت كذلك حتى المؤسسات تستقطب اليد العاملة سواء من مجتمعات اجنبية او من مجتمع واحد لكن من مناطق جغرافية متفرقة تسعى من خلالها الى الاستفادة من الافكار والمعارف والابداع لكل ثقافة من خلال عملية اندماج للثقافات داخل بيئة العمل في شكل فرق وجماعات عمل تختلف ثقافيا وفكريا، من اجل تطوير استراتيجيات جديدة لتحقيق اهداف المؤسسة.

الفصل الثالث: الصراع

الإداري في التراث

السوسيولوجي

تمهيد

أولاً: ماهية الصراع الإداري داخل المنظمات

- 1- خصائص الصراع الإداري
- 2- أنواع وعوامل الصراع الإداري
- 3- مراحل تطور الصراع الإداري

ثانياً: محددات الصراع الإداري

- 1- أهمية الصراع الإداري
- 2- أشكال وصور الصراع الإداري
- 3- الآثار التنظيمية المترتبة عن الصراع الإداري
- 4- آليات التعامل ومعالجة الصراع الإداري داخل المنظمات

ثالثاً: علاقة الصراع الإداري والتنوع الثقافي للقوى العاملة

- 1- التنوع الثقافي والصراع الإداري داخل المؤسسات
- 2- تجنب الصراع الإداري في ظل التنوع في مكان العمل
- أ- مساهمة مدخل تسيير الصراعات في نجاح ثقافة التنوع في المؤسسات
- ب- الآثار المحتملة للتنوع الثقافي على أداء فريق العمل

خلاصة

تمهيد:

لقي موضوع الصراع الإداري اهتماما واسعا لدى الباحثين من مختلف الاتجاهات الفكرية، باعتباره ظاهرة تحدث بين الأفراد والجماعات، والذي ينتج عنه سلوكيات قد تكون عدائية سلبية، حيث نجد مثل هذه النزاعات بين الأطراف المتواجدة بداخل المؤسسات المختلفة مهما كان طابعها وطبيعتها عملها، هاته الصراعات تشير الى وضع تكون فيه مجموعة معينة من الأفراد ذات عادات وأفكار وأراء مختلفة تتفاعل مع مجموعات أخرى وكل مجموعة تسعى إلى تحقيق أهداف مختلفة عن الثقافة الاخرى يتنافسون للحصول على مكاسب تخدم مصالحهم فحسب لكن دون الإضرار بالآخرين.

أولاً: ماهية الصراع الإداري

1- خصائص الصراع الإداري: هناك عدة خصائص أساسية للصراع الإداري يمكن إبرازها في

النقاط التالية:¹

أ- تطوير الفرد:

يخلق الصراع الإداري فرصاً لتعزيز المنافسة الفاعلة بين الأفراد مما يساهم في إيجاد طرق أكثر حداثة ودقة للاداء وانجاز الاعمال بكل جدية، وخلق استراتيجيات لحل المشكلات التنظيمية التي تحدث داخل المؤسسة، وتحفيزهم ودعم آرائهم مما يساهم في تنمية قدرات وطاقات الأفراد.

ب- تماسك الجماعة:

يدل التماسك على رابطة قوية بين أعضاء الفريق تجعلهم يعملون كوحدة متماسكة، كما تتميز فرق العمل بسهولة الاتصالات بينهم والإحترام والدعم، بينما المجموعات التي يعمل أفرادها بشكل منفرد فإنها تكون أكثر تماسكاً ومعرضة للمشاكل لعدم وجود العمل الجماعي، حيث يشير تماسك الفريق أيضاً إلى درجة الجذب التي يشعر بها الأفراد تجاه الفريق وحققهم في البقاء كأعضاء فيه.²

ج- المشاركة الفاعلة:

أي درجة تأثير الأفراد على كيفية تنظيم وتنفيذ العمل الخاص بهم، ولكل مؤسسة مستويات مختلفة من المشاركة فنجد في المستوى الأدنى المشاركة تحتوي على الطلب من الأفراد بعض المعلومات دون تقديم معلومات تتعلق بالمشكلة كما أنهم قد لا يعلمون عن المشكلة شيئاً، أما المستوى المتوسط (المعتدل) من المشاركة فإن الأفراد يكونون محاطين بالمشكلة ويقدمون توصيات حولها لمتخذي القرار، أما بالنسبة للمستوى الأعلى للمشاركة فإن عملية اتخاذ القرار بالكامل تكون من خلال الأفراد حيث أنهم يقومون بتحديد المشكلة واختيار البديل الأفضل و تنفيذه.

¹ - رزيق حنان: فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث lmd في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، جامعة البويرة، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019/2018، ص ص 70،71.

² - نفس المرجع ، ص ص 70،71.

د- حل المشاكل:

يؤدي الصراع إلى حل المشاكل من خلال البحث عن حلول لها، إذ يحدد فيما إذا كانت العلاقة القائمة سلمية أو غير سلمية عميقة أو سطحية، ولو رغبت أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يجب على الميسرين أن يكونوا قادرين على حل الصراع بين الأفراد والمجموعات والمساعدة للوصول إلى حل وسط لإنهاء النزاع.

وعلى العموم فإن الصراع الإداري يتميز بصفة عامة مجموعة من الخصائص يمكن توضيحها في النقاط التالية:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضهما البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.¹
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، ينشأ لسبب معين يوجب على المنظمة التعرف عليه وفهم محتواه ومنه تتخذ الإجراءات والأساليب المناسبة لإدارته بشكل أمثل.
- وجود توتر كبعد أساسي وهو ما يؤدي إلى حدوث نشاطات عدائية من قبل الأطراف المختلفة ضد بعضها البعض في مراحل معينة، يمثل الصراع وصفاً مؤقتاً رغم إمكانية وجود بعض الصراعات المزمدة محاولة بعض الأطراف إجبار الأطراف الأخرى على قبول ما ترغب فيه.²
- ومنه يمكن القول أن للصراع خصائص إيجابية بناءة تساهم في زيادة وتحسين الأداء بصفة عامة، إلا أنه هذا الصراع قد يكون غير بناء يساهم في ضعف العمل الجماعي وروح الفريق

¹ - عثمان قدور: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، 2009/2008، ص 58.

² - زمران عبد الكريم: الصراع التنظيمي واستراتيجيات تسييره - مقارنة سوسيوتنظيمية للظاهرة في الجامعة -، مقال منشور، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، جامعة باتنة-1، العدد الخامس، جانفي 2018، ص 263.

ويساهم في ظهور تنافس سلبي بين أفراد التنظيم، والدخول في عداء وعدم تقبل الحلول المقترحة من قبل بعض الأطراف.

2- أنواع وعوامل الصراع الاداري

2-1- أنواع الصراع الإداري:

تم تحديد تصنيفات عديدة للصراع داخل المؤسسات وهذا من خلال انتشارها بشكل كبير داخلها وانتشار فكرة مواجهة هذه الظاهرة وتسييرها بشكل ايجابي من اجل تحقيق اهداف المؤسسة وهذه الانواع هي كالآتي:¹

أ- الصراع الفردي

وهو الصراع الذي يحدث في داخل الفرد، ويكون بشكل مستمر و غير محسوس ولا ينجر عليه غالبا تصرفات ظاهرة يمكن أن تظهر للآخرين وبالتالي تقتصر آثاره على الضغوط النفسية أو التوتر لدى الفرد، اذ يمكن ان تكون اسبابه ما يلي:

- عدم تقبل القرار:

يظهر هذا الاخير في حال عدم وجود او توفر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة وفعالية، وقد يتوفر البديل إلا انه لا يأتي بكل او معظم النتائج المتوقعة لدى الفرد، وعدم تقبل القرار قد يسبب اختلاف داخل المؤسسة وقد يتفاقم إلى حالة صراع.

- عدم إمكانية المقارنة (أو عدم المخاطرة):

تظهر عندما لا يتمكن الفرد من ايجاد القرار المناسب لحل ومعالجة المشكلة، اذ يكون على دراية بالنتائج التي ستقع نتيجة لها وهذا ما يعرف بالمخاطرة، إلا انه يتعذر عليه معرفة البديل الأفضل اللازم لتحقيق النتائج المفضلة.

¹ - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ط2، 2005، ص 302.

- عدم التأكيد

عدم معرفة الفرد للنتائج المتوقعة بسبب المشكلات الواقعة جراء تداخل البديل من حيث نتائجها القادرة على تحقيق أهدافه.

إن الصراع الفردي تنعكس تأثيراته على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل و على تحقيق أهداف المؤسسة الذي يعتبر جزءا منها من خلال عدم تقبل القرارات الواردة لانه غير قادر على التحكم او التنبؤ بنتائجه.

ب- الصراع بين الأفراد

يعد احد اكثر الانواع انتشارا داخل المؤسسات حيث تحدث هناك مشاكل ونزاعات بين الافراد على الموارد المتاحة المادية او البشرية للحصول على امتيازات، كما يمكن ان يحدث نتيجة للاختلافات التي يتعارض فيها الأفراد كالاختلاف في الآراء والاتجاهات والقيم وغيرها مما يساهم في ظهور صراع علني للجميع.¹

والصراع بين الأفراد يعرف أيضا على انه كل خلاف في العمل قائم بين عامل وأجير ومستخدم بشأن تنفيذ علاقة العمل التي تربط بين الطرفين.²

أن كل نزاع فردي في العمل يجب أن يعالج داخل المؤسسة، للمحافظة على العلاقة بين العامل و صاحب العمل، إذ تظهر في غالب الاحيان على شكل سوء تفاهم او تباين في الرأي بين المسيرين و الافراد حول مسألة قانونية أو تنظيمية، اذ يتم اعتماد أسلوب الحوار و التشاور المباشر بين كافة الأطراف لتقادي ما قد ينجر عن هذه الخلافات من نتائج تعود بالضرر على الاطراف ومصالح المؤسسة.³

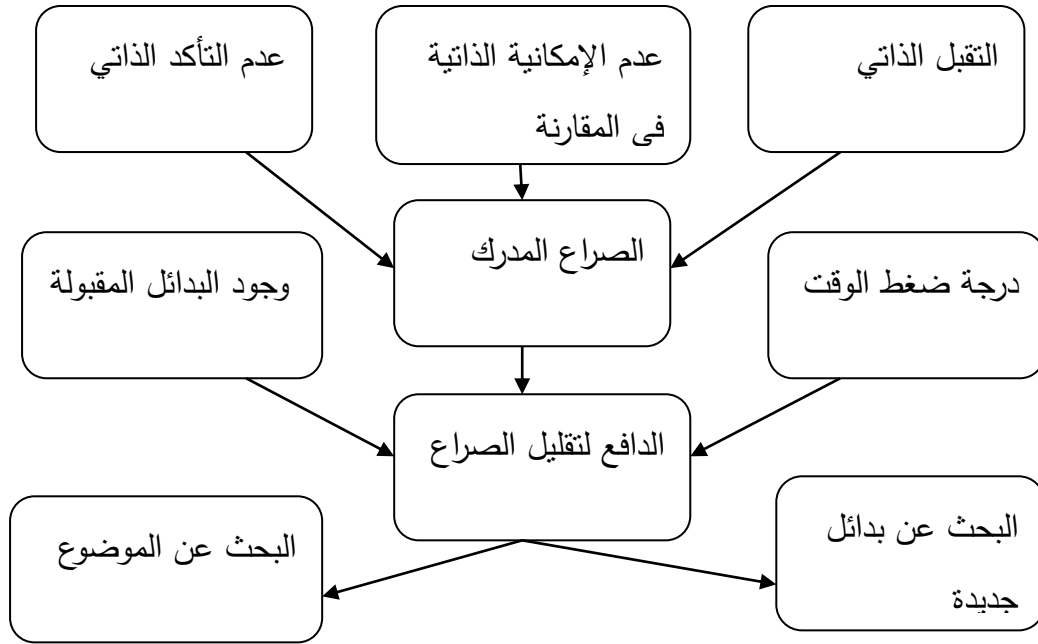
¹ - امينة قهواجي: استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في المنظمة، مجلة معارف، العدد 15، كلية العلوم

الاقتصادية، التجارة وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2013، ص78.

² - منية غريب: علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، الدراسة الميدانية بمركب اسميدال- عنابة-، اطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2007، ص 165.

³ - احمية سليمان: آليات تسوية منازعات العمل و الضمان الاجتماعي في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص11.

الشكل رقم (16): العوامل المؤثرة في الصراع الفردي واستجابات الفرد للصراع



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط2، 2005، ص303.

يوضح الشكل أعلاه أن الصراع المدرك يكون ناتج عن عوامل تكون بمثابة استجابة الفرد للصراع من عدم التأكد الذاتي أو عدم الإمكانية الذاتية في المقارنة ويكون نتيجة التقبل الذاتي، هذا الصراع يكون دافع لتقليل الصراع والتخفيف من حدته انطلاقاً في بحث الفرد عن بدائل جديدة بسبب ضغط الوقت، ووجود بدائل مقبولة والبحث في الموضوع.

ج- صراع الجماعات في المؤسسة

يتمثل صراع الجماعات داخل المنظمات بطبيعة الصراعات الناشئة على مستوى الجماعات في المؤسسة، والذي يأخذ شكلين أساسيين هما:

- الصراع بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة.
- الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين في المؤسسة.

يشتمل هذا النوع من الصراع ما بين الأقسام ومختلف الوحدات الادارية مثل: النزاع بين ادارة الانتاج وادارة التسويق، اذ يحدث بسبب التعارض في الاهداف حيث يقف كل منهما في طريق

الآخر، يمثل كذلك ضعف الاتصال ومراقبة نشاطات الآخرين ردود فعل طبيعية للصراع بين الجماعات.¹

فالصراع بين الجماعات هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة، وللصراع التنظيمي على مستوى الجماعة أسباب مختلفة يمكن إيجازها كما يلي² :

- **الصراع على الموارد:** تتنافس جماعات العمل والإدارات على الموارد المتاحة كالأموال والمواد الخام.
- **التنافس في الأداء:** تحاول كل جماعة ان تتميز في ادائها عن بقية الجماعات الاخرى، وهذا ما يؤدي الى حدوث تنافس.³
- **الاختلاف بين المستويات التنظيمية:** يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطناع وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها.
- **الصراع بين الإدارات وظيفياً:** تتنازع بعض الإدارات على أداء نفس الأعمال لأن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها، فالتنبؤ بالمبيعات مثلاً يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج.⁴
- **الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين:** عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تتطلب تدخلاً فنياً من الخبراء الاستشاريين يقع الصراع، فبينما ينظر التنفيذيون إلى الاستشاريين على أنهم أفراد لا يملكون الخبرة الأكاديمية والخلفية العلمية التي تساعد على تحليل الموقف.

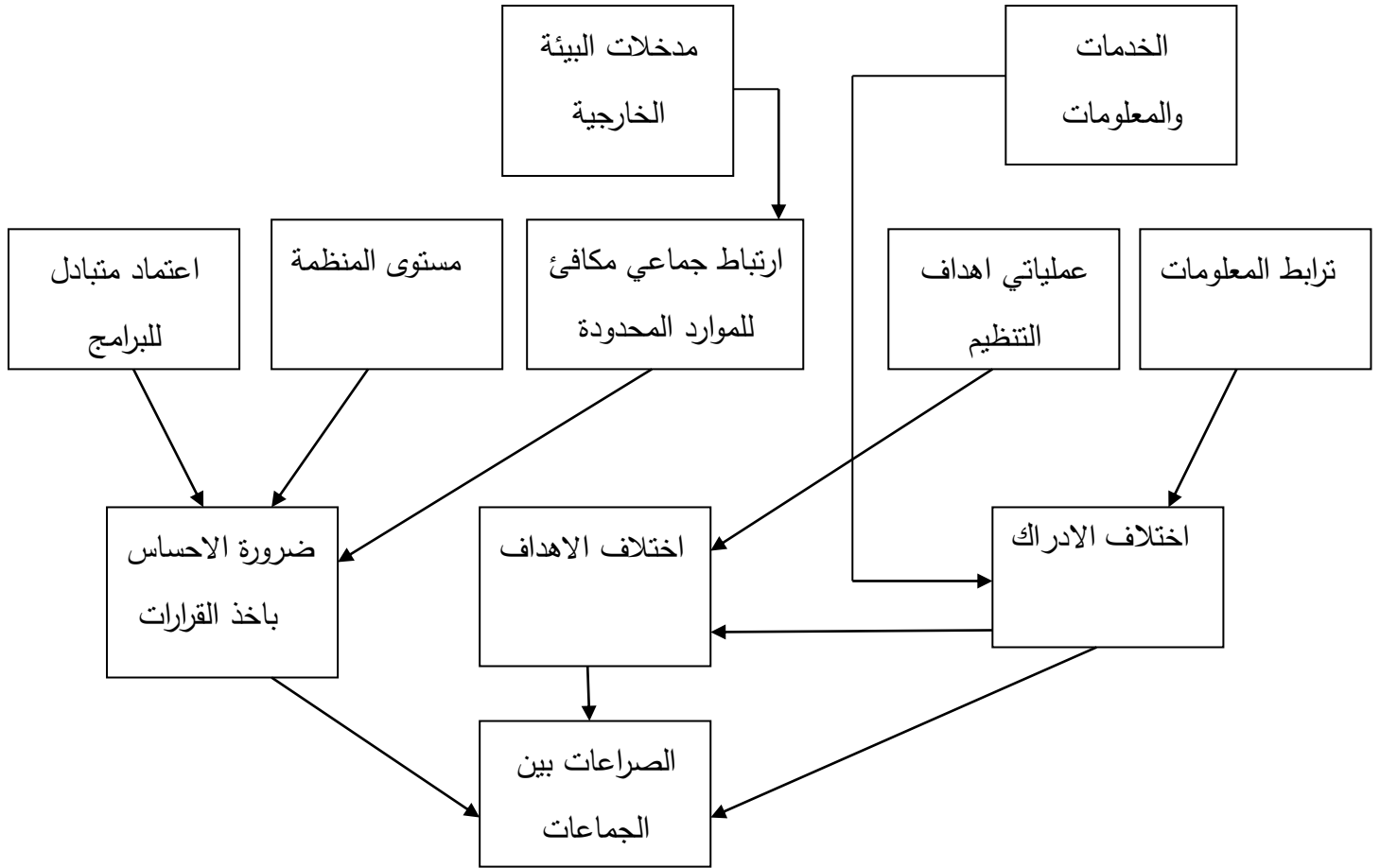
¹ - زويتى سارة: الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحل، اثاره، وكيفية التعامل معه، مجلة ابحاث نفسية وتربوية، العدد 07، ديسمبر 2014، ص ص 83.

² - مصطفى آدم محمد أبكر ، آدم يعقوب أبكر حماد ،انعام مالك المنصور: أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد 2، عدد 1، 2020، ص 18.

³ - يوسف عبد عطية بحر: السلوك التنظيمي، ط2، 2019، ص 265.

⁴ - المرجع السابق، ص 18.

شكل رقم (17): العوامل المتدخلة في الصراع بين الجماعات في المؤسسة



المصدر: زرفاوي امال: اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة كمادة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيمي، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، بسكرة، ص 84.

د - الصراع داخل المنظمة Intera group conflict

وينشأ هذا الصراع بين الجماعات بناء على الاختلافات في اتخاذ القرارات والتباين في الاهداف والفروق الادراكية.¹

يأخذ هذا النوع من الصراع الصور التالية:

- **الصراع الافقي vertical conflict:** ويحدث بين الاقسام والشعب والوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.

¹ - منى محمود عبد الجليل، محمد حسني حسين: دور العلاقات العامة في ادارة الصراع التنظيمي، المجلة العربية لبحوث الاعلام والاتصال، العدد 22، سبتمبر 2018، ص 79.

- الصراع العمودي **horizontal conflict**: ويحصل بين المسؤول وتابعيه في اطار العمل نتيجة عدم الاتفاق على طرق انجاز العمل مثلاً.
- الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين **line and staff conflict** : ويحصل هذا النوع من الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين حول استخدام الموارد المتاحة او في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة باداء الاعمال الانتاجية.

هـ- الصراع بين المؤسسات

لا تختلف الحالة التي يظهر بها الصراع بين المؤسسات عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل ذاتها، حيث نجد ان التباين بين الاهداف وسبل تحقيقها و محدودية البيئة مثل حجم الاسواق، هيكل العرض والطلب، القدرة الشرائية للأفراد وغير ذلك من العوامل التي تؤدي الى ظهور هذه الحالة من الصراع بين المؤسسات المختلفة.¹

كما نجد من يصنف الصراع الى صراع سلمي وصراع عنيف وكذلك من يصنفه الى صراع منظم وصراع غير منظم كالآتي:²

- **صراع سلمي** يكون عندما تتحقق المصالح والمطالب باستخدام طرق قانونية هنا يصبح الصراع سلمياً، اذ يمكن ان تكون الطرق غير رسمية أي موجودة في العقل الاجتماعي والفردى كالاعراف والتقاليد وغيرها او طرق رسمية كالدستور، القانون، الدين...الخ.
- **صراع عنيف** أي التخلي عن الطرق السلمية، واتباع طرق غير قانونية لتدمير قدرات المخالف لها لاجل تحقيق مصالحها الخاصة.

¹ - نغم دايخ عبد علي الحسناوي: عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات ادارته واثرها في الاداء الاستراتيجي، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير علوم في ادارة الاعمال، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، 2010، ص 54.

² - سعدية حايك كاظم السلطاني: دراسة العلاقة بين استراتيجيات ادارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي، دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية، المجلد 8، العدد 23، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بابل، العراق، 2012، ص ص 98-99.

- **صراع منظم** وهو الصراع المخطط له، يستخدم للتعبير عن الافعال التي تتطلب تضامنا اجتماعيا ويتم الاعتماد على المفاوضات لتحقيق الاهداف المرجوة او الى سلوكيات اخرى كالاضراب وغيرها. ومثال على هذا النوع من الصراع صراع النقابات العمالية مع المؤسسة.
- **الصراع غير المنظم** أي الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى التذمر التأخر عن العمل الغياب عن العمل او تركه.

يمكننا ان نقول بان هناك تعدد وتنوع في انواع الصراعات حسب تصنيفات الباحثين لها، اذ يمكن ان يكون الصراع فردي لا يظهر للعلن وتكون تبعاته شخصية لا تلحق الضرر بالآخر بل بالفرد نفسه، او صراعا بين الجماعات من خلال الاختلافات الادراكية والفكرية وحتى الثقافية، كما نجد صراع بين المؤسسات اذ تسعى كل مؤسسة الى تحسين سيرتها وسمعتها داخل السوق، كما قد يكون سلميا او عنيفا مخططا له او غير منظم.

2-2- عوامل الصراع الاداري داخل المؤسسة

هناك تشابه بين العديد من المصطلحات التي تحمل في طياتها نفس المعنى ونفس السياق كالصراع، باعتباره سلوك إنساني يوجد داخل الفرد أو بينه وبين الافراد والجماعات الاخرى نتيجة للاختلاف في الاراء او القيم او بعض المصالح التي تتجر عنها اثار ايجابية او سلبية،¹ حيث تتحكم فيه العديد من العوامل والتي نوجزها كالآتي:

- **العلاقات الاعتمادية:** أي اعتماد وحدة تنظيمية معينة في مدخلاتها على مخرجات وحدة أخرى أو اعتماد الافراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم، فمثلا قسم التسويق يعتمد على قسم الانتاج في تصنيع السلع ذات المواصفات القادرة على جذب المستهلكين مما يجعل صور الاعتمادية في اداء المسؤوليات والانشطة² ذات اثر كبير في اشتداد حدة الصراعات القائمة بينهم اثناء اداء الواجبات.

¹ - نجاة وسيلة بلغامي ، حماد فردي: دور القيادة في ادارة الصراع في المؤسسة الوطنية للهاتف النقال موبيليس وكالة تندوف، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 11، العدد 1، ص ص 101، 102.

² - عثمان قدور: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

- **اختلاف الاهداف:** يعتبر التعارض بين اهداف الافراد داخل كل قسم او مصلحة، والتباين في القيم الفردية إذ يحمل كل فرد قيمة الخاصة، احد مسببات الصراع فهو يتوقع أن الأفراد الآخرين يفكرون بنفس الطريقة التي يفكر بها فيحدث صدام وصراع مع الآخرين.¹
- **التنافس على الموارد المتاحة:** حيث يتنافس مديرو الادارات داخل المنظمة رغبة في فوزهم بنصيب اكبر من هذه الموارد تلبية لاحتياجات ادارتهم،² اذ تسعى المؤسسة الى توفير كافة الموارد المادية والبشرية للاداء الجيد للعمل، وهذا ما يجعل كافة الاقسام تسعى الى تلبية احتياجاتها الاساسية حتى وان كان ذلك على حساب الوحدات العاملة الاخرى بالمنظمة.
- **صراع الدور:** ان الدور هو الشخصية التي يتقمصها الفرد من اجل اداء وظيفته داخل المؤسسة بغية تحقيق هدف معين، فالفرد اثناء قيامه بدور معين قد يقع في صراع مع الادوار الاخرى في التنظيم، لذا يجب ان تكون الادوار واضحة للجميع.
- **غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة:** فهذا الغموض حول المسؤولية والسلطة يجعل الافراد غير مدركين من هو المسؤول عن العمل ومن هو احب السلطة.³
- **الاختلاف في الثقافة:** والثقافة هي مجموعة القيم والمعتقدات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في مؤسسة معينة او جماعة معينة ويكون لها تاثير واضح على سلوكه في تلك المؤسسة او تلك الجماعة، والتي غالبا ما تقود الى الصراع بين الافراد والجماعات داخل الوحدات التنظيمية.⁴

¹ - رشيد بوخالفة: الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، -كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2016/2015، ص 55.

² - منى محمود عبد الجليل، محمد حسني حسين: المجلة العربية لبحوث الاعلام والاتصال ، العدد 22، سبتمبر 2018، ص 79.

³ - محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ص 2003، ص 318.

⁴ - امينة قهواجي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

- **الاختلافات الشخصية:** تظهر الخلافات الشخصية بين العاملين بسبب اختلافات سماتهم الشخصية، الثقافات والاتجاهات...الخ، التي تجعل هناك صعوبة في اداء العمل معا ، اذ ان هناك سمات فردية شخصية يمكن التغلب عليها وهناك صفات اخرى يصعب حلها.¹
- **الاختلاف والتنوع الثقافي:** ان التنوع الثقافي للأفراد داخل المؤسسة خصوصا اذا وجدت هناك ثقافات مختلفة فانها تساهم في خلق التوتر وذلك لعدم تقبل افكار، اذ اشارت معظم الدراسات الميدانية الخاصة بالجانب الثقافي للمورد البشري داخل المؤسسة، الى دور التنوع الثقافي في التأثير على سيرورة العمل داخل المؤسسة²، فجملة الاختلافات " الديانة، الايديولوجيا...الخ"، يدفعه للشعور بانه يمثل الجهة او المكانة التي ينتمي اليها داخل المؤسسة، مما يستدعيه للحفاظ على مبادئه ومواجهة الآخرين، والتصارع معهم من اجل فرض افكاره.³

وهناك من يحدد هذه الاسباب في:⁴

- **العامل النفسي او الذاتي:** للمؤسسات وكذلك الافراد يختلفون في ميولهم ورغباتهم ودوافعهم واتجاهاتهم، الامر الذي يجعلهم جميعا في مواقف وعلاقات متباينة من بينها علاقات العداوة والبغضاء.
- **عامل السلطة:** احد مظاهر بعض منظمات الاعمال هو مغالاتها بتمركز السلطة وعدم توزيعها او تحويلها الى الآخرين، وبالتالي فان تمركز السلطة وعدم تفويضها للآخرين يؤدي الى اساءة استخدامها الامر الذي قد يؤدي الى نشوء حالة صراع داخل المؤسسة.
- **عامل المصلحة:** الميل لاعلاء المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، سواء كان ذلك على مستوى الفرد او المؤسسة من شأنه ان يؤدي الى نشوء الصراع فيما بين الافراد لتضارب المصالح.

¹ - هادي عبد الحسين مطر: ادارة الصراع في المنظمات، دراسة نظرية لاسباب ومراحل الصراعات، مقال منشور، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، 2014، ص 05.

² - عبد الناصر محمد علي حمودة: ادارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، اسبوط، مصر، ص 42.

³ - محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الاردن، 2005، ص 368.

⁴ - شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2010، ص ص 274-276.

- **العامل الثقافي:** قد يمتد الخلاف بين الافراد والمؤسسات فيأخذ اطوار عدة تتسبب الصراع في المؤسسة، ويكون سبب هذا الخلاف هو التباين في المستوى الثقافي او التعليمي للافراد.
- **العامل البيئي:** تتباين وجهات نظر الافراد والمؤسسات تجاه الموضوعات والامور الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، وكل منهم يفسر ويرز مردود واثر أي عامل من هذه العوامل بالطريقة التي تمليه عليه اراؤه واتجاهاته.

*كذلك من بين الاسباب التنظيمية للصراع الاداري داخل المؤسسات مايلي:¹

- التعارض او التغيير في الادوار.
- التغير في المركز الوظيفي.
- الاختلاف في الثقافة.
- التنافس على الموارد.
- تنسيق العمل بين الجماعات، فيعتبر من اهم المصادر الرئيسية للصراع التنظيمي لان مهام العمل هي الاساس في مؤسسات العمل، كما يتمثل تنسيق العمل في تحديد المهام والمسؤوليات والواجبات والسلطات وتحديد الادوار، واذا لم يتم هذا بشكل واضح ومحدد فسيحدث صراع.²
- هناك من يعتبر ان انظمة الرقابة التنظيمية مصدرا رئيسيا للنزاع والصراع بين الجماعات وكذلك الطرق التي تتم بواسطتها الرقابة على اداء العمل.³

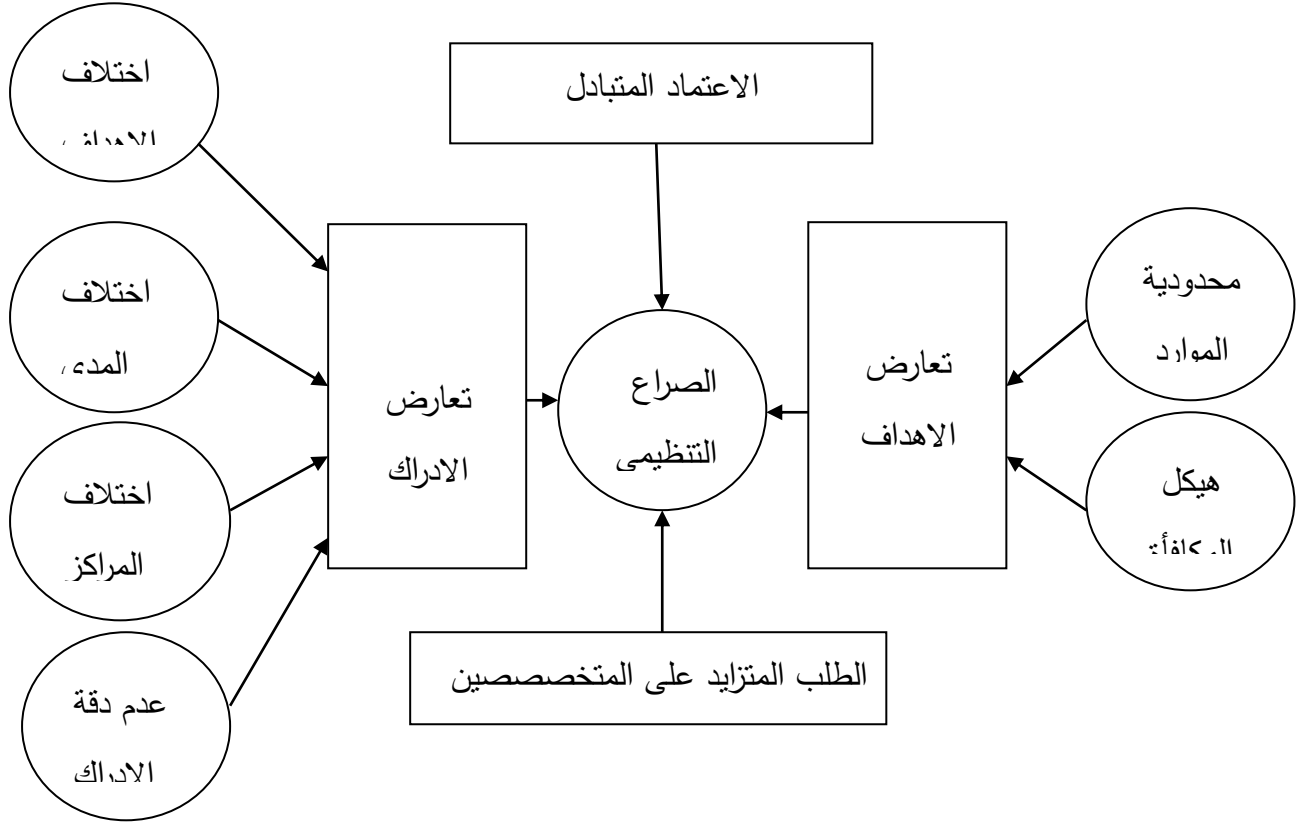
¹ - غربي صبرينة، معمري حمزة: الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكلوجي والسوسيولوجي، 16/15 جانفي 2013، ص 67.

² - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ط1، 2005، ص 132.

³ -ناصر محمد العديلي: ادارة السلوك التنظيمي، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض، مرامر للطباعة الالكترونية، ص 343.

وهناك من يحدد مصادر الصراع في المؤسسات المبينة في الشكل الموالي:

شكل رقم (18): مصادر الصراع في المؤسسات



المصدر: ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد مرسى: السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005، ص 494.

من خلال الشكل نلاحظ ان الصراع في المؤسسة امر وارد وكما انه امر حتمي، وذلك بتوفر احد الاسباب الواردة ادناه، ونلاحظ تعدد هذه الاسباب من محدودية للموارد او تعارض الاهداف او تعارض الادراكات او الاعتمادية وغير ذلك من الاسباب والتي يمكن تصنيفها بصفة عامة ومن خلال ماسبق ذكره في اسباب ادارية تنظيمية، ثقافية اجتماعية واسباب سلوكية نفسية.

3- مراحل الصراع الاداري:

غالبا ما تحدث هناك صراعات داخل المؤسسات على اختلاف اهدافها ومجال عملها، هذا لان هناك مجموعة من العوامل التي تولد لدى الفرد الاحساس بالتوتر والصراع داخليا او مع

زملائه او بين جماعات العمل التي تتنافس من اجل غاية ما للحصول على القوة او من اجل كسب هدف ما، والذي يمر من خلال جملة من المراحل وهي:

أ- الصراع الضمني:

في هذه المرحلة و كما جاء في نموذج (pondy) تتضمن الظروف المسببة لنشوء الصراع، لايوجد صراع واضح بل هو صراع كامن ولكن احتمال ظهوره وارد، والتي لا يدرك فيها الاطراف وجود الصراع غير ان هناك مقدمات لذلك تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الاهداف ووجود حاجة الى الاستقلال في العمل وغير ذلك، حيث تم تحديد بعض المصادر للصراع نذكر منها:¹

- الاعتمادية:

أي ان كل قسم او مصلحة فرعية داخل المؤسسات التي تتمايز فيما بينها تسعى الى تحقيق اهدافها الشخصية والاستقلالية عن البقية واخذ الامتيازات على حساب البقية، وبسبب الاعتماد على باقي الاقسام تسعى الى الحرية في التصرف وبالتالي يؤدي الى حدوث صراع.

- الاختلافات في الأهداف والأسبقيات:

يؤثر الاختلاف في توجه وحدات الاعمال في طريقة النظر الى طبيعة عمل كل وحدة او قسم للمحيط الداخلي والخارجي، وهذا راجع الى تعدد الاهداف واختلافها من وحدة الى اخرى وعدم مطابقتها وانسجامها مما يؤدي الى احتمالية حدوث صراعات فيما بينهم.²

- التنافس على الموارد النادرة:

عندما يكون هناك ندرة او عدم التوزيع المناسب للموارد المادية وغيرها بين مختلف الوحدات العمالية فان ذلك يحدث صراع فيما بينهم من خلال المنافسة الحادة للحصول عليها واشباع احتياجاتهم الضرورية.

¹ - هادي عبد الحسين مطر: مرجع سبق ذكره، ص 09.

² - هادي عبد الحسين مطر: المرجع السابق، ص 09.

ب- مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ:

في هذه المرحلة يتم إدراك الصراع بين الأفراد أو داخل الجماعات، وتلعب المعلومات المناسبة خلال قنوات الاتصالات دوراً مهماً في تغذية صور ومدرجات هذا الصراع،¹ تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك أطراف الصراع أن هناك صراعاً مرتقياً سوف يحدث، وغالباً ما يبدأ الطرف الذي يشعر أطراف الصراع بالتناقض أو التضارب في المصالح والأهداف.²

ج- مرحلة الشعور بالصراع:

وهي مرحلة يشعر فيها أطراف الصراع بالظواهر والمؤشرات التي تدل على بدء الصراع الفعلي بين الأطراف المختلفة، وبمعنى آخر هي المرحلة التي تترجم فيها الصراع المدرك إلى مقدمات للصراع الواقعي أو الفعلي.³

وتتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع والإثارة الإدراكية، وغالباً ما يتبلور الصراع بشكل أكثر وضوحاً وتعبيراً عن طبيعته ومسبباته وما سوف تؤدي إليه.⁴

د- مرحلة الصراع العلني:

في هذه المرحلة يتم اللجوء إلى الأسلوب أو الطريقة الصريحة من قبل الأفراد أو الجماعة للتعبير عن الصراع ضد الطرف الآخر، إذ يتم إظهاره والتعبير عنه من خلال سلوكيات يصدرها يسعى من خلالها إلى تثبيط خصمه وعدم التساهل والتعاون معه.⁵

¹ - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص 300.

² - صفاء جميل الجعافرة: أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة دراسات للعلوم التربوية، المجلد 40، العدد 2، كلية التربية، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013، ص 1665.

³ - نفس المرجع، ص 1665.

⁴ - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص 300.

⁵ - زويتى سارة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص 75.

هـ - مرحلة ما بعد الصراع العلني:

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بعملية ادارة الصراع من خلال مواجهته بالتعرف على مسبباته والتعمق في جذور المشكلة ومحاولة ايجاد حلول لها بناءا على تحقيق المساواة وضمان حقوق كل طرف فيها، فاذا ما تم تهدئة الاوضاع فان ذلك يؤدي الى تشجيع روح التعاون في الاداء وانجاز الاعمال.¹

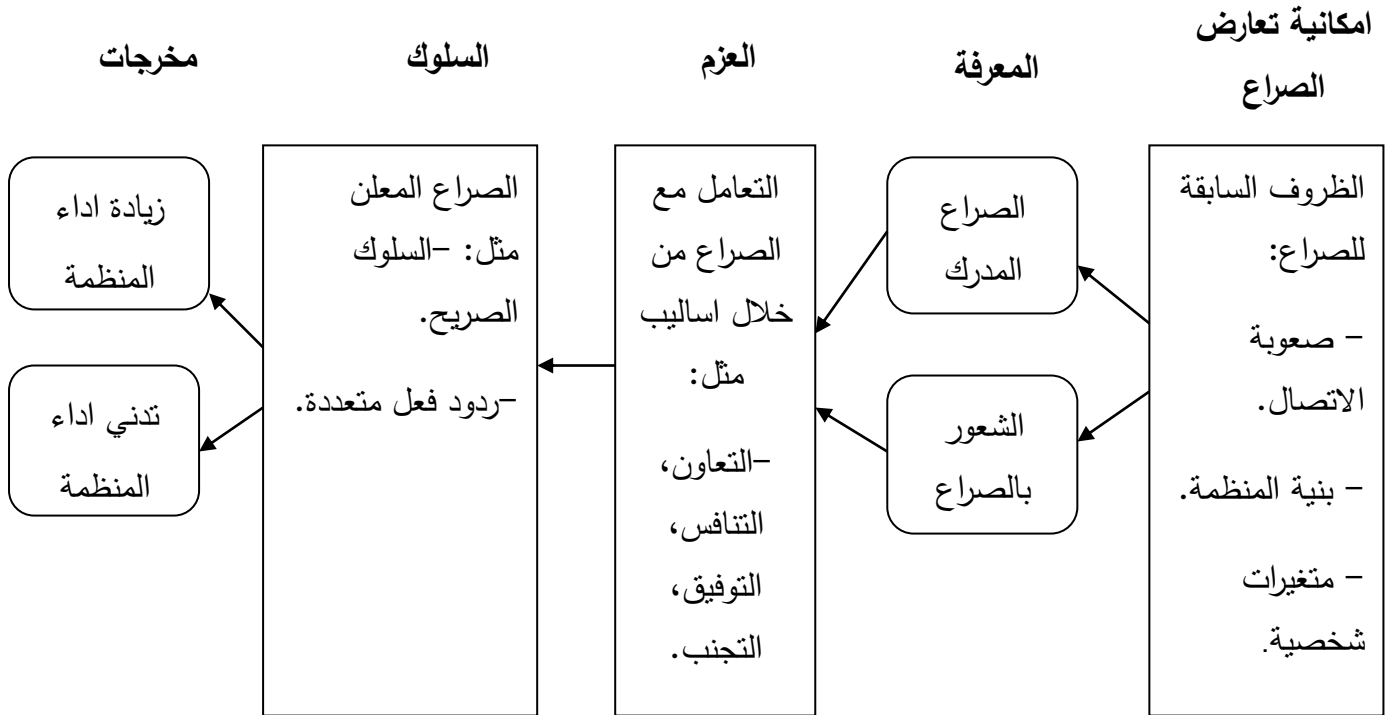
فيحصل في هذه المرحلة أمران أولهما ان الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يعد أساسيا ولا يمكن حله وهذا غالبا ما يؤدي إلى التفكك، وثانيهما وهو الأكثر احتمالا اذ يصار إلى اعتماد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع وتخفيف حدته بين الأطراف المتصارعة.²

اذ لابد على المؤسسة ان تتخذ انجع وانجح الاساليب الضرورية التي تقلل او تحد من المشاكل والصراعات حتى تضمن السير الجيد للعمل وتقليل من الاثار الضارة التي يمكن ان تلحق بالمؤسسة بالدرجة الاولى.

¹ - سوهام بادي، مساء قرزیز: الصراع التنظيمي وأثره على الاداء المهني لأخصائي المعلومات بالمؤسسة الوثائقية،مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد17 ، جوان 2019، ص 200.

² - اسماعيل عوزير سعدي: دراسة مقارنة في اساليب معالجة الصراع التنظيمي لبعض اداري اندية محافظة اربيل، مجلة الرافيدين للعلوم الرياضية، المجلد 14، العدد 46، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل، العراق، 2007، ص 107.

الشكل رقم (19): مراحل تطور عملية الصراع



المصدر: ليلي عبد الحليم قطيشات: الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، الأردن، ط1، 2014، ص 60.

ومنه من خلال الشكل يتضح أن الصراع التنظيمي يكون وفق مراحل متسلسلة، ففي مرحلته الأولى يكون الصراع كامناً وغير محسوس وباستمرار الوضع يتحول الصراع إلى صراع مدرك من قبل الأفراد ومنه صراع محسوس ليتضح أمام الجميع ويعلن لهم في شكل سلوكيات وتصرفات تعبر عنه، فتكون نتائجه إما ايجابية متمثلة في زيادة أداء المنظمة أو نتائج سلبية متمثلة في تدني أداء المنظمة وهذه النتائج تكون تبعا لطريقة التعامل مع الصراع وكيفية استغلاله بما يحقق نتائج مرضية للجميع.

ثانيا :محددات الصراع الإداري

1- أهمية الصراع الاداري داخل المؤسسات

تعد الانظمة البشرية غير ثابتة بل هي في حالة ديناميكية وذلك نظرا لطبيعة انشطتها المفتوحة والمتفاعلة مع المحيط الخارجي الذي تعيش فيه، والتي تتميز بالتطور والنمو وإزاحة الحدود المكانية والزمانية بفعل التطور التكنولوجي والعولمة الاجتماعية التي جعلت من المجتمعات تتفاعل وتعيش كوحدة واحدة، والتي تفرعت عنها ظهور مظاهر اجتماعية حديثة كالتنوع والتطور في الافكار والمنافسة على الموارد المتاحة، كل هاته المظاهر ادت الى نوع من اللبس والغموض والتعدد في الاراء والقيم والمعتقدات التي تجمع الافراد، كل هاته التوجهات تجعل من الصراع امرا وارد الحدوث ¹.

إن إدراك المشاكل التي تحدث وتكيفها مع البيئة واستغلالها كنقطة قوة للمؤسسة، يؤدي الى تعزيز روح المنافسة والطموح وراء الحصول على الترقية في الوظيفة بتحسين الاداء الوظيفي لهم وايجاد فرص التغيير من خلال ايجاد واكتشاف مواهب وقدرات للابداع، فوجود الصراع يكون ضروريا اذا ما تم التخطيط لادارته وتسييره ².

إذا ما تم النظر لظاهرة الصراع من زاوية ايجابية على صحة الفرد فانه يمكننا ان نقول بانه ظاهرة صحية خصوصا من الناحية النفسية على اعتبار انه اداة او طريقة يتم من خلالها الترويح من الاضطرابات الداخلية للفرد والقلق وعدم الارتياح، اذ يترجم الفرد كل هاته الضغوطات والمكبوتات الداخلية الى صراع ومشاكل مع الاطراف الاخرى، اما من الناحية الاجتماعية فهو يعد نقطة تحول لضرورة احترام الاختلافات والتنوع في الاراء والقيم والمعتقدات وغيرها خصوصا داخل المجتمعات او المؤسسات المتعددة الثقافات، بالتالي فان الصراع يعد نقلة نوعية لاحداث التغيير في بعض الامور الضرورية والذي يمكن من خلاله ان تزداد دافعية العاملين نحو الافكار

¹ - مها مراد علي احمد: استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات، مدرس التربية المقارنة والادارة التعليمية، كلية التربية، جامعة المنيا، ادارة البحوث والنشر العلمي، المجلد 34، العدد 11، 22 نوفمبر 2018، ص 255.

² - مها مراد علي احمد: المرجع السابق، ص 256.

الابداعية، فان ادارة الصراع بالشكل الجيد يمكن ان تدعم جهود المؤسسة للحفاظ على الميزة التنافسية.¹

- تفعيل القرارات الاستراتيجية للقيادات الادارية، اذ أن تعامل المسيرين مع التنوع بصدق كفيل بأن يرسم تصور يعكس أفضل النماذج لدعم التغيير.²

للصراع أهمية كبيرة في المجتمعات بشكل عام وفي المؤسسات بشكل خاص، فالمؤسسات بحاجة إلى قدر معتدل من الصراع لتجنب الجمود والركود والروتين وللحفاظ على نموها وفعاليتها، فالمؤسسات بحاجة إلى صراع في الأفكار والآراء، وتظهر الحاجة لإثارته عندما تسود أوضاع تجعل الأداء باهتا والسلبية تتغلب على الإيجابية بين العاملين، ويصبح جل اهتمام العاملين تعطيل أهداف الآخرين وتظهر أهميته من خلال المزايا التالية:³

- تحفيز العاملين والمديرين على التنافس الإيجابي.
- اكتشاف مسببات الصراع حيث يسهل معالجتها، وإشاعة الإيجابية والتنافس بين الأفراد وفرص العمل .
- ظهور اكتشاف المواهب والقدرات الإبداعية وزيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية.
- الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر اذ تعد مواجهة وإدارة الصراع في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لا كيفية جماعه بوصفه مجرد بشر.
- الصراع أداة للابداع، اذ ذكر روبنسن ان هناك علاقة بين الصراع والاداء والابداع فعندما لا يكون هناك صراع يعاني الاداء الجحود تحت ظروف الصراع المسيطر عليها اذ يمكن ان ينشأ لدى الافراد الدافعية للابداع.⁴

¹ - مها مراد علي احمد: المرجع السابق، ص 255.

² - فلاح تايه النعيمي، لؤي لطيف بطرس الشكر: إدارة التنوع الثقافي واثرا في المرونة الاستراتيجية، دراسة ميدانية، مجلة الاقتصاد والادارة، مجلد 38، العدد 106، 2016، ص300.

³ - شاين نوال، صالحى نادية: إستراتيجية التغيير التنظيمي ودورها في تخفيف الصراع التنظيمي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية، العدد الرابع، ص191.

⁴ - امل محمود علي العبيدي: مرجع سبق ذكره، ص 81.

2- أشكال وصور الصراع الاداري:

يعد الصراع حالة حتمية داخل المؤسسات فهو يعكس حالة الاستياء وعدم الرضا و التعارض بين أفرادها، فيقوم الأفراد بالاحتجاج كمحاولة للتأثير على السلطة، وهذه الاحتجاجات قد تكون مظاهرات، إضرابات، تخريب، وغير ذلك من أشكال الاحتجاج، بحيث يلجأ احد أطراف الصراع إلى التحرك للتعبير بقوة وإرغام الطرف الاخر من اجل الرضوخ لمطالب وإجبارها الى ضرورة التفاوض لحل الصراع وتحقيق مطالب ومصالح الجماعة التي قامت بالتظاهر.¹

2-1- الإضراب ماهيته:

يعنى بالاضراب توقف الافراد بشكل جماعي عن مزاوله العمل، فحتى يؤدي الإضراب وظيفته يكون من فعل اكبر عدد ممكن من العمال، يلجأ العمال للإضراب بغية الوصول لتحقيق مطالبهم من قبل رب العمل او ادارة المؤسسة، اذ يتم الوصول الى المبتغى المراد تحقيقه اذا ما كانت القوة العمالية ضاغطة ذو قوة اذ ينتهي الأمر بتسليم الطرف "الأقل تحملاً لنتائج الإضراب" و استجابته لطلبات الطرف الآخر.²

أ- تعريف الإضراب:

يذهب الفقه الى تعريف الإضراب هو التوقف الجماعي عن العمل وذلك بسبب نزاع عمالي جماعي مع صاحب العمل في سبيل الضغط على صاحب العمل والسلطات العامة لتحقيق مطالب مهنية.³

اما القضاء ذهبت محكمة النقض الفرنسية في حكمها الصادر عام 1969: بأنه التوقف المدبر عن العمل بقصد تأييد المطالب المهنية المحددة سلفاً والتي سبق رفضها من قبل صاحب

¹ - امينة قهواجي: الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك واداء العاملين في المنظمة: حالة قسم السيارات الصناعية- SNV-، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015، ص 52.

² - منية غريب: علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 173.

³ - احمد عبد الرزاق حمزة : الاضراب عن العمل وموقف المشرع العراقي في قانون العمل النافذ رقم 37 لسنة 2015، المجلة الاكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد الرابع، العدد 02، ص 536.

العمل، وعرفت المحكمة الدستورية الايطالية بأنه التوقف عن العمل من أجل المطالبة بالحقوق المشروعة¹.

- الآثار الناتجة عن الاضراب داخل المؤسسة:²

- **آثار الاضراب المشروع على ارباب العمل:** فان الاضراب يعني وقفا للعمل وشل للمؤسسة وهذا ما يلحق بها خسائر كبيرة في ميزانيتها، بالإضافة الى الخسائر المعنوية التي قد تصيبها نتيجة تاخر تسليم الطلبات لاصحابها والمتعاقدين مع المنظمة لتزويدهم بمنتجاتها، وعليه فالاضراب له آثار مادية كما لآثار معنوية.
- **آثار الاضراب المشروع على العمال الغير مضربين:** قد لا يشارك كافة الموظفين داخل المنظمة في الاضراب، اذ قد يحول هذا الاخير بينهم وبين اداء عملهم كما لو اقترن باحتلال أماكن العمل او تشكيل لجان تمنع باقي العمال من اداء عملهم، للضغط على صاحب العمل لكي يستجيب لمطالبهم.
- **آثار الاضراب المشروع على الاجر او الراتب:** تتوقف علاقات العمل خلال فترة الاضراب من انتاج اثارها، مما يستتبع عدم الالتزام بدفع الاجر من طرف صاحب العمل، ومن ثم يكون الاقتطاع من الراتب بقدر ايام الاضراب عن العمل، كما قد يكون بقدر الخسارة التي تكبدها صاحب العمل.

ب- التظاهر والاحتجاج

في هذه المرحلة يكون الصراع في اعلى مستويات حدته، بحيث يلجأ احد اطراف الصراع الى التحرك للتغيير بالقوة وارغام الطرف الاخر (الادارة او القيادة) من اجل الرضوخ لمطالبها واجبارها الى ضرورة التفاوض لحل الصراع وتحقيق مطالب او مصالح الجماعة التي قامت بالتظاهر.³

¹ - نفس المرجع، ص 536.

² - غريسي العيد، ميموني عبد الحليم: حق الاضراب واثاره على المرافق العامة في التشريع الجزائري، المجلة الدولية للبحوث القانونية والسياسية، ص ص 115، 116.

³ - عسلي نور الدين: ادارة الصراع واثارها على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة- ولاية المسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2008/2009، ص 09.

ج- التغيب

نقصد بالتغيب أي عندما لا يحضر العامل الى منصب عمله داخل المنظمة من دون مبرر، اذ قد مجرد وسيلة للتهرب من جو العمل نتيجة للعلاقة السيئة بين العمال والمشرفين، وغالبا ما يكون التغيب فرصة متاحة للعمال والتي تعتبر كبديل عن الاضراب، وهذا عندما لا يجد العمال وسيلة للتعبير عن اوضاعهم.

د- التخريب

هي تلك السلوكات التي يقوم بها افراد المؤسسة من أجل إلحاق الأضرار بوسائل وآلات العملية الإنتاجية في المؤسسة، والسرقات والتعطلات غير المبررة، ومن خلال الإسراف في استعمال المواد الأولية.

هـ- ترك العمل

هو التخلي النهائي عن منصب العمل بحثا عن محيط عمل افضل، وغالبا ما يكون على شكل استقالة بسبب سوء تفاهم بين العامل والمشرف او عدم الرضا عن جو العمل.

كل هذه الاساليب يلجأ اليها الافراد والجماعات في المؤسسة للتعبير عن الصراع الموجود وعن عدم الرضا عن العمل ويعتبر هذا التعبير اكثر الاساليب شيوعا للتفيس عن المكبوتات، كما ان ظهور الصراع بشكل ظاهر يجعل القيادة تشعر به، وتحاول اتخاذ كل الاجراءات المناسبة لحل الصراع واداراته.

3- الاثار التنظيمية للصراع الاداري داخل المؤسسات:

للصراع الاداري اثار ايجابية واخرى سلبية نذكرها كالآتي:

أ- الاثار الايجابية:

ان الصراع هو وليد ظروف مؤسساتية اذ يعتبر عنصرا مهما في إحداث تغييرات جذرية داخل محيط العمل، يمكن اعتبار كذلك انه اساس التقدم والابداع لتشجيعه المبادرة وتطويره الافكار

الجديدة والتي من شأنها ان تجعل المؤسسة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها، ومن الاثار الايجابية للصراع التنظيمي مايلي:¹

- ابراز القدرات الفردية والطاقات الكامنة التي لاتبرز في ظل الظروف العادية.
 - من خلال حل المشاكل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المؤسسة.
 - فتح اساليب جديدة للاتصال والتواصل داخل المؤسسة.
 - يساعد الصراع على اشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.²
 - يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.
 - يمكن ان يكون اساسا لعمليات الابداع والابتكار والحفز في المؤسسة.
- إن الإدارة الصحيحة للصراع الاداري تحول الطاقة المتولدة عن الصراع الى قوة واثر ليأخذ الطابع الايجابي بدلا من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والافكار من اطراف الصراع الى فوائد ونتائج جيدة للمؤسسة وافرادها، وكل هذا يتم بواسطة صراع الجدل الايجابي والعصف الفكري، كما ان الصراع الخارجي يزيد من التلاحم في المؤسسة.
- ب- الاثار السلبية:**

- يحدث الصراع نتيجة لمشاكل بين الافراد مما يترجمون ردة فعلهم الى سلوكيات عدوانية غير سليمة، مما يؤدي الى نتائج سلبية تعيق وتسبب خلا في عمل المؤسسة وفعاليتها.
- ومن الاثار السلبية للصراع الاداري داخل منظمات الاعمال الجزائرية مايلي:³
- تقدير المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة للمؤسسة.
 - مضيعة للوقت والجهد والمال مما يؤدي الى ضعف الفعالية لدى العمال.
 - غياب الثقة بين الادارة والعاملين، مما يجعل العمال يلجؤون الى اعمال الشغب كالتخريب وعدم التعاون مع الادارة.
 - غياب العمل التعاوني.
 - انخفاض مستويات الاداء مما يؤدي الى ضعف الانتاج والانتاجية.

¹ - عثمان قدور: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

² - مها مراد علي احمد: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة على ضوء نظرية المباريات ، مرجع سبق ذكره ، ص 258.

³ - عثمان قدور: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

- التسبب في ظهور علامات التوتر والقلق وعدم الرضا، يسبب في الابطاء من التقدم في انجاز الاعمال وانخفاض الجودة.¹
 - قد يلجأ احد الافراد الى تغيير المعلومات وتحريفها، وبث الاشاعات المغرضة للاحاق الضرر بالطرف الاخر، الفعل الذي يضر بالمؤسسة في محصلته.²
- نستنتج ان الصراع الإداري هو حقيقة موجودة داخل المجتمعات والمؤسسات، الا انه ليس بالضرورة ان يكون ايجابيا او سلبيا بل يمكن ان نقول انه سلاح ذو حدين اذا ما تم تسييره وحسن استغلاله.

4- أهم الأساليب المعتمدة في معالجة الصراع الإداري داخل المؤسسات:

حظى موضوع تسيير الصراع داخل المؤسسات اهتماما لدى الباحثين على اختلافهم في مجال الادارة والتنظيم، مما ادى الى ايجاد العديد من الاساليب لحله.³ اذ نجد هناك العديد من الاستراتيجيات التي تساهم في امتصاص الآثار السلبية التي تحدث سواء أكان بين الافراد معا او بين الافراد والمسيرين.

من خلال ماتم ذكره تتنوع استراتيجيات معالجة وادارة الصراع الإداري داخل المنظمات اذ يمكننا توضيحها كالآتي:⁴

- إستراتيجية التجنب أو الانسحاب: أي استخدام اساليب التجاهل وعدم الاكتراث واللامبالاة والابتعاد كليا عن مكان الصراع والفصل بين الأطراف المتصارعة، اذ يتم اعتماد هذا الاسلوب لإمكانية حل الصراع من تلقاء ذاته، او اعتباره ليس بتلك الاهمية الكبيرة حتى لا يتفاقم ويزيد عن حده.

¹-سهير ابراهيم جمعه طه: استراتيجيات التغيير ودورها في مواجهة الصراع التنظيمي بالجهاز الإداري"دراسة ميدانية بالهيئة العامة للتأمين الصحي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد الثاني،المجلد الثالث عشر، 2022، ص 79.

²- مها مراد علي احمد: استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة على ضوء نظرية المباريات ، مرجع سبق ذكره، ص 258.

³- زرمان عبد الكريم: الصراع التنظيمي واستراتيجيات تسييره- مقارنة سوسيو تنظيمية للظاهرة في الجامعة-، مقال منشور، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد الخامس، جامعة باتنة-1، جانفي 2018، ص ص 267.269.

⁴- مها مراد علي احمد: مرجع سبق ذكره، ص 273.

- إستراتيجية التفاوض أو المساومة: أي الاجتماع بين المجموعات او الاطراف المتصارعة واستخدام اسلوب الحوار والاستماع الى وجهة نظر كل طرف والتعرف على نقاط الاختلاف وفي الاخير التوصل الى حل يرضي كلى الطرفين.
- استراتيجية التعاون: تسعى هذه الاستراتيجية الى تكثيف الجهود بين الافراد والجماعات والعمل بشكل مترابط ومتحد للبلوغ للاهداف، اذ لابد ان يقتنع كافة الافراد بان المشاكل يمكن ان تحدث وانها لا يمكن ان تؤثر على ادائهم، وانه يمكن حلها معا دون تفاقمها.
- إستراتيجية التهدة: بمعنى تهدة أطراف الصراع، من خلال تسوية الخلافات الثانوية وترك الجوهرية، كما تسعى هاته الأخيرة إلى كسب الوقت إلى أن تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة وتخفف حدة الصراع.
- استراتيجية السيطرة: أي اسخدام احد الاطراف المتصارعة للقوة والهيمنة التي يمتلكها او يستمدّها بغية الوصول الى تحقيق اهدافه، اذ تسعى هاته الاستراتيجية الى تغليب المصلحة الفردية على المصلحة العامة للمؤسسة.¹
- إستراتيجية الوساطة: أي قيام جهة معينة بأخذ منصب الوسطية لحل النزاع وان يكون طرفا محايدا ودراسة المشكلة وعدم التسرع في اصدار الاحكام، من خلال استخدام لغة الحوار والمناقشة حول الدوافع التي أدت الى وقوع صراع وايجاد حلول يتفق عليها كافة الاطراف.²
- استراتيجية الاسترضاء: الاهتمام بالنفس وبالاخرين، اذ يهتم الفرد بإنشغالات الاخر على حساب انشغالاته هو، ويمثل أعلى درجات التعاون.³
- المهادنة: من خلال الاتفاق بين اطراف الصراع على وقف الصراع وحله، يكون هذا الاتفاق بسبب حدوث تغييرات في البيئة المحيطة او لمواجهة ظروف خارجية تتطلب اللجوء الى حدوث تاجيل الصراع لفترة معينة لصالح الطرفين.¹

¹ - محمد عبد العزيز سلامة، محمد احمد محمود السيد علي: الثقافة التنظيمية ودورها في الحد من الصراع الاداري لدى العاملين بالجهاز الاداري بمراكز الشباب بمحافظة الاسكندرية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، الجزء 01، العدد 82، جانفي 2018، ص 136.

² - زرمان عبد الكريم: نفس المرجع السابق، ص 269.

³ - مقرون هبة: قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسييره في المؤسسة الجزائرية، مقال منشور، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية "دراسات اقتصادية"، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 224.

- استراتيجية التنازل أو المجاملة: اعتقاد المسيرين ان الصراع يمكن ان يزول بالوقت من خلال التعاون للتقليل من القلق، وهذا الاسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، يلجأ إلى هذا الاسلوب إذا كان الصراع قائماً على إختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصراع.²

الجدول رقم(09): يوضح الثلاث إستراتيجيات الأكثر إستخداماً في إدارة الصراع وحالات اللجوء إليها.

الاسلوب	حالات الاستخدام
التعاون	-المسائل المعقدة التي تحتاج إلى تعاون - القضايا والمواضيع الإستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات والخطط - عندما يكون طرفا الصراع بنفس القدر من القوة - عندما يكون الموضوع جوهري ولأحد مستعد للتنازل - لتوحيد الإهتمامات المختلفة للأطراف المتنازعة من أجل كسب إلتزامها. - - الحصول على مرئيات الأطراف الأخرى التي تركز على أسس مختلفة. -عندما يراد التعلم والإفادة من الآخرين. - للتخلص من المشاعر السلبية للأطراف المتنازعة.
التنافس	-تنفيذ الإستراتيجيات والسياسات التي ترسمها الدولة. - تنفيذ تطبيق قواعد جديدة في العمل. - في القضايا المتنازع عليها التي تحتاج إتخاذ قرارات سريعة. - ضد الأشخاص الذين ينتهزون عدم إستخدام الأسلوب التنافسي معهم.

¹ - مصطفى كامل ابو العزم عطية:مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، د ت، ص 120.

² - لارغو خامسة، بن جيمة عمر: دور إدارة الصراع في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مستشفى ترايب بوجمعة بولاية بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 03، ص 149.

-عندما يحاول أحد الأطراف تجنب إظهار مواطن ضعفه لكسب الصراع. -عندما يرغب لأحد الأطراف الإستقلال وعدم التعاون مع بفية الأطراف لزيادة قوته. - عندما يكون هناك تفاوت شديد في القيم بين الأطراف المتصارعة في القضايا المتعلقة بمصلحة العمل مباشرة مع التأكد من صواب الرأي فيها.	
-في القضايا التي ليست ذات أهمية. -عندما تكون قوة المدير منخفضة مقارنة بباقي أطراف الصراع. - في القضايا الثانوية . -عند إدراك أحد الأطراف عدم إمكانية تحقيق أهدافه في حالة دخول الصراع. -لإعطاء فرصة للطرف الآخر حتى يهدأ ويعيد النظر في قضية الصراع. -عندما يتبين وجود مشكلات أخرى ملازمة للقضية المتصارعة عليها. -عندما تكون تكلفة الصراع أكثر من الفائدة المرجوة من ورائه.	التجنب

المصدر: رشيد بوخالفة: الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، -كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2016/2015، ص59.

من بين الاساليب كذلك التي يمكن اعتمادها لحل وإدارة الصراع داخل المنظمات نجد مايلي:¹

- تحديد وعقد مقابلات بين اطراف الصراع بشكل مباشر.

¹ - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص ص 133.134.

- إحداث استقطاب كبير في الموارد المالية او البشرية، هاته الوفرة تؤدي الى حل مشكلات النزاع.
- بناء الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة.
- فتح المجال امام الجميع لمناقشة كافة الاحداث والمستجدات في مكان العمل لمعرفة ارائهم واقتراحاتهم والاخذ بها.

ثالثا: علاقة التنوع الثقافي بالصراع الاداري داخل المؤسسات

1- التنوع الثقافي والصراع في المؤسسات

قد كتبت جيان وزملائها في مجلة هارفرد للاعمال مقالة موسومة بعنوان كيف نتناقش مع افراد من ثقافات اخرى، وفي مضمون تلك المقالة تناول الكتاب العديد من الاحتمالات خصوصا حينما تكون مديرا على مجموعة من الموارد البشرية المتنوعة ثقافيا، اذ نجد ان بعض ما خلصوا اليه ان التعامل المباشر في العمل عندما يتناسب مع الادارة الامريكية يلاقي راجا وقبولا، كما نجد ان هذه السلوكيات لدى الثقافة الاسيوية محل امتعاض ومثارا للغضب، فالتلميحات التي تسود مناخ الاجتماعات في الثقافة الاسيوية لاتبدو طريقة مناسبة لانجاز الاعمال في الثقافة الغربية، اذ ان الغربيون يفضلون ان يطرحو القضايا علنا من اجل الوصول الى حلول لها، على عكس الطرف الاسيوي، ان المستخلص والعبرة من هذه المقالة هي الكيفية التي يطور بها المدراء العالميون قدرتهم على التحول من طريقة في المواجهة الى اخرى، حيث انتهت تلك المقالة بوضع جملة من الاقتراحات التي نظروا لها من منظورين هما: المنظور الاول يقول انك اذا كنت مطلعا على الثقافة الغربية فان هناك ثلاث نقاط يجب الانتباه لها عند التعامل مع الصراعات في الثقافة الشرقية وهي كما يلي:¹

- ان نقرأ ما بين السطور ونتريث في تفسير تصرفات الاخرين.
- عبر عن حلولك ومشاريعك على شكل سؤال وليس على شكل مسلمة.

¹ - اسماعيل بن ابراهيم محمد القبشي: دور القيادة الادارية في ادارة التنوع الثقافي وعلاقته بالصراع التنظيمي دراسة تحليلية، مجلة التنمية البشرية والتعليم للابحاث التخصصية، المجلد 4، العدد 2، اكتوبر 2018، المملكة العربية السعودية، ص ص 190، 191، 192.

- المقترحات وهو ان لا تنزعج من تدخل اطراف ثالثة.
- اما المنظور الثاني فيظهر عندما تكون مطلعا تماما على الثقافة الشرقية أي انك بانتمائك لها يجب ان تكون مطلعا على ثلاث نقاط عند التعامل مع الثقافة الغربية وهي:¹
 - ان تكون جاهزا لمواجهة السلوكات المباشرة من نظيرك الغربي.
 - استخدام طرح الاسئلة الاستفسارية حول موضوع النزاع.
 - اعلم ان الزميل الغربي يمكن ان ينزعج اذا تم تدخل طرف ثالث في التعبير عن النزاع.
- اذ ذكرت دراسة العتيبي² ان من الحالات التي ينشأ فيها الصراع هي ان يكون الفرد عالما بسلوكياته بينما تكمن المشكلة في عدم معرفتها من قبل الاخرين، في حالة اخرى يمكن ان يكون الفرد مثيرا للغضب في اسلوبه ولكنه لا يدرك ذلك، كما قام العتيبي بإستقراء للدبيات التي تناولت موضوع الصراع الاداري ليكشف عن وجود 43 سبب للصراع الاداري داخل المنظمات والتي كان من بينها: (طبيعة العلاقات الشخصية بين العاملين، نمط القيادة المستخدمة)، وهذين السببين ينشأ في بيئة التنوع الثقافي للموارد البشرية كذلك، حيث يصبح الامر اكثر تعقيدا عندما يصبح الموظفون ذوي ثقافات مختلفة ومن خلفيات ثقافية متعددة، في هذا السياق قامت الزومان³ بإجراء دراسة ميدانية حول فاعلية القيادة الادارية في بيئة العمل متعددة الثقافات، اذ هدفت الدراسة للتعرف على مدى توافر خصائص القيادة الكارزمية والقائد الاخلاقي واثرت تلك الخصائص على علاقة الموظفين فيما بينهم، من حيث مستوى الصراع ومن حيث مستوى الانسجام، حيث توصلت في الاخير الى ان النمط القيادي الكاريزمي والاخلاقي ملائمان لتقليل مستوى النواح بين الموظفين كما انهما يساهمان في زيادة الانسجام بين الموظفين معا.

¹ - نفس المرجع: ص 192.

² - العتيبي طارق موسى: الصراعات التنظيمية واساليب التعامل معها، مرجع سبق ذكره.

³ - الزومان موزي بنت محمد: فاعلية القيادة الادارية في بيئة العمل المتعددة الثقافات بالتطبيق على الشركة السعودية للصناعات الاساسية، مجلة الادارة العامة، المجلد 55، العدد 01، ص ص 184، 208.

أ- الصراع في مجتمع التعددية:

امكانية فهم واستيعاب الصراع داخل المجتمع الذي بدوره يكون متعدد ومنقسم تبعاً للعلاقات الانسانية الاجتماعية بين المجموعات، ومثالا على ذلك الاختلاف في الهويات اذ نجد هناك العديد من الثقافات داخل المجتمع الواحد، وعدم المساواة في الحقوق الاجتماعية مما يؤدي الى عدم الاستقرار، حيث يتم تنظيم مجموعات تطالب بتحقيق المساواة وتطبيق العدالة الاجتماعية في كافة المجالات، فيظهر الصراع نتيجة للاختلاف حول جملة القيم او المصالح، و رغبة كل طرف في الاستحواذ مما ينجر عنه التصادم والتعارض مع رغبات الاخرين.¹

وحسب عوض يمكننا التمييز بين نموذجين من المجتمعات التعددية هما نموذج الصراع ونموذج التوازن ويمكن استظهارها في الجدول الاتي:

جدول رقم(10): مقارنة بين نموذج الصراع ونموذج التوازن في المجتمعات التعددية

وجه المقارنة	نموذج الصراع	نموذج التعاون
اساس المجتمع	هيكل هش من الجماعات غير المستقرة يضم مزيجاً من الجماعات التي تعيش داخل وحدة سياسية واحدة تتماسك كل منها بثقافتها ولغتها ودينها وافكارها.	هيكل قوي من الجماعات المستقرة والمستقلة والوسيلة بين الفرد والدولة.
السمة الرئيسية	تعدد ثقافي وتباينات لغوية او عرقية اولها حدود مرسومة تتميز بالثبات.	تجانس ثقافي على صعيد القيم والمعتقدات السياسية العليا، تباينات مرتبطة بالرأي العام والعملية الانتخابية.
نمط العلاقات الاجتماعية	نظام تدريجي جامد للعلاقات بين الجماعات يقوم على التنافس دون ضوابط ولا يؤمن بالمشارك واو بالمساواة أي	علاقات تعاون وانسجام مستقر بين الجماعات نتيجة المشاركة في السلطة وفي صياغة القرارات أي تنظيم

¹ - ناهض ابو حمادة، محمود الشامي: الهوية والتنوع الثقافي في المجتمعات التعددية: مقاربات مفاهيمية ومكونات تفسيرية، مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف، المجلد 07، العدد 01، ص 553.

ديمقراطي للعلاقات الاجتماعية.	تنظيم غير ديمقراطي.	
منتشرة وموزعة بين الجماعات والقوى السياسية والاجتماعية.	مركزة في يد جماعة او فئة محددة.	طبيعة السلطة
الروابط والعلاقات بين الجماعات في الاساس والدولة ككيان سياسي ليست سوى تعبير عن هذه العلاقات التكاملية.	تعلو فوق المجتمع وتقرض بعض الاجراءات لتنظيم العلاقات بين الجماعات حتى لا تصبح علاقات عدائية بحتة.	وضع الدولة
الالتزام بالقيم المشتركة والاحساس بالانتماء المجتمعي بين النخب واحترام حكم القانون والالتزام بالعمل التدريجي.	ليس طوعية بل مفروضة نظرا لغياب القيم المشتركة والاحساس بالانتماء المجتمعي سواء بين النخب او المواطنين.	اساس التكامل

المصدر: ناهض ابو حمادة، محمود الشامي: الهوية والتنوع الثقافي في المجتمعات التعددية: مقاربات مفاهيمية ومكونات تفسيرية، مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف، المجلد 07، العدد 01، ص 554.

2- تجنب الصراع الاداري في ظل التنوع في مكان العمل:

محاولة المدير المحافظة على التجانس بطريقة نسبية على الاختلافات الموجودة في مكان العمل ومحاولة ايجاد طرق واساليب لمنع الاحساس بالقلق والغضب، اذ يتم تجاهل اسباب الصراع على الرغم من السماح باستمرار الصراع نفسه في ظروف معينة.¹

يقصد بإستراتيجية التجنب عدم مواجهة الصراع، والانسحاب من موقف الصراع، وبناء عليه يحاول المدير المحافظة على التهدئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل مؤسسته، ومحاولة منع انتشار شعور الغضب لدى المرؤوسين، ويطلق على هذه الاستراتيجية استراتيجية الهروب او الاغفال.²

¹ - امل محمود علي العبيدي: مرجع سبق ذكره، ص 87.

² - احمد يوسف احمد اللوح: الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الازهر والاسلامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2008، ص 58.

أ- مساهمة مدخل تسيير الصراعات في نجاح ثقافة التنوع في المؤسسات:

تواجه المؤسسات عدة مشكلات تنظيمية ناتجة عن ضعفها في عملية ادارة التنوع عند الموارد البشرية، ويعتبر مدخل تسيير الصراعات من أهم المداخل التسييرية المساعدة على إنجاح ثقافة التنوع، ويمكن إبراز دواعي اهتمام المؤسسات الاقتصادية دولية النشاط خاصة بتسيير التنوع الثقافي، والاهتمام بتسيير الصراعات الثقافية كالآتي:¹

- إن التسيير يواجه تحديات كبيرة خصوصا في حالة عمل المؤسسة في بيئة عمل غير مناسبة وسوية تنشأ فيها الحاجة الى تسوية الصراع.
- تبني العمال ثقافة العمل المسيطرة في سياق متعدد الثقافات أي انتشار واتباع ثقافة تسيير البلد المضيف.
- ان الاختلافات الموجودة بين الثقافة الأم والثقافة الفرعية يجعل الفرد المغترب متوتر ويعاني من اختلافات في قيمه وعاداته وتقاليده، اذ يصبح غير قادر على استيعاب وفهم الثقافة التنظيمية المسيطرة على المؤسسة.
- في كل ثقافة يوجد مسيروون يتخذون مواقف اخلاقية غير مرنة، وآخرون يعيدون النظر في موقفهم عند تقديم المعلومات المناسبة لهم، حيث اتفق المفكرون ان المسيرين القادرين على اعمال التفكير الموقفي في المسائل الاخلاقية هم من يكونون بارعين في التسيير في الثقافات المختلفة ام ذو الاتجاهات المتصلبة وغير المرنة نحو المسائل الاخلاقية فيحتمل ان يتورطوا في مواقف الصراع عند العمل في ثقافات اجنبية.²

ب- الاثار الضارة المحتملة للتنوع الثقافي على أداء الفريق

من المعلوم ان التنوع الثقافي للفرق عندما لا يكون مصحوبا بممارسة ادارية شاملة، يمكن ان يصاحبه اثار سلبية ضارة على ادائها، هذا الاخير يعتبر احد الاسباب الاساسية التي تفضل ظهور الصراعات داخل فرق العمل، اذ يعرف الصراع بانه عملية ناتجة عن التوتر بين اعضاء الفريق بسبب الاختلافات الذي يعد من اكبر التحديات لنجاعة وفعالية فريق العمل.

¹ - القايمة القويزي: تسيير التنوع في الموارد البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 19، جوان 2016، ص 120.

² - المتني حسان: ادارة الموارد البشرية الدولية، دون دار نشر، سوريا، 2009، ص ص 06.08.

من جانب اخر يشير الصراع المرتبط بالمهام الى الوعي بالاختلافات في وجهات النظر والاراء المتعلقة بالمهام التي يجب وضعها على جدول اعمال المجموعة وهي تتخلل الاداء لمختلف المهام، حيث يعتبر تراجع اداء فريق متعدد الثقافات نتيجة لسوء الفهم و الصراعات وضعف التواصل هذا الاخير يرتبط بالروح المعنوية للفريق.

كما يمكن للتنوع الثقافي داخل فرق العمل ان يعيق التواصل داخلها هذا لان التواصل بين الثقافات يرتبط بالتفاعل بين الافراد في سياق الثقافات المختلفة من خلال الاتصال بين الموظفين من جنسيات مختلفة، اذ يسعى كل واحد فيهم الى بذل مجهود ومحاولة التكيف واتخاذ بضع خطوات تجاه الطرف الاخر هذا ما يؤدي الى ظهور عيوب او سوء تفاهم هذا ما يشير الى مشاكل التواصل بين الثقافات، ومن بين المشاكل مشكلة مواجهة اللغة الام حيث تم اقتراح ثلاث عوائق للتواصل بين الثقافات منها خطأ الادراك خطأ في التفسير والتقييم هذه الاخيرة تتاثر بالثقافة بالتالي ستكون اصل الصعوبات في الاتصال التي تواجهها فرق العمل متعددة الثقافات.¹

¹ - maria giuseppina bruna , anissa louzir- ben hassine, marc rivault, lakhal lassaad : un regard croisé sur le coté sombre de la diversité culturelle nationale en équipe de travail, op. cit, p6 .

خلاصة:

لقد تم معالجة المتغير الثاني من الدراسة المتمثل في الصراع الاداري، حيث انطلقنا من اهم مميزات الصراع الاداري وانواعه التي تم تصنيفها الى صراع منظم وغير منظم، صراع سلمي وغير سلمي، صراع فردي، وبين الجماعات وبين المؤسسات هاته الاخيرة تتطلب تدخلا من طرف المسيرين لتسييرها وعدم تفاقمها، وصولا الى مراحله والتي إرتأينا فيها إلى أن الصراع يكون وفقا لعدة مراحل خفيا غير واضح ثم يظهر الى العلن ويثير مشاكل في العلاقات والاقسام الادارية للمؤسسة، وفي نهاية الفصل تطرقنا الى النتائج او الآثار الناتجة عنه التي انقسمت بين السلبية والايجابية، ووضع جملة من الاستراتيجيات التي تكون كفيلة بالتقليل من ظهور نزاعات داخل المؤسسة.

الباب الثاني:
البعد الميداني والتطبيقي
للدراصة

الفصل الرابع:
الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

ثانياً: مجالات الدراسة الميدانية ومنهجها

1- مجالات الدراسة الميدانية

2- منهج الدراسة الميدانية

ثالثاً: نبذة عن مؤسسة الدراسة سידار SIDER الحجار للحديد والصلب

1- لمحة تاريخية عن المؤسسة

2- الموقع الجغرافي والمساحة للمركب

3- لمحة ديمغرافية عن المؤسسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة

2- المقابلة

3- الاستمارة

خامساً: مجتمع الدراسة، العينة خصائصها وكيفية اختيارها

خلاصة

تمهيد:

بعد القيام باستعراض الجانب النظري للتنوع الثقافي والصراع الإداري في الفصول السابقة، سنقوم الآن بعملية إسقاط هاته الدراسة على احد المؤسسات الوطنية الجزائرية وهي مركب الحجار للحديد والصلب سیدار SIDER محاولة منا للتعرف على الدور الذي يلعبه التنوع الثقافي في تشكيله للصراعات الإدارية داخل المؤسسة، حيث كانت الدراسة على عينة من الموظفين بالمؤسسة، وذلك باستخدام أسلوب منهجي وموضوعي، إذ يمكننا هذا الجانب من الحصول على البيانات الضرورية للقيام بالتحليل الإحصائي والتوصل إلى نتائج وإجابات هاته الأخيرة يتم تفسيرها حتى نصل لتحقيق أهداف الدراسة. كما سنتطرق إلى مجالات الدراسة المجال المكاني والزمني ومن ثم سنتناول المنهج العلمي الذي قمنا باعتماده في هاته الدراسة و الأدوات البحثية المستعملة في عملية جمع البيانات الميدانية، كل هذا هو مدخل في إطار رسم إستراتيجية استكمال البحث النظري بالبحث الميداني.

أولا - الدراسة الاستطلاعية:

لدراسة الاستطلاعية أهمية كبيرة في الدراسة حيث تمكننا من الإحاطة الجيدة لموضوع وميدان الدراسة، كما تساهم في تحديد وتوجيه الباحث عند البدء في تصميم إجراءات الدراسة الميدانية.

1- الهدف من الدراسة الاستطلاعية:

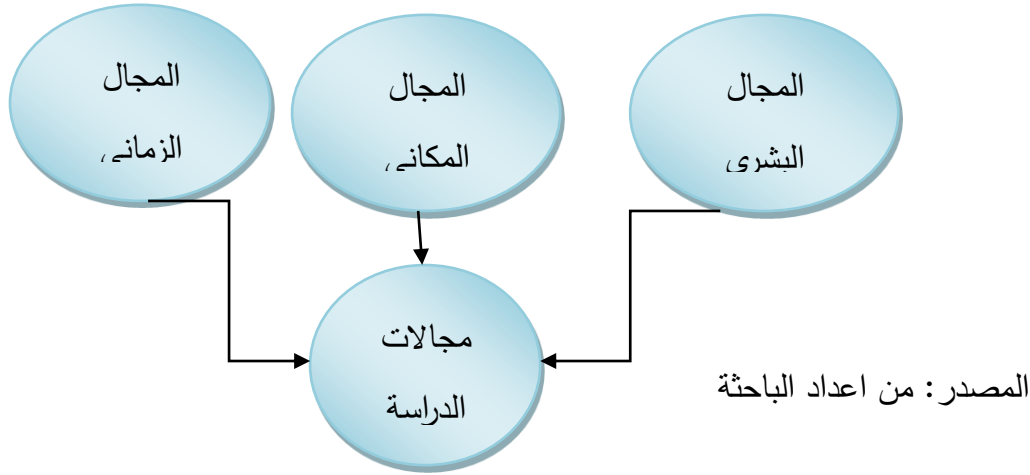
- التأكد من صلاحية المؤسسة المقصودة لموضوع الدراسة التي سنجرها.
- التأكد من إمكانية القيام بالبحث والإجراءات الإدارية اللازمة لذلك.
- التأكد من إمكانية دراسة المتغيرات ميدانيا.
- التأكد من توفر الأبعاد والمؤشرات الخاصة بمتغيرات الدراسة لدى عينة الدراسة.

ثانيا - مجالات الدراسة الميدانية والمنهج المستخدم:

1- مجالات الدراسة الميدانية:

من المتعارف عليه أن أي دراسة بحثية تقوم على مجالات تتمثل في المجال المكاني والزمني والبشري، حيث يشكل العنصر البشري مجتمع البحث الذي شملته الدراسة، وكذلك المجال المكاني الخاص بمكان الظاهرة التي يجب دراستها، والمجال الزمني فترة زمنية معينة تتواجد فيها، تعد هاته المجالات من أهم محددات البحث ومن خلال هذا سنقوم بتوضيح المجالات الثلاثة التي تركز عليها هاته الدراسة كما يلي:

الشكل رقم(20): يمثل مجالات الدراسة الميدانية



أ- **المجال البشري:** تم اجراء هذه الدراسة على الموظفين في مركب الحجار للحديد والصلب سيدار sider والذين كانت لهم علاقة بموضوع الدراسة على اعتبار انهم يعملون ضمن نطاق اداري متنوع ثقافيا يشمل على العديد من العمال ذو ثقافات مختلفة.

ب- **المجال المكاني :** اجريت هاته الدراسة في مؤسسة مركب الحجار للحديد والصلب سيدار SIDER بولاية عنابة.

ج- **المجال الزمني:** وهو الفترة الزمنية التي مر بها البحث والباحث في جمع المعلومات حول موضوع الدراسة ورصد حركية وتغير الظاهرة المدروسة، اذ مررنا في هاته الدراسة بعدة فترات زمنية ويمكن حصرها في اربعة سنوات من البحث (2023/2019) وهذه المراحل التي مر بها البحث خلال الاربعة سنوات كأكثر تفصيل:

- **المرحلة الاولى:** مرحلة ما بعد النجاح في مسابقة الدكتوراه حيث تم فيها عقد اجتماع مع اعضاء فرقة التكوين وتم فيها اختيار الاستاذة المشرفة والاتفاق حول موضوع الدراسة(اكتوبر 2019).

- **المرحلة الثانية:** بدأت عملية جمع المعلومات حول متغيرات الدراسة والاطلاع على الكتب والدراسات السابقة وكل ما له علاقة بموضوع الدراسة، من خلال مراجعة الكتب من المكتبة المركزية والمكتبة الجامعية اضافة الى مواقع الانترنت والتنسيق مع المشرفة.

- **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة قمت بإنهاء جمع المعلومات والقيام بعملية الغرلة والترتيب للمراجع حسب متغيرات الدراسة، والقيام بعملية ضبط مؤشرات الدراسة وأبعادها ووضع خطة مبدئية وعرضها على المشرفة.

- **المرحلة الرابعة:** تم في هذه المرحلة بداية عملية تحرير للفصول النظرية، وعرضها على المشرفة كل فصل على حدى حتى يتم تصحيح الاخطاء والتوجيه.
- **المرحلة الخامسة:** بعد عناء كبير في ايجاد ميدان الدراسة نظرا لعدة عراقيل منها عدم وجود اتفاقية بين الجامعة وبعض المؤسسات الجزائرية مما صعب الامر، تم في الاخير الاستقرار على مكان اجراء العمل الميداني ، بعد ان تمت الموافقة على طلب اجرائنا البحث الميداني الذي كان في مركب الحجار للحديد والصلب SIDER ولاية عنابة باشرنا البحث الميداني في 2022/11/21 حيث قمت بجمع المعلومات الخاصة بالاطار الجغرافي والبشري والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكل ما له علاقة بمؤسسة سيدار .
- **المرحلة السادسة:** تم توزيع الاستبيان التجريبي على عينة من 20 موظف بمصالح المركب، من اجل تعديل الاستبيان النهائي والوقوف على بعض الاسئلة الغامضة والغير مفهومة.
- **المرحلة السابعة:** تم فيها توزيع الاستبيان في شكله النهائي على الموظفين المعنيين بالدراسة، تم توزيعها على مراحل بعد الحصول على اجابات يتم توزيع عينة اخرى لان العينة كبيرة وكذلك من اجل تنظيم العمل اكثر .
- **المرحلة الثامنة:** بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة، تم الشروع في تفرغ البيانات يدويا من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية وعرضها في جداول احصائية بسيطة ومركبة وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة.

2- طبيعة الدراسة:

تندرج هاته الدراسة ضمن الدراسات الوصفية وهذا ما تفرضها طبيعة الموضوع، وذلك من اجل وصف مدخل التنوع الثقافي داخل مؤسسة سيدار مركب الحجار للحديد والصلب والدور الذي لعبه هذا الاخير في تشكيله للصراع الاداري بين الموظفين داخل المؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات التي ترتبط ارتباطا مباشرا بمتغير التنوع الثقافي على اعتباره موجة اصبحت تغزو اغلب المؤسسات خاصة والمجتمعات عامة، حيث انه اصبح مطلب لتعزيز التعاون الاقتصادي والانفتاح الاجتماعي.

حيث تعرف الدراسات الوصفية : " على انها تلك الدراسات التي تهدف الى وصف احداث معينة من خلال جمع الحقائق و المعلومات عنها، ووصف الظروف الخاصة وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع، وتستخدم البحوث الوصفية وسائل متعددة في جمع البيانات مثل الملاحظة،

المقابلة، والاختبارات...الخ، فهي لا تقتصر عند مجرد جمع المعلومات وتبويبها، وانما تسعى الى ما هو ابعد من ذلك بحيث تتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات.¹

3- منهج الدراسة:

تختلف مناهج البحث باختلاف طبيعة المواضيع المدروسة حيث ان اختيار اي منهج للبحث ليس بالامر السهل والذي يكون فيه للباحث حرية اختياره بل الموضوع هو الذي يفرض في اغلب الاحيان طبيعة المنهج الذي يجب استخدامه، اذ تعتمد اغلب الدراسات على الاسلوبين الكمي والكيفي في دراسة اغلب المواضيع.

- **الاسلوب الكيفي:** يستخدم من خلال جمع وتحليل المعلومات والوصول الى نتائج ومعرفة العلاقة والربط بين متغيرات الدراسة.
- **الاسلوب الكمي:** يتم استخدامه لتكميم المعلومات من خلال حساب النسب المئوية والتكرارات للوصول الى نتائج دقيقة.

ان البحوث الوصفية تستلزم بالضرورة استخدام **المنهج الوصفي** من اجل وصف الظاهرة وصفا دقيقا كما هو في الواقع، حيث تم تعريف المنهج الوصفي على انه " جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتدوينها، ومحاولة تفسيرها وتحليلها من اجل قياس ومعرفة تاثير العوامل على احداث الظاهرة محل الدراسة، كما يهدف الى استخلاص النتائج ومعرفة كيفية التحكم في هذه العوامل وايضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل".²

حيث قمنا بوصف ظاهرة التعدد الثقافي داخل المنظمة الجزائرية عامة ومؤسسة سידار خاصة من خلال معرفة نوع الاختلافات الثقافية الموجودة بين الموظفين ومدى تاثيرها على سلوكياتهم اثناء تأدية المهام الادارية من خلال الاعتماد على مؤشرات ذات علاقة بالموضوع كالتعدد اللغوي والاختلاف الحضاري وكذلك طبيعة الفروق الوظيفية وطبيعة الدور الذي تحدثه هاته الاخيرة في ظهور صراعات بين الموظفين او العكس وهذا ما سنصل اليه عند تحليل البيانات الميدانية.

¹ - محمد جاسم العبيدي: الاء محمد العبيدي: طرق البحث العلمي، ط1، دار دييونو للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 64.

² - عمار بوحوش: محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 29.

ثالثا: نبذة عن مؤسسة الدراسة سيدار **SIDER** الحجار للحديد والصلب

1- لمحة تاريخية عن مؤسسة سيدار

لقد مر المركب بعدة مراحل منذ نشأته وحتى وصوله إلى التسمية الحالية حيث تعود الانطلاقة الأولى لمركب الحديد والصلب إلى سنة 1958، ويمكن انجاز مراحل تطوره كما يلي:

المرحلة الأولى: الشركة الغابية للحديد والصلب **SBS**

ظهر مركب الحديد والصلب في مدينة عنابة عام 1958 في إطار ما عرف بمخطط قسنطينة، تحت اسم الحديد الشركة الغابية للحديد والصلب (**SBS**)، حيث تم تزويد هذا المشروع عند الإنشاء بفرن عالي مع كافة ملحقاته بطاقة إنتاجية تقدر ب (400000) طن بالنسبة وقد كان غرض فرنسا من إنشاء هذا المشروع يتمحور حول سببين هما.

- **السبب السياسي:** دور فرنسا في تعمير الجزائر لاستغلال ثرواتها وتفقيرها كما جاء في الملف الذي طرح أمام منظمة الأمم المتحدة من طرف جبهة التحرير الوطني.
- **السبب الاقتصادي:** يتمثل في صافي المعادن الموجهة نحو فرنسا ولاستغلال قدرات اليد العاملة الجزائرية بأجر زهيد جدا.

المرحلة الثانية: الشركة الوطنية للحديد والصلب **SNS**

بعد الاستقلال مباشرة تحولت المؤسسة الصغيرة إلى المركب وطاقة ضخمة لإنتاج الحديد والصلب وهو يهدف إلى تدعيم الاستقلال السياسي والخروج من التبعية الاقتصادية، وقد تم تحويل اسم الشركة إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب (**SNS**) وبالتحديد بتاريخ 1964/09/3، وكل تسييرها إلى مسؤولين جزائريين بمساعدة أجنبية.

ولقد عرفت المؤسسة الوطنية للحديد تضاعف المشاريع الصناعية أو الفروع، حيث كان المركب عام 1966 البطاقة الفنية التالية:

- فرن عالي رقم 1 بقدرة إنتاجية تقدر ب 450000 طن سنويا، وفتتم تحضي للمادة الأولية.

- فولاذ بالأكسجين رقم 1 مع محولين بمقدار 50 طن، كل محول يستعمل (LD) إجراءات تمحيص الحديد بالأكسجين للمؤسسة والصلب النمساوية.
- الدرفلة على الساخن للمنتجات المسطحة بمقدار 400000 طن سنويا.
- في سنة 1969 لوحظ وضع قيد كخدمة الفرن العالي ووحدة الأنابيب للتلحيم الحلزوني وقد تم تدشين الفرن العالي رقم 1 و 1969/06/19 الراحل هوارى بومدين.
- وفي سنة 1972 انطلق الإنتاج في الدرفلة على الساخن وال فولاذ بالأكسجين رقم 1.
- في سنة 1975 شهد المركب الدخول في خدمة الدرفلة على البارد والفولاذة الكهربائية.
- في سنة 1978 عرف المركب ميلاد وحدة الأنابيب بدون تلحيم بعدها تبي المركب قرار لرفع الإنتاج إلى 2000000 طن في السنة من الحديد السائل، ولذا تم إنشاء مصنع للفحم وفرن عالي رقم بطاقة إنتاجية تقدر ب 1200000 طن سنويا.
- وفي الأخير بين سنتي 1980 و 1981 تم بناء فولاذ بالأكسجين رقم 2، كما بدأ مصنع الفحم في الإنتاج، أما الفرن العالي رقم 2 بدأ في الإنتاج سنة 1988.

المرحلة الثالثة: المؤسسة الوطنية للحديد والصلب

في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات عرفت المؤسسة الوطنية للحديد والصلب إعادة هيكلة أدت إلى ميلاد المؤسسة الوطنية والتي تعرف على العموم باسم سيدار (SIDER).

المرحلة الرابعة: مؤسسة إسبات عنابة (ISPAT ANNABA)

خلال سنوات التسعينات شهد المركب عدة مشاكل كانت أن تؤدي إلى إفلاسه حيث تراجع الإنتاج في هذه الفترة إلى أدنى مستوياته، وارتفعت التكاليف مع انخفاض في الإيرادات هذا ما أدى إلى اتخاذ جملة من الإجراءات لإنقاذ ما يمكن إنقاذه، ومن أشهرها الدفع بعدد كبير من العمال إلى مغادرة مناصبهم مقابل مبلغ من المال للتخفيض من حدة الخسائر التي شهدتها المركب وفي إطار القانون المسمى (Départ volontaire)، كما دفع ذلك وفي إطار الخصوصية بالمركب إلى الدخول في شراكة مع المجمع الهندي (LNM)، حيث تم توقيع عقد الشراكة بين المركب سيدار ومجمع (LNM) في 2001/10/18، وقد تم تغيير الاسم إلى (اسبات عنابة)، ومن بين الشروط

التي وضعتها الدولة الجزائرية الخوصصة، مؤسسة سيدار في اتفاقية الشراكة مع مؤسسة اسبات عناية العالمية الرائدة في صناعة الحديد والصلب نذكر:

- مدة العقد 10 سنوات قابلة للتجديد.
- الاحتفاظ بالعمال القدماء.
- تحسين المستوى العام للأجور.
- تكون حصة الدولة 30% وحصة الاسبات 70%.

المرحلة الخامسة: ميتال ستيل عناية (Mittal Steel annaba)

في هذه المرحلة تم تغيير اسم المركب من (Ispat Annaba) إلى (Mittal Steel Annaba) كان ذلك ابتداء من 2005/01/01، وذلك بعد تغيير اسم مجموعة اسبات إلى ميتال ستيل وقد تم خلال هاتين المرحلتين الرابعة والخامسة عصرنة التجهيزات والقيام بالتأهيل التقني لكل وحدات الإنتاج كل الأنظمة إذ تتم بتخصيص أربعة وحدات لكل سنة، كما تم وضع قيد الخدمة شبكة انترنيت، كما تم خلال هذه المرحلة اختزال الهيكل التنظيمي إلى أبسط مايمكن.

المرحلة السادسة: مؤسسة ارسلور ميتال عناية (Arcelor Mittal Annaba)

مجموعة ارسلور ميتال عناية هي مجموعة الفولاذ الأوروبي التي ظهرت في حيز الوجود بعد الاندماج الذي تم في 2002/02/18 بين مؤسسة (Acer Alla) الاسبانية ومؤسسة (Vsi Nor) الفرنسية ومؤسسة (Arbed) البلجيكية، حيث أصبحت مؤسسة ارسلور القائد العالمي الأول في ميدان صناعة الفولاذ بإنتاج يقدر ب (8, 82) مليون طن في السنة أي ما يعادل (4,5%) من السوق العالمية، لكن هذه المرتبة ما لبثت أن تم الاستحواذ عليها من طرف ميتال ستيل في أكتوبر 2004، ومن أجل ضمان والمحافظة على المستوى العالمي تم التحالف بين هذه الأخيرة ومجموعة ارسلور سنة 2007 تحت اسم ارسلور ميتال وبالتالي تم تغيير اسم مؤسسة ميتال عناية باعتبارها أحد فروع أطراف التحالف وهو ميتال ستيل إلى ارسلور ميتال عناية في 2013 قامت الدولة الجزائرية بتحويل الشراكة بينها وبين مؤسسة ارسلور من 30% 70% إلى 51% ... 49% لصالحها.

المرحلة السابعة: مؤسسة سیدار الحجار (Sider hadjer)

في أكتوبر 2015 هذا قامت الدولة بشراء كل أسهم المركب وأصبح 100 % جزائري، وقد تم وضع المركب إلى مجموعة (Imittal)، (مجموعة الصناعات المعدنية)، بحيث وقع المجمع العمومي الجزائري (ايميتال) مع المجمع الدولي للحديد والصلب (أرسيلور ميتال) بالجزائر على الاتفاق النهائي التي يتضمن تحويل كليا للطرق الجزائري للحصص الاجتماعية، وتم التوقيع على الاتفاق من طرف الرئيس المدير العام للمجمع الصناعات الحديدية والفولاذية (ايميتال).

وبهذا الاتفاق فإن مجمع ايميتال يمتلك من الآن وصاعدا رأسمال المؤسسة، حيث صار أرسيلور ميتال عناية يسمى سیدار الحجار.

2- الموقع الجغرافي والمساحة: (أنظر الملحق رقم 03)

هو مؤسسة عمومية مختصة بصناعة الحديد والصلب، ورأس مال يقدر ب (25,368,388,040) حيث يتواجد مركب "سیدار" الحجار في شمال شرق الجزائر وذلك على بعد 12 كلم جنوب شرق مدينة عنابة ويربطه بمقر الولاية الطريق الوطني رقم (16) وطريق الوطني رقم (56) كما يربطه بميناء عنابة، خط السكة الحديدية ويحتل مساحة تقدر ب (800) هكتار منها:

- 300 هكتار مخصصة لورشات الإنتاج.
- 300 هكتار للتخزين.
- 200 هكتار للخدمات المختلفة، إضافة إلى مساحة خاصة لتخزين المياه.

وقد تم اختيار مدينة عنابة لإقامة هذا المركب لعدة اعتبارات في هذه المنطقة منها ما يلي:

- قرب الميناء
- وجود اليد العاملة: قالمة، عنابة، الطارف
- القرب من السد بونا موسى لتزويد المصنع بالمياه، حيث يعتمد على مصادره الخام على منجمي "ونزة" و"بوخضرة" لهما قدرة إنتاجية تصل إلى (3) مليون طن فهي على بعد (200) كلم من مدينة عنابة، وهي تسيير من طرف سیدار - تبسة ومرتبطة بالمركب عن طريق سكة

حديدية، ولها احتياطات تصل إلى 86 مليون طن ولها قدرة إنتاجية تصل إلى (1,8) مليون طن من المنتجات الصلبة سنوياً، وقد عرفت المؤسسة بشكل عام عدة تحويلات من حيث الإدارات والتسيير وكذلك التسمية من تاريخ نشأتها في 1958 " الشركة العنابية للحديد والصلب SBS" إلى غاية يومنا هذا باسم سيدار الحجار وذلك منذ 2015.

3- لمحة ديموغرافية عن المؤسسة:

تحتوي سيدار على حوالي 3825 عامل موزعين عبر وحدات مركب الحجار للحديد والصلب كما هو مبين في الملحق رقم (05)

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

ان الباحث في مراحل بحثه يعتمد في جمع البيانات اللازمة حول متغيرات الدراسة على جملة من الوسائل والتقنيات التي تساعده في الحصول على بيانات علمية دقيقة، والتعرف على جزئيات الظاهرة المدروسة، حيث اعتمدنا في هاته الدراسة على تقنية الملاحظة التي كانت اول الادوات المستخدمة في البحث الميداني اضافة الى تقنية المقابلة والاستمارة.

1- الملاحظة:

تعتبر أداة الملاحظة بمثابة اللبنة الاولى في عملية البحث وهذا من اجل الوصول الى نتائج واجابات للفرضيات التي تم صياغتها في بداية الدراسة لذلك نجد الكثير من الباحثين يولون اهمية لهذه التقنية التي تمكنهم من جمع البيانات وتحليلها بما يخدم موضوع الدراسة.

تعرف الملاحظة على انها: عملية مراقبة او مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات، والاحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة.¹

تم استخدام هذه الاداة كونها ذو مكانة هامة في موضوع بحثنا لما تتميز به من مصداقية، حيث تم الاعتماد عليها من خلال ملاحظة العمال داخل المؤسسة أثناء ممارسة أعمالهم ضمن

¹ - محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999، ص 73.

جماعات عمل متنوعة الثقافات والتأكد من وجود اختلافات ثقافية فيما بينهم، وملاحظة اثر هذا التنوع في سلوكيات العمال لهذا كان لهذه الأداة دور كبير ومكمل لما تم جمعه من معلومات باداة المقابلة والاستمارة.

2- المقابلة:

تعتبر المقابلة احد الادوات الهامة في عملية جمع البيانات، من شأنها ان تخدم موضوع الدراسة وفي هذا الجانب تم تصميم نموذج للمقابلة الذي احتوى على العديد من الاسئلة كانت موجهة الى رئيسة مصلحة الموارد البشرية وكذلك نموذج ثاني من المقابلة كانت موجهة لبعض العمال الإداريين في بعض المصالح، مقابلة مع مسؤول قسم العلاقات العامة، ومسؤول النقابة العمالية، بغية جمع اكبر قدر من المعلومات التي تساعدنا في إثراء موضوع الدراسة. (أنظر الملحق رقم 02) دليل المقابلات

حيث تعرف المقابلة على انها: " تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة ان يستشير معلومات، او اراء او معتقدات شخص اخر او اشخاص اخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية".¹

أ- أسئلة المقابلة الخاصة برئيسة قسم الموارد البشرية:

لقد قمنا بإجراء مقابلة مع رئيسة قسم الموارد البشرية بمركب الحجار للحديد والصلب SIDER من اجل الحصول على اكبر قدر من المعلومات.

الجنس :أنثى

الوظيفة :رئيسة قسم تسيير الموارد البشرية.

السؤال الأول :هل هناك تنوع ثقافي داخل مركب سيدار الحجار للحديد والصلب ؟

السؤال الثاني :هل واجهت المؤسسة صعوبات في التعامل مع عمال ذو ثقافات مختلفة؟

¹ - فريد سلام: التقنيات المنهجية الملائمة للبحث الاجتماعي (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة)، اشغال الندوة العلمية حول منهجية البحث العلمي، يوم 05 ماي 2016، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، الجزائر، ص 292.

السؤال الثالث: حسب رأيك هل المعارف اللغوية ضرورية عند الاختلاط مع الثقافات الأخرى؟

السؤال الرابع: هل ترى أن التنوع في اللغات يؤثر على الأداء الفردي داخل محيط العمل؟

السؤال الخامس: هل الاختلاف في النوع الاجتماعي داخل المؤسسة يؤدي إلى نشوب نوع من التوتر وعدم الالتزام بالعمل؟

السؤال السادس : هل للفروق الوظيفية (المكانة الإدارية، الرتب العلمية) دور في ظهور نزاعات بين العمال؟

السؤال السابع: هل تعمل المؤسسة على تبني جودة الحياة الوظيفية من أجل ضمان نجاح المؤسسة؟

السؤال الثامن: هل يؤدي التنوع الثقافي بين الموظفين إلى حدوث صراع إداري؟

السؤال التاسع: قدم رأيك حول التنوع الثقافي الموجود داخل مركب الحجار للحديد والصلب؟ وقدم رأيك المستقبلية للمركب؟

ب- أسئلة المقابلة مع السيد مسؤول قسم العلاقات العامة

الجنس: ذكر

الوظيفة: مسؤول قسم العلاقات العامة والاتصال

السؤال الأول: كيف ترى طبيعة العلاقات بين العمال داخل المؤسسة ؟

السؤال الثاني: هل تقوم الإدارة العليا بإتاحة فرص التواصل والتفاعل بين العمال أثناء أداء العمل ؟

السؤال الثالث: هل تقوم المؤسسة بالاعتماد على أسلوب فرق العمل (العمل الجماعي)؟

السؤال الرابع: رغم التنوع الثقافي الموجود داخل المؤسسة هل ترى بأن هناك تقبل لهاته الاختلافات الفردية؟ وهل تحدث نزاعات بسبب البعض من هذه الاختلافات (تعدد اللغات، الفروق الوظيفية، الأصول الحضارية... الخ)؟

السؤال الخامس: هل تؤثر الاختلافات الفردية للعمال على طبيعة العلاقات المهنية أثناء العمل؟ كيف يكون هذا التأثير؟

ج- أسئلة مقابلة موجهة إلى أمين فرع البرمجة للنقابة العمالية داخل المؤسسة

الجنس: ذكر

الوظيفة: أمين فرع البرمجة للنقابة العمالية

السؤال الأول: هل تتلقون شكاوي من قبل العمال بوجود نزاعات داخل المؤسسة؟

السؤال الثاني: إذا وقعت كيف تتصرفون اتجاه هذه النزاعات؟ حلها؟ تجاهلها؟ تركها تحل تلقائياً؟

السؤال الثالث: ما نوع/طبيعة هذه النزاعات خصوصاً أن المؤسسة تعرف اختلافاً ثقافياً في مواردها البشرية؟

السؤال الرابع: هل النقابة العمالية متمكنة دائماً من احتواء الصراعات التي تحدث بين العمال؟

السؤال الخامس: هل تلجأون للأساليب الردعية العقابية أكثر أم الأساليب التأديبية فقط؟

د- أسئلة المقابلة التي أجريت مع الموظفين في بعض المصالح:

لقد قمنا كذلك بتوجيه المقابلة إلى بعض العمال الإداريين في المركب حيث بلغ عددهم 05 موظفين فقط، إذ واجهنا صعوبات منها عدم رغبة البعض في الإجابة عن أسئلة المقابلة والبعض الآخر لا يملكون الوقت للباحث نظراً للمهام المكلفون بها وغيرها، فاكتملنا بهذا العدد من الموظفين الذين تعاونوا معنا للقيام بالمقابلة.

- البيانات الشخصية

المبحوث الأول:

الجنس: ذكر

الوظيفة: مدير وحدة توزيع الكهرباء

المبحوث الثاني:

الجنس: أنثى

الوظيفة: مديرة قسم التكوين

المبحوث الثالث:

الجنس: ذكر

الوظيفة: مدير قسم المحاسبة والتسيير

المبحوث الرابع:

الجنس: أنثى

المبحوث الخامس:

الجنس: ذكر

- أسئلة المقابلة

السؤال الأول: ماذا يعني لكم مفهوم التنوع الثقافي؟

السؤال الثاني: هل تواجهون عراقيل أثناء تعاملكم مع موظف ليس من نفس ثقافتك؟

السؤال الثالث: هل هناك تفريق من قبل المسيرين بين الجنسين في التكليف بالمهام الإدارية؟ على

أي أساس يكون هذا التفريق؟

السؤال الرابع: حسب رأيك هل الاختلافات اللغوية تضعف من أداء الموظفين أثناء القيام بأعمالهم؟

السؤال الخامس: هل يوجد تمييز من قبل المسيرين بين العمال على حسب أصولهم الحضارية؟

السؤال السادس: حسب رأيك هل الاختلاف من حيث الأصول الحضارية للموظف(الريف / المدينة (ينجر عنه نزاعات داخل محيط العمل؟

السؤال السابع: على اعتبار انك عامل داخل المؤسسة هل تفضل العمل مع فريق عمل يحمل نفس ثقافتك أم فريق عمل ذو ثقافات مختلفة ؟

السؤال الثامن: حسب رأيك هل ترى أن للفروقات الوظيفية بين العمال لها تأثير سلبي في طبيعة العلاقات الإنسانية والمهنية؟

السؤال التاسع: علق على التنوع الثقافي بين الموظفين داخل المؤسسة؟

3- الاستثمار:

تعتبر الاستثمار من الأدوات التي تم اعتمادها في عملية جمع المعلومات من ميدان الدراسة، حيث تتمثل في مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة للحصول على بيانات حول التنوع الثقافي ودوره في تكوين صراع إداري بين الموظفين داخل مركب الحجار للحديد والصلب.

اذ عرف كود cood الاستثمار على انها: قائمة من الاسئلة تعد بشكل جيد لمعرفة اراء ومعتقدات ووجهات الاخرين نحو موضوع معين.¹

حيث تم هيكلة الاستثمار كما يلي وتضمنت 48 سؤال وهي كالآتي:

• المحور الاول:

تضمن هذا المحور 07 اسئلة خاصة بالمعلومات الشخصية الخاصة بالمبحوثين تبدأ من السؤال رقم 01 الى السؤال رقم 07.

¹ - علي معمر عبد المومن: البحث في العلوم الاجتماعية (الوجيز في الاساسيات والمناهج والتقنيات)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 101.

• المحور الثاني:

تضمن هذا المحور 14 سؤال خاص بتأثير التعدد اللغوي على الاداء الوظيفي للموظفين يبدأ من السؤال رقم 08 الى السؤال رقم 21.

• المحور الثالث:

تضمن هذا المحور 09 اسئلة خاصة بالنوع الاجتماعي وأثره على الالتزام الوظيفي للموظفين تبدأ من السؤال رقم 22 الى السؤال رقم 30.

• المحور الرابع:

تضمن هذا المحور 09 اسئلة خاصة باختلاف الاصول الحضارية (المتأصل من الريف والمدينة) و مساهمتها في ظهور صراع اداري تبدأ من السؤال رقم 31 الى السؤال رقم 39.

• المحور الخامس:

تضمن هذا المحور 08 خاصة بالفروق الوظيفية للعمال وتأثيره في ظهور صراع اداري داخل المؤسسة تبدأ من السؤال رقم 40 الى السؤال رقم 48.

3-1- قياس صدق الاستمارة:

3-1-1-الصدق الظاهري للاستمارة: تم تحكيم الاستمارة من طرف أساتذة متخصصين، لابداء ملاحظاتهم ،حيث تم تعديل بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى تخدم الموضوع اكثر وتمكننا من جمع بيانات أكثر دقة، قمنا باجراء التعديلات اللازمة وفقا لتوجيهات المحكمين.

خامسا: مجتمع الدراسة:

1- مجتمع البحث: ان مجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو مجموعة منتهية او غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات¹، هذه العناصر لها خصائص تميزها عن غيرها من العناصر التي يجرى عليها البحث.

فمجتمع بحثنا هو الموظفون في مركب سידار الحجار للحديد والصلب بولاية عنابة والذي يبلغ عددهم 3825 موظف ويعملون في مصالح مختلفة من المركب. أنظر الملحق رقم 05

2- العينة وكيفية اختيارها:

تعرف العينة على أنها: اختيار صغير من وحدات مجتمع البحث اختيارا عشوائيا او منظما²

قمنا باختيار العينة العشوائية الطبقية نظرا لان مجتمع البحث غير متجانس تمثلت العينة في 382 مفردة من أصل 3825 مفردة حيث تم اخذ نسبة 10% من مجموع عدد الموظفين في كل فئة مهنية، حيث تم الاعتماد على طريقة إحصائية دقيقة للحصول على عينة هذه الدراسة تمثلت فيما يلي:

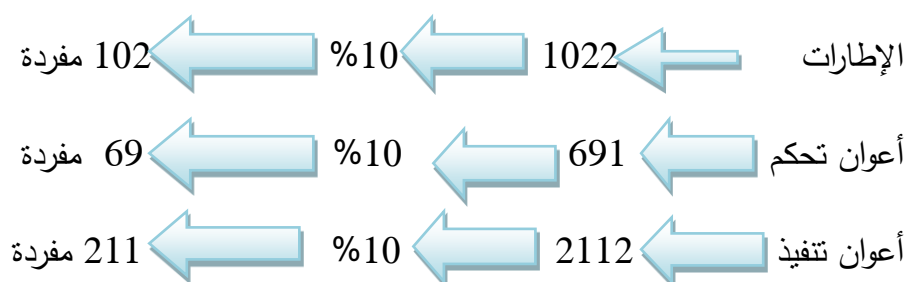
¹ - موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات علمية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 298.

² - احمد بن مرسل: منهجية البحث في علوم الاعلام والاتصال، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 197.

جدول رقم(11): توزيع العمال على مختلف وحدات المؤسسة

العدد	الفئات المهنية
1022	إطارات
691	أعوان تحكم
2112	أعوان تنفيذ
3825	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق خاصة بالمؤسسة



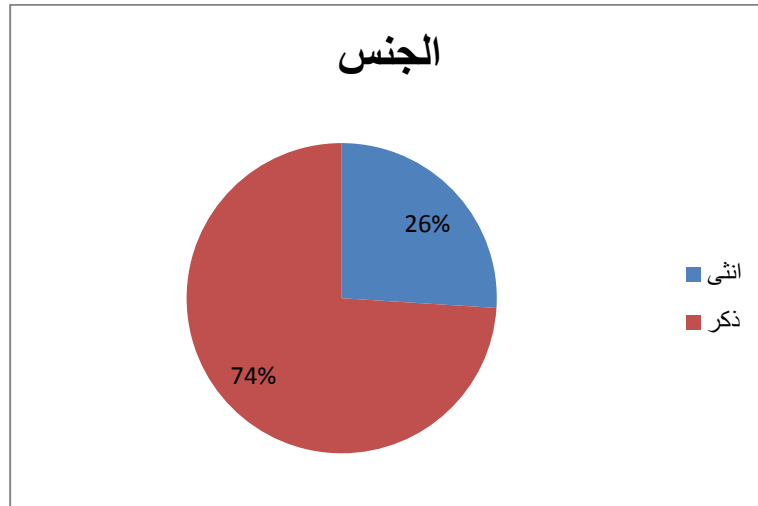
أ- خصائص العينة المدروسة (تحليل البيانات الشخصية):

جدول رقم(12) :يمثل متغير الجنس لأفراد العينة

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	282	74%
أنثى	100	26%
المجموع	382	100%

المصدر :سؤال رقم 1 من استمارة البحث

الشكل رقم(21):مخطط بياني يوضح الجنس



تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 01 المتعلق بمتغير الجنس أن معظم أفراد العينة من الجنس الذكوري بنسبة تقدر ب 74% من إجمال العينة أي ما يعادل 282 مبحوث، في حين نجد نسبة الإناث تقدر ب 26 % ما يعادل 100 من إجمالي العينة، إذن هذه النسب تشير إلى الاختلاف في طبيعة التوزيع الذي يرجع إلى طبيعة العمل في المركب الحجار للحديد والصلب يلاءم أكثر الجنس الذكوري، نظرا لما يتطلبه من جهد عضلي في أغلبية الأعمال، إذ انه غير ملائم للقدرات الجسدية للمرأة في بعض الوحدات كمصلحة الأمن، مصلحة الأكسجين، مصلحة الصيانة وتحويل الحديد...الخ، ضف إلى ذلك أن طبيعة المجتمع الجزائري الذي يفضل عمل الرجل على المرأة، إلا أن هناك نسبة معتبرة من الجنس الأنثوي داخل المركب التي تنموقع أغليبتها في الإدارة.

إذ أن هناك جملة من التغييرات والإصلاحات التي حدثت داخل المجتمعات والتي تدعو إلى تحرير المرأة والمساواة بينها وبين الرجل في الحقوق والواجبات، إذ اكتسحت المرأة العديد من القطاعات الإدارية، السياسية، وحتى التنمية منها حيث أصبحت عنصرا في عملية التنمية المجتمعية في جل المجالات وتخطت الأعمال التقليدية البسيطة وتمكنت من الدخول إلى الأعمال الإدارية والقيادية كذلك وأصبحت منافسا للرجل وتمكنت من إثبات جدارتها في العديد من التخصصات، إضافة إلى أن هناك تحولات حدثت في المجتمع الجزائري وتيارات فكرية تشجع الإناث على العمل هذه التيارات مثلتها الحركات النسوية التي نادت للمساواة.

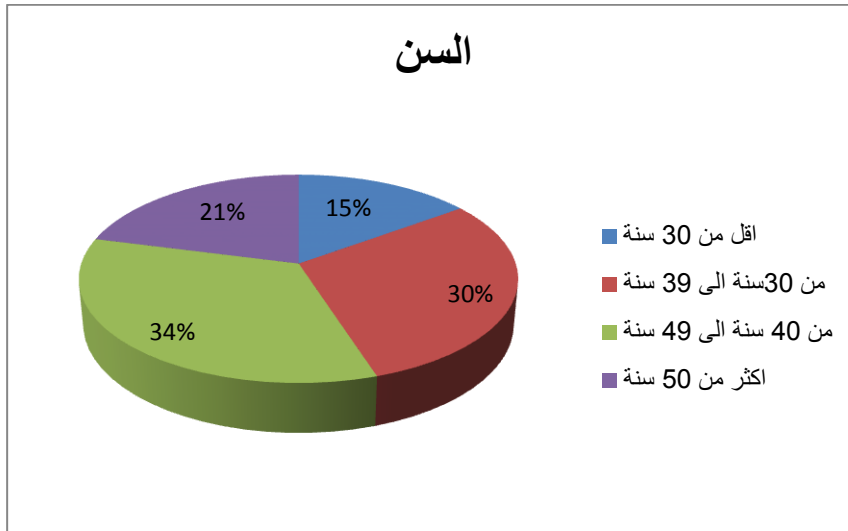
عندما نتكلم عن المجتمع الذكوري فإننا نعود إلى دراسة هوفستيد للثقافات الإنسانية حيث خلصت دراساته إلى أن الثقافة العربية هي ثقافة ذكورية الرجل هو القوي المسيطر في كامل الحالات.

جدول رقم(13): يمثل متغير السن لأفراد العينة

السن	التكرار	النسبة المئوية%
اقل من 30 سنة	57	15%
من 30 سنة إلى 39 سنة	115	30%
من 40 سنة إلى 49 سنة	130	34%
اكثر من 50 سنة	80	21%
المجموع	382	100%

المصدر: سؤال رقم 02 من استمارة البحث

الشكل رقم(22): مخطط بياني يمثل السن



من خلال إحصائيات الجدول أعلاه الذي يمثل سن أفراد العينة (الفئات العمرية) تشير إلى أن الفئة العمرية اقل من 30 سنة تمثل نسبة 15% كما نجد نسبة 30% للفئة العمرية ما بين 30 سنة إلى 39 سنة تليها نسبة 34% للفئة العمرية ما بين 40 سنة إلى 49 سنة وأخيرا بلغت الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة نسبة 21%.

نستنتج أن فئة العمال ما بين 30 إلى 49 سنة تمثل أعلى نسبة وهم الفئة الشبابية والتي تتمتع بقدرات جسمية وفكرية عالية تساهم بشكل فعال في أداء الأعمال على اختلاف طبيعتها، ظف إلى ذلك أنهم يعتبرون مكسب للمركب في المستقبل وأنهم سوف يكتسبون الخبرة والكفاءة في العمل من

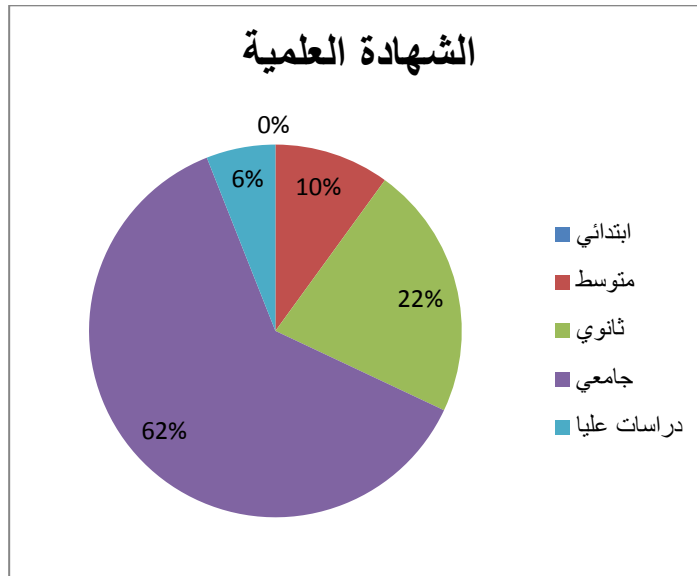
الفئات السابقة خاصة أن أغلبية هذه الفئة الشبابية تكون متمكنة من المعرفة التكنولوجية والمعلوماتية خصوصا أننا اليوم نعيش في عصر الرقمنة وسرعة المعلومة مما يزيد من الانجاز والإبداع لديهم، في المقابل نجد الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة تشغل نسبة معتبرة داخل المركب وذا يمكن أن يعود إلى قانون التوظيف العمومي الذي يحدد سن العمل إذ أن السن كلما كان العامل كبيرا ساعده ذلك في اكتساب مزيد من الخبرة في عمله كما أن هذه الفئة تمثل الأفراد القادة والمسيرين ومن يشغلون مناصب إدارية عالية وكانت لهم كفاءة في تسييره لعدة سنوات كما يمكنهم من تفويض الخبرة المكتسبة في سنوات العمل إلى الفئات العمرية اللاحقة والتي تشغل مناصب عليا بعد تقاعد هاته الفئة، أما الفئة الأقل من 30 سنة هم العمال الذين توظفوا حديثا في المركب من خلال مسابقات التوظيف أو التدخلات الأخرى والذين غالبا ما يكونون في فترة تربية داخل المركب لاكتساب المعرفة الكافية واللازمة حول كيفية تأدية المهام.

جدول رقم (14): يمثل الشهادة العلمية لأفراد العينة

الشهادة العلمية	التكرار	النسبة المئوية%
ابتدائي	00	00%
متوسط	39	10%
ثانوي	84	22%
جامعي	238	62%
دراسات عليا	21	06%
المجموع	382	100%

المصدر : سؤال رقم 03 من استمارة البحث

الشكل رقم (23): مخطط بياني يمثل الشهادة العلمية



يوضح الجدول أعلاه خصائص العينة حسب الشهادة العلمية حيث أدلت الإحصائيات الكمية المتعلقة بها إلى:

238مبحوث لديهم مستوى جامعي بنسبة 62% معها الدراسات العليا 21 مبحوث بنسبة 06% و 84مفردة لديهم مستوى ثانوي بنسبة 22% تليها الفئة لمستوى المتوسط حيث بلغت نسبتها 10%، هذا يدل على ارتفاع مستوى أفراد العينة حاملي الشهادات الجامعية والدراسات العليا، وهذا طبقا لسياسات التوظيف التي أصبحت تنتهجها الدولة والمؤسسات خاصة لعدة أسباب منها الكفاءة

والقدرات الفردية التي يكتسبها والتي تفيد المؤسسة في تسيير الأعمال ضف إلى ذلك تكون هذه الفئة متمكنة من العمل على الوسائل التكنولوجية الحديثة، وان هناك بعض الأعمال داخل المصالح والوحدات تتطلب مستوى تعليمي عالي كالعامل في مصلحة الإنتاج وتحويل الحديد والصيانة وتحليل بعض المواد....الخ، كما يشغل خريجي الجامعات مناصب إدارية قيادية ومسيرين نظرا لان أي مؤسسة تتطلب مسير ذو كفاءة عالية.

أصبحت الدولة حاليا تعمل على ربط الجامعة بالمحيط الخارجي الاقتصادي خاصة على اعتباره المحرك الذي تقوم عليه الدولة حتى يتمكن خريجي الجامعات من تجسيد الأطر النظرية الخاصة بهم على ارض الواقع، والجزائر أصبحت تولي اهتمام كبير بالجانب التعليمي من جميع الجوانب (الناحية المادية ميزانية التعليم)، (الناحية البشرية) (أساتذة، عمال إدارة، مؤطرين) (التي يضمها قطاع التعليم).

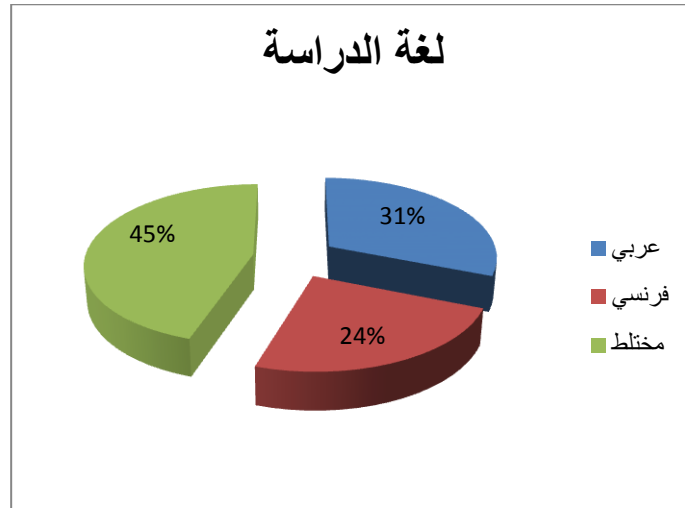
كما نجد أفراد العينة ذو المستوى الثانوي لهم دور داخل المؤسسة إذ يتم استغلالهم في القيام ببعض الأعمال كما يمكن أن يكونو ضمن الإطارات نظرا للاقدمية والبعض لم يكمل دراسته، كما نجد فئة المستوى المتوسط هذا يعود أن مركب الحجار للحديد والصلب لا يتطلب مستوى عال في بعض الأعمال.

جدول رقم (15): يمثل لغة الدراسة

لغة الدراسة	التكرار	النسبة المئوية %
عربي	120	31%
فرنسي	90	24%
مختلط	172	45%
المجموع	382	100%

المصدر :سؤال رقم 04 من استمارة البحث

الشكل رقم(24) :مخطط بياني يمثل لغة الدراسة



يمثل الجدول أعلاه لغة الدراسة للمبحوثين، حيث أوضحت الإحصائيات الكمية المستخلصة من الاستمارة ان نسبة 31% يتكلمون العربية فقط وقد يعود هذا خاصة للعمال حسب الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 15% نظرا لضعف التكوين لديهم في اللغات الأجنبية أو عدم استيعاب لغة مغايرة للغة الأم داخل المركب خصوصا انه في فترات سابقة كان التعليم قائم على التدريس باللغة العربية فقد وحتى أن درست لغات أجنبية يكون بشكل سطحي لا غير، نجد بعدها نسبة 24% من أفراد العينة يتكلمون الفرنسية فقط هذا قد يعود للعمال الذين يملكون خبرة و اقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات) (كما نجد نسبة 45% بمعدل 172 مفردة وهي أعلى نسبة يتكلمون كلتا اللغتين وهذا يرجع لطبيعة العمل داخل مركب الحجار للحديد والصلب فنظرا للتنوع الثقافي الموجود داخله وبين الموظفين والإداريين من خلال الشراكات الأجنبية الأوروبية كالشراكة الهندية،

الشراكة الاسبانية، الشراكة الفرنسية التي كانت موجودة تستدعي التمكن من لغة مغايرة للغة الأم
لسهولة التعامل مع العميل والتبادل التجاري كذلك العمل بمرونة أكثر.

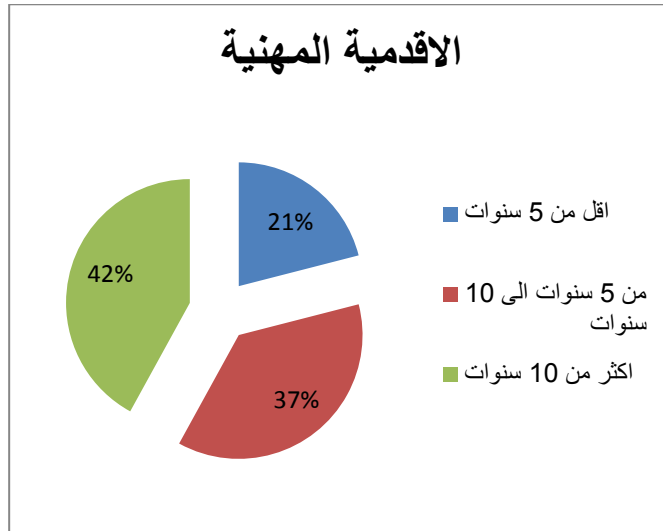
حيث أصبحت اليوم الدولة والمؤسسات التربوية على حد سواء تشجع على إدخال
إصلاحات في المنظومة التربوية وتدرّس اللغات الأجنبية (فرنسية، انجليزية، ألمانية، ايطالية ...) .
في مختلف الأطوار التعليمية لان التحولات المعرفية اليوم تستدعي الانفتاح على العالم والتواصل
مع الآخر ولضمان إقامة علاقات مع مؤسسات وشركات أجنبية لتحسين الاقتصاد والنهوض به.

جدول رقم (16): يمثل الاقدمية المهنية لأفراد العينة

الاقدمية المهنية	التكرار	النسبة المئوية%
اقل من 5 سنوات	82	21%
من 5 إلى 10 سنوات	140	37%
اكثر من 10 سنوات	160	42%
المجموع	382	100%

المصدر : سؤال رقم 05 من استمارة البحث

الشكل رقم (25): مخطط بياني يمثل الاقدمية المهنية



ما توضحه البيانات الواردة في الجدول أعلاه المتمثل في الاقدمية المهنية لأفراد العينة أنها توزعت بالشكل التالي:

أن نسبة 42% لفئة أكثر من 10 سنوات

نسبة 37% لفئة ما بين 5 إلى 10 سنوات

نسبة 21% لفئة اقل من 5 سنوات

من خلال قراءتنا و تحليلنا للمعطيات الكمية يتضح لنا أن المؤسسة تمثلها نسبة لفئة أكثر من 10 سنوات 'هذه الفئة تعتبر من أصحاب المؤسسة خصوصا أن منهم من تجاوز مرحلة

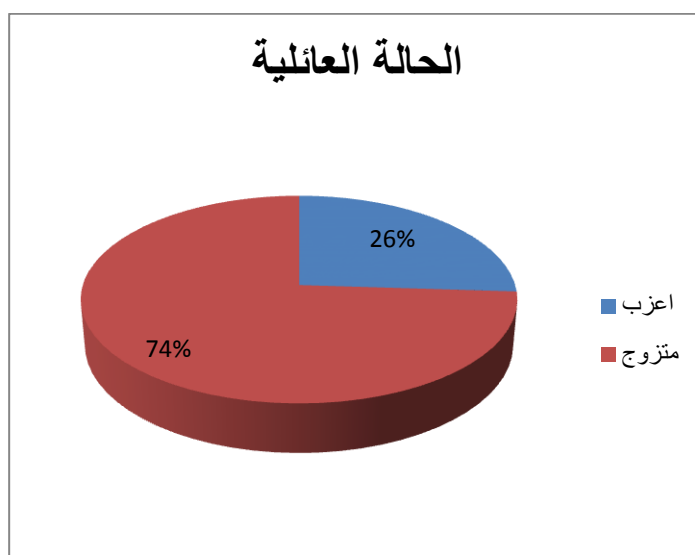
التقاعد فهم العنصر الفعال في سيرورة عمل المركب خاصة انه قد مر بمراحل حرجة كتوقيف عملية الإنتاج والديون المتراكمة في فترة ما والتي قدرت ب 3ألاف مليار، كما تعد هذه الفئة من أصحاب المهارات المهنية والقدرات المهنية كذلك فهناك بعض المؤسسات في عمليات التوظيف تشترط جانب الخبرة و الكفاءة المهنية 'في حين أن الفئة ما بين 5الى 10سنوات اكتسبت الخبرة اللازمة و الكفاءة لممارسة مهامهم داخل المركب 'أما الفئة الأقل من 5 سنوات التي شغلت نسبة 21% من مجموع أفراد العينة حيث تمثل الفئة الموظفين الجدد والذين التحقوا بالعمل داخل المؤسسة وتكون لهم إمكانيات جديدة تسهل عليهم ممارسة العمل بطريقة حديثة مواكبة للتطورات المجتمعية.

جدول رقم (17): يمثل الحالة العائلية لأفراد العينة

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية%
أعزب	100	26%
متزوج	282	74%
مطلق	00	00%
أرمل	00	00%
المجموع	382	100%

المصدر : سؤال رقم 06 من استمارة البحث

الشكل رقم(26): مخطط بياني يمثل الحالة العائلية



تشير المعطيات المتحصل عليها من الاستمارة في الجدول أعلاه الذي يمثل الحالة العائلية لأفراد العينة إلى وجود فئتين هما:

فئة العزاب بنسبة 26%

فئة المتزوجين بنسبة 74%

تشير الإحصائيات إلى أن فئة المتزوجين تمثل أعلى نسبة ، 74% هذا ما تتطلبه الظروف المعيشية الحالية والتي تلزم على رب المنزل بضرورة العمل من اجل تلبية الاحتياجات الأساسية

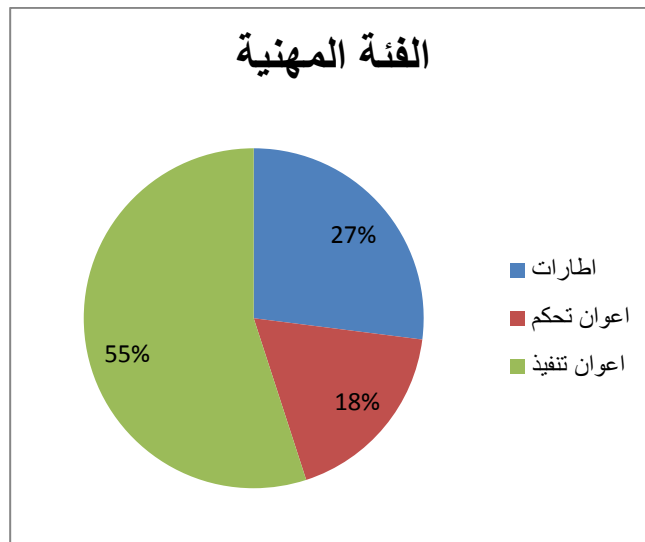
لعائلته ،فالاستقرار العائلي للعامل يؤثر على أدائه الفردي داخل المركب في حين نجد فئة العزاب التي قدرت ب 100مبحوث يمكن أن يرجع هذا إلى ارتفاع مستوى المعيشة كما نلاحظه اليوم من ارتفاع في أسعار الحاجيات اليومية للمواطن سواء كانت ضروريات أو مكملات ،ضف إلى ذلك تخوف الشباب من الزواج نظرا لتكاليف الزواج الباهظة التي أدت إلى نفور هاته الفئة من الاستقرار ،نجد فئة المطلقون و الأرامل تقدر نسبتهم ب 00%هذا يعد مؤشر ايجابي من حيث قلة التغيب وقلة الصراعات مع الزملاء و المرؤوسين إذ يمكن صاحبه من الاستقرار النفسي هذا ما يؤثر إيجابا على العملية الإنتاجية و أداء المهام المطلوبة في الوقت المحدد وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (18): يبين الفئات العمالية

الفئات المهنية	التكرار	النسبة المئوية%
إطارات	102	27%
أعوان تحكم	69	18%
أعوان تنفيذ	211	55%
المجموع	382	100%

المصدر : سؤال رقم 07 من استمارة البحث

الشكل رقم(27): يبين الفئة العمالية



تؤكد لنا البيانات الموضحة في الجدول أعلاه والتي تتعلق بالفئة المهنية للعمال داخل المؤسسة ان:

-نسبة 27% من أفراد العينة إدارات

-نسبة 18% أعوان تحكم

-نسبة 55% أعوان تنفيذ

تعتبر نتائج هذه الدراسة أن النسبة الكبيرة هم من أعوان التنفيذ بنسبة 55% على اعتبار أن المؤسسة اقتصادية إنتاجية فهي دائما تحتاج إلى قوة بشرية منتجة، تقوم بممارسة المهام المطلوبة منها ضمن الاستراتيجيات المحددة لذلك، ضف إلى ذلك أن طبيعة إنتاج المؤسسة على اعتبار أنها تساهم في الاقتصاد الوطني والدولي كان من الضروري استقطاب اكبر قدر من العمال للقيام بالأعمال الإنتاجية.

في حين نجد نسبة 27% من العمال إدارات الذين يحملون شهادات جامعية وهم يتوزعون بمركب الحجار على مختلف الأقسام والمصالح وورشات الإنتاج، الإدارة العامة.....الخ، وهم العمال الإداريين الذين يتخذون القرارات الإدارية ويخولون المهام للعمال ويسنون القواعد والتعليمات الضرورية التي تضبط سير العمل داخل المركب.

كما نجد نسبة 18% لأعوان التحكم وهم الفئة التي تكون مباشرة ومسؤولة عن العملية الإنتاجية من خلال عمليات تقسيم العمل والقيام بتوزيع فرق العمل لتنظيم المهام، وتحديد التزامات كل عامل للسير الحسن للعملية الإنتاجية.

خلاصة:

إن الإجراءات المنهجية تعد بمثابة حلقة وصل يربط بين الجانب النظري للدراسة والجانب الميداني لمتغيرات البحث، وحتى نتمكن من الوصول والتحقق من العلاقة بين التنوع الثقافي والصراع الإداري داخل مؤسسة سیدار الحجار للحديد والصلب لا بد لنا من الاعتماد على جملة من الإجراءات المنهجية التي تعد احد العوامل المساعدة والمساهمة في تقصي فرضيات ومؤشرات الدراسة وجمع البيانات حولها.

حيث قمنا على تحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني والزمني والبشري)، ثم المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة) ساعدتنا في جمع المعلومات كذلك اختيار عينة الدراسة والخصائص التي تتميز بها.

الفصل الخامس :
تحليل وتفسير البيانات
الميدانية

تمهيد

أولاً: تحليل وتفسير بيانات التساؤل الأول: التعدد اللغوي للموظفين وتأثيره على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة

ثانياً: تحليل وتفسير بيانات التساؤل الثاني: الاختلاف في النوع الاجتماعي وأثره على الالتزام الوظيفي في العمل

ثالثاً: تحليل وتفسير بيانات التساؤل الثالث: الاختلاف في الأصول الحضارية للموظفين ومساهمته في حدوث صراع إداري

رابعاً: تحليل وتفسير بيانات التساؤل الرابع: الاختلاف في الفروق الوظيفية وتأثيره على الصراع الإداري

خلاصة

تمهيد:

بعد تحديد الإطار المنهجي للدراسة، سوف ننتقل إلى أهم خطوة في البحث بعد توزيعنا وجمعنا للاستمارات التي قمنا بتوزيعها على المبحوثين داخل مؤسسة الدراسة، وهي عملية تبويب وتحليل وتفسير البيانات الميدانية في جداول وأرقام إحصائية ونسب مئوية، وتحليلها تحليلًا سوسيولوجيًا وهذا من أجل التوصل إلى أهم النتائج التي نريدها للإجابة على الأسئلة الفرعية وفرضيات الدراسة، والتي تلخصت في 4 أربعة أسئلة، أثر التعدد اللغوي على الأداء الوظيفي، تأثير النوع الاجتماعي على الالتزام الوظيفي، مساهمة الأصول الجغرافية للعمال في ظهور صراع إداري وأخيرًا تأثير الفروق الوظيفية في ظهور صراعات إدارية.

أولاً: تأثير التعدد اللغوي للعاملين على ادائهم الوظيفي

جدول رقم(19): يبين مفهوم التنوع الثقافي عند العمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
وجود ثقافات مختلفة في مجتمع واحد	155	36%
الاتصال بين الثقافات المختلفة تتعايش في نفس الرقعة الجغرافية	80	19%
مجموعة سلوكيات الهدف منها الاعتراف بوجود كل الأطياف البشرية المتنوعة	135	32%
تجانس في الثقافات من حيث الديانات، البيئات الطبيعية، العادات، التقاليد....الخ	54	13%
المجموع	424*	100%

المصدر: سؤال رقم 08 من الاستمارة

إن التنوع عادة يستعمل للتحدث عن الاختلاف أو التشابه بين الأفراد، ويشمل الاختلاف من خلال الجنس،العرق، الدين، اللغة كما يشمل الآراء والمعارف الكفاءة...الخ، في حين التنوع الثقافي يشير الى اتسام الثقافة الإنسانية بسمة الاختلاف في أنماط الثقافة السائدة فيها، ويكون هذا من خلال تعدد الهويات إذ تعد هاته الأخيرة مصدر للتبادل، كما يعبر التنوع الثقافي داخل المنظمات بين العمال والموظفين والمسيرين من خلال الاختلاف في التركيبة والخلفية الثقافية لكل فرد من حيث اللغة ، الدين، الأصول الحضارية...الخ، حيث يمكن ان نقول عن التنوع الثقافي حسب كل من نكومو وتابلور " انه هو ذلك المزيج بين الناس الذين يختلفون في انتمائهم وكذا هوياتهم الثقافية وفي نفس الوقت يتعايشون في نفس النسق الاجتماعي"¹

¹ - نطي بكير دليلة: التنوع الثقافي والفن، سلسلة الأنوار، المجلد10، العدد01، الجزائر، 20/جويلية 2020، ص

من خلال الإحصائيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه الخاص بمفهوم التعدد الثقافي نلاحظ ان:

- نسبة 36% من مفردات البحث ترى ان التنوع الثقافي هو وجود ثقافات عديدة ومتنوعة تجتمع في بيئة واحدة، أما نسبة 19% ترى بأنه عبارة عن عملية اتصالية بين عدة ثقافات سواء في بيئة واحدة أو بيئات جغرافية مختلفة، نجد أيضا نسبة 32% التنوع الثقافي في اعتقادهم هو عبارة عن سلوكيات تهدف الى الاعتراف بكافة الأطياف على اختلافها، وأخيرا نسبة 13% من أفراد العينة يرون انه تجانس في ثقافات من حيث عدة معايير كالدين، العادات، التقاليد...الخ.

من خلال هذه القراءة نستنتج ان أغلبية أفراد العينة لهم نفس الرؤية لمفهوم التنوع الثقافي وهو اتحاد مجموعة من الثقافات في محيط واحد "مجتمع، مؤسسة" في إطار التعايش او العمل وضرورة الاعتراف باختلاف الآخر والتأقلم معه وتقبل سلوكياته ومحاولة المزج بين الثقافات المختلفة في البيئة التي يتواجدون بها، إذ قد تختلف من حيث الدين، اللغة، العادات والتقاليد البيئة الطبيعية، الأصول الحضارية...الخ.

جدول رقم (20): يمثل عمل الموظفين على تحسين المعارف اللغوية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
أتعلم لغة لمساعدتي في عملي	82	20%
أتعلم لغة لضرورة أن أحافظ على منصب عملي	71	17%
أتعلم لأحسن من نفسي رغم أن منصب عملي لا يحتاج لذلك	44	11%
لا ادرس أي لغة	210	52%
المجموع	407*	100%

المصدر: سؤال رقم 09 من استمارة البحث

تشير الإحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه والمتعلقة بتحسين العامل لمعارفه اللغوية
ان:

- نسبة 52% لا يدرسون أي لغة.
- تليها نسبة 11% يتعلمون في اللغات للتحسين من أنفسهم رغم أن منصب عملهم لا يحتاج لذلك.
- أيضا نسبة 20% تتعلم اللغات لمساعدتهم في تأدية مهامهم.
- وأخيرا نجد نسبة 17% يتعلمون اللغات للمحافظة على منصب عملهم.

يمكننا ان نقول ان هناك نسبة معتبرة 52% من أفراد العينة لا يدرسون أي لغة نظرا لتمكنهم من اللغات سواء ا كانت اللغة الأم أو لغة مغايرة وهذه الفئة قد تكون من أصحاب العمل أو القادة أو الموظفين ذوي الخبرة والاقدمية في مجال العمل، أو قد يكونو من الموظفين الذين لا يحتاج منصب عملهم التعامل مع أفراد يتكلمون لغات أجنبية، في حين نجد نسب متقاربة 11%، 20%، 17% من أفراد العينة يقومون بتعلم لغة وكل على حسب اعتباراته فمنهم من يريد لها لتطوير ذاته ومنهم من يحتاجها في تعاملاته كالتعامل مع الزبائن، وهذا يدل على ان الموظفين في المركب يسعون للتحسين من أنفسهم ومن قدراتهم اللغوية، حيث تعتبر اللغة أداة أساسية يستطيع من خلالها تعلم المعرفة والقيام بأدائهم الوظيفي التي تنقل وتعبر عن ثقافة العامل داخل المركب.

جدول رقم(21): يمثل مدى التعامل مع زملاء لا يتحدثون نفس اللغة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائماً	82	22%
أحياناً	231	60%
مطلقاً	69	18%
المجموع	382	100%

المصدر: سؤال رقم 10 من استمارة البحث

من خلال قراءتنا الإحصائية للأرقام والنسب المئوية الموجودة في الجدول أعلاه الخاص بمدى تفاعل المبحوثين مع زملاء لا يتكلمون نفس لغتهم نلاحظ أن الإحصائيات تشير إلى أن نسبة 22% من المبحوثين على تواصل دائم مع زملاء لهم في العمل لا يتكلمون اللغة الرسمية الخاصة بهم، تقابلها نسبة 60% من أفراد العينة لهم تفاعلات واتصال مع زملاء لا يتكلمون نفس اللغة في بعض الأوقات في حين نجد نسبة 18% من المبحوثين لا يملكون أي علاقات أو تفاعلات مع زملاء لا يجيدون نفس اللغة.

إذن يمكننا أن نقول ان هناك علاقات تفاعلية بين الموظفين داخل المركب الحديدي والصلب مع زملاء ذو لغات مختلفة وهذا يعود الى طبيعة العمل داخل المركب والإدارة بصفة خاصة إذ يعد التواصل ضروري لأداء المهام المطلوبة، ونظرا للتنوع الثقافي الموجود داخل المركب ووجود موظفين من جنسيات مختلفة فانه من الضروري ان تحدث هناك علاقات عمل مع موظفين من المؤسسة الأم(المستقبلية) والثقافة الوافدة وهذا ما يعزز روح العمل في فريق متعدد الثقافات، كما تعمل المؤسسة من خلال هذه التفاعلات بين الموظفين الذين يتكلمون لغات مغايرة على دمج التنوع بشتى الطرق داخل المركب، فنسبة 22% نجدهم على الأغلب من المسيرين ذوي المناصب الإدارية العليا والمكلفين بالمبادلات والعلاقات الاقتصادية الخارجية والمتعاملين مع الزبائن في إبرام الاتفاقيات مع الأجانب، أما نسبة 18% من الموظفين الذين ليس لهم تفاعلات أو علاقات مع موظفين لا يتكلمون نفس اللغة فهذا يعود الى طبيعة عملهم ومناصبهم التي لا ربما لا تحتاج الى وجود تنوع في الموظفين لأداء الأعمال في تلك الوحدة أو ذلك القسم في المركب.

جدول رقم(22): يمثل الصعوبات الموجودة أثناء التعامل مع زميل لا يتحدث نفس اللغة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
لا أجد صعوبات	280	73%
أجد صعوبة في التواصل اللغوي معه فتلجأ أيضا الى لغة الجسد والإشارات	102	27%
المجموع	382	100%

المصدر: سؤال رقم 11 من استمارة البحث

يعتبر الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه لا يمكنه العيش في معزل عن الآخر، من خلال التفاعل المستمر مع أفراد بيئته هذا التفاعل يكون مبني او من خلال وسيلة واحدة وهي اللغة كونها المكون الأساسي في تكوين هوية الشعوب.

حيث نلاحظ من خلال جملة الإحصائيات الآتية أن معظم أفراد العينة المقدرة ب 280 فرد أي بنسبة 73% لا يجدون صعوبات عند التعامل مع عمال أجانب لا يتقنون نفس اللغة، في حين نجد نسبة 27% يجدون صعوبات في التواصل اللغوي مع موظفين فيلجأون الى استعمال لغة الجسد والإشارات.

يمكن القول بان اغلب الموظفين في مركب الحجار للحديد والصلب لا يواجهون أي صعوبات عند التعامل مع الشركاء الأجانب في نطاق العمل، ويعود هذا الى تمكنهم من اللغات والعمل على تحسين وتطوير الاتصال اللغوي لان طبيعة العمل داخل المركب تتطلب ذلك، صف إلى ذلك أن هناك موظفين يخضعون للتكوين لتعلم لغات مخالفة للغة الأم، لتطوير مهاراتهم الاتصالي، كما أن العالم اليوم أصبح قرية صغيرة خصوصا بالتطورات التكنولوجية والمعرفية التي تحدث بشكل متجدد أصبح لزاما أن يكون هناك اتصال وتجانس وتعايش مجتمعي بين ثقافات مختلفة في بيئة واحدة او بيئات مختلفة في العديد من المجالات " تعايش، عمل، ثقافة" تستوجب تطوير الفرد من قدراته اللغوية.

جدول رقم(23): يمثل مدى وقوع مشاكل بسبب اختلاف اللغة بين الموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما تحدث	52	13%
أحيانا تحدث	72	19%
قليلا ما تحدث	98	26%
لم تحدث مطلقا	160	42%
المجموع	382	100%

المصدر: سؤال رقم 12 من استمارة البحث

تكشف لنا المعطيات الموضحة أعلاه الخاصة بوجود مشاكل في محيط العمل بسبب اختلاف اللغة أن أغلبية افراد العينة المقدرة ب 160 مفردة بنسبة 42% صرحوا بأنه لا تحدث مشاكل داخل محيط العمل بسبب الاختلاف في اللغة بين الموظفين داخل المركب، تليها نسبة 26% صرحوا أيضا بأنه قليلا ما تقع مشاكل بسبب اللغة، كذلك نجد نسبة 19% اقروا بأنه أحيانا ما توجد هناك مشاكل داخل المركب.

وهذا يعود الى ان أغلبية أفراد العينة منسجمين داخل محيط العمل وان اللغة لا تعد سببا في وجود مشاكل في العمل، لان الموظفين داخل المركب أغليبيتهم متمكنين من اللغات " فرنسية، انجليزية" على اعتبار أنها لغة التخاطب مع العملاء والشركاء الأجانب، ضف الى ذلك ان سبب عدم وجود مشاكل أن الإصلاحات التصحيحية اليوم في برامج التعليم والتوظيف أصبحت تقتضي إتقان الفرد للغات أجنبية نظرا للتطور في طبيعة المعاملات سواء داخل المؤسسات او في الحياة اليومية ككل.

كما نجد نسبة 13% أي 52 مفردة اقروا بان هناك مشاكل داخل محيط العمل وبين الموظفين وهذا يرجع للفئة التي تتحدث اللغة العربية فحسب التي قدرت نسبتها ب 31%هاته الفئة لا تزال في مرحلة التكوين وطبيعة عملها لا تقتضي عليهم التعامل مع موظفين يتكلمون لغة مخالفة للغتهم، إلا أنهم قد يصطدمون في بعض المعاملات داخل المركب التي تكون لزاما عليهم التعامل مع أجنبان لذا لا بد ومن الضروري الخضوع للتكوين في اللغات لكافة موظفي الأقسام

والوحدات حتى يسهل التعامل ولا يكون هناك مشاكل عند اقتضاء التعامل مع موظف لا يحمل نفس ثقافتك.

جدول رقم(24): يمثل الأسباب الدافعة للمشاكل بسبب الاختلاف في اللغة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
عدم الفهم المطلق للآخر لأن لغته مغايرة تماما للغتك	110	25%
ضعف استيعابك لما يطلبه زميلك بسبب قدراته في العمل تفوق قدراتك	142	32%
ضعف استيعاب زميلك لما تريده وتحتاجه حقا في العمل	190	43%
المجموع	442*	100%

المصدر: سؤال رقم 13 من استمارة البحث

يحيوي الجدول رقم 12 على إجابات أفراد العينة حول الأسباب الدافعة للمشاكل بسبب اللغة حيث:

- اقر 110 مفردة بنسبة 25% أن عدم فهم الآخر لان لغته مغايرة للغة الأم احد أسباب المشاكل داخل العمل.
- تليها 142 مفردة أي نسبة 32% ترى أن أسباب المشاكل هو ضعف استيعاب طلب الآخر لان قدراته في العمل تفوق قدراتك الفردية.
- أخيرا نجد نسبة 43% أي 190 مفردة ترى ان ضعف استيعاب الزملاء لما يريدونه في العمل.

هذه الشواهد الكمية لعينة الدراسة تبين ان اغلب المشاكل التي تحدث داخل المركب يعود الى ضعف استيعاب بين الزملاء في العمل لما تحتاجه ويرغب به الطرف الآخر (زميل العمل)، وهذا قد يرجع الى ضعف القدرات الاستيعابية لدى الموظفين كذلك فان غياب الحوار والمسؤولية الاجتماعية التي تجعل كل موظف مسؤول على أداء عمله على أكمل صورة وفي الوقت المحدد قد تسبب مشاكل.

ان غياب التفاعلات والعلاقات الإنسانية بين الموظفين تضعف من عملية التواصل والاتصال أثناء تأدية المهام والعمل في فريق واحد ويسوده ما يسمى بالروح الجماعية، حيث أقرت مدرسة العلاقات الإنسانية في مبادئها ان العلاقات الطيبة بين المسير والمرؤوسين أو بين الزملاء فيما بينهم يدعم روح الجماعة ويضمن السير الجيد للعمل، حيث أكدت على العمل الجماعي والتعاون والمشاركة و أقرت بأنها تقوي الروابط وتقلل من الصراعات داخل محيط العمل.

نلاحظ كذلك نسبة 25% اقروا بان سبب المشاكل هو دائما الاختلاف اللغوي ونسبة 32% اتفقوا على التفاوت في القدرات الفردية وهذا قد يعود الى الاختلال في توزيع الوظائف بين العمال.

جدول رقم(25): يمثل نتائج تجاهل الاختلاف اللغوي بين الموظفين داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
انخفاض أداء العامل وقلة تركيزه	72	18%
عدم تنفيذ كل الأوامر في وقتها المفروض	109	27%
استهلاك العامل لطاقته بصفة أكبر في محاولة فهم ما يطلبه الآخر عن طريق الاستعانة بالمرجمين أو لغة الإشارات أحيانا	223	55%
المجموع	404*	100%

المصدر: سؤال رقم 14 من استمارة البحث

ما نلاحظه من خلال الجدول أعلاه الخاص بنتائج تجاهل الاختلافات اللغوية بين الموظفين داخل المؤسسة ان نسبة 18% من مفردات البحث ترى ان من نتائج تجاهل الاختلاف اللغوي بين الموظفين هو انخفاض أداء العامل وقلة تركيزه، تليها نسبة 27% يرون بعدم تنفيذ كل الأوامر في الوقت المحدد لهم، كذلك نسبة 55% اقروا بأنها استهلاك لطاقة العامل في محاولته لفهم الآخر من خلال التوجه الى وسائل وسيطة كالترجمة أو لغة الإشارات وغيرها.

يمكن القول ان التعدد اللغوي داخل المؤسسات له آثار تعود على الفرد خاصة والمؤسسة عامة فحسب إجابات المبحوثين نرى أن من آثاره انه يستهلك الطاقة العملية للموظف في محاولته لفهم المطلوب منه من زميله في العمل، وهذا ما ينجر عنه إضاعة الوقت المخصص لأداء مهامه وبالتالي عدم الوصول الى الغايات والأهداف المطلوبة وفق مخطط عملي وإستراتيجية واضحة

والتي قد تؤدي بدورها الى مشاكل للمؤسسة مثل عدم تنفيذ المطلوب في الوقت المحدد كما هو موضح بنسبة 27% مما ينجر عنه عدم رضا الزبون وبالتالي قد تؤدي الى خسارة شراكة او علاقة مهنية مع مؤسسات أخرى، كذلك نجد نسبة من المبحوثين 18% يرون أن الاختلافات اللغوية تضعف الأداء والتركيز للعامل وهذا ما نلاحظه في بعض المؤسسات العمومية التي نجد ان اغلب عمالها لا يجيدون اللغات الأجنبية خصوصا الموظفين الجدد وهذا راجع لضعف التعليم التربوية في فترة زمنية، والتي كانت تعتمد على التدريس باللغة العربية دون ان تولي اهتمام للغات الأجنبية.

نستنتج ان التعدد اللغوي داخل المؤسسات والذي يعرفه جون ديبوا في كتابه قاموس اللسانيات "التعدد اللغوي عندما تجتمع أكثر من لغة في مجتمع واحد، أو عند فرد واحد ليستخدمها في مختلف انواع التواصل والمثال المشهور هو دولة سويسرا حيث الفرنسية، والايطالية والألمانية هي لغات رسمية بها."¹

فكل موظف من حقه ان يعبر عن نفسه باللغة التي يرتاح بها، فعندما يستخدم الموظف لغة غير لغته الأم، أو لغته الأجنبية التي يتقنها فانه يميل الى فقر في تنوع أفكاره.²

وبالتالي يجب على المؤسسات خاصة الاقتصادية منها التي تعد محرك أساسي للدولة ان تعمل على برمجة دورات تدريبية تعليمية لتكوين الموظفين في اللغات او إضافة شروط في إعلانات التوظيف وهو التمكن من اللغات الأجنبية.

¹ - ربيعة عبد الكريم: التعدد اللغوي مظاهره وانعكاساته في الواقع اللغوي الجزائري، مجلة علوم اللغة العربية وآدابها، جامعة الوادي، ص 183.

² - تنفيذ تعدد اللغات في المنظمات الدولية: تطبيق التنوع اللغوي، المنظمة الدولية للفرنكوفونية، تقرير ، éditions

, Nathan ,paris, 2013 ISBN :978-2-09-882663-2 ,

<http://www.francophonie.org/img/pdf/arabe.pdf>

جدول رقم(25): يمثل الاستراتيجيات المعتمدة لحل مشكلة اختلاف اللغة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
تكثيف وسائل الاتصال الحديثة	171	36%
القيام بالأعمال عبر برامج الكترونية بين العمال	151	31%
استعمال لغة وسيطة	65	14%
برمجة دورات تدريبية لتعلم اللغة الأم للمؤسسة	92	19%
المجموع	*479	100%

المصدر: سؤال رقم 15 من استمارة البحث

يتضح من خلال الأرقام الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه الخاصة باستراتيجيات التواصل المستخدمة لحل مشكلة اختلاف اللغة ان:

- نسبة 36% تقابلها 171 مفردة ترى بتكثيف وسائل الاتصال الحديثة
- تليها نسبة 31% ترى بضرورة القيام بالأعمال عبر برامج الكترونية
- تليها نسبة 14% استعمال لغة وسيطة
- نسبة 19 % أي 92 مفردة بحث ترى ببرمجة دورات تدريبية لتعلم اللغة الأم للمؤسسة

استنادا الى ما تم عرضه من معطيات كمية تبين ان معظم أفراد العينة تتوجه الإستراتيجية تكثيف الوسائل الاتصالية الحديثة والقيام بأداء الأعمال عبر برامج الكترونية وهذا يدل على توجه الموظفين الى الأسلوب الالكتروني في أداء المهام وحتى في الإدارة والتسيير مما يحفز الموظفين لأداء الأنشطة والوظائف الإدارية عبر وسائل تكنولوجية تحسن من مستويات الخدمات الإدارية.

في الآونة الأخيرة تم إصدار جملة من القوانين والقرارات التي تقتضي بمواكبة التطورات الحديثة خاصة في مجال الأعمال، إذ قامت عدة قطاعات جزائرية برقمته خدماتها منها" المؤسسات الاقتصادية، وزارة العمل والضمان الاجتماعي، وحتى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أقرت في الأشهر الفارطة بضرورة الاعتماد على المنصات الرقمية (صفر ورقة)".

كما أضاف الموظفون في مركب الحجار عن القيام ببعض المقابلات بان استخدام الأسلوب التكنولوجي الالكتروني يمنح فرصة لتحقيق الفعالية من خلال إتقان العمل وسرعة أداء المهام والتنفيذ، مما ساعد فئة من الموظفين بعدم الاصطدام بزميل أجنبي لا يتحدث نفس اللغة.

نجد أيضا نسبة 14% يرون باستخدام لغة وسيطة كالانجليزية حتى يسهل الاتصال بينهم أثناء أداء الأعمال، كما نلاحظ حديثا أن الدولة أحدثت إصلاحات في البرامج التعليمية كتدريس اللغة الانجليزية واعتمادها كلغة أساسية في التعاملات، ضف الى ذلك نجد نسبة 19% من موظفي مركب الحجار للحديد والصلب يرون بضرورة برمجة المؤسسة لدورات تدريبية لتعليم اللغة الرسمية للمؤسسة كي يتسنى تحقيق الفهم والتعامل مع الزملاء في العمل.

ان المؤسسة الجزائرية حاليا تسعى جاهدة لرقمنه الإدارات والابتعاد عن الطريقة الكلاسيكية في أداء الأعمال في كافة القطاعات، خصوصا أنها اليوم أصبحت تسعى لتطوير علاقاتها الدولية لتحسين الاقتصاد في ظل التعاون الاقتصادي الدولي، مما يجعلها تصطدم بثقافات أخرى تجمعها بها علاقات عمل تجعل الفاعلين داخل المؤسسات مجبرون على تقبل التعددات اللغوية، لذا لا بد من هيكلة وتصميم نموذج للموظفين لضرورة تحسين والتمكن من اللغات الأخرى.

جدول رقم(26): يبين مدى تحسين أداء الموظفين من قبل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	382	100%
لا	00	00%
المجموع	382	100%

المصدر: سؤال رقم 16 من استمارة البحث

يعتبر الأداء عملية الهدف منها هو قياس ما تم انجازه من قبل المنظمة وذلك خلال فترات زمنية محددة، فالأداء داخل المنظمات يزودها بالمعطيات الدقيقة عن نقاط القوة والضعف القابلة لتحسين أداء عمالها عند تأديتهم لمهامهم، سواء على المستوى الكلي (المؤسسة) أو على مستوى أنظمتها الفرعية (الأقسام، المصالح)، حيث يعد قاسم مشترك بين علماء الإدارة كونه يعد أهم الأنشطة التي تعكس أهداف المؤسسة إذ يعرف على انه " الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة

لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال استخدام كافة الوسائل وأفضل الطرق المتاحة.¹ فالأداء عادة ما يرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومدى نجاحها.

من خلال الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 100% من مفردات البحث أكدت على أن مركب الحديد للحجار والصلب يعمل على تحسين أداء الموظفين داخله على اعتبار أن الأداء هو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها فعالية المؤسسة لتحقيق أهدافها وفق استراتيجيات تم وضعها خلال فترة زمنية محددة، وهذا ما يجعل المؤسسة تسير وفق مخطط منهجي لمواكبة التطورات الحاصلة وتجعل منها قوة اقتصادية خصوصا ان مركب الحجار يعتبر عصب الاقتصاد في مجال صناعة الحديد وستطلب سرعة وإتقان الأداء فنظرا لعمليات التبادل التجاري والمعاملات الدولية مع الزبائن الأجانب تقتضي تحسين أداء الموظفين حتى تتمكن من انجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد.

وهذا ما تم إقراره كذلك في دراسة سلامة زكرياء سنة 2013 المعنونة بأثر التنوع الديمغرافي والثقافي على أداء العاملين في إدارة وزارة الصناعة التي هدفت الى معرفة مدى تأثير التنوع الثقافي على أداء القوى العاملة في المؤسسات المتعددة ثقافيا والتي توصلت الى أن التنوع الثقافي بكل أبعاده ومظاهره (الجنس، الدين، العادات ، مستوى التعليم، المكان الجغرافي.....الخ) له تأثير معنوي ايجابي على الأداء الفردي للموظفين داخل مؤسسة العمل، وهذا ما يدعم نتائجنا بأن أغلبية المنظمات الحالية التي تسعى الى استقطاب قوى عاملة من ثقافات مختلفة لزيادة الطاقة العمالية والطاقة الإنتاجية تخلق مناخ متنوع ثقافيا وهذا الأخير يؤثر إيجابا على القدرة الأدائية للعمال وبالتالي الزيادة في الإنتاج والإنتاجية.

¹ - زرنوح احمد: الاداء في المنظمة، مجلة سوسيولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 03، جامعة الجلفة، 2017 ص 29.

جدول رقم(27): الاستراتيجيات المعتمدة من قبل مؤسساتكم لتحسين الأداء

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
المنافسة	80	19%
التكوين	182	44%
التربص	40	10%
التحفيز	115	27%
المجموع	417*	100%

المصدر: سؤال رقم 17 من استمارة البحث

ما يمكننا ملاحظته من خلال الأرقام الإحصائية الموضحة في الجدول الخاص باستراتيجيات تحسين أداء الموظفين داخل المنظمة ان منظمة سيدار للحديد والصلب تسعى جاهدة الى النهوض بالقوى العاملة من خلال جملة من الاستراتيجيات وهي كالتالي:

- نجد نسبة 19% اقروا بأن المنظمة تلجأ لإستراتيجية المنافسة لتحسين الأداء أي ما يقابل 80 مفردة.
- تليها نسبة 44% أي 182 مفردة اقروا بإستراتيجية التكوين كوسيلة لتحسين الأداء.
- أيضا نسبة 10% أي 40 مفردة اقروا بإستراتيجية التربص.
- آخرها نسبة 27% أي 115 مفردة يرون أن أنجع وسيلة هي إستراتيجية التحفيز للنهوض بأداء الموظفين.

تشير القراءة الاحصائية لهذه الإحصائيات والنسب فإننا نستنتج أن هناك تنوع داخل المنظمة في تطبيق العديد من المخططات والاستراتيجيات لتطوير مستوى أداء العاملين، حيث نرى بأن أعلى نسبة كانت 44% تستغلها المنظمة ضمن إستراتيجية التكوين كأحد الاستراتيجيات الهامة والتي تمكن المنظمة من تطوير القدرات الأدائية للموظفين.

حيث يعد التكوين من الأولويات في سياسة المنظمات نظرا لأهميته البالغة في تنمية القوى العاملة وتنميتها وبالتالي تكون للمؤسسة كفاءات ومؤهلات تتمكن من خلالها من مجابهة التطور التكنولوجي والتقني الحديث ومواكبة التغييرات التي تحدث داخل محيطها بأسلوب ذكي ومتطور

مما يضمن لها المحافظة على بقاء المنظمة واستمراريتها ونموها، حيث أن لجوء المنظمات لاستراتيجية التكوين يساعد على تنمية الكفاءات الفردية ويرفع من المردودية الإنتاجية للمؤسسة ومستوى الخدمات التي تقدمها.

فحسب ما اقره رئيس قسم العلاقات العامة أثناء المقابلة انه كان هناك معاهد تكوين للعمال خارج المركب مثل SITAM, CFOS, CF في الستينات والانا صبح العمال يتكونون داخل المركب في قسم التكوين.

نجد كذلك نسبة 27% من مفردات البحث يرون أن انجع وسيلة لتحسين الأداء داخل المنظمة هو إتباع استراتيجية التحفيز (المادي/ المعنوي) والذي يعد احد أهم الأنظمة والأساليب التي تجعل الموظف ملتزما بتحقيق أهداف المنظمة، فحسب العديد من الدراسات التي أجراها الباحثين تبين ان المكافآت للقوى العاملة تؤدي الى الزيادة في المردودية الإنتاجية وان فشل المنظمات في استعمال هذه الاستراتيجيات ينجر عنه تراجع في اداء العمال وبالتالي عدم تحقيق المؤسسة لغاياتها في الوقت المحدد، فإستراتيجية التحفيز تعد احد اهم الطرق في تحسين أداء العاملين الكمي والنوعي.

اما فيما يخص إستراتيجية التربص أي نسبة 10% وإستراتيجية المنافسة بنسبة 19% فهاته الاستراتيجيات كذلك تحتل مساحة كبيرة في زيادة مستوى الأداء كغيرها من بقية الاستراتيجيات السابقة، إذن يمكننا أن نقول أن منظمة سيدار الحجار للحديد والصلب تبذل مجهود كبير للتطوير من الأداء الفردي داخل محيطها من خلال جملة من المخططات والطرق التي تعد ذو أهمية بالغة، حيث تسعى الى التركيز على تطوير المورد البشري وإتاحة كافة السبل حتى تصنع كفاءات ومهارات بشرية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة وفق مخططها الاستراتيجي.

جدول رقم(28): الاختلاف اللغوي وتأثيره على تراجع الجودة العمل

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية%
ضعيفة	170	45%
ضعيفة جدا	120	31%
متوسطة	92	24%
جيدة	00	00%
جيدة جدا	00	00%
المجموع	382	100%

المصدر: سؤال رقم 18 من استمارة البحث

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الموضح أعلاه الخاص بالاختلاف اللغوي وتراجع جودة الأداء ان أغلبية مفردات العينة يرون انه رغم الاختلافات اللغوية الموجودة داخل المؤسسة لا يوجد هناك تراجع لجودة العمل داخلها، حيث نجد نسبة 45% و نسبة 31% يرون انها ذو تأثير ضعيف وضعيف جدا على عمل المورد البشري، وهذا قد يعود الى ان هناك تنظيم داخلي للمهام الادارية و المهنية لكل عامل داخل المؤسسة، إضافة إلى أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 68% نجدهم ذو مستوى تعليمي عالي جامعي ودراسات عليا وهذا ما يجعلنا نقول ان هناك استيعاب من قبلهم للغات مغايرة للغاتهم حتى ولو انهم لا يحسنون التكلم بها بطلاقة إلا أنهم بسرعة الفهم والبدئية يتمكنون من فهم المهام المطلوبة والقيام بها على أكمل وجه وفي الوقت المحدد دون عناء وتكبد جهد ووقت في محاولة فهم الآخر، فرغم الاختلافات اللغوية الموجودة في المؤسسة إلا أن العمال تمكنوا من ازالة هذا الحاجز وتنفيذ الاعمال في جو مهني قائم على ضرورة تحسين الاداء والوصول لتحقيق اهداف المؤسسة في الوقت المحدد من خلال تحسين الجودة الانتاجية في العمل.

ان التعدد اللغوي ظاهرة لغوية تعرفها المجتمعات عامة والمؤسسات خاصة، حيث انه عندما نقول تعدد او اختلاف لغوي فإننا نقول بوجود الكثرة والتنوع، نلاحظ أن المؤسسات اليوم تستقطب موارد بشرية من مناطق متعددة يحملون ثقافات مختلفة يتعايشون في محيط عمل واحد تحكمه قواعد وقوانين تضمن السير الجيد للعملية الإنتاجية، كما نجد أن الاختلاف اللغوي اصبح حقيقة وحتمية فرضت نفسها داخل المجتمع عامة والمؤسسات خاصة، وهو ظاهرة لغوية اثر على اللغة

العربية الفصحى حتى أصبحت لغة هجينة سيطرت عليها لغات أخرى قد تكون معرضة للتهميش وهذا ما لاحظناه في المؤسسة، نجد ان هناك عمال يتحدثون اللغة العربية واللغة الفرنسية ولهجات متقاربة حتى اللغة الامازيغية وهذا ما يمكن ان نطلق عليه بالازدواجية اللغوية او الثنائية اللغوية.

فقد لاحظنا عندما قمنا بإجراء مقابلات مع بعض الإداريين وكذلك عند توزيع الاستمارات ان هناك عمال لا يستطيعون التكلم باللغة العربية واغلب تعاملاتهم كانت باللغة الفرنسية واللغة الانجليزية وهذا راجع للتكوين الشخصي لهم هذا ما دفعنا إلى ترجمة المقابلات وعينة من الاستمارات الى اللغة الفرنسية حتى يتمكنوا من الإجابة عليها، هنا نجد نسبة 24% من المبحوثين أي 92 مفردة اقروا بان الاختلاف اللغوي ينجر عنه تراجع في جودة العمل وهم الفئة التي تتعارض لغتها الفرعية مع اللغة الرسمية للمؤسسة اذ برروا إجابتهم بأنهم يستغرقون وقت في محاولة إيصال المعلومة للآخر وقد يلجأون إلى الترجمة أو استعمال وسيط بينهم حتى تسهل عملية فهم المهام المطلوبة وهذا ما يستهلك من الوقت المبرمج لانجاز الأعمال وفق المخطط الاستراتيجي الذي تضعه الإدارة، كما برروا إجابتهم بأن هناك عمال خاصة ذوي المستوى التعليمي الضعيف أو يكونون في فترة تكوين داخل المؤسسة يلزم على الإدارة ان توفر لهم برامج تكوين في اللغات خصوصا انه كما نعلم اليوم أن المؤسسات أصبحت تسعى إلى تحسين مرد وديتها الإنتاجية والمساهمة في الاقتصاد الوطني لذا نجدها تستقطب عمال ذوي خبرات أجنبية للزيادة في التصنيع وتحسين الاقتصاد المحلي.

الجدول رقم(29) : قيام المؤسسة بإطلاع العاملين على نتائج أدائهم في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	114	30%
موافق	154	40%
محايد	72	19%
معارض	42	11%
معارض بشدة	00	00%
المجموع	382	100%

المصدر: سؤال رقم 19 من استمارة البحث

بعد قراءتنا للأرقام الموجودة في الجدول اعلاه الخاص بقيام المؤسسة بإطلاع عمالها على نتائج ادائهم في العمل نلاحظ أن 70% من أفراد العينة اقرروا بان المؤسسة تطلعهم على طبيعة ونتائج أدائهم الوظيفي أثناء قيامهم بالأعمال المطلوبة منهم ويعتبر هذا الجانب مهم في زيادة الرغبة في الإنتاج أكثر، كما أن بناء علاقات شفافة بين الرؤساء والمرووسين يزيد من الرغبة في تقديم اضافات وبذل مجهود اكثر للوصول الى الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها خلال الوقت المحدد.

كما نجد نسبة 19% أي ما يعادل 55 مفردة كانوا محايدين في إجاباتهم على أن المؤسسة تقوم باطلاعهم على مخلفات أدائهم في بعض الأحيان، ونجد أيضا نسبة 11% من عينة الدراسة كانت معارضة وأقرت بان المؤسسة لا تطلعهم على ادائهم ونتائجه وقد برر البعض منهم اجابته ان هناك بعض المسيرين يتسمون بالصرامة في العمل ولديهم سياسة يتبعونها في التعامل مع بعض العمال خصوصا العمال الذين لازالوا في بداية عملهم ام في فترة التكوين يحبذون ان يتركوهم يعملون دون أن هناك تقييم أو توجيه للأحسن، كما أن هناك من برر اجابته بأن المؤسسة تعتمد في بعض الأحيان على استراتيجيات لاطلاع العمال على نتائج ادائهم من خلال تقديم التحفيزات المادية، الترقية، المنح.....الخ هذا ما يمنح العامل دعم ويجعله مورد بشري سباق لانجاز المهام المطلوبة منه على اكمل صورة.

الجدول رقم(30): ارتكاز نجاح المؤسسة على تحسين جودة الحياة الوظيفية للعمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	202	53%
موافق	180	47%
محايد	00	00%
معارض	00	00%
معارض بشدة	00	00%
المجموع	382	100%

المصدر: سؤال رقم 20 من استمارة البحث

من خلال قراءتنا للمعطيات الواردة الخاصة بارتكاز نجاح المؤسسة على تحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة نرى بأن جميع مفردات العينة موافقون بنسبة 100% ويرون بأن تحسين المؤسسة في جودة الحياة الوظيفية تلعب دور كبير في نجاحها، كما أنها تساهم في زيادة وتحسين أداء العمال، وذلك من خلال توجيه جهود العمال في اتجاه تحقيق اهدافها بناء على تحقيق متطلبات العمال وإشباع احتياجاتهم، وما يمكن ان تخلفه على انشطتها سواء من ناحية الاداء او حتى علاقتها بالبيئة الخارجية على اعتبار ان المؤسسة نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية وهذا ما جاءت به **نظرية النسق الاجتماعي** التي اعتبرت المؤسسة بناء اجتماعي مفتوح يتفاعل فيها المحيط الداخلي مع البيئة الخارجية اضافة الى ان المورد البشري تستقطبه المؤسسة من البيئات الخارجية.

فمن خلال ما تم إقراره في الجدول أعلاه وإجابات أفراد العينة نلاحظ ان المؤسسة تتجه الى تطبيق العديد من الاستراتيجيات وتطبيق برامج للوصول الى الانتاجية المرغوب فيها حيث اتجهت مؤسسة الحجار للحديد والصلب حسب ما جاء في المقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية الى تبني برامج الجودة الوظيفية بكامل ابعادها سواء التنظيمية منها او الفيزيائية والاجتماعية وغيرها تمكنها ان تحقق جملة من الاهداف منها التقليل من ظهور الصراعات بين العمال وبين العمال والإدارة وذلك بتطوير بيئة العمل وإتاحة مناخ لتكوين علاقات عمل تسمح بزيادة الإنتاجية، و كما جاء في دراسة عبد الله عادل محمد وسلطان محمد مشعل 2020 "جودة حياة العمل وأثرها في تقييم

أداء العاملين" أنها تساهم كذلك تحسين سمعة المؤسسة خصوصا عندما يدركون انها تسعى لتوفر لهم الجو الانسب للعمل وتعنتي بمستقبلهم الوظيفي.¹

اذن يمكننا ان نقول ان مؤسسة الحجار للحديد والصلب تسعى دائما الى استخدام تقنيات واستراتيجيات جديدة او مستحدثة بطرق اخرى حتى تضمن مناخ تنظيمي مناسب لعمالها وتجعلهم يعملون في جو يشعر العامل بقيمته المهنية وتجعل منه فاعل بناء داخل المؤسسة.

¹ - عبد الله عادل محمد، وسلطان محمد مشعل: جودة حياة العمل وأثرها في تقييم أداء العاملين دراسة مسحية في كلية الحداث، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 50، 2020، ص 68.

جدول رقم (31): تقييم الأداء الفردي للموظفين ومتغير الخبرة المهنية

التقييم الخبرة المهنية	ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		جيد		جيد جدا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
اقل من 5سنوات	00	00%	0	0%	00	0%	0	00%	16	05%	82	21%
من 5سنوات إلى 10سنوات	00	00%	0	0%	00	0%	0	00%	24	13%	14	37%
أكثر من 10سنوات	00	00%	0	0%	00	0%	0	00%	29	13%	16	42%
المجموع الكلي	38	00%	0	0%	00	0%	0	00%	69	31%	38	100%

المصدر: سؤال رقم 21 من استمارة البحث

يعرف تقييم الأداء على انه: عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل عادل، لتجربى مكافأتهم بقدر ما ينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم.¹

إذ يعتبر تقييم الأداء من الأمور الهامة داخل المنظمات على اختلافها، حيث انه يساعد في تحديد طريقة أداء المهام والأعمال، ويعطي معلومات حول مسؤولية أداء هذه الأعمال ويقوم بتحديد للأخطاء الموجودة ويوفر أيضا معلومات تمكن من تحسين الأداء للموظفين.

¹ -عمار بن عيشي: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، 2005، ص 04.

كما أن لتقييم الأداء للموظفين داخل المنظمات أهمية بالغة تتمثل في:¹

- يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين، ويساعدهم في الحكم على مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.
- يعتبر أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات للتحسين من أدائهم.
- يعتبر وسيلة تغذية راجعة، فهو يوضح المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة، كما يعتبر أداة اتصال بين العاملين من جهة والمروّوسين من جهة أخرى.

من خلال قراءتنا للأرقام الموضحة في الجدول أعلاه الخاص بتقييم مؤسسة سیدار للحديد والصلب لأداء العاملين بها ثم ربطه بالخبرة المهنية، تبين أن هناك تباين في إجابات المبحوثين بالمؤسسة حيث نجد أن أغلبية أفراد العينة ممن يمتلكون اقل من 5 سنوات خبرة إلى أكثر من 10 سنوات أي القدماء في المؤسسة أن المؤسسة تقوم بتقييم للأداء الفردي للموظفين بطريقة جيدة حوالي 266 مفردة أي بنسبة 69% ضف إلى ذلك نسبة 31% يرون أن مؤسستهم تقيم الأداء بأسلوب جيد جدا وهذا يؤكد لنا ان المنظمة تولي أهمية كبرى للعمال من خلال أدائهم وإنتاجهم وتسعى دائما إلى إتباع أساليب واستراتيجيات لمعرفة نقاط القوة للعامل في العملية الإنتاجية داخل المركب، كما تسعى من خلال عملية التقييم الى التحسين من مواضع الضعف ومحاولة ايجاد طرق حديثة للنهوض بالقوى العاملة.

ان عملية تقييم الاداء داخل المؤسسات لم تعد امرا اختياريا بل شرطا ضروري لاستمرارية المؤسسة، لذلك نجدها اتجهت في البحث عن افضل الطرق والاستراتيجيات التي تمكنها من معرفة نتائج العمال والقيام بتقييمه وضمان تحسينه وتحديد احتياجات المؤسسة.

¹ - ثائر احمد حمود العمرو: العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي " دراسة حالة دائرة الجمارك الأردنية"، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2012، ص 12.

ثانيا: اثر اختلاف النوع الاجتماعي بين العمال على التزامهم الوظيفي

جدول رقم(32): يبين وجود اختلاف في النوع داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	382	100%
لا	00	00%
المجموع	382	100%

المصدر: سؤال رقم 22 من استمارة البحث

تؤكد الارقام الاحصائية في الجدول رقم(22) المتعلق بوجود اختلاف في النوع داخل المؤسسة أن نسبة 100% جميع أفراد العينة اقرروا بان هناك تنوع واختلاف في النوع الاجتماعي داخل المؤسسة ذكور وإناث وهذا يعود الى ان الانظمة الاجتماعية اليوم اصبحت تتجه نحو دعم المساواة والإنصاف في توزيع الوظائف على حساب القدرات الفردية والكفاءات المهنية المطلوبة في منصب العمل بعيدا على الاختلاف في النوع الاجتماعي، وهذا بغية تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين عند التقدم للوظائف خاصة التي لا تتطلب جهدا يصعب على المرأة القيام بها لهذا اتجهت المؤسسات اليوم الى اختيار الافراد ذو المؤهلات والقادرين على اثبات قدراتهم بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة المطلوبة، وهو ما نراه في مؤسسة سيدار الحجار للحديد والصلب التي تشغل مناصب عمل تتطلب جهدا عقليا ومناصب عمل تتسم بدرجة من الخطورة تتطلب جهدا عضليا كمصلحة الأمن، مصلحة الأكسجين، مصلحة الصيانة....الخ

وحسب تصريحات الموجودة في المقابلة مع السيد مسؤول قسم العلاقات العامة وكانت هناك كذلك مقابلة لنا مع مسؤول قسم الكهرباء بالمركب اكد لنا ان المؤسسة تعطي قيمة وأهمية كبيرة للعنصر النسوي داخل المؤسسة وتلقى احتراما كبيرا اذ شغلت مناصب عمل كبيرة بالمؤسسة نظرا لكفاءتها وقدراتها المهنية وأنها استطاعت أن تفتك مكانتها في مجال العمل، إذ هناك مسيرين من العنصر النسوي كمسؤولة قسم الموارد البشرية مسؤولة قسم التكوين، كذلك هناك مسيرة جديدة تم انتخابها لرئاسة النقابة العمالية، إذن المرأة اليوم أصبحت مطلب هام ووجودها ضروري داخل أي مؤسسة على اختلاف طبيعة عملها.

ففي النظرية النسائية التي ظهرت فيها الحركة النسوية في انجلترا في القرن 18 سعت الى تحقيق المساواة بين الجنسين عن طريق منح الحقوق للنساء، حيث يشير مصطلح الحركة النسوية إلى مجموعة النساء والرجال الذين قادوا حملة الدعوة الى منح المرأة حق الانتخاب، التعليم، ممارسة المهن الفنية، حيث قدمت احد نماذج التنظيم وهو نموذج التنظيم النسائي الذي يقر على تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال العمل على تحقيق المساواة الاجتماعية بين الذكور والإناث أثناء العمل، وضرورة الدعم العاطفي للعاملين من قبل الزملاء الذي يشجع على المشاركة في حل المشكلات الشخصية للعاملين وعدم تجاهلها.¹

جدول رقم(33): قيام المؤسسة بتقييم الفروق الفردية بين العمال ومتغير السن

تقييم الفروق الفردية السن		نعم		لا		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%
اقل من 30 سنة		42	11%	15	4%	57	15%
من 30 سنة إلى 39 سنة		92	24%	23	6%	115	30%
من 40 سنة إلى 49 سنة		110	29%	20	5%	130	34%
أكثر من 50 سنة		80	21%	00	0%	80	21%
المجموع الكلي		382	85%	38	15%	382	100%

المصدر: سؤال رقم 23 من استمارة البحث

من خلال الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه المتعلقة بتقييم المؤسسة للفروق الفردية بين العمال وربطها مع متغير السن تبين لنا ان هناك تباين في اجابات افراد العينة حول هذا الطرح، حيث اقر الموظفين الذين سنهم اقل من 30 سنة بنسبة 15% أن المؤسسة تقيم الفروق الفردية للعمال، نجد أيضا نسبة 30% لفئة العمال الذين يتراوح سنهم ما بين 30 سنة إلى 39 سنة ، تليها نسبة 34% لفئة العمال ما بين 40 سنة إلى 49 سنة، أما العمال الذين سنهم اكثر من 50 سنة فقد كانت نسبتهم ب 21% ، في حين تقابلها نسبة 15% من العمال يرون العكس بمختلف اعمارهم.

¹ -طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 117.118.

من خلال قراءتنا للمعطيات الإحصائية فقد أعرب المبحوثين بأن المؤسسة تقوم بتقييمات للفروق الفردية الموجودة بين العمال وذلك بنسبة 85% وهي تعتبر احد سياسات ادارة الموارد البشرية التي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من خلال القيام بعمليات التقييم بين العمال وهذه التقييمات لا تكون على معايير شخصية وإنما وفق معايير مهنية تنظيمية بعيدا عن التحيز والمحسوبية، من خلال جودة الأداء، المردودية الإنتاجية لكل عامل، الالتزام بالمهام والتعليمات المطلوبة والانضباط بوقت العمل .. وغيرها فالمؤسسة دائما ما تعتمد على عملية التقييم حتى تتمكن من دراسة الوضع المهني داخل جماعات العمل ومعرفة مواطن القوة لكل عامل ومواطن الضعف لديه ومستوى الكفاءة وهذا ما يعود على المؤسسة بمردود جيد لأنها تقوم بعملية الرسكلة لعمالها كل على حسب ادائه ومجهوده في العمل.

جدول رقم (34): الإعتبارات التي تعتمد عليها المؤسسة في التفريق بين العاملين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
الى من تتسب المهام الصعبة والأداء الجيد لها	210	52%
الابتكارات الجديدة التي تضيفها للعمل (المردودية)	81	20%
قوة اقناع الزبون بالشراء	55	14%
ابرام الاتفاقيات التي توصف بالصعبة مع شركاء يوصفون بصعوبة التوافق معهم	54	14%
المجموع	400*	100%

المصدر: سؤال رقم 24 من استمارة البحث

نرى من خلال الجدول رقم 24 المتعلق بالأساس الذي تقوم عليه التفريقات بين العمال داخل المؤسسة ان هناك نسب متباينة لإجابات المبحوثين وذلك حسب عدة معايير تم تبيانها في الجدول اعلاه، حيث نجد نسبة 52% من مفردات البحث يرون أن تقييم الفروقات الفردية بين العمال يقوم على اساس الجهة التي تكلف إليها المهام الصعبة والأداء الجيد لها، كما نجد نسبة 20% اقروا بان التفريقات تقوم على أساس الابتكارات الجديدة التي يضيفها العمال للمؤسسة (المردودية)، تليها نسبة 14% للأساس الذي يقوم على قوة إقناع الزبون بالشراء وإبرام الاتفاقيات التي توصف بالصعبة مع شركاء يوصفون بصعوبة التوافق معهم.

اذن نستنتج من خلال القراءة للأرقام والنسب الموضحة أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للعنصر البشري الموجود داخلها حيث تسعى جاهدة الى الاستثمار فيه وتحفيزه من خلال عملية تقييمه وذلك حسب اعتبارات تنظيمية أكثر منها شخصية، تبعث روح المنافسة والتحدي بين العمال، فمن خلال عمليات التقييم للفروقات المهنية للأفراد تقوم بمنحهم مكافآت هذا ما يدفع ببقية العمال الى ضرورة الوصول الى نفس رضا المسيرين عن العامل الآخر، كما أن المؤسسة تقيم الفروقات خصوصا بين الجنسين (الذكر، الأنثى) على حساب طبيعة الأعمال المكلف بها أو المنجزة من طرفهم، هناك أعمال لا يمكن أن تقوم بها المرأة نظرا لطبيعة الاعمال وهناك اعمال تكون المرأة متمكنة فيها اكثر من الرجل كإقناع الزبائن وخلق طرق عمل اسهل.

جدول رقم (35): الاختلاف في النوع وانحياز المسيرين إلى النساء او الرجال او العكس

انحياز المسيرين الجنس	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
ذكر	40	10%	242	63%	282	73%
أنثى	48	13%	52	14%	100	27%
المجموع	382	23%	294	77%	382	100%

المصدر: سؤال رقم 25 من استمارة البحث

من خلال تحليل الارقام الكمية والنسب المئوية الموضحة في الجدول اعلاه يمكننا ان نرى

بأن:

- 10% من أفراد العينة ذكور أجابوا بنعم أي ان هناك انحياز لنوع اجتماعي على الاخر من قبل المسيرين.
- نجد نسبة 13% من الإناث موافقة كذلك على وجود انحياز
- في المقابل نجد نسبة 63% من جنس الذكور أي بمجموع 242 مفردة رفضوا انه يوجد هناك انحياز لطرف على حساب طرف اخر
- كذلك نسبة 14% إناث أي 52 مفردة اجابوا بالرفض بعدم وجود انحياز من قبل المسيرين.

نستنتج من خلال الإحصائيات الآتية أن أغلبية مفردات العينة حوالي 294 مفردة أي نسبة 77% يقرون أنه لا وجود لانهيازات من طرف المسيرين للنساء على الرجال أو الرجال على النساء وهذا يعود إلى أن المؤسسة تعمل بمبدأ تكافؤ الفرص ومنح كل عامل سواء ذكر أو أنثى حقوقه على اعتبارات مهنية لا على اعتبارات شخصية، كما أقر أحد مديري المصالح في لقاء لنا معه السيد مدير وحدة توزيع الكهرباء أنه اختار امرأة وتم وضعها في منصب إداري في مصلحته لأنه رأى بأنها تملك قدرات وكفاءات عالية تجعلها تتأهل لهذا المنصب وكان هناك إجماع من قبل كافة أعضاء الإدارة الذين أغلبيتهم من الجنس الذكوري، لأن مسيري المؤسسة يسعون إلى تحسين من سمعة وإنتاج المؤسسة بوضع الكفاءات على اختلافها في مكان يسمح لها بحسن الإدارة والتسيير وإنجاز الأعمال الإدارية في وقتها المحدد خصوصاً أن المؤسسة اليوم تعاني من أزمة مالية حادة.

يقابلها نسبة 23% أي 88 مفردة قالت بأن هناك تحيزات من طرف المسيرين وهذا حسب أحد التصريحات يعود لاعتبارات شخصية أكثر أنه اعتبارات إدارية مهنية كالاعتماد على القرابة بدل الاعتماد على أصحاب الخبرة فهذه الحالات مستمدة من التراث الثقافي للمجتمع العربي إلا أنها حالات شاذة جداً.

جدول رقم (36): يقلل تحيز الرؤساء لبعض الموظفين من الانصياع للأوامر والتعليمات

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	71	19%
لا	311	81%
المجموع	382	100%

المصدر: سؤال رقم 26 من استمارة البحث

من خلال الإحصائيات الموضحة في الجدول رقم 26 الخاص بعدم الانصياع للأوامر نظراً لتحيز المسيرين لفئة عمالية دون أخرى نلاحظ بأن معظم أفراد العينة يرون بأنه لا يوجد تحيز حتى وإن وجد فإنه لا يقلل من الانصياع للأوامر والتعليمات الخاصة بالعمل وهذا بنسبة 81% من مجمل عينة البحث، وهذا أن دل فإنه يدل على الانضباط في العمل والتخلي بروح المسؤولية الفردية في أداء المهام المطلوبة فكل عامل دور خاص به يجب القيام به في الوقت المحدد

وبالنتيجة المحددة وإلا فإنه يظهر ما يعرف بصراع الدور ويصبح هناك نزاعات وتوترات داخل بيئة العمل مما ينتج عنه مخلفات سلبية تعود بالدرجة الأولى على المؤسسة خصوصا ان المؤسسة اليوم تعاني من مديونية ومشاكل كبيرة تركها الشريك عند مغادرته، فالمسيرين اليوم يسعون جاهدين الى تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة بين فئات العمل وعلى اختلاف النوع الاجتماعي (ذكر/ أنثى) ومحاولة البعد عن تطبيق مبدأ الانحياز.

كما نجد أيضا نسبة 19% من المبحوثين اقروا بان الانحيازات تؤدي إلى عدم الالتزام بالأوامر والتعليمات وهذا لأنه يحس دائما انه مختلف ومتميز عن الآخر ويتلقى حماية من قبل المسير وبالتالي تصبح هناك نوع من التماطل في أداء المهام وعدم الانصياع للتعليمات الادارية والمهام المطلوبة واخذ اعذار وتبريرات واهية هاته الاخيرة تضعف من اداء بقية العمل اذ يشعرون انه لا يوجد عدل ومساواة في تطبيق قوانين المؤسسة على الجميع بالتالي تحدث هناك مشاكل قد تؤدي الى نزاعات هاته الاخيرة تعود بالسلب والفشل على المؤسسة.

جدول رقم (37): درجة الالتزام بالعمل داخل المؤسسة

درجة الالتزام الجنس	ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		جيد		جيد جدا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ذكر	00	00%	00	00%	00	00%	100	26%	182	48%	282	74%
أنثى	00	00%	00	00%	00	00%	52	13%	48	13%	100	26%
المجموع	00	00%	00	00%	00	00%	152	39%	230	61%	382	100%

المصدر: سؤال رقم 27 من استمارة البحث

من خلال الجدول الموضح اعلاه الخاص درجة التزام العامل بعمله داخل المؤسسة والذي قمنا بربطه بمتغير الجنس نلاحظ ان:

- جميع الذكور 282 مفردة أي نسبة 74% تراوحت إجاباتهم بين الجيد والجيد جدا أي ان هناك التزام كبير من قبل العمال بالأعمال المكلفة لهم.
- كذلك نسبة 26% من الإناث أي جميع مفردات البحث اقروا كذلك بان درجة الالتزام بالعمل جيد جدا.

نستنتج من خلال الأرقام الإحصائية التالية أن هناك التزام كبير للعمال بعملهم داخل المؤسسة حسب تصريحات الذكور والإناث بنسبة 100% وهذا إنما يدل على تحلي العمال بروح المسؤولية الاجتماعية والرغبة في تأدية المهام المكلفون بها في وقت محدد وضمان تحقيق أهداف المؤسسة، فحسب ما جاء في تصريحات رئيسة قسم الموارد البشرية وبعض العمال داخل بعض المصالح أن المؤسسة تسعى لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال إشراكهم بالقرارات التي تؤثر في حياتهم المهنية وكذلك الاجتماعية، وتوفير بيئة تنظيمية تسمح بالابتكار والإبداع الوظيفي وتتسم بعلاقات الاحترام والاهتمام وتوفير الماديات التي تمكن العامل من العمل بكفاءة عالية مما يجعله يشعر بالاهتمام من قبل المديرين وهذا ما يزيد من التزامه المهني.

الجدول رقم (38): درجة الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف أثناء العمل

الإلتزام بالمواعيد الجنس	ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		جيد		جيد جدا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ذكر	00	00%	00	00%	00	00%	120	32%	162	42%	282	74%
أنثى	00	00%	00	00%	00	00%	60	16%	40	10%	100	26%
المجموع	00	00%	00	00%	00	00%	180	48%	202	52%	382	100%

المصدر: سؤال رقم 28 من استمارة البحث

لقد كان لتأيلور اسهام في تنظيم العمل من خلال دراسته حول طرق الاستفادة من الزمن المتاح والمخصص لكل عمل بهدف تحقيق اهداف العمل وتطبيق طرق أكثر نجاعة لما يتطلبه انجاز الاعمال المطلوبة داخل المؤسسة.

حسب ما هو موضح في الجدول اعلاه المتعلق بمدى التزام العمال بمواعيد الحضور والانصراف اثناء العمل ان:

- 180 مفردة أي نسبة 48% من جنسي الذكور والإناث أجابت بان التزامهم بمواعيد العمل جيدة.
- 202 مفردة أي بنسبة 52% من كلا الجنسين اجابوا بان التزامهم بمواعيد العمل جيدة جدا.

اذن يمكننا ان نستنتج بأن هناك التزام تنظيمي محكم داخل المؤسسة من قبل جميع العمال على اختلاف الجنس وهذا انما يدل على انهم مهتمين بوقت الحضور للعمل وان المؤسسة تقوم بتسجيل الغيابات التي تؤدي بهم الى الخصم من راتبهم الشهري، كما أن المؤسسة تعمل بنظام عدم مغادرة والخروج من المؤسسة إلا بانتهاء وقت العمل المحدد وان خرج فانه لا يمكنه الدخول مرة اخرى وان تم الخروج فانه يكون بترخيص من الإدارة، هذا ما يجعل العامل ملتزما بأداء أعماله وعدم تأخيرها، وهذا ما يؤدي الى عدم تراكم المهام و تزايد ضغوطات العمل ما يخلق نوع من الفوضى التنظيمية.

ما يمكننا ملاحظته في العلاقة بين الجنس والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف ان فئة الذكور تفوق فئة الاناث نوعا ما وهذا إنما يعود إلى أن المرأة العاملة لديها التزامات خارجية خصوصا المرأة المتزوجة التزامات العائلة، الأطفال وغيرها، إلا انه على العموم فان الالتزام بمواعيد العمل تشغل اهتمام كبير من طرف كافة العامل داخل المؤسسة على اختلاف الجنسين وحرصهم على القيام بالمهام في الوقت المحدد من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثا: مساهمة الاختلاف في الأصول الحضارية للعاملين في إحداث صراع إداري

جدول رقم (39): يبين الأصول الحضارية للمبحوثين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
الريف	115	30%
المدينة	110	29%
هجين بين الريف والمدينة	157	41%
المجموع	382	100%

المصدر: سؤال رقم 29 من استمارة البحث

من خلال البيانات الاحصائية الموضحة في الجدول اعلاه الخاص بالاختلاف في الاصول الحضارية للعمال داخل المؤسسة نلاحظ بأن:

- نسبة 30% من المبحوثين ذو اصول ريفية

- نسبة 29% من المبحوثين ينحدرون من المدينة
- نسبة 41% أصولهم مختلطة بين الريف والمدينة

اذن يمكننا ان نستنتج بأن هناك تنوع واختلاف من حيث الجانب الجغرافي للعمال وان اغلبية النسب متقاربة حيث بلغت أعلى نسبة 41% لفئة العمال الذين اصولهم مختلطة بين الريف والمدينة معا وهذا يعود الى سياسة التوظيف التي تنتهجها المؤسسات والتي تركز على الجانب الابداعي والكفاءات وقدرة العامل على أداء الأعمال المكلف بها خصوصا بان طابع المؤسسة انتاجي اقتصادي دون اعطاء اهمية للبيئة الجغرافية التي ينحدر منها العامل، والابتعاد عن التفريق والجهويات التي قد تؤدي الى نتائج سلبية فقد تم التخلي عن التفكير النمطي الرجعي الذي تم ترسيخه في عقول المجتمع بان الفرد الريفي لا يمتلك كفاءة وقدرة على الانتاج واستعمال الآلات وانه فرد غير منتج اجتماعيا، كل هذا أصبح سالف الذكر لان اليوم في ظل التطورات الحاصلة داخل المجتمعات أصبح الافراد على اختلاف بيئاتهم الجغرافية خصوصا المنحدرين من الريف يدرسون ومتقنون بل يحملون أعلى شهادات في الدولة.

ضف إلى ذلك انه اول ما تم انشاء مؤسسة سيدار قديما كان الطابع الغالب على المجتمع هو الطابع الريفي وكان اغلبية العمال الذين استقطبتهم المؤسسة من الارياف ويعدون هم اول الذين أرسوا الدعائم والركائز الاولى للمؤسسة وحسب ما جاء به احد المسؤولين في مقابلات شفوية تمت معهم انه هناك عمال من الارياف يملكون خبرات مهنية رغم ضعف المستوى العلمي خصوصا في الورشات هذا راجع للتجارب اليومية والحنكة في تفعيل الآلات وغيرها، فلقد كان المجتمع الريفي يعد مصدرا للإنتاج الاقتصادي وللعمل وتوفير الأيدي العاملة، لهذا فالمؤسسات اليوم تسعى الى التركيز على الجانب الفني المهني والكفاءة أكثر منه اصول العامل او جنسه او عرقه.

جدول رقم(40): يبين وجود تفريقات بين العمال حسب الأصول الجغرافية المنحدرين منها

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	62	16%
لا	320	84%
المجموع	382	100%

المصدر: سؤال رقم 30 من استمارة البحث

ان التفريق بين العمال هو حالة من التمييز والتفاوت بين الافراد متساوين في مؤهلاتهم وكفاءاتهم لعدة أسباب كالنوع الاجتماعي، العرق، البيئة الجغرافية...الخ من قبل المسيرين هاته التفريقات والتحيزات تعود بالضرر على أداء العامل وعلى مردود يته الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلى تضرر المؤسسة وعدم الوصول الى تحقيق اهدافها المسطرة وفق مخطط استراتيجي واضح.

حيث بينت المعطيات الاحصائية في الجدول اعلاه والذي يوضح امكانية وجود تفريق بين العمال حسب الاصول الجغرافية ان نسبة 84% من مفردات العينة اقروا بعدم وجود أي تفريق بين العمال حسب البيئة الجغرافية التي ينحدرون منها، تقابلها نسبة 16% اقروا بأنه يوجد تفريق بين العمال حسب بيئتهم الجغرافية.

اذن يمكننا ان نقول بان المؤسسة ككل أو المسيرين يولون أهمية لكفاءات العامل أكثر منه أصوله أو عرقه ضف إلى ذلك فان اغلب العمال داخل المؤسسة يتمتعون بحقوقهم الفردية وحقوقهم مع الطرف الاخر سواء أكان عامل او مسير كما ان هناك مواد قانونية لضمان حقوق الموظف كالمادة 27 تضمن حقوق العامل داخل بيئة العمل من التعرض للتمييز من قبل المسيرين بسبب ارائهم او جنسهم او اصلهم او بسبب أي ظرف من ظروفهم الشخصية أو الاجتماعية، لهذا فالعامل داخل أي مؤسسة عامة او خاصة فان له جملة من القوانين التي تحميه وتضمن له حقوقه.

جدول رقم (41): طبيعة الاختلافات بين العامل ذو الأصول الريفية والعامل ذو الأصول الحضرية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
اختلاف في وجهات النظر نظرا لطبيعة العمل	42	09%
طبيعة الوسط الذي نشأ فيه العامل ينعكس على أسلوبه في العمل داخل المؤسسة	155	35%
طريقة التفكير	88	20%
الفروق الفردية من حيث القيم الشخصية والثقافية المكتسبة	162	36%
المجموع	*447	100%

المصدر: سؤال رقم 31 من استمارة البحث

ما يمكننا ملاحظته من خلال الجدول اعلاه المتعلق بطبيعة الاختلافات بين العمال حسب البيئة الريفية والبيئة المدنية (الحضرية) بان:

- نسبة 09% اقروا بان الاختلاف يكون في وجهات النظر نظرا لطبيعة العمل
- نسبة 35% تعود الاختلاف إلى طبيعة الوسط الذي نشأ فيه العامل اذ ينعكس على أسلوبه في العمل داخل المؤسسة.
- نسبة 20% اقروا أن الاختلاف يكون في طريقة التفكير.
- نسبة 36% يرون بأنها تعود إلى الفروق الفردية من حيث القيم الشخصية والثقافية المكتسبة.

يمكننا ان نستنتج حسب النسب المختلفة ان هناك عدة اعتبارات تقوم عليها الفروقات الفردية بين العمال حسب اصولهم الريفية والحضرية فما نلاحظه ان الاختلاف في القيم الشخصية والثقافة التي يكتسبها كل عامل تعد نقطة فصل بين العمال في كلا البيئتين بنسبة 36% فالقيم والثقافة تختلف من بيئة الى اخرى ومن فرد الى اخر وذلك حسب المحيط الاجتماعي الذي عاش فيه العامل، فليس من الضروري ان يكون كافة العمال متشبعين بنفس القيم وأيضا ربما يحملون نفس القيم لكن لكل منهم رأي وتعبير وكيفية تطبيق تلك القيم في الواقع وكل هذا يعود طبيعة الثقافة التي اكتسبها من الوسط الاجتماعي الذي تربي فيه والتي بلغت نسبتها 35% فكل ما ينشأ عليه الفرد داخل محيطه فإنه يقوم بتجسيده وتطبيقه داخل المؤسسة ويحاول اقناع الاخرين بتقبله.

اما فيما يخص طريقة التفكير 20% و اختلاف وجهات النظر حسب طبيعة العمل 09% هذا يرجع الى طبيعة الفكر الفردي للعامل فكل فرد يمتلك فكر خاص به ووجهة نظر اتجاه الاشياء تتعارض مع طريقة تفكير الآخر وهذه الاختلافات والتفاوتات إنما تعود إلى المستوى العلمي او حسب التجارب الشخصية او منطلق زوايا رؤية العمل او الفعل الاجتماعي.

ان هذه الاختلافات او الفروقات بين العمال الريفيين او المدنيين لا تؤثر على طبيعة العلاقات الانسانية داخل مؤسسة سידار لان هناك تجاوب وتفاعل ايجابي فيما بينهم جعل منهم جماعات عمل تسعى فقط الى تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة ألا وهيا الخروج من الأزمة المالية وإعادة بناء مؤسسة ناجحة وإدخالها للسوق الدولية أحسن من ذي قبل.

جدول رقم (42): اهتمام إدارة المؤسسة بتشكيل فرق عمل من عمال ريفيين ومدنيين لتعزيز قيمة العمل الجماعي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	210	55%
لا	172	45%
المجموع	382	100%

المصدر: سؤال رقم 32 من استمارة البحث

إن الجدول أعلاه يبين أراء المبحوثين في خصوص مدى اهتمام الإدارة بتكوين فرق عمل تضم عمال من الريف والمدينة وهذا بغية تعزيز روح العمل الجماعي، حيث أقر اغلبهم بان المؤسسة تهتم بتشكيل فرق عمل مختلطة بين الريفيين والمدنيين وذلك بنسبة 55% وهذا إنما يعود إلى الاهتمام بهذا الجانب لأنه يعزز روح الجماعة وتكوين علاقات تجعل العمل يسير ضمن وتيرة جيدة، إن تأطير المورد البشري يعزز روح التعاون وينمي المهارات ويخلق كفاءات إبداعية من خلال تبادل الأفكار، مما يحسن العمليات الإدارية والأنشطة والوظائف وتعمل كذلك على رفع الروح المعنوية، حيث يشعر أعضاء الفريق بالانتماء والالتزام وان كل عضو لديه ميزة خاصة في تقديم عمله هذا الأخير يساهم في تحسين العلاقات في بيئة العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة، كذلك نجد نسبة 45% من المبحوثين اقروا بان المؤسسة لا تهتم بتكوين فرق عمل من عمال من الريف والمدينة من اجل تعزيز روح العمل الجماعي وهذا إنما يعود إلى ترك العمال الأريحية في

أداء الأعمال فهناك مهام يجب القيام بها بشكل فردي خصوصا الأعمال الإدارية، وبالتالي فانه يجب على المؤسسة تطبيق الاستراتيجيات اللازمة لضمان سير العمل الحسن وتحقيق ما تطمح إليه المؤسسة مستقبلا.

جدول رقم (43): الاختلاف في أصول العمال ونشوب نزاعات داخل محيط العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما ما يحدث	42	11%
أحيانا ما يحدث	50	13%
قليلا ما يحدث	62	16%
لا يحدث إطلاقا	228	60%
المجموع	382	100%

المصدر: سؤال رقم 33 من استمارة البحث

انطلاقا من النسب الموضحة في الجدول نلاحظ بان:

- نسبة 11% اقروا بان الاختلاف في اصول العمال يؤدي الى نزاعات داخل بيئة العمل
- تليها نسبة 13% اقروا بأنه أحيانا ما توجد نزاعات
- كذلك نسبة 16% اقروا بأنه قليلا ما تحدث صراعات بسبب الاختلاف في البيئة الجغرافية
- أخيرا نسبة 60% اقروا بعدم وجود أي نزاعات بين العمال على اختلاف بيئاتهم وأصولهم.

هذا ما يدفعنا للقول بأن الصراعات التي تحدث داخل المؤسسة قليلة ونادرة الحدوث إلا أنها ليست منعقدة وهذا ما جاء في تصريحات مسؤول النقابة أن الصراعات تحدث لأسباب مادية أكثر منها اسباب إنسانية فهناك مسيرين أو أرباب عمل يحتكمون إلى الجانب الجهوي في التعامل وعلاقات العمل وهذا نظرا لطبيعة الفكر الذي كونه حول الفرد الريفي والفرد المدني، أما في المؤسسة فان نسبة كبيرة 60% اقروا بأنه لا تحدث صراعات بسبب الاصول او البيئة الجغرافية التي ينحدر منها العامل فتلك الفجوة او العقلية القديمة قد تم استبعادها من عقول معظم أفراد المجتمع، إذ نلاحظ انه حديثا اصبح سكان الارياف يرتادون المدارس والجامعات هناك اطرار

عليا من اصول ريفية، فان البيئة الجغرافية ليس لها أي علاقة سواء بالصراعات داخل المؤسسات او بتدني المستوى العلمي للفرد.

جدول رقم (44): جهل العامل الريفي بعمليات الإنتاج وخلق مضايقات داخل جماعة العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
لا أبدا	248	65%
أحيانا	92	24%
دائما	42	11%
المجموع	382	100%

المصدر: سؤال رقم 34 من استمارة البحث

من خلال قراءتنا للأرقام الاحصائية الموضحة في الجدول اعلاه الخاص بوجود مضايقات داخل بيئة العمل نتيجة جهل العامل الريفي لبعض عمليات الإنتاج بأن 248 مبحوث أي بنسبة 65% اقروا بعدم وجود هاته المضايقات وان العامل المنحدر من الريف يعتبر عنصر فعال لا بل هناك عمال من أصول ريفية يمتلكون قدرات مهنية وفكرية تفوق العامل المدني أو العامل الذي يمتلك مستوى تعليمي عالي، فحسب تصريح السيد مسؤول قسم الكهرباء دلهوم! إن هناك في الورشة الخاصة بالكهرباء عمال رغم مستواهم العلمي الغير عالي إلا أنهم قادرين على تشغيل آلات والعمل بها وحتى عندما تتعطل بعض الآلات وفي حالة تأخر إيجاد العطل وتصليحها فان هناك من العمال من يتمكن من إعادة تشغيلها وإصلاحها بطريقة جد بسيطة رغم تعقيد الآلة لهذا فان تلك الفجوة و الأفكار المتبناة على أن سكان الريف أفراد بسطاء لا يملكون كفاءات أو لا يستطيعون التأقلم مع محيط عمل معقد قد تمت أزاحته.

في حين نجد نسبة 24% و 11% من أفراد العينة تراوحت إجاباتهم بين أحيانا ودائما ما يتم خلق مضايقات بسبب العامل الريفي هذا قد يعود إما لطبيعة العلاقات فيما بينهم أو طريقة تفكيرهم ونظرتهم لسكان الأرياف، إذ نجد فئة من العمال المنحدرين من المدينة متشبعين بثقافة رجعية سكان الأرياف وتخلف فكرهم وأنهم لا يستطيعون التأقلم أو العمل مع مجتمع معقد أو مؤسسة،

هاته النظرة تجعلهم لا يتجاوبون معهم داخل محيط العمل و أي خطأ يظهر أثناء العمل فإنهم يربطونه بخلفية العامل الريفية.

يمكننا أن نستنتج بأن العامل مهما كانت أصوله الحضرية أو الريفية فإنه يخلق مضايقات أو مشاكل يمكن حلها المهم في الأمر أن هاته المشاكل لا تعود بالسلب على عمليات الإنتاج والأداء الفردي للعمال.

جدول رقم (45): اختلاف القيم الشخصية للعامل الريفي سبب في نفور العامل المتمدن من تكوين علاقات معه

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	102	27%
لا	280	73%
المجموع	382	100%

المصدر: سؤال رقم 35 من استمارة البحث

تعتبر العلاقات الإنسانية الطيبة بين العمال داخل المؤسسة احد أهم المرجعيات الأساسية للسير الجيد للعمل، فطبيعة العلاقات الموجودة تسمح من تدعيم روح الجماعة ومن ثم توجد علاقة بين إنتاجية العمال وعلاقات العمل، فالمؤسسة تسعى إلى الاهتمام بالتنظيم الغير الرسمي (العلاقات، الجانب الذاتي للعامل، الأحاسيس...الخ) الذي يلعب دورا هاما في زيادة دافعية العمال للإنتاج فهي تنمي روح الإبداع والابتكار وهذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه الخاص بالاختلاف في قيم العامل الريفي ونفور العامل المتمدن من تكوين علاقات معه أن نسبة 27% من أفراد البحث قد اقرروا بالإيجاب بان الاختلاف في القيم الفردية لكل عامل تؤدي إلى تجنب الآخر من إقامة علاقات معه وهذا يعود إلى طبيعة القيم التي يختلف معناها من فرد لآخر فلا يمكن لجميع العمال استيعاب نفس القيمة بنفس الطريقة لكل منهم وجهة نظر خاصة به، فالقيم تختلف من منطقة إلى أخرى وحتى من فرد إلى آخر

في حين نجد نسبة 73% من المبحوثين اقرروا بأنه رغم الاختلاف في القيم الشخصية للعامل المنحدر من الريف إلا أن هناك علاقات وطيدة مع العامل المتمدن وهذا يعود إلى إتباع المؤسسة

سياسة الاحتواء لكافة الاختلافات الفردية فان استيعاب الفروق يؤدي إلى زيادة الالتزام بالعمل والشعور بأهمية كل فرد رغم اختلافاتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (46): يبين أسباب المشاكل في جماعات العمل عند عمليات الإنتاج

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
وجود عمال من أصول ريفية	55	12%
وجود عمال من أصول حضرية	52	11%
وجود عمال من ثقافات غير عربية	121	25%
وجود عمال لا يتقنون العمل	140	29%
وجود عمال ينحازون إلى الرئيس ومحاباته فيمنحهم ذلك أفضلية مقارنة للبقية	110	23%
المجموع	478*	100%

المصدر: سؤال رقم 36 من استمارة البحث

من خلال النسب المئوية الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ بأن أسباب المشاكل داخل جماعات العمل أثناء العملية الإنتاجية تعود إلى:

- نسبة 12% تعود إلى وجود عمال من أصول ريفية.
- نسبة 11% تعود إلى عمال من أصول حضرية.
- نسبة 25% اقروا بان المشاكل تعود إلى وجود عمال من ثقافات أجنبية.
- نسبة 29% يرون بان وجود عمال لا يتقنون العمل يؤدي إلى مشاكل أثناء العملية الإنتاجية.
- نسبة 23% اقروا بان المشكلات تعود إلى وجود عمال ينحازون إلى الرئيس ومحاباته فيمنحهم أفضلية مقارنة للبقية.

من خلال النسب أعلاه يمكن القول أن أغلبية المشاكل تقع داخل المؤسسة بسبب وجود عمال لا يتقنون أعمالهم أثناء العمليات الإنتاجية داخل المؤسسة بنسبة 29% وهذا يعود إلى التماطل الذي يكمن لدى بعض الموظفين في انجاز المهام وأداء الأعمال بشكل جيد بسبب غياب روح المسؤولية مما ينجر عنه تأخير في الإنتاج وبالتالي عدم الوصول إلى الكمية المطلوبة من

المنتج والتي قد تؤدي بدورها إلى خسارة للمؤسسة وخسارة الزبائن والعملاء هذا من جانب الإنتاج داخل ورشات التصنيع حسب احد تصريحات رؤساء المصالح، أما في الإدارة فهذا يعود إلى الانشغالات الجانبية ووضع الشخص الخطأ في المكان الخطأ نظرا لوجود محاباة أو واسطة لبعض العمال هاته الأخيرة تصاحبها أضرار تمس المؤسسة أولا.

في حين نجد نسبة 25% و 23% من العمال اقروا بان وجود ثقافات أجنبية داخل المؤسسة تؤدي إلى مشكلات في الإنتاج وهذا يعود إلى الاختلافات الثقافية والقيم التنظيمية للثقافة الأم والثقافات الفرعية إذ يكون هناك فجوة بين العمال وفي العلاقات أثناء العملية الإنتاجية فعدم تقبل ثقافة فرعية داخل المؤسسة وضعف الاستيعاب الذي يحدث بين العمال سواء من خلال ضعف التواصل نظرا لاختلاف اللغة أو الاختلاف في طريقة التفكير وحتى طريقة التسيير تؤدي إلى حدوث نوع من النزاعات والمشاكل التي تؤثر بدورها في ضعف المردودية كما حدث مع الشريك الهندي والفرنسي الذي خرج منها وترك عليها أزمة مالية لحد الآن لم تستطع المؤسسة تخطيها، و 23% تمثل وجود فئة من العمال ينحازون للمسيرين مما يجعلهم يتمتعون بصلاحيات لا يتمتع بها بقية العمال هذا ما يجعلهم يشعرون بالتمييز وعدم المساواة المهنية بالتالي تراجع أدائهم الفردي.

كذلك نجد نسبة 11% و 12% اقروا بان وجود عمال مدنيين وعمال ريفيين يؤدي إلى حدوث مشكلات داخل المؤسسة أثناء الإنتاج وهذا قد يرجع إلى الخلفية الاجتماعية التي عاش فيها العامل إذ انه يحاول أن يطبق تلك الأفكار داخل محيط العمل بغض النظر على مدى صحتها أو خطأها.

يمكننا أن نستنتج بان هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل داخل بيئة العمل والتي تعرقل سير العملية الإنتاجية و المردودية، إلا انه يمكن تخطيها من خلال التحلي بروح المسؤولية الاجتماعية والتفكير في المصلحة العامة للمؤسسة على حساب المصلحة الفردية والتفكير في كيفية إعادة بناء المؤسسة أفضل من قبل.

جدول رقم(47): مظاهر التوتر الناتجة عن الاختلاف في أصول العمال (الريفية/ الحضرية)

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
لا يوجد توتر بين العمال فهناك تقبل للآخر مهما اختلفت أصوله	185	43%
عدم استيعاب طبيعة نظم العلاقات والتفاعل الاجتماعي التي عاش فيها (المتأصل من الريف/ المتأصل من المدينة)	72	17%
اختلاف في أنماط السلوك والتصرف	84	19%
عدم تخلص العامل الريفي من تمثلاته ومخيلته البيئي بمجرد العمل في منطقة حضرية	91	21%
سطحية الاتصالات والتناقض بين جماعات العمل لعدم وجود تبادل ورابطة عاطفية	00	00%
المجموع	432*	100%

المصدر: سؤال رقم 37 من استمارة البحث

ما توضحه البيانات الواردة في الجدول رقم 38 مظاهر التوتر الناتجة عن الاختلاف في أصول العمال والتي قد توزعت على عينة الدراسة بالشكل الآتي:

- 43% اقروا بأنه لا يوجد توتر بين العمال لان هناك تقبل للآخر مهما اختلفت أصوله.
- نسبة 17% تعود إلى عدم استيعاب طبيعة العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي عاش فيها العامل.
- نسبة 19% تعود إلى الاختلاف في أنماط السلوك والتصرف.
- ونسبة 21% ترجع إلى عدم التخلص من تمثلات العامل الريفي ومخيلته عند العمل في منطقة حضرية.
- نجد نسبة 00% لسطحية الاتصالات والتناقض بين جماعات العمل لعدم وجود تبادل وروابط عاطفية فيما بينهم.

من خلال قراءتنا لهاته المعطيات يتضح لنا أن العمال داخل المؤسسة لا يوجد بينهم توتر حسب تصريحات 185 عامل لان هناك تقبل للآخر رغم الاختلافات الموجودة بينهم سواء من حيث السن الجنس، الأصول الحضرية، العرق، الدين....الخ هذه الفروقات والاختلافات لم تمنع

العمال من تكوين علاقات وروابط شخصية ومهنية وهذا ما يعرف بالتعايش الثقافي أي عملية التوافق والانسجام والعلاقة مع الآخر والاعتراف به وبوجوده، أيضا 17% ترجع إلى عدم استيعاب طبيعة العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي عاش فيها العامل وهذا ما ينعكس على التفاعلات التي تحدث داخل بيئة العمل إذ تجد غموض في نوع العلاقات التي عاش فيها الفرد والتي تختلف من بيئة إلى أخرى وبالتالي تظهر هناك نوع من التوتر أثناء أداء الأعمال كما تقابلها نسبة 19% من أفراد العينة اقروا بان مظاهر التوتر تظهر في الاختلافات في طريقة التفكير والتصرف فكل فرد فكر خاص به تم تكوينه من البيئة التي نشأ فيها بالتالي فإنه متشبع بقيم تختلف عن القيم التي يحملها الطرف الآخر هاته الأخيرة تصاحبها نوع من التوتر وعدم الراحية في انجاز الأعمال أما نسبة 21% ترجع إلى عدم تخلص العامل المنحدر من الريف من افكاره وتجسيد تلك الافكار داخل المؤسسة وأثناء العمل وهذا ما يسبب مشاكل للآخرين خصوصا اذا كان مكان العمل في منطقة حضرية حيث تختلف فيه العادات القيم والثقافة المكتسبة، إذ انه يبقى متمسك بأفكاره ولا يستطيع التخلص منها هذا ما يؤثر على طبيعة العلاقات بين الجماعات.

جدول رقم (48): الاستراتيجيات المعتمدة في عملية الدمج الثقافي بين المتأصل من الريف والمدينة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص والحقوق المدنية بين العمال	182	44%
احتضان واحترام التنوع في العمل	92	23%
غياب الحكم المسبق والتمييز بين العمال	66	16%
عمليات التحقيق لمنع التميز ضد الجماعات	70	17%
المجموع	410*	100%

المصدر: سؤال رقم 38 من استمارة البحث

من خلال الجدول اعلاه يمكن ملاحظة ان هناك استراتيجيات عديدة ومتنوعة تسعى كل مؤسسة إلى ترسيخها واعتمادها في عملية الدمج الثقافي بين العمال الريفيين والعمال الحضريين ومن بين الاستراتيجيات التي يتم اعتمادها في مؤسسة الدراسة ما يلي:

- 44% اقروا أن مبدأ تكافؤ الفرص والحقوق المدنية بين العمال يعتبر أكثر إستراتيجية للدمج الثقافي بين العمال.
- 23% اقروا أن أهم إستراتيجية للدمج الثقافي بين العمال هو احترام التنوع.
- 17% ترجع إلى عمليات التحقيق لمنع التمييز الحاصل بين الجماعات.
- 16% ترجع إلى غياب الحكم المسبق والتمييز بين العمال.

نستنتج بأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد أكثر على مبدأ تكافؤ الفرص وتوفير الحقوق المدنية للعمال كإستراتيجية في دمج التنوع الثقافي الحاصل بين العمال بنسبة 44% وهذا من خلال تمتع كافة العمال بالحق في العمل أو الترقية على أسس موضوعية كالكفاءة والجدارة دون الخضوع لاعتبارات شخصية كالجنس أو العرق أو الدين وغيرها، فالمؤسسة دائما ما تسعى إلى إرساء العدالة و المساواة بين كافة العاملين ولا تعيقها أي تحيزات أو تفضيلات وان وجدت إنما تكون بوجود تبريرات صريحة مثال على ذلك يحق لجميع العمال الترشح مثلا في قيادة منصب ما، وهذا من اجل تحطيم كافة الحواجز الموجودة بين العمال خصوصا أن المؤسسة محل الدراسة فيها تنوع ثقافي، في حين تقابلها نسبة 23% لإستراتيجية احترام التنوع وهذا من خلال إلغاء كافة الفروق الموجودة بين العمال وتقبل الطرف الآخر مهما كانت ديانتهم، أصولهم، عرقهم وضرورة التعايش الثقافي مع الآخر وان الإنسان اجتماعي بطبعة لهذا يجب احترام الثقافات الأخرى ومحاولة استيعابها وتكوين علاقات اجتماعية معها، هذا يزيد من القدرة على فهم متطلبات وعقليات الآخرين، فلقد أصبح المجتمع اليوم نظرا للتطورات التكنولوجية الحاصلة قرية صغيرة تتقابل فيها ثقافات عديدة في مجتمع واحد كما نرى أن الجزائر اليوم تسعى لعقد اتفاقيات وإبرام صفقات عمل مع دول أجنبية لتعزيز الشراكة والنهوض بالاقتصاد، كما نجد نسبة 16% و 17% لعمليات التحقيق لمنع التمييز بين العمال وكذلك اعتماد إستراتيجية الحكم المسبق والتمييز بين العاملين داخل المؤسسة وهذا لضمان الشفافية في العمل والتكفل بحقوق العمال على اختلاف ثقافتهم.

يمكننا أن نستنتج بأن المؤسسة تسعى دائما إلى كسب العمال وتحقيق العدالة والمساواة بينهم وذلك بإرساء مبادئ واستراتيجيات تضمن حقوقهم وواجباتهم وتوفر لهم الازدخار أثناء العمل وعدم شعورهم بالتمييز.

رابعاً: تأثير الاختلاف في الفروق الوظيفية للعمال على الصراع الإداري

جدول رقم(49): يبين علاقة العاملين مع إدارة المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
ضعيفة جدا	00	%00
ضعيفة	00	%00
متوسطة	52	%14
جيدة	230	%60
جيدة جدا	100	%26
المجموع	382	%100

المصدر: سؤال رقم 39 من استمارة البحث

إن علاقة العامل بإدارة المؤسسة من أهم المواضيع التي تم دراستها والتعمق فيها من قبل باحثين حيث تعتبر بمثابة الأرضية التي ينطلق منها العمل وأداء الأعمال، فقد اختلفت الآراء حول طبيعة العلاقة بين الإدارة والعامل ولكل وجهة نظر خاصة منهم من ينظر إليها على أنها علاقة تعاقدية يحكمها القانون ومنهم من يرى بأنها علاقة تنظيمية تحكمها قواعد تنظيمية داخل المؤسسة.

فمن خلال قراءتنا للنسب الموضحة في الجدول أعلاه رقم 40 يتضح لنا إجابات المبحوثين التي وردت كالآتي:

- 14% من إجابات المبحوثين حول علاقتهم بإدارة المؤسسة تبين أنها علاقة متوسطة بمعنى أن هاته النسبة من العمال تقوم بأداء الأعمال المكلفين بها بالكم والوقت المحدد وتقاضي أجرها فقط دون أن تكون هناك علاقات خارجة عن نطاق العمل أي علاقات غير رسمية، هذا النوع من العمال يؤمن بمبدأ الأخذ والعطاء أي القيام بالواجب تجاه العمل واخذ حقوقه مقابل ذلك العمل.

- نسبة 60% و نسبة 26% من أفراد البحث اقرروا بأن علاقتهم بالإدارة علاقة جيدة وجيدة جدا وهذا إنما يدل على حسن التسيير من قبل الإدارة وطريقة المعاملة مع العمال إذ تسهر المؤسسة على ضمان حقوقهم والتكفل بكافة احتياجاتهم المادية والمعنوية وسماع شكاويهم واعتراضاتهم، وتكوين علاقات إنسانية بين الإدارة والعمال التي تضمن السير الجيد للعمل

داخل المركب، فعند شعور العامل بأنه يعمل ضمن جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة فإن الأداء الوظيفي لهم يزداد ويصبح الإنتاج والمردودية أكثر، بالتالي فعلاقة العمال بالإدارة تعتبر ذو أهمية كبيرة حتى يسير العمل وفق مخطط المؤسسة.

جدول رقم (50): يبين طبيعة العلاقة مع زملاء العمل داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
ضعيفة	00	%00
ضعيفة جدا	00	%00
متوسطة	102	%27
جيدة	150	%39
جيدة جدا	130	%34
المجموع	382	%100

المصدر: سؤال رقم 40 من استمارة البحث

من خلال البيانات الموضحة من الجدول رقم 41 المتعلق بطبيعة العلاقة مع زملاء العمل نجد نسبة 27% من المبحوثين أكدوا أن علاقتهم مع زملائهم متوسطة، في حين نجد نسبة 39% من قيم العلاقة بأنها جيدة كذلك نسبة 34% تم تقييمها على أنها جيدة جدا.

نستنتج من خلال المعطيات والأرقام الكمية الموضحة أعلاه أن العلاقات التي تربط بين العمال علاقات قوية تقوم على أساس التفاهم وتقبل الآخر والابتعاد عن الانطوائية في العمل رغم اختلافاته الثقافية أو المهنية، وهذا ما يعبر عن التماسك الاجتماعي بين الأفراد في البيئة التنظيمية، فالمؤسسة دائما ما تسعى إلى ترسيخ قيم العمل الجماعي وتعزيز العلاقات الإنسانية لان هذه القيمة ستؤثر على العمل والإنتاج والإنتاجية للعامل، فالعلاقات الجيدة بين العمل أو ما يسمى بالروح الجماعية وسيلة لتحقيق الأهداف وإنجاز المهام.

إن الإنسان اجتماعي بطبعه لا يمكنه العيش منعزلا عن الآخرين إذ انه يحتاج أن يتفاعل مع الآخر ويكون علاقات إنسانية اجتماعية تعود بالنفع عليه كما تمكنه من اكتساب الخبرات والمهارات من الآخر والاستفادة منه في جوانب متعددة، تعمل المؤسسة على العمل ضمن ما

يسمى بفرق العمل لخلق بيئة عمل تسودها الإبداع، فالعلاقات المشتركة مهمة جدا في كيفية سير المهام وانجاز الأعمال.

أما نسبة 27% كانت علاقاتهم متوسطة وهذا يمكن أن يعود إلى الأفراد الذين يؤمنون بمبدأ العمل وتقاضي الأجر فقط دون أن تكون له علاقات مع الآخر لان هناك من العمال من تجده منعزل وأفكاره غير مطابقة لأفكار الآخر لذلك يسعى إلى أن تكون له علاقات مهنية فقط لا غير.

جدول رقم (51): يبين مساهمة الدرجة العلمية في خلق صراع بين العمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	72	19%
موافق	55	14%
محايد	105	27%
معارض	102	27%
معارض بشدة	48	13%
المجموع	382	100%

المصدر: سؤال رقم 41 من استمارة البحث

إن التعليم يعتبر ركيزة ضرورية لأي مجتمع أو حضارة في العالم فيه تنهض الأمم وتتطور وتخلق الإبداع، كما انه ليس يقتصر على كسب معلومات ومهارات بل يتعدى إلى قيم يتم تجسيدها تدل على احترام الإنسان لذاته، فهناك العديد من الفلاسفة والمفكرين الذين اعطوا أهمية عظمى للعلم والتعليم واعتبروا انه أساس النهضة لدى الأمم إذ نجد **المفكر مالك بن نبي** ينوه على أن المجتمعات لم تعد تقاس بما يوجد بها من أشياء مادية ملموسة بل بما يوجد فيها من أفكار، فالدول اليوم أصبحت تولي للعلم أهمية كبرى و تسخر إمكانيات مادية وطاقات بشرية لترسيخه.

حيث نرى من خلال الأرقام الإحصائية الموضحة في الجدول اعلاه الخاص بعلاقة الدرجة العلمية وظهور صراعات بين العمال أن نسبة 19% موافقة بشدة وتقابلها نسبة 14% موافقة على أن التباين في الدرجات العلمية يؤثر على طبيعة العلاقات الإنسانية بين العمال ويؤدي إلى نشوب مشاكل ونزاعات فيما بينهم، وهذا إنما يكون بسبب عدم تطابق الأفكار والآراء واختلاف في وجهات النظر، ضف إلى ذلك أن الفرد ذو المستوى التعليمي العالي دائما ما يرى نفسه أفضل من الفرد

الذي يملك مستوى علمي أقل منه والعكس صحيح فالأفراد ذو المستوى العلمي المتوسط تجدهم يشعرون بأنهم لا يستطيعون تقديم الأفضل أو الإبداع في العمل والإنتاج لهذا فإنه يكون منطوي نوعا ما ولا يدخل في علاقات مع فئة العمال ذو الدرجة العلمية العالية فتجده يشعر بالنقص لهذا قد يحدث بينهم نوع من التوتر والصراع خصوصا إذا تم التقليل من قيمته الفكرية في قدرته على العمل والإبداع وأداء أعماله بشكل أفضل.

في حين نجد نسبة 27% من أفراد العينة كانت محايدة لهاته الفكرة وهذا إنما يعود إلى أن هناك عمال حسب تصريحات مسؤول قسم الكهرباء أثناء مقابلة جمعتنا به يستطيعون القيام بأعمال جد صعبة كتصليح بعض الآلات المعقدة التي تتطلب شخص ذو كفاءة علمية عالية خصوصا بان الآلات التي يشتغل عليها عمال مؤسسة سيدار من خارج حدود الوطن بالتالي عند مواجهة أي عطل بها فإنه من الدارج أن يتم تصليحها من قبل مصلح يتم إحضاره من دولة الآلة، إلا أن هناك بعض العمال يستطيعون حل تلك التركيبة المعقدة رغم مستواهم العلمي المتوسط، كما أن المؤسسة تقوم على مبدأ تقسيم العمل ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب حتى لا يكون هناك تصادم وصراع في الأدوار فالاختلاف في الدرجة العملية بين العمال ليس بالضرورة أن يؤثر تأثيرا سلبيا على العلاقات الإنسانية والمهنية فيما بينهم.

كما نجد نسبة 27% معارضة تقابلها كذلك نسبة 13% من المبحوثين معارضة بشدة لفرضية تباين المستوى التعليمي وظهور صراعات بين العمال وهذا إنما يرجع إلى قيام كل فرد داخل المؤسسة بوظيفته وأداء مهامه المكلف بها دون الخوض في ادوار الآخرين والتدخل فيهم، كما أن المؤسسة تسعى إلى تبني الاختلافات الثقافية من خلال العمل في فرق جماعية متعددة الثقافات والخبرات حتى يتم تبادل الأفكار والآراء وبالتالي ينمي الأفراد مهاراتهم ويتم تحقيق أهداف المؤسسة في مناخ تنظيمي تسوده التعاون والانسجام.

جدول رقم (52): قيام المسيرين بالتفريق بين العمال حسب الوظيفة التي يشغلونها

الوظيفة الاحتمالات	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	00	%00	19	%05	52	%14	71	%19
لا	102	%27	50	%13	159	%42	311	%81
المجموع	102	%27	69	%18	211	%56	382	%100

المصدر: سؤال رقم 42 من استمارة البحث

يجب أن تقوم أي مؤسسة بتصميم نموذج لعمليات التسيير تتماشى مع كافة الثقافات وخصوصيات العمال، فهذه العملية تكون ضمن كافة العمليات والفعاليات الإدارية من الأداء والخدمات والعمليات الإنتاجية والاتصالات وهذا كله بهدف خلق جو مهني ومناخ تنظيمي يستوعب كافة العمال رغم الاختلافات والفروقات التي بينهم، إذ يقوم المسيرون داخل المؤسسة بتوجيه اتجاهات الأفراد وتنظيمها وفق ما تحتاجه المؤسسة وتمكنهم من أداء الأعمال وتحقيق أهدافها.

فما نلاحظه في الجدول أعلاه المتعلق بإمكانية وجود تفريقات بين العمال من قبل المسيرين على حسب المركز المهني الذي يشغلونه أن نسبة 27% من أفراد البحث من فئة الإطارات اقروا بأنه ليس هناك أي تفريقات بين العمال رغم اختلافاتهم المهنية ومراكزهم الوظيفية وهذا راجع إلى حسن التسيير وتطبيق قوانين المؤسسة على الجميع دون استثناء أو تحيز لجهة على حساب جهة أخرى كل هذا يضمن السير الجيد للعمل، كذلك نجد نسبة 05% من أعوان التحكم و14% من أعوان تنفيذ اقروا بأن هناك تفريقات تحدث داخل جماعات العمل من قبل المسيرين داخل المؤسسة وهذا يرجع إلى أن هناك نوع من التحيز والتمييز لفئة معينة على حساب فئة أخرى وذلك بإتباع نظام الوساطة أو القرابة من جهة و من جهة أخرى أن المسيرين يتبعون التدرج المهني ويتعاملون على حساب طبيعة الأعمال والمهام إذ يولون أهمية كبرى للعلاقات، كما نجد نسبة 13% من أعوان التحكم و42% من أعوان التنفيذ اقروا بأنه لا يوجد هناك أي تفريقات من قبل المسيرين حيث تعمل المؤسسات الحالية على نظام العمل وتحقيق الأهداف والنهوض بالمؤسسة فقط لان

كافة الفئات المهنية مهمة ولكل فئة دور تقوم به من اعلي هرم السلطة إلى أسفل الهرم وبهذا فان عملية التسيير للموارد البشرية جد مهمة خصوصا أنها تنشر جملة من القيم كالعدالة التنظيمية وتقبل الآخر في ظل مبدأ تكافؤ الفرص وقبل الاختلافات والمساواة داخل مكان العمل.

جدول رقم (53): اعتماد المراكز الوظيفية العليا لخدمة المصلحة الشخصية

الوظيفة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	00	%00	15	%04	72	%19	87	%23
لا	102	%27	54	%14	139	%36	295	%77
المجموع	102	%27	69	%18	211	%55	382	%100

المصدر: سؤال رقم 43 من استمارة البحث

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه الخاص باعتماد المراكز الوظيفية لخدمة المصالح الشخصية والذي تم ربطه بمتغير الوظيفة أن:

- نسبة 23% من أفراد العينة (أعوان تحكم/ أعوان تنفيذ) اقروا بأنه يتم استغلال المناصب العليا لخدمة مصالح شخصية.

- نجد أيضا نسبة 77% من أفراد العينة على اختلاف مراكزهم الوظيفية (إطارات/ أعوان تحكم/ أعوان تنفيذ) يقولون بأنه لا يتم اعتماد المراكز الإدارية العليا للمصالح الشخصية.

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 77% أكدوا انه لا يتم استغلال المراكز الوظيفية العليا في السلم الهرمي للسلطة لخدمة المصلحة الشخصية، وهذا راجع إلى الثقة والتحلي بروح المسؤولية الفردية والاجتماعية في أداء المهام، إذ يسعى كافة العمال إلى تحقيق المصلحة العامة على حساب مصالحهم الشخصية ذلك لان بنجاح وتحقيق أهداف المؤسسة تتحقق أهدافهم الشخصية، وان أي فشل أو ضرر يصيب المؤسسة نظرا لسوء استغلال المناصب الإدارية يصاحبه المضرة الفردية للعامل، وما جاء في مقابلة مع احد المسؤولين

أن كافة العمال على اختلاف مستوياتهم ومراكزهم الوظيفية يسعون جاهدين لإعادة النهوض بالمؤسسة من جديد وأحسن من ذي قبل خصوصاً بالأزمة التي تعاني منها المؤسسة وبالتالي فإن تضافر الجهود والسعي لأداء الأعمال بطريقة جيدة يؤدي إلى الوصول إلى أفضل إنتاجية ومردودية.

جدول رقم (54): تأثير الفروقات الوظيفية للعمال على طبيعة العلاقات المهنية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
دائماً	00	%00
أحياناً	00	%00
نادرًا	30	%08
أبداً	352	%92
المجموع	382	%100

المصدر: سؤال رقم 44 من استمارة البحث

إن العلاقات التي تنشأ بين العمال داخل بيئة العمل سواء أكانت علاقات إنسانية اجتماعية أو علاقات مهنية تعد أمر ضروري، خصوصاً أن طبيعة الإنسان اجتماعي بطبعه لا يمكنه أن يعيش منعزلاً عن الآخر، بالتالي فإن تكوين مثل هاته العلاقات والاحتكاك بالآخر في نطاق العمل يسهل من تبادل الأفكار والآراء والمعلومات وحتى نشر الثقافات على اعتبار أن بيئة العمل اليوم أصبحت تضم قوى عاملة متعددة الثقافات.

من خلال قراءتنا للأرقام الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه تبين أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 92% اقروا بأن الفروقات الوظيفية بين العمال داخل المؤسسات لا تؤثر أبداً على طبيعة العلاقات المهنية، يقابلها نسبة 08% وهي نسبة ضئيلة حوالي 30 مفردة أقرت بأنه نادراً ما تؤثر على علاقات العمال ببعضهم البعض.

إذن نستنتج بأن العمال تجمعهم علاقات إنسانية ومهنية قوية ومتينة وذلك رغم الاختلافات لدى القوى العاملة سواء من الجانب الفكري كاختلاف الآراء وطريقة التفكير أو من حيث الجانب الثقافي كالاختلاف في البيئة الجغرافية التي عاش فيها الفرد أو القيم التي يحملها أو طرق الأداء

وكذلك من الجانب الوظيفي كالاختلاف في المناصب الإدارية والمستويات التعليمية، إذ أن هناك تأقلم وتقبل لاختلافات الطرف الآخر بل على العكس فقد يتم اعتبارها همزة وصل للانفتاح على ثقافات وأفكار جديدة والزيادة في تقوية الروابط الاجتماعية هاته الأخيرة تصاحبها نتائج ايجابية تعود على الفرد كإكتساب مهارات جديدة وتعود كذلك على المؤسسة من خلال تضافر الجهود والأفكار والزيادة في الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المطلوب.

جدول رقم (55): كيفية التعامل مع موقف الصراع الذي يحدث بيني وبين بقية العمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
أدافع عن حقوقي بكل قوة	147	25%
اهتم بالطرف الآخر كما اهتم بنفسي	43	07%
استخدام سياسة الأخذ والعطاء	132	23%
إيجاد حل وسط يخدم مصلحتي الشخصية	55	10%
الابتعاد عن مسببات الخلاف	202	35%
المجموع	579*	100%

المصدر: سؤال رقم 45 من استمارة البحث

من خلال الأرقام والمعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 43 الخاصة بكيفية التعامل مع الصراعات التي تحدث بين العمال نلاحظ بان:

- نسبة 25% من أفراد البحث أكدوا على أنهم يدافعون عن حقوقهم بكل قوة.
- نسبة 07% يرون بضرورة الاهتمام بالطرف الآخر كما يهتمون بأنفسهم.
- نسبة 23% يقرون باستخدام سياسة الأخذ والعطاء.
- نسبة 10% يرون بضرورة إيجاد حل وسط يخدم المصلحة الشخصية.
- كذلك نسبة 35% يبتعدون عن مسببات الخلاف.

نستنتج بأن هناك جملة من الطرق التي يعتمد عليها العاملون للتعامل مع الصراعات التي تحدث أثناء العملية التفاعلية داخل بيئة العمل، منها نجد نسبة 25% اقروا بأنهم يدافعون عن حقوقهم ويحاولون أن لا يتدخل أي احد في أعمالهم وانه أي حق يملكه العامل فانه يجب أن يتمتع به، فالعامل قبل قبوله للعمل فانه يريد الاطلاع عن الامتيازات التي ستمنحه المؤسسة إياها وكل

انتهاك لحقوقه فان ردة فعله تكون قوية سواء اتجاه الآخر أو اتجاه المسيرين، ضف إلى ذلك يقوم العمال بإطلاع الإدارة على نوع الصراعات والمؤسسة تتخذ إجراءات وتطبق القوانين في شكل أوامر وتعليمات أي باستخدام القوة القانونية، أما نسبة 35% من أفراد العينة اقروا بأنهم يبتعدون عن كافة الأسباب التي تؤدي إلى حدوث صراعات إذ أن هذه النسبة من المبحوثين يعتمدون على مبدأ انجاز المهام والأداء دون الاحتكاك بالآخر خصوصا إذا كانت بينهم اختلافات ثقافية وفروقات فردية هاته المزايا تجعل بعض العمال لا يقيمون علاقات بينهم وهدفهم الأساسي هو العمل وتقاضي الأجر دون التفاعل مع الآخر، أيضا نسبة 23% يرون بأن استخدام سياسة الأخذ والعطاء من خلال تبادل الآراء والأفكار وتبادل المعلومات الخاصة بالعمل فان هذا يعزز من العلاقات الإنسانية فيما بينهم ويصبح هناك جو مهني ملائم لأداء الأعمال، فطريقة الحوار والنقاش تجعلهم يزيلون كل الغموض واللبس إضافة إلى ذلك فانه يكون هناك فهم واستيعاب للاختلافات الثقافية والاتجاهات الفكرية للآخر وان أي مشكلة تقع فانه يتم حلها حينيا، كذلك فيما يخص نسبة 10% من المبحوثين يرون بأن الطريقة المثلى لحل أو التعامل مع الصراع هو إيجاد حل وسط لكن بتفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة وهذا ما نلاحظه عند بعض الفئات العمالية التي تسعى دائما إلى تحقيق الأناية الفردية دون التفكير في مسار المؤسسة أو مصلحتها وهذا ما يعود بالضرر عليها وعلى الأهداف التي تريد تحقيقها.

إذن نقول بأن كافة المشاكل والصراعات التي تحدث داخل المؤسسة بين العمال يمكن التعامل معها بعدة طرق واستراتيجيات هاته الأخيرة تساعد على تعزيز العلاقات بين العمال والتقليل من المشاكل التي تحدث وبالتالي توفير مناخ عمل يساعد على انجاز الأعمال وتحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (56): يبين تقديم المؤسسة تحفيزات للعمال الأكفاء في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائماً	250	65%
أحياناً	132	35%
نادرًا	00	00%
مطلقًا	00	00%
المجموع	382	100%

المصدر: سؤال رقم 46 من استمارة البحث

نلاحظ من خلال تحليلنا للأرقام في نسب مئوية حسب الجدول الموضح أعلاه الخاص بتقديم المؤسسة لتحفيزات للعمال الأكفاء في العمل أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 65% اقروا بان مسيري المؤسسة يقدمون تحفيزات متنوعة ومختلفة وهذا من اجل رفع معنويات العمال وتشجيعهم على بذل مجهودات أكثر في الأداء والإنتاج والإنتاجية، كما تسعى إلى رفع روح المنافسة في انجاز الأعمال والتي من خلالها يتم تفجير الطاقات والإبداعات التي يحملها كل فرد ويقوم بتجسيدها في ميدان العمل مما يزيد ويحسن من أدائه وبالتالي الزيادة في المردودية الإنتاجية، كما نجد نسبة 35% اقروا بان المؤسسة تقدم تحفيزات في بعض الأحيان وهذا يمكن أن يعود إلى حجم الإنتاج وطريقة وفعالية الأداء الذي يحقق منفعة كبرى للمؤسسة.

بالتالي فان اغلب المؤسسات الحالية تقوم باعتماد العديد من الاستراتيجيات التحفيزية للعمال كالترقية، تحفيزات مادية، علاوات...الخ، حتى تزيد من الرغبة في بذل مجهود اكبر وتحسين الأداء الفردي وتحقيق الإنتاجية اللازمة للمؤسسة.

جدول رقم (57): يبين حدوث الصراع بين العمال عندما تتعارض مصالح الإدارة مع مصالح العمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	100	26%
لا	282	74%
المجموع	382	100%

المصدر: سؤال رقم 47 من استمارة البحث

من خلال قراءتنا للأرقام الإحصائية الموضحة في الجدول اعلاه الخاص بحدوث صراعات من خلال تعارض مصالح الإدارة ومصالح العمال يتضح أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 26% اقروا بفعالية أن الصراعات والمشاكل تحدث عندما يكون هناك تضاد بين مصالح الإدارة ومصالح العمال، في حين تقابلها نسبة 74% من المبحوثين اقروا بأنه لا يحدث أي صراع بسبب المصالح الإدارية أو مصالح العمال حال تعارضها في بعض النقاط.

نستنتج انه لا يوجد أي مؤسسة لا تخلو من وجود بعض المشاكل أو الصراعات سواء بين العمال أو بين العمال والإدارة لعدة أسباب مهنية، تنظيمية، مادية وغيرها، فقد لاحظنا أن نسبة كبيرة من المبحوثين قدرت بـ 74% اقروا بأنه لا يوجد صراعات عندما يكون هناك تعارض بين مصالح المؤسسة ومصالح العمال وقد برروا إجاباتهم بأن هناك مبدأ الشفافية التي تسعى المؤسسة جاهدة إلى إرسائها في تعاملاتها الداخلية والخارجية، كما انه حتى ولو وجدت فانه يتم حلها وعلاجها بطريقة سلمية قانونية دون اللجوء إلى العنف والنزاع الذي تكون نتائجه سلبية على المؤسسة بالدرجة الأولى، فإدارة المؤسسة دائما ما تحاول أن توفر نسق اجتماعي مهني قائم على الاعتراف والحفاظ على العمال بالدرجة الأولى لأنهم يعتبرون مورد أساسي تقوم به المؤسسة وتحقق أهدافها من خلاله.

جدول رقم(58): يبين آراء العاملين حول التنوع الثقافي داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
أمر ضروري للانفتاح على الثقافات الأخرى	150	38%
زيادة المردودية والطاقة الإنتاجية بتضافر القوى العاملة المحلية وحتى الأجنبية سابقا	132	34%
حاجة ملحة خصوصا حسب طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تزاوله المؤسسة	110	28%
المجموع	392*	100%

المصدر: سؤال رقم 48 من استمارة البحث

ما يمكننا ملاحظته من خلال قراءة الأرقام الإحصائية أعلاه أن:

- نسبة 38% من المبحوثين اقرروا بان التنوع الثقافي أمر ضروري للانفتاح على الثقافات الأخرى
 - نسبة 34% يرون انه مهم لزيادة المردودية والطاقة الإنتاجية بتضافر القوى العاملة المحلية والأجنبية.
 - نسبة 28% اعتبروه حاجة ملحة حسب طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة.
- إذن نستنتج أن التنوع الثقافي أمر ضروري داخل المؤسسات حيث تسعى في الوقت الحالي اغلب المؤسسات على اختلاف مجال نشاطها إلى المناداة به سواء أكان هذا التنوع محلي أو تنوع باستقطاب العمالة الأجنبية وهذا حسب إجابات المبحوثين للانفتاح على الثقافات الأخرى خصوصا انه بالتطور الرقمي والتكنولوجي اليوم أصبحت المجتمعات عبارة عن مجتمع واحد يمكن التأقلم مع كافة الاختلافات واستغلالها فيما يعود بالمصلحة العامة والمصلحة الخاصة، كذلك يعد التنوع في الثقافات حاجة ملحة خصوصا في المجالات الاقتصادية إذ تسعى الدولة حاليا إلى إقامة علاقات وشراكات أجنبية بغية تعزيز العلاقات أولا والنهوض بالاقتصاد الوطني والدولي وتعزيز المنافسة الدولية، لزيادة المردودية والجودة في الإنتاج والإنتاجية.

خلاصة:

لقد قمنا في الفصل السادس بتبويب وتحليل البيانات الميدانية التي تتعلق بمتغيرات الدراسة، حيث تم عرض الفرضيات الجزئية بالاستناد إلى مؤشرات التنوع الثقافي المتمثلة في التعدد اللغوي، النوع الاجتماعي، الأصول الجغرافية، الفروق الوظيفية، وتم ربطها كذلك ببعض مؤشرات خاصة بالمتغير الثاني الصراع الإداري، وقد قمنا بتدعيمها ببعض المعطيات من التراث السوسيولوجي.

الفصل السادس:
مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

- 1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات الفرعية
 - 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء خصائص المجتمع
 - 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف
 - 4- مناقشة نتائج المقابلات
 - 5- مناقشة النتائج الخاصة بالدراسة
- خلاصة

تمهيد:

تعتبر هذه المرحلة احد المراحل الهامة في البحث العلمي أثناء جمع البيانات وتحليلها وتبويبها في جداول ومعالجتها تحليلًا كمياً وكيفياً، حيث سنقوم بعرض نتائج المقابلات يليها عرض ومناقشة النتائج في ضوء خصائص الدراسة، بعدها عرض النتائج في ضوء الأهداف، ونتائج الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، والوصول إلى نتائج عامة وبعض المواضيع الهامة أو القضايا التي تثيرها هاته الدراسة كمواضيع يمكن دراستها وتحليلها والبحث فيها مستقبلاً، إذ تعد هاته الأخيرة بمثابة حوصلة لما تم البحث والاستفسار عنه في بداية بحثنا.

1: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الفرعية:

- أ- مناقشة نتائج الدراسة الخاصة بالتساؤل الأول: كيف يؤثر التعدد اللغوي للعاملين على أدائهم الوظيفي؟
 - بينت النتائج ان نسبة 36% من المبحوثين يعرفون التنوع الثقافي على انه وجود ثقافات مختلفة في مجتمع واحد تجمع بينهم روابط مختلفة، وهنا أردنا أن نعرف مدى معرفة العمال بمفهوم التنوع الثقافي كمدخل رئيسي لإثبات صحة الفرضية الأولى.
 - كما نجد نسبة 52% من أفراد العينة لا يدرسون أي لغة وهو ما يبين تمكنهم من اللغات خصوصا العمال ذو الخبرة والاقدمية المهنية في المؤسسة، هذا ما يجعل العمال داخل محيط العمل يعملون ضمن مناخ تنظيمي تسوده الأريحية في التعامل وبالتالي شعور العامل بالانتماء الوظيفي لجماعات العمل هذا ما يجعله يحسن ويطور من أدائه الوظيفي أثناء قيامه بالمهام المطلوبة منه.
 - نجد أيضا نسبة 73% من المبحوثين لا يجدون أي صعوبات أثناء التعامل مع زملاء لا يتحدثون نفس اللغة وهذا راجع إلى قيام المؤسسة بوضع برامج تكوين وحرص العمال كذلك على تعلم وتلقن لغات مغايرة للغة الأصلية خصوصا أن المجتمع الداخلي للمؤسسة يقتضي ذلك نظرا للتنوع اللغوي الموجود فيه هذا ما يضيف لوعي العامل بضرورة اكتساب مهارات جديدة وتطوير قدراته وبالتالي الزيادة في الأداء الفردي.
 - بينت الإحصائيات كذلك أن نسبة 42% من مفردات البحث اقروا بعدم وجود أي مشاكل بسبب الاختلاف في اللغات الموجود داخل مؤسسة سيدر **SIDER** وهذا يرجع إلى تمكن أفراد العينة من اللغات خصوصا انه بالإصلاحات الحديثة التي تبنتها الدولة مؤخرا في إحلال تدريس اللغات الأجنبية في جميع الأطوار واستعمالها في المعاملات الإدارية على المستوى الداخلي وحتى المستوى الخارجي للدولة في مسألة التبادلات التجارية، وإقامة شراكات واتفاقيات أجنبية، ضف إلى ذلك أن طبيعة الحياة اليومية اليوم أصبحت تستدعي التعامل مع أفراد ذوي لغات أو لهجات مختلفة، فنجد المؤسسات تسعى لتحسين وتكوين عمالها في الجانب اللغوي واعتباره شرطا في التوظيف لزيادة السرعة في فهم المطلوب فكلما كان هناك استيعاب وفهم لآخر كلما تم تأدية الأعمال في وقتها المحدد.

- نجد نسبة 100% من المبحوثين أكدوا على أن المؤسسة تعمل جاهدة لتحسين الأداء على اعتباره ركيزة أساسية تقوم عليها فعالية المؤسسة لتحقيق أهدافها وفق مخطط استراتيجي واضح، كما نعلم أن مؤسسة **SIDER للحديد والصلب** تعتبر قوة اقتصادية بالنسبة للدولة إذ أنها تعمل على دعم الاقتصاد الوطني في مجال صناعة الحديد لذا لا بد أن تسعى إلى تكوين واستقطاب قوى بشرية قادرة على الإنتاج والسير وفق مبادئ إدارية لتطويرها ، فالقوى العاملة أو ما يعرف بالموارد البشري يعتبر هو الركيزة الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة فكلما كان هناك اهتمام به من جميع النواحي كلما كان هناك أداء جيد وبالتالي الوصول إلى الغايات والإنتاجية المطلوبة.
- أوضحت الإحصائيات في الجدول رقم(17) أن المؤسسة تعتمد على جملة من الاستراتيجيات لتحسين الأداء وقد كانت نسبتهم متفاوتة غلبت عليها نسبة 44% لإستراتيجية التكوين نظرا لأهميتها في تنمية القوى العاملة وتكوين كفاءات تتمكن من خلالها من مجابهة التطور التكنولوجي الحاصل ومواكبة التغييرات داخل محيطها بأسلوب متطور، هذا الأخير يساعد على تنمية الكفاءات الفردية وزيادة المردودية الإنتاجية للمؤسسة.
- نجد نسبة 76% من المبحوثين يرون أن الاختلافات اللغوية لا تؤثر على تراجع في جودة الأداء وهذا راجع إلى التنظيم الداخلي للمهام الإدارية وإتباع سياسة تقسيم العمل، ضف إليه أن أغلبية أفراد العينة أي بنسبة 68% ذو مستوى تعليمي عالي (جامعي، دراسات عليا) تجددهم متمكنين من لغات مغايرة أو لهجات مختلفة، لأنه تبعا للتغييرات الحديثة في منظومة التعليم أصبح لزاما تدريس اللغات الأجنبية في كل الأطوار وإخراج طاقات تتماشى مع سوق العمل ومتطلبات المؤسسات الحديثة التي أصبحت تتعامل في كنف علاقات وشراكات دولية، ولان العلاقات الإنسانية تفرض نفسها كذلك على الآخر من خلال ضرورة التفاعل مع الغير في علاقات اجتماعية مهنية.
- هناك أيضا نسبة 70% من المبحوثين اقرروا بان المؤسسة تقوم باطلاعهم على نتائج أدائهم هذا راجع لحنكة المسيرين في ضبط الأمور حتى تعرف نقاط القوة عند العمال وتقوم بتحفيزهم وتشجيعهم على المواصلة والزيادة في الأداء والمردود الإنتاجي، وتعرف نقاط الضعف وتعمل على تحسينها وإيجاد حلول لها.

- بينت الإحصائيات الميدانية أيضا أن نسبة 100% من المبحوثين اقروا بان المؤسسة يركز نجاحها على التحسين من جودة الحياة الوظيفية للعمال من خلال إشباع احتياجات العمال ورفع معنوياتهم، والقدرة على الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل والعلاقات الاجتماعية ، جودة الظروف الفيزيائية كذلك كل هذا يزيد من الشعور بالانتماء للمؤسسة وولائهم وتحقيق التكامل بين أهدافهم وأهداف المؤسسة.

- نجد أيضا نسبة 100% من أفراد العينة اقروا حسب نتائج الدراسة الميدانية من خلال تقييم الأداء الفردي للمؤسسة حسب المردودية انه يسير في طريق التقدم خصوصا بعدما أصبحت مؤسسة SIDER الحجار للحديد والصلب 100%جزائرية دون وجود شراكات أجنبية منذ 2015/10/20 أصبح من الضروري على المؤسسة أن تستقطب كفاءات عمالية ذو مهارات عالية حتى تقدم في عمالها وتمكنها من زيادة الإنتاج خاصة أنها عصب الاقتصاد وطنيا ودوليا فتلجأ المؤسسة لعملية التقييم من خلال قياس مستويات الأداء والإنتاجية والفاعلية التنظيمية كونها تمثل الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه منظمات الأعمال من خلال البحث عن الاستراتيجيات التي تدفع العمال نحو تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة.

من خلال مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الاول مفاده كيف يؤثر التعدد اللغوي للعاملين على أدائهم الوظيفي؟ نصل إلى نتيجة توضح لنا هذا التأثير وذلك من خلال انه رغم وجود تنوع واختلاف في اللغات داخل مؤسسة سيدر الحجار للحديد والصلب (العربية ، الفرنسية، الانجليزية) اختلاف اللهجات (دارجة، شاوية، امازيغ....الخ) فان هذا لم يؤثر على فعالية الأداء الفردي للعمال نظرا لسيادة روح الجماعة والعمل في كنف جو مهني تغلب عليه العلاقات الإنسانية وتحقيق المصلحة الجماعية للمؤسسة وعدم التركيز على الاختلافات اللغوية، كما أن المسيرين يعملون على تطبيق مخططات تجمع بين العمال بعيدا عن الفروقات الفردية وتحفز روح العمل الجماعي ضمن فرق متعددة الثقافات وبالتالي فان الاختلافات اللغوية من عامل لآخر ليس له علاقة بضعف وتراجع فعالية الأداء للعمال.

ب- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثاني: ما هو أثر اختلاف النوع الاجتماعي بين العمال على التزامهم الوظيفي؟

- بينت النتائج أن نسبة 100% من المبحوثين اقرروا بوجود اختلاف في النوع الاجتماعي داخل المؤسسة وهذا يرجع إلى منظومة التوظيف الحالية التي أصبحت تقوم على دعم المساواة بين الرجل والمرأة خصوصا أن المرأة اليوم أصبحت تحتل مكانة كبيرة داخل المجتمع عامة ولها دور في عملية التنمية الاقتصادية خاصة، حيث أن أساسيات التوظيف اليوم لا تركز على جنس العامل بقدر ما تركز على القدرات والكفاءات التي يمتلكها والتي تجعله مخول بشغل منصب مهني داخل المؤسسة.

- كذلك نجد نسبة 85% من المبحوثين قالوا بأن هناك تقييم للفروقات الفردية بين الجنسين (ذكور/ إناث) حسب متغير السن وهذه تعد إستراتيجية ضرورية تقوم المؤسسة بتطبيقها لمعرفة مواطن الضعف للعامل والعمل على تقويتها ومواطن القوة وتقديم تحفيزات حتى يساعده على التقدم والمواصلة، حيث أن التقييمات تقوم على عدة معايير تحددها المؤسسة كفعالية الأداء، المردودية الإنتاجية، نوعية وجودة المنتج، الالتزام بالمهام المطلوبة، الانضباط، السرعة والدقة في الأداء...الخ هاته التقييمات لها انعكاس على العمال وعلى سيرورة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

- نجد أيضا نسبة 52% من أفراد العينة اقرروا بأن التقييمات التي تقوم بها المؤسسة تقوم على أساس الجهة التي تكلف إليها المهام الصعبة والأداء الجيد لها، وهذا راجع لطبيعة العمل داخل المركب إذ أنه ذو طابع اقتصادي فإن أغلب المهام الصعبة يكلف بها الجنس الذكوري داخل الورشات والمصالح (ورشة الإنتاج، ورشة الإصلاح، ورشة الصيانة، ورشة الصهر....الخ) نظرا للقدرات الجسدية التي تجعلهم قادرين على أداء هاته الأعمال، هذا هو الاختلاف الوحيد بين الجنسين على اعتبار أن المرأة قدراتها الجسدية لا تسمح لها بأداء هذا النوع من الأعمال لذا فإنها تكلف بالمهام الإدارية أكثر منه المهام الإنتاجية.

- نجد أيضا نسبة 77% من كلا الجنسين ذكور وإناث اقرروا بأنه لا يوجد هناك انحياز من قبل المسيرين للإناث على الذكور أو العكس حيث شغل جنس الذكور نسبة 63% وجنس الإناث نسبة 14% وهذا يعود إلى تركيز المؤسسة على الكفاءة المهنية والمردودية في الإنتاج والأداء الجيد للمهام والأعمال دون النظر إلى جنس العامل الذي يقوم بها، فقد لاحظنا أن هناك نساء

تشغل مناصب قيادية داخل المؤسسة كمسؤولة قسم الموارد البشرية ومسؤولة التكوين وهناك الكثير من النساء ذو مناصب مرموقة كذلك جنس الرجال نجدهم يشغلون مناصب هامة داخل المؤسسة من هنا يمكننا أن نتأكد بأن المؤسسة ومسيريها هدفهم هو إعادة المركب إلى أوج نشاطه وإخراجه من الأزمة المالية التي يعاني منها بتضافر كافة الجهود بعيدا عن أي تحيزات. - كذلك نجد نسبة 81% من أفراد العينة اقروا بأنه رغم التحيزات الشاذة الموجودة من طرف بعض المسيرين إلا انه لا يقلل من الانصياع للأوامر والتعليمات وهذا إنما يدل على التحلي بروح المسؤولية الفردية للعمال والانضباط في أداء الأعمال والتركيز على حالة المؤسسة اليوم من اجل تحسين حالتها المادية.

- نجد كذلك نسبة 100% من كلا الجنسين ذكور 74% إناث 26% اقروا بأن درجة التزامهم بعملهم داخل المؤسسة جيد وجيد جدا وهذا راجع إلى الالتزام المهني لديهم وعمل المؤسسة على إشراك كافة العمال في القرارات الإدارية وتوفير جو تنظيمي ملائم قائم على تكافؤ الفرص وسيادة روح التعاون والمسؤولية الفردية لكل عامل اتجاه المهام المكلف بها، وتوفير الإمكانيات المادية حتى يشعر العامل بأن له أهمية داخل محيط العمل هذا ما يقوي من التزامه المهني. هناك نسبة 100% لكلا الجنسين ذكور 74% إناث 26% اقروا بأن هناك التزام بمواعيد الحضور والانصراف بدرجة جيد وجيد جدا وهذا إنما يعود إلى طريقة عمل المؤسسة التي تعمل على تسجيل الغيابات وأي غياب فانه يخصم من راتبه الشهري، كما انه يمنع على العامل الخروج من المؤسسة إلا في الوقت المحدد وان خرج فانه لا يمكنه الدخول مرة أخرى إلا إذا كان بتصريح من الإدارة، كل هاته الإجراءات الضبطية تجعل العامل ملتزما بمواعيد عمله.

نستنتج من خلال مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثاني الخاص ب: ما هو أثر اختلاف النوع الاجتماعي بين العمال على إلتزامهم الوظيفي؟ أنه قد تم الاجابة عنه من خلال ان المؤسسة لا تولي أهمية لجنس العامل بقدر ما تعطي أهمية لمدى كفاءة وجدارة ذلك العامل سواء أكان رجل/ امرأة لان هدف المؤسسة هو إعادة النهوض بها وبكمية إنتاجها وتطويرها من خلال استقطاب موارد بشرية ذو مهارات وقادرة على الإبداع بغض النظر عن النوع الاجتماعي، لان هذه النظرة بفعل التطورات العلمية والتقنية قد تم إلغائها حيث أصبحت المرأة تشغل مناصب قيادية عليا

وتساهم بشكل فعال في عملية التنمية بكافة مجالاتها، فقد احتلت العديد من النساء داخل مؤسسة سیدار للحديد والصلب مناصب قيادية وكلفت بتسيير مصالح إدارية كمسؤولة قسم الموارد البشرية التي تم معاها في هذه الدراسة، لذا فإن النوع الاجتماعي والاختلاف فيه لم يعد موجود خاصة داخل المؤسسات الحديثة لأن أهدافها حاليا هو زيادة الإنتاج والإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية وتحسين العمليات الإدارية في المؤسسات الخدماتية بموارد بشرية كفأة.

ج- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثالث: هل يساهم الاختلاف في الأصول الحضارية للعاملين في حدوث صراع إداري؟

- نسبة 41% من المبحوثين تعود أصولهم إلى الاختلاط بين الريف والمدينة وهذا يرجع إلى عدة عوامل كالنزوح الريفي في فترات زمنية خصوصا عند الأزمات أو بسبب الحصول على مناصب شغل فتجد اغلب الأسر تفضل النزوح من الريف إلى المدينة على اعتبار أنها أكثر أريحية وتطورا في توفير متطلبات الحياة، كما أن أول عمال داخل مؤسسة الدراسة كانوا من بيئة ريفية وانتقلوا إلى المدينة قصد كسب الرزق ولهذا تجد أغلبية العمال أصلهم هجين بين الريف والمدينة.

- نجد أيضا نسبة 84% من المبحوثين اقرروا بأنه لا يوجد هناك تفريق بين العمال بحسب البيئة الجغرافية التي ينتمون إليها وهذا إنما يعود إلى اهتمام المؤسسة بالكفاءات البشرية ومدى قدرتهم على الإنتاج والإبداع وتحقيق أهداف المؤسسة بغض النظر عن طبيعة البيئة الجغرافية التي ينحدرون منها، إضافة إلى أن هناك قوانين تضمن حقوق العمال وتمنع أي تمييز أو تعديات من قبل المسيرين أو من قبل بقية العمال.

- أيضا نسبة 36% من المبحوثين يرون بأن طبيعة الاختلافات بين العمال من حيث الأصول الحضارية ترجع إلى التنوع والاختلاف في القيم والثقافات المكتسبة، فكل عامل ثقافة خاصة به وقيم ترعرع عليها منذ ولادته فكل ناحية جغرافية خصائص ثقافية تختلف عن جهة أو منطقة أخرى، على اعتبار أن سلوك العمال ماهو إلا نتاج تراكم ثقافي يمتد عبر مراحل تنشئته الاجتماعية إذ يعتبر عبارة عن موروث ثقافي لا يمكن الاستغناء عنه حتى داخل أماكن عمله إذ يقوم الفرد بتجسيدها في مكان عمله حيث يؤثر ويتأثر بالآخر نظرا للعلاقات التفاعلية التي يتم إنشاؤها أثناء العملية الإنتاجية.

- نجد أيضا نسبة 55% من أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة تولي أهمية كبيرة بتكوين فرق عمل بين عمال من الريف والمدينة وهذا بغية تعزيز روح العمل الجماعي، حيث يشعر كافة العمال بأهميته ومكانته وأنه يقدم إضافة للمؤسسة، وذلك لأن كل فرد له أفكاره الخاصة و العمل ضمن فرق متنوعة اجتماعيا وفكريا وعلميا يؤدي إلى التنوع في الإنتاج والإبداع وزيادة تطوير أساليب العمل، فلا وجود لفروق بين الأفراد على اختلاف بيئاتهم الجغرافية بل على العكس فإنه يجب تضافر الجهود لتتأقلم المعارف وتحقيق أهداف المؤسسة.
- نسبة 60% من المبحوثين اقروا بأن رغم الاختلاف في أصول العاملين إلا أنه لا يوجد بينهم نزاع أو أي نوع من التوتر وهذا لأن هناك تسيير لكل الاختلافات حتى يتم تخطي العديد من المشاكل التنظيمية ومن بينها الصراع، على اعتبار أنه ظاهرة موجودة في جميع المستويات التنظيمية، كما يعمل المسيرين على توحيد الأفكار والاستثمار في الاختلافات الثقافية للعمال كأحد الاستراتيجيات التي من شأنها أن توحد ذلك المنسوج الثقافي وتوجه كافة الجهود العمالية لتحقيق الأهداف المسطرة.
- نجد كذلك نسبة 65% من المبحوثين يرون بأن جهل العامل الريفي بعمليات الإنتاج لا تخلق أي مضايقات للآخرين إذ أن هناك عمال ذو أصول ريفية ذو كفاءة مهنية عالية لا يمتاز بها غيرهم فالبيئة الاجتماعية ليست معيار للحكم على كفاءة وإبداع العامل، إذ هناك تصريحات لمسؤولين بأن هناك عمال ريفيين يمتلكون قدرات كبيرة في عملية الإنتاج وحائزون على شهادات علمية عالية مقارنة بعمال من بيئة حضرية، مع التطور العلمي الحاصل قد تم إزاحة تلك الفكرة المتبناة التي مفادها برجعية وتخلف سكان الأرياف حيث أصبح حديثا أغلبية الكفاءات الصاعدة والتي تشغل مناصب قيادية عليا من الأرياف.
- أيضا نسبة 73% من المبحوثين يرون بأن رغم الاختلاف في القيم الشخصية للعامل الريفي إلا أن ذلك لا يمنع العامل المتمدن من إقامة علاقات معه وهذا يعود إلى مبدأ تقبل الآخر وإقامة علاقات إنسانية ركيزتها الأساسية العلاقات الطيبة هاته الأخير تدعم روح العمل الجماعي، فالمؤسسة تدعم التنظيم الغير الرسمي من مشاعر وأحاسيس وعلاقات فهي جد مهمة في عمليات الإنتاج والأداء فكلما شعر العامل بأنه مهم ومرغوب فيه من قبل الآخر فإنه يبذل مجهود اكبر أثناء العملية الإنتاجية.

- نسبة 29% من أفراد العينة اقروا بان المشاكل التي تحدث بين العمال أثناء العملية الإنتاجية تعود إلى وجود عمال لا يتقنون أعمالهم كما يجب وهذا يعود إلى التماطل وعدم التحلي بروح المسؤولية الفردية اتجاه العمل، صف إلى ذلك وجود انشغالات جانبية لبعض العاملين تؤدي إلى أضرار تعود على المؤسسة بالدرجة الأولى.

- كذلك نسبة 43% من المبحوثين اقروا انه لا يوجد هناك أي مظهر للتوتر بين العمال على اختلاف البيئات الجغرافية التي ينحدرون منها لان هناك تقبل للطرف الآخر هذا لا يمنعهم من إنشاء وتكوين علاقات إنسانية داخل نطاق العمل، إذ يسود بينهم التوافق والانسجام هذا ما يجعل العملية الإنتاجية تسير بطريقة جيدة وبالتالي الوصول إلى الغايات و الأهداف المسطرة وفق المخطط الاستراتيجي المبرمج.

- أيضا نسبة 44% من أفراد العينة يرون بأن من أهم الاستراتيجيات في عملية الدمج الثقافي بين العامل الريفي والعامل الحضري تعود إلى اعتماد تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص والحقوق المدنية بين العمال وهذا بضمان حقوق كافة العمال دون أي تحيزات أو تفضيلات وهذا ما يضمن السير الجيد للعمل دون وجود عوائق تعرقل المهام وبالتالي تحقيق اكبر قدر من الأهداف المسطرة.

نستنتج من خلال تحليلنا لأسئلة التساؤل الثالث المتعلقة بمساهمة الاختلاف في الأصول الحضارية للموظفين في ظهور صراعات إدارية فيما بينهم أنه تم تحقيقه بالاجابة عليه وهذا على اعتبار أن معظم عمال المؤسسة من بيئات جغرافية مختلفة هذا التنوع يخلق علاقات إنسانية جديدة إذ يتم اجتماع وتلاحم العديد من الثقافات وهذا ما يسمى بالتعايش الثقافي، حيث يتم فيها تبادل الأفكار والآراء والطباع التي تساعد على التلاحم وبالتالي أداء المهام المكلفين بها في جو مهني يمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة.

د- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الرابع: ما هو تأثير الاختلاف في الفروق الوظيفية للعمال على الصراع الإداري؟

- نرى بان نسبة 60% و 26% أي بمجموع 80% من أفراد العينة اقروا بان علاقتهم مع الإدارة داخل المؤسسة جيدة بل جيدة جدا وهذا يعود إلى الشفافية في العمل والاعتماد على مبدأ العلاقات الإنسانية قبل أداء الأعمال، كما تسهر الإدارة على ضمان حقوق العمال وعدم

المساس بها إذ يشعرون بالأمان والثقة وهذا ما يعزز لديهم حب العمل والدافعية للإنجاز والزيادة في الإنتاج والإنتاجية، فأهم مرحلة يريد العامل أن يجد فيها الأريحية هي طريقة عمل وتعامل الإدارة معهم.

- كذلك نجد نسبة 39% و 34% من أفراد البحث اقروا بان العلاقة التي تربطهم بزملاء العمل علاقة جيدة وجيدة جدا وهذا يرجع إلى فكرة تقبل الآخر والشعور بالانتماء معه خصوصا لان الإنسان اجتماعي بطبعه لا يمكنه العيش بمعزل دون تفاعل، إذ تقوم المؤسسة بتنسيق الأعمال ضمن فرق عمل متنوعة فكريا وثقافيا وعرقيا...الخ وتعزز روح العمل الجماعي هاته الأخيرة تشجع على إقامة علاقات إنسانية اجتماعية جيدة قائمة على أساس التفاهم وتبادل الأفكار والآراء فيما يخص العمل، وبالتالي سير العمل في الاتجاه الذي تريده المؤسسة فالعلاقات الجيدة تجعل العامل يبذل مجهود اكبر ويحقق إنتاج وإنتاجية اكبر بالتالي تحقيق أهدافها المسطرة وفق مخططها الاستراتيجي المعمول به.

- أيضا نرى نسبة 27% من المبحوثين يرون بان الدرجة العلمية للعمال لا تؤدي إلى نشوب نزاعات فيما بينهم وهذا يعود إلى اعتماد مبدأ تقسيم العمل ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فالمؤسسة تعتمد على مبدأ الشفافية في التوظيف وإعطاء كل ذي فرد حقه ومنصبه، والعمال كذلك على دراية بأن هناك سلم هرمي للسلطة في منح الوظائف، ورغم الاختلاف في الدرجات العلمية إلا أن العمال يعملون في كنف جو مهني بحث أساسه أداء الأعمال المطلوبة دون التدخل في شؤون الآخرين ضف إلى ذلك فان العلاقات الإنسانية الطيبة التي تجمع بينهم تجعل كل ذي منصب ينشغل بمنصبه كما تعزز روح الإبداع والمنافسة من اجل الحصول على تحفيزات أو ترقية، بالتالي فان اختلاف الدرجة العلمية لا يؤدي إلى ظهور صراعات بين العمال.

- كذلك نجد نسبة 81% من المبحوثين اقروا بان المسيرين لا يقومون بأي تفريقات بين العمال على حسب طبيعة الوظيفة التي يشغلونها وهذا يعود إلى أهمية كل عامل فكل عامل مهام ومسؤولية يقوم بها تعود بالنفع على المؤسسة، وان أي اختلال في الوظائف والأدوار فان إنتاج المؤسسة يختل بالتالي تعود عليها بالضرر، ضف إلى ذلك فان عملية التسيير للموارد البشرية جد مهمة إذ تجعل كل عامل مسؤول اتجاه عمله حيث تبين اتجاهاته وتنظمها وبالتالي تحقيق أهدافها.

- أيضا نجد نسبة 77% من أفراد العينة اقروا بأنه لا يتم استغلال المراكز الوظيفية العليا خاصة من قبل المسيرين لخدمة مصالحهم الشخصية وهذا يرجع إلى التحلي بروح المسؤولية الفردية وان أي ضرر يصيب المؤسسة فانه يعود بالسلب على العمال، بالتالي يجب تضافر الجهود والعمل على خدمة مصالح المؤسسة، لان كل تقدم وتطور داخل المؤسسة يصاحبه تحقيق المنفعة الفردية للعمال.
- نجد نسبة 92% من مفردات البحث اقروا بأنه بالرغم من وجود اختلاف وفروقات وظيفية بين العمال إلا إنها لا تؤثر على طبيعة العلاقات المهنية وهذا إنما يرجع إلى الحنكة التي يتمتع بها العمال من خلال استغلال هاته الاختلافات في تبادل الآراء والأفكار والمعلومات الضرورية لضمان السير الجيد للعمل وأداء المهام المطلوبة ضمن ما أقرته المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة.
- أيضا نرى أن نسبة 35% من أفراد العينة يرون بان أهم طريقة للتعامل مع موقف الصراع الذي يحدث بين العمال هو الابتعاد كلياً عن أي سبب قد يؤدي إلى ظهور توتر أو نزاع، إذ يسعى كافة الأفراد إلى أداء الأعمال الخاصة بهم دون التدخل في شؤون وأعمال الآخرين، كما أنهم يعتمدون على مبدأ التجاهل واللامبالاة وكذلك الفصل الجسدي بين أطراف الصراع حتى لا يتفاقم الأمر.
- نجد كذلك نسبة 65% من أفراد البحث يرون بان المؤسسة تقوم بتقديم تحفيزات للعمال الأكفاء وهذا من اجل زيادة الرغبة للعمل وتحقيق الدافعية للانجاز، على اعتبار أن هاته الاستراتيجيات تقوي روح المنافسة من اجل كسب ثقة المسيرين والحصول على مكافأة معنوية أما مادية أو منصب مالي جديد، بالتالي تعتبر هاته الإستراتيجية ذو أهمية كبيرة في زيادة الإنتاج وتحسين الأداء بطريقة غير مباشرة.
- نجد نسبة 74% اقروا بأنه لا تحدث هناك أي صراعات عندما تتعارض مصالح الإدارة مع مصالح العمال وهذا يعود إلى الشفافية التي تسعى المؤسسة إلى تطبيقها داخل محيط العمل، كما أن هناك العديد كم الطرق والاستراتيجيات التي يتم تطبيقها إذا حدث هناك أي خلل أو أي مشكلة سواء بين العمال أو بين العمال والإدارة.

- نجد نسب متفاوتة من قبل المبحوثين في تعليقهم حول التنوع الثقافي في المؤسسة 38%، 34%، 28% إذ يعد حاجة مهمة داخل أي مؤسسة على اختلاف طبيعة نشاطها وهذا من أجل النهوض وتنويع الاقتصاد، وكذلك الانفتاح على الثقافات الأخرى وغيرها.

نستنتج من خلال تحليلنا للتساؤل الذي مفاده تأثير الاختلاف في الفروق الوظيفية على ظهور صراع إداري أن هذا التساؤل قد تم الإجابة عنه وهذا من خلال أن الفروق الوظيفية حسب عدة إعتبارات كالرتب المهنية، المستويات التعليمية، وغيرها أنها لا تؤدي إلى أي صراعات أو مشاكل لان المؤسسة تضع استراتيجيات تضمن السير الجيد للعمل وتوطد العلاقات المهنية بين العمال وبين العمال والإدارة، كما أنها تسعى إلى تحقيق المساواة كل على حسب أدائه وإنتاجيته لا على حسب وظيفته أو مستواه التعليمي.

2: عرض نتائج الدراسة في ضوء خصائص مجتمع الدراسة

استنادا إلى ما تم عرضه يمكننا عرض النتائج التالية:

- نسبة 74% ذكور في حين تقابلها 26% إناث هذا يعود إلى أن الأعمال الإدارية متاحة لكلا الجنسين، فحسب التغييرات التي أحدثتها الثورة الصناعية وأفكار التحرر التي دعت للمساواة بين الرجل والمرأة في الحقوق، إذ أنها أصبحت شريك في عملية التنمية الاجتماعية حيث أنها تمكنت من مواصلة تعليمها وتقلدت مناصب عمل مختلفة بكل جدارة.
- أما فيما يتعلق بعينة الدراسة حسب متغير السن نجد أن نسبة 34% من أفراد العينة سنهم ما بين 40 إلى 49 سنة وهم يعتبرون الفئة التي تكتسب مهارات وكفاءات عالية في مجال العمل داخل المؤسسة، تليها نسبة 30% للفئة ما بين 30 إلى 39 سنة وهم الفئة الشبابية التي تتمتع بقدرات فكرية، بعدها نجد فئة الأكثر من 50 سنة بنسبة 21%، ونسبة 15% للفئة الأقل من 30 سنة.
- أما فيما يخص توزيع العينة حسب المستوى التعليمي نجد أن الإحصائيات تدل على أن 68% من المبحوثين يملكون شهادات جامعية ودراسات عليا، وهذا يدل يعود إلى سياسات التوظيف التي تنتهجها المؤسسات تماشيا مع التطورات الاجتماعية والاقتصادية، إذ يحتل التعليم في الجزائر مكانة جد هامة.

- أما فيما يخص توزيع العينة حسب لغة الدراسة نجد نسبة 45% من المبحوثين يتكلمون اللغة العربية واللغة الفرنسية معا وهذا يعود إلى تعايش أغلبية مفردات العينة مع الشريك الأجنبي الذي فرض على العمال تعلم وإتقان اللغة الفرنسية من خلال الاجتهاد الشخصي أو التكوين داخل أو خارج المركب، وهذا يعتبر ضرورة هامة لسهولة التواصل وأداء الأعمال.
- في حين نجد نسبة 42% من المبحوثين لهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات وهم الأفراد الذين سنهم أكثر من 30 سنة والتي تعتبر من الكفاءات والطاقات الإبداعية والتي تمتلك المعرفة التكنولوجية لأداء الأعمال.
- أما فيما يخص الحالة العائلية لأفراد العينة فنجد نسبة 74% متزوجون هذا ما تتطلبه الظروف المعيشية الحالية والتي تلزم على رب المنزل بضرورة العمل من أجل تلبية الاحتياجات الأساسية لعائلته، فالاستقرار العائلي للعامل يؤثر على أدائه الفردي داخل المركب.
- في حين نجد نسبة 55% من أعوان التنفيذ على اعتبار أن المؤسسة اقتصادية إنتاجية فهي دائما تحتاج إلى قوة بشرية منتجة، تقوم بممارسة المهام المطلوبة منها ضمن الاستراتيجيات المحددة لذلك.

3: مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة:

سنقوم من خلال ما يلي التحقق من أهداف الدراسة بعد أن قمنا بالتحليل الكمي والكيفي لنتائج متغيرات الدراسة وهي كالآتي:

- تم التحقق الهدف المتعلق بالتعدد اللغوي واثره على الأداء الوظيفي من خلال ما ورد في المحور الأول لاستمارة الدراسة حيث تم التأكد بان هناك اختلاف وتنوع في اللغات واللهجات لكن رغم هذا الاختلاف إلا أن هناك تناسق داخل جماعات العمل أثناء أداء أعمالهم، وهذا الاختلاف لا يؤثر على الأداء الفردي للعمال لان هناك استراتيجيات تكوينية تقرها المؤسسة والتي تعتمد على توفير جودة حياة وظيفية من الناحية التنظيمية والفيزيائية والاجتماعية وغيرها، كما يسعى كل عامل لتقديم إضافات تجعل منه فاعل مهم داخل المؤسسة بإزاحة كافة العراقيل ومحاولته تطوير نفسه.
- كما أن الهدف المتعلق بتأثير الاختلاف في النوع الاجتماعي في الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة أكدت الدراسة انه لا توجد هناك أي علاقة نظرا لتوفر ما يعرف بتكافؤ الفرص، وهذا

الاختلاف يساعد على التجديد ومنح الفرصة لذوي الكفاءات والقدرات حتى يثبتوا مهاراتهم وتطبيقها داخل وظائفهم، فمن خلال التطورات الحاصلة في العالم اليوم أزاحت الفجوة التي كانت بين الرجل والمرأة حيث أصبح هناك مساواة بينهما في الحقوق والواجبات ومن خلال الحركات النسوية نادت بضرورة تحرر المرأة وخروجها للعمل على اعتبارها فاعل اجتماعي ضروري داخل المجتمع، ومع دخولها عالم الشغل داخل المنظمات كسبت مكانة عالية في المجتمع وأصبحت تتحلى بروح المسؤولية والانضباط والالتزام في مواعيدها المهنية حتى أكثر من الرجل في بعض الأحيان، لهذا فانه رغم وجود اختلاف في النوع الاجتماعي داخل المؤسسة والتي لا تخلو أي مؤسسة منه حالياً فهذا لا يقلل من التزام (الرجال/نساء) بأعمالهم بل بالعكس أصبحت المرأة اليوم مطلب في كل مؤسسة للتوظيف.

- كذلك الهدف الخاص بمساهمة الاختلاف في الأصول الحضارية للموظفين (الريف/ المدينة) في ظهور صراعات إدارية أكدت الدراسة انه لا يوجد هناك علاقة أو أي مساهمة بينهما إذ تسعى المؤسسة والمسيرين لإزاحة الفجوة الموجودة في فكر بعض العمال وذلك من خلال الاعتماد على فرق عمل مختلفة في طبيعة ثقافتها (الأصول الجغرافية، النوع الاجتماعي، تعدد اللهجات، تعدد اللغات...الخ) ضمن نطاق عمل موحد يتم فيه التركيز على الأداء والإنتاج والمردودية أكثر منه الجانب الثقافي للعامل.
- أما الهدف الخاص بتأثير الفروقات الوظيفية واختلافها داخل المركب وحوادث توترات ومشاكل بين العمال فهذا الهدف قد تم تحقيقه من خلال إجابات الباحثين إذ يقوم المسيرين بتوفير جو مهني ملائم واعتماد على مبدأ تقسيم العمل داخل المؤسسة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما تسعى لوضع معايير إدارية تنظيمية حتى يلتزم كل عامل بالمنصب الخاص به والمهام المكلف بها.

4: نتائج المقابلات

- أ- نتائج المقابلة مع رئيسة قسم تسيير الموارد البشرية
- قمنا بهاته المقابلة على اعتبار انه القسم المسؤول عن تسيير المورد البشري داخل المؤسسة إذ يمكنه ان يمدنا بمعلومات حوله وحول طبيعة النشاطات المكلفين بها، كما تمكننا من معرفة كيفية تسييرها للقوى العاملة داخل محيط العمل في ظل جو متنوع ثقافيا وقد بينت النتائج التالية:

- وجود تنوع ثقافي داخل مؤسسة سيدار الحجار للحديد والصلب منذ الستينات كان هناك تنوع أجنبي مع شركات أجنبية، لكن منذ 2015 أصبح هناك تنوع ثقافي جزائري محلي فقط.
- واجهت المؤسسة صعوبات بسبب الاختلافات الثقافية الموجودة في بداية الأمر لكن سرعان ما تم احتواء هذه الاختلافات وتحقيق التوافق بين العمال ضمن مناخ تنظيمي ملائم يستطيع كل عامل التكيف معه.
- تعتبر اللغة أكثر الوسائل الاتصالية التي تستعمل للتواصل مع الآخر في إطار العمل خصوصا أن المؤسسات اليوم أصبحت ذو طابع دولي يكون هناك احتكاك وتعامل مع الأجانب في إطار صفقات أو شركات، ففي مركب الحجار اغلب الأعمال الإدارية تتم باللغة الفرنسية لذا يجب إتقان اللغات لسهولة التعامل من خلال الدورات التكوينية والاطلاع الشخصي.
- لا يؤثر التنوع أو التعدد في اللغات على أداء العاملين داخل محيط العمل وهذا راجع لتمكن أغلبية العمال من لغات أجنبية كما أن المؤسسة تحوي على قوة بشرية ذو مستوى علمي متميز جامعيين ومدارس عليا، حتى وإن وجدت فإنه يكون بصفة مؤقتة وضعف استيعاب حيث تلجأ المؤسسة إلى استعمال اللغة التي يفهمها العامل ويستطيع من خلالها أداء أعماله في الوقت المحدد فهي تسعى إلى تحقيق أهداف في وقت محدد لذا فهي تركز على ضرورة تأدية المهام وفق وتيرة إنتاجية جيدة.
- لا يؤثر الاختلاف في النوع (ذكور /إناث) على الالتزام بالعمل والتعليمات المطلوبة منهم لان هناك توزيع وتقسيم للوظائف كل حسب منصبه وتخصصه وقدراته الفكرية والجسدية، ضف إلى ذلك إن هذا الاختلاف له تأثير ايجابي في منظومة المؤسسة فكل عامل هدفه هو الأداء الجيد للمهام وتحقيق مردودية ذو جودة عالية من اجل تحقيق أهداف المؤسسة ومحاولة زيادة الإنتاج أن المؤسسة اليوم تمر بأزمة مالية حرجة فالمصلحة العامة للمؤسسة مقدمة عن مصالح العمال الشخصية وعن الاهتمام باختلافاتهم الثقافية.
- تعتبر الفروقات الوظيفية ضرورة في السلم الهرمي للسلطة داخل أي مؤسسة سواء عند التوظيف أو من خلال الترقيات والامتيازات الممنوحة، هذا الأمر له اثر ايجابي داخل جماعات العمل إذ يولد نوع من المنافسة بينهم لضرورة الوصول لمستوى العامل الآخر وهذا من خلال الأداء الجيد للأعمال.

- تعتمد المؤسسات عامة ومؤسسة سيدار الحجار خاصة على تبني جودة الحياة الوظيفية بكافة معاييرها التنظيمية والاجتماعية والفيزيكية خاصة إذ أنها تضمن للعمال محيط عمل مهياً بكافة التجهيزات الضرورية التي تخوله بأن يؤدي مهامه في جو يساعده على أداء أعماله خصوصاً داخل الورشات الإنتاجية.
 - لا يوجد هناك أي علاقة بين التنوع الثقافي الموجود داخل المؤسسة وظهور صراعات إدارية بين العمال لان المؤسسة تجتهد ساعية إلى احتواء كافة الفروقات الثقافية والتركيز على جانب الأداء الوظيفي وكمية الإنتاج والمردودية الثقافية، كما أن للعمال سرعة التأقلم مع ثقافات مغايرة لثقافتهم الأصلية وهاته الاختلافات تعد أمر طبيعي ومطلوب داخل المؤسسات الحديثة خاصة المؤسسات الاقتصادية الكبرى التي لها دور في الاقتصاد الوطني إذ تستقطب عمالة من كافة الوطن وحتى عمالة أجنبية وهذا من أجل تحسين الإنتاج والإنتاجية.
 - يعتبر التنوع الثقافي أمر حتمي في اغلب المؤسسات مهما اختلف مجال عملها فهو ضروري لتبادل المعارف، أما فيما يخص بمستقبل سيدار فانه يجب على الدولة التدخل في حل الأزمة تزويدها بالجانب المادي إذ أنها تعاني من عجز في تسديد الديون التي تركها الشريك الفرنسي أرسيلور ميتال على عاتقها، أصبح إنتاجها حالياً بنسبة 30% إذ كان هناك تضافر للجهود بين الجميع سيعود المركب أحسن من ذي قبل وكافة العمال الموجودين من المدير إلى أبسط عامل يسعون جاهدين بكافة الإمكانيات المتوفرة إلى تحقيق أعلى قدر من الإنتاج والإنتاجية أكيد مستقبلاً سيعود مركب سيدار الحجار للحديد والصلب أكبر قوة اقتصادية في الجزائر.
- حسب تصريحات الوزير الأول في 12 أوت 2023 أثناء زيارة لمركب الحجار للحديد والصلب أقر بأنه سيعود كما كان إلى بريقه من خلال تضافر الجهود وستعمل الدولة على تمويله وسترافقه من خلال عملية التمويل والحوكمة والعاملين داخله ومجهوداتهم وهذا ما يطمح له مسيري المركب.**

ب- نتائج المقابلة مع رئيس قسم العلاقات العامة

هذه المقابلة جمعتنا مع رئيس قسم العلاقات العامة على اعتبار انه المسؤول عن العلاقات العمالية التي تحدث داخل المؤسسة وعلى اعتبار أهمية العلاقات التفاعلية التي تحدث في إطار أداء المهام من خلال عمليات التواصل والاتصال، حيث كان الهدف من المقابلة هو معرفة طبيعة

العلاقات الإنسانية بين العمال فيما بينهم وبين العمال والمسيرين ومدى حدوث توترات وبينت النتائج الآتية:

- أكد أن هناك علاقة جد وثيقة بين العمال نظرا للتلاحم في محيط العمل، إذ تغلب المصلحة العامة على المصلحة الفردية، فنظرا لطبيعة العمل وضرورة تحقيق إنتاج وإنتاجية محددة وفق مخطط استراتيجي واضح تم إزاحة تلك الفجوة بين العمال القائمة على الاختلافات الثقافية والتأقلم فيما بينهم.
- قيام المؤسسة بإتاحة الفرصة للاتصال والتواصل سواء بين العمال أو بين العمال والمسيرين سواء كان اتصال رسمي إذ تتعامل المؤسسة بوسائل تكنولوجية (الاعتماد على الايميل كوسيلة تواصل)، أما الاتصال الغير رسمي مثال في ورشات الإنتاج العمال يكونون في مكان واحد مع المسيرين، فكلما كان هناك تواصل بين العمال أثناء العمل كلما قل الشعور بالملل وزاد الأداء الفردي للعامل بالتالي تحقيق مردودية جيدة.
- قيام المؤسسة بالاعتماد على فرق عمل متنوعة ثقافيا خصوصا داخل الورشات كورشة الإنتاج، الصيانة، الأكسجين، الصهر... الخ كلها تحتاج إلى جماعات عمل هذا لان العمل الجماعي يساعد في سرعة الأداء وتحقيق الهدف ضمن الوقت المطلوب، وقد تم الاعتماد على الفروقات الثقافية للعمال في تبادل المعلومات والآراء حول المهام المكلفة، إذ لا يوجد هناك أي اعتبارات تستدعي التحيز أو التفريق بين العمال بل على العكس فان الاختلافات الثقافية والفردية تعتبر مطلب داخل أي مؤسسة.
- هناك تقبل لجل الاختلافات الثقافية الموجودة حاليا (تعدد اللغات، الأصول الجغرافية، الفروقات الوظيفية، النوع...)، كانت في البداية تؤثر وخلقت حساسية وسوء فهم بين العمال وعدم تقبل للآخر، لكن سرعان ما تم التأقلم وتكوين علاقات اجتماعية وإزاحة هذه الفجوة والاختلافات.
- لا تؤثر الاختلافات الثقافية على الحياة المهنية لان هناك احتواء لكافة الاختلافات والفروقات الموجودة بين العمال، حيث تسعى المؤسسة دائما إلى الإحاطة بكافة متطلبات العمل والعمال وتوفير مناخ تنظيمي قائم على قواعد وقوانين مهنية موحدة تشمل جل الاختلافات هذا لضمان سير جيد للعمل والوصول إلى أهداف المؤسسة.

ج- نتائج المقابلة مع أمين فرع البرمجة للنقابة العمالية

تمت هذه المقابلة لمعرفة مدى وجود صراعات داخل المؤسسة بصفة عامة وبسبب الاختلافات الثقافية بصفة خاصة وكيفية تدخل عمل النقابة في حل هذه الصراعات، حيث كانت النتائج كالتالي:

- هناك جملة من المشاكل التي تتلقاها النقابة العمالية من طرف العاملين بوجود صراعات بينهم وبين العمال والمسيرين.
- قيام المؤسسة بحل المشاكل العالقة فور حدوثها من خلال جملة من التدابير القانونية، حيث يتم حلها على اتجاهين: حسب طبيعة المشكل (زيادة الأجور، الترقية، كثرة التغيب، التفرقة الفردية... الخ)، حسب درجة تفاقم المشكل حيث تسعى نقابة العمال لتطبيق قواعد العدالة وإرساء جو يجعل العامل يشعر بان هناك ضمان لحقوقه.
- أغلبية النزاعات تكون لأسباب مادية أكثر منها أسباب شخصية، ثقافية، تنظيمية في الفترة الآتية كانت تعاني المؤسسة من صراعات ثقافية بسبب الاختلافات الثقافية الفردية لكل عامل نظرا لتنوع اللغات (اللهجات) الأصول الجغرافية، الفروقات الوظيفية، أساليب التفكير.... الخ لكن سرعان ما اختفت لان النقابة تقوم بوضع حلول منها اقتراح العمل ضمن فرق عمل متنوعة ثقافيا حتى يتسنى إقامة علاقات إنسانية وإزاحة الحاجز والفجوة الموجودة بسبب الاختلافات.
- تقوم النقابة العمالية باحتواء النزاعات التي تحدث داخل المؤسسة بطرق عديدة، لكن في بعض الحالات عندما يكون الأمر مستعصيا لذلك يتم تحويل الأمر للسلطات العليا مثال على ذلك زيادة الأجور يتم الاتصال بالفيدرالية العمالية وأمين الولاية يتم تدخل جميع الأطراف والخروج بحلول كفيلة بضمان حقوق العمال بالنظر إلى الأزمة التي تعاني منها المؤسسة حاليا.
- يتم اتخاذ الإجراءات حسب طبيعة المشكل إذا كانت مشاكل عادية يتم حلها بطرق كالإنذارات الشفهية، النقل من مكان عمل إلى آخر... الخ، لكن عندما يكون المشكل يعود بالسلب على المؤسسة والمردودية فانه يتم اتخاذ أساليب عقابية عبر مراحل مثال الغياب المتكرر مجلس تأديبي والطرده النهائي لان كافة العمال والمسيرين يجب أن يساهموا على المصلحة العامة للمؤسسة، فالنقابة شريك اجتماعي يكون له قرارات صارمة حول أي أمر يحدث داخل المؤسسة.

- حدوث صراعات بسبب الفروقات الثقافية بين العمال لكن بشكل بسيط وشخصي لا يؤثر على الأداء الفردي ولا على المردودية الإنتاجية.

د- نتائج المقابلات الخاصة ببعض العمال الإداريين داخل المصالح

- التنوع الثقافي هو الاتصال بين الثقافات المختلفة التي تتعايش في مكان جغرافي واحد، الهدف منها هو الاعتراف بكافة الأطياف البشرية المتنوعة ضمن مجتمع متوازن مع التقدير بوجود الاختلافات الثقافية والاجتماعية، الاقتصادية وغيرها وهذا كما هو موضح في الجدول رقم 08.

- عدم مواجهة أي عراقيل أو صعوبات عند التصادم مع أفراد يحملون ثقافات مختلفة وهذا لان هناك تقبل للأنماط الثقافية الخاصة بكل عامل داخل المؤسسة فالهدف الرئيسي هو العمل وكسب دخل شهري لأجل تلبية الاحتياجات الضرورية وتحقيق أداء جيد للوصول إلى أهداف المؤسسة.

- هناك تفريق بين الجنسين داخل المؤسسة لكن حسب اعتبارات مهنية ليست شخصية مثلا على أساس الخبرة المهنية لكل موظف لديه مهامه الخاصة حسب خبرته وقدراته الوظيفية ومهاراته وورثته العلمية، فالمؤسسة تسعى إلى إزاحة كافة الفوارق والاهتمام بالأداء الوظيفي والوصول لأهداف المؤسسة.

- إن تنوع واختلاف المهارات اللغوية داخل المؤسسة أمر حتمي لا بد منه داخل أي مؤسسة خصوصا من خلال التحولات الاقتصادية وسعي كافة المؤسسات إلى إقامة علاقات وشراكات أجنبية، وحتى أبناء البلد الواحد تجد هناك اختلاف في اللغات واللهجات هاته الأخيرة لا تضعف من أداء العامل لان المؤسسات اليوم تستقطب كفاءات عمالية ذو مستوى علمي عالي تجده متمكن من اللغات خاصة الفرنسية والانجليزية.

- على الأغلب وبالعوم لا يوجد هناك تمييز من قبل المسيرين للعمال المنحدرين من أصول ريفية، إلا أننا نجد في بعض الأحيان انحيازات لمسيرين لبعض العمال كعمال أقارب أو يعيشون في نفس المحيط الاجتماعي، وساطة، تهيمش العامل الريفي واعتباره متخلف لا يفقه شيئا والتعامل معه بتعالي وغطرسة.... الخ إلا أنها حالات شاذة تكاد لا توجد.

- إن الاختلاف في الأصول الحضارية له جانبين سلبي وإيجابي فالجانب السلبي انه قد يؤدي إلى صراعات وتوترات بين العمال وذلك لوجود صورة نمطية مفادها أن العامل الذي ترجع

- أصوله للريف غير كفى وأقل مهارة وهذا ناتج عن الفهم الخاطئ للحضارة وربطها بالمكان الجغرافي، أما الاتجاه الايجابي فان هناك عمال لهم خبرة مهنية عالية ينحدرون من الأرياف.
- ضرورة العمل وفق فريق عمل متعدد الثقافات من اجل اكتساب مهارات وأفكار جديدة وتطوير أساليب العمل، كذلك توسيع الأفق في مجال العمل.
- لا وجود لأي تأثيرات للفروقات الوظيفية وهذا لان هناك تنظيم هيكلي للأقسام والإدارات ومناصب العمل كل حسب قدراته وكفاءاته العلمية التي يحتاجها ذلك المنصب.
- إن التنوع الثقافي اليوم أصبح حتمية اقتصادية اجتماعية ثقافية لا بد منها داخل أي مؤسسة مهما اختلف مجال عملها فالعمل ضمن مناخ تنظيمي وبيئة عمل متنوعة ثقافيا يساعد على الابتكار والإبداع واكتساب مهارات إضافية تساعد في زيادة الإنتاج والإنتاجية.

5: عرض نتائج الدراسة

بعد عرضنا لكافة فصول الدراسة ومن خلال المعلومات والتحليلات الكيفية والكمية التي تم جمعها والتحقق منها ميدانيا من خلال الاسئلة التي تم طرحها في بداية الدراسة، تم التوصل إلى أن التنوع الثقافي للقوى العاملة داخل المؤسسات لا يلعب أي دور في حدوث الصراعات الإدارية بمؤسسة سيدار الحجار للحديد والصلب، وهذا من خلال انه رغم الاختلافات الموجودة لدى العمال إلا أن هناك ضبط لأفعالهم وتصرفاتهم، حيث نلاحظ أن هناك اثر ايجابي للاختلاف في اللغات على أداء العمال من خلال تبادل الأفكار والآراء والتشجيع على تعلم اللغات الأخرى حتى يتمكن من التفاعل مع الآخر، كما نرى كذلك انه رغم الاختلاف في النوع الاجتماعي للعمال إلا أن هذا لا يؤثر على الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة وهذا لان المؤسسة تسعى دائما في مبدأ تقسيم العمل ووضع كل شخص في مكانه ومنصب عمله الذي يتناسب مع قدراته الجسدية والفكرية وبالتالي كل فرد يشغل منصب عمله دون التدخل في صلاحيات الآخر، ضف إلى ذلك انه رغم الاختلافات في البيانات الجغرافية التي ينحدر منها العامل فان هذا لم يؤثر على طبيعة العلاقات المهنية والإنسانية بين العمال داخل بيئة العمل لان هناك تقبل للآخر وعدم وجود أي تحيزات لفرد على حساب فرد آخر، كما رأينا انه رغم الاختلافات الثقافية للعمال إلا أن هذا لم يؤثر على علاقات العمل ولم يحدث أي صراعات إدارية حادة وحتى ولو وجدت فانه يتم حلها بطرق رسمية قانونية دون تفاقم للمشاكل أو حدوث أضرار مهنية، هذا الأخير يخولنا إلى أن نقول بأن التساؤل المركزي الذي تم

وضعه في بداية الدراسة قد تمت الاجابة عنه وأثبتته من خلال الاسئلة الفرعية التي تم تحليلها في نسب مئوية.

خلاصة:

لقد قمنا بمناقشة نتائج الدراسة الخاصة بالتنوع الثقافي ودوره في تشكيل الصراع الإداري بمؤسسة الحجار للحديد والصلب عنابة، من خلال نتائج المقابلات، وفي ضوء خصائص العينة المدروسة، كذلك في ضوء أهداف الدراسة وفي ضوء الاسئلة التي أثبتت صدقها ميدانيا، ثم تم عرض أهم المحطات والمواضيع التي تم الوقوف عليها أثناء الدراسة والتي يمكن أن تكون مواضيع يمكن البحث فيها ودراستها مستقبلا.

خاتمة

الخاتمة:

تم التعرف في هاته الدراسة الحالية على الدور الذي يحدثه التنوع الثقافي للموظفين في تشكيله لصراعات ادارية داخل مؤسسة سيدار الحجار للحديد والصلب بعنابة.

ان التنوع الثقافي هو تنوع تاريخي تطور عبر العصور ليصل الى صورته الحالية في الوقت الحاضر، اذ اصبح لا يقتصر على ثقافات متعددة تنتشر بين الدول وانما اصبح المجتمع الواحد كذلك يحوي ثقافات عديدة أي تنوع محلي من خلال التحولات والتطورات التي صاحبت ظهور مجتمع العولمة، اكدت العديد من الاتفاقيات كاليونسكو على ضرورة المحافظة عليه وتبنيه، فتنوع الثقافات وتعددتها داخل المؤسسة لديها تأثير على العلاقات التي تنشأ بين العمال ومهما كان وجودها ضروريا الا انها قد تتولد عنها ايجابيات وسلبيات في وقت واحد ومشاكل تنظيمية كتفاقم المشاكل و بروز نزاعات وصراعات بين العمال من جهة وبين العمال والاداريين والمسيرين من جهة اخرى وهذا لان هناك اختلافات في الاراء والافكار والتوجهات، فعند التفاعلات الانسانية يقع هناك اصطدام بين هاته الثقافات التي من الممكن ان تخلف نتائج ايجابية كتبادل الافكار والتحفيز على المنافسة والزيادة في بذل المجهود وتحسين الاداء وهذا ما توصلت اليه النتائج في مؤسسة الدراسة.

خلصت هاته الدراسة الى جملة من النتائج التي كانت كإجابة عن التساؤلات التي تم وضعها في بداية الدراسة والتي ساهمت في تحليلها ودراستها ضمن جملة من المؤشرات التي اعتبرت كأرضية سمحت بالتأكد منها ميدانيا، حيث تم تقسيم الدراسة الى فصول نظرية تم فيها التعرف على قضايا وابعاد متغيرات الدراسة (التنوع الثقافي، الصراع الاداري)، كما تم التحقق من الاجابة عن الاسئلة التي تم وضعها بالاعتماد على العديد من التقنيات المنهجية في الملاحظة و دليل المقابلة ، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والعينة العشوائية الطبقية ذات التوزيع النسبي، اذ تم التوصل الى جملة من النتائج التي حققت الاسئلة التي تم طرحها بان التنوع الثقافي لا يؤدي الى تشكيل صراع اداري بين الموظفين داخل مؤسسة سيدار الحجار للحديد والصلب عنابة.

النتائج العامة للدراسة نعرضها كما يلي:

- ان التنوع الثقافي داخل المؤسسات هو توجه تسعى إلى تحقيقه وتبنيه أغلبية المؤسسات على اختلاف توجهها ومجالها، وهذا من اجل الوصول إلى أهداف معينة اجتماعية واقتصادية وسياسية وغيرها، فالتجانس والتعايش بين الثقافات يخلق فرص للفرد بتوسيع افكاره وابداعاته وتبادل الخبرات واكتسابها والتعرف عليها.
- هناك تقبل لمفهوم التنوع الثقافي او الاختلاف في الثقافات بين الافراد داخل المؤسسة سابقا وحديثا لان هذا يعتبر نقطة قوة وتحول تسعى لاستخدامها لزيادة الانتاج وتحسين الاداء الفردي من خلال الاحتكاك بثقافة الغير والاطلاع على اختلافاته الفكرية.
- لا بد من احترام الثقافات المحلية المختلفة ضمن اطار مراعاة التنوع الثقافي والتنوع الانساني، اذ ان هاته الاختلافات تعتبر ضرورة لا بد من وجودها داخل المجتمعات عامة والمؤسسات خاصة خصوصا في العصر الحالي بفعل ما يعرف بالعولمة الانسانية.
- تسعى المؤسسة جاهدة الى ازاحة الهوة بين الثقافات حتى لا تكون هناك صعوبات اثناء التعامل داخل المحيط المهني كمثال على ذلك وجود فرع للتكوين في اللغات حتى يسهل عملية التواصل مع الاخر اثناء اداء المهام.
- تسعى الجزائر الى اقامة علاقات دولية في اطار التعاون الدولي وتطوير الاقتصاد وتنويع الانتاج ضمن سياسة الانفتاح على ثقافات الدول الاخرى سواء في المجال الاقتصادي او الثقافي او السياسي، وتبني ثقافة الاخر اذ هناك العديد من المؤسسات التي تستقطب يد عاملة محلية لكنها تكتسب ثقافة مغايرة عن ثقافة المؤسسة الام، كما نجد ايضا في مجال التعليم العالي هناك العديد من الطلبة من مختلف مناطق البلد وبلدان اجنبية يدرسون في جامعات جزائرية بعيدة عن منطقة سكنهم، تمكنوا من التعايش رغم الاختلافات الثقافية، فالتنوع الثقافي توجه اصبح يتغلغل في كافة الدول ويسعى الجميع الى تبنيه.
- يعتبر الصراع الاداري احد المشاكل التي تسعى المؤسسات الى التقليل من حدوثها نظرا لما ينجر عنه من تبعات سلبية تعود بالضرر بالدرجة الاولى على المؤسسة، اذا ما لم يتم تسييره وادارته جيدا.

- الصراع احد اهم مخلفات الاختلاف بين الافراد داخل المحيط الاجتماعي سواء من حيث الاختلاف في الفكر، الاراء، اللغات، الاتجاهات، فهو حصيلة تباين في الطبيعة الانسانية.
- تسعى كافة المؤسسات الى وضع طرق واستراتيجيات فعالة للتقليل او الحد من درجة تفاقم الصراعات التي تعود بالسلب على الاداء وعلى تحقيق اهداف المؤسسة كالاتماد على استراتيجية التعاون، الحوار، التجنب، هاته الاخيرة من شأنها التضييق من حدة المشاكل التي تحدث.
- تعتبر النقابة العمالية داخل المؤسسة بمثابة هيكل او مرجع لفض النزاعات بين الافراد، اذ يتم فيها عرض المشكل ومحاولة ايجاد حل وسط او حلول نهائية ترضي كافة الاطراف فهي تسعى الى احتواء وتعتبر اهم اسلوب لادارة الصراعات الادارية .
- تعتبر مؤسسة سيدار الحجار للحديد والصلب احد اكبر المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي التي ساهمت في الاقتصاد الوطني وكانت تحوي تنوع في الثقافات العربية والاجنبية من خلال الشراكات الاجنبية، والان فهي مؤسسة جزائرية ذو تنوع ثقافي محلي.
- تسعى مؤسسة سيدار الى استقطاب اليد العاملة الكفأة من كافة انحاء الوطن اذ انها تركز على الجانب المهني والقدرات الابداعية والفكرية للفرد التي تعود بالنفع على المؤسسة مما يجعلها حاليا مؤسسة متنوعة بمواردها البشرية تنوعا محليا على اختلاف اللجئات واللغات والبيئة الجغرافية والمستوى التعليمي وغيره.
- يعمل مسيرو المؤسسة على تطبيق استراتيجيات تنظيمية لاحتواء التنوع الثقافي الموجود داخلها من خلال تقديم تحفيزات والتشجيع على المنافسة، وتكوين فرق عمل مختلفة الثقافات حتى يكون هناك تقبل للآخر وتبادل للاراء والمعلومات من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.
- تعمل المؤسسة على توفير ما يعرف بجودة الحياة الوظيفية التي تضمن السير الجيد للعمل، والحفاظ على حقوق العمال ومتطلباتهم وحماية كرامتهم بتوفير مكتب للنقابة العمالية التي تسهر على إيجاد حلول لاي خلل او نزاع او مشاكل يمكن ان تحدث للعمال فيما بينهم او بينهم وبين المؤسسة، خصوصا في ظل الأزمة المالية التي تعانيها حاليا اذ تدعو الى ضرورة تضافر الجهود بينها وبين الدولة الجزائرية حتى يعود المركب أفضل من ذي قبل.

- رغم الاختلافات الثقافية التي توجد بمؤسسة سידار بفعل التنوع في ثقافة الموارد البشرية والتي تتجر عنها صراعات فيما بينهم إلا أنها عملت بجد على تسييرها واحتواءها بما يضمن السير الجيد للعمل والوصول إلى الغايات المحددة في الوقت المطلوب.

الاقتراحات والتوصيات:

- قيام المؤسسة الجزائرية بإجراء دراسات بين الحين والآخر وذلك لمتابعة التنوع الثقافي بين الافراد داخل المحيط التنظيمي وتباعاته السلبية والايجابية على المؤسسات.
- ضرورة وأهمية مراعاة الاختلافات من قبل الإدارة وبذل مجهود من أجل تلبية كافة إحتياجات ورغبات الأفراد من جميع الثقافات مما يؤدي إلى تحقيق آثار إيجابية.
- توفير برامج إتصال بين الإدارة والعمال لمعرفة كافة الهفوات والمشاكل التي يمكن ان تحدث جراء الاختلافات الثقافية أو بفعل الممارسات البيروقراطية بين المسيرين والعمال.
- تناول دراسات حديثة تهتم ببيئة المؤسسة وما تحويه من عمالة وعلاقتها بالبيئة الخارجية.
- ضرورة خلق إدارة خاصة بالتنوع لكل مؤسسة مدركة لأهمية التنوع في الموارد البشرية للتقليل من الاختلافات والتركيز أكثر على الأهداف والكفاءة.
- العمل على وضع إستراتيجيات وآليات لدراسة السلوك التنظيمي للعامل وتسييره وفقا لما تفره الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

آفاق مستقبلية تثيرها هاته الدراسة:

- لقد تمت في هذه الدراسة محاولة الوقوف على أهم النقاط التي تبين العلاقة بين التنوع الثقافي والصراع الإداري، فمن خلال الدراسة النظرية و المعالجة الإمبريقية توصلنا إلى مجموعة من القضايا التي تكون بمثابة إنطلاقة لدراسات أخرى، ومن بين هاته الموضوعات نجد ما يلي:
- إنعكاسات التنوع الثقافي على سلوك العامل داخل جماعات العمل بالمؤسسة الجزائرية.
- التنوع الثقافي والتعايش المجتمعي.
- التعدد اللغوي وأثره على الأداء الوظيفي للعمال.
- أهمية التنوع الثقافي في الجزائر وإنعكاساته في تجنب الصراع التنظيمي.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المعاجم والقواميس:

- 1- أبي نصر إسماعيل بن حماد الجوهري: الصحاح، دار الحديث، مجلد 01، 2009.
- 2- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993.
- 3- جمال الدين ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، المجلد السادس، بيروت، لبنان، 1997.
- 4- جوردون مارشال: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة أحمد زايد محمد محي الدين، محمود عبد الرشيد، عدلى السمرى، هناء الجوهري، المجلس الأعلى للثقافة، المشروع القومي للترجمة، المجلد الثاني، ط1، 2000.
- 5- عبدالله العلايلي: مختار الصحاح في اللغة والعلوم، ط4، دار الحضارة، بيروت، 1974.
- 6- محمد بن أبي بكر الرازي: مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت، 1981.
- 7- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.

الكتب:

- 8 - إبراهيم نهلة: الثقافة في مواجهة العصر " قضايا سوسيولوجية معاصرة في علم الاجتماع الثقافي، الرواد للكمبيوتر والتوزيع، ط1، 2008.
- 9 - احمد أبو زيد: محاضرات في الانثروبولوجيا الثقافية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1978.
- 10 - احمد بن مرسل: منهجية البحث في علوم الاعلام والاتصال، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 11 - احمية سليمان: آليات تسوية منازعات العمل و الضمان الاجتماعي في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- 12 - إعتد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، ط1، 1994، ص200.
- 13 - بامل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الافراد واثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2008.
- 14 - بو بكر، مصطفى محمود: التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000.

- 15 - تهناني حسن، عبد الحميد الكيال: الثقافة والثقافات الفرعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- 16 - ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد مرسى: السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005.
- 17 - جعفر خانو الزيباري: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2020.
- 18 - جلبي علي عبد الرزاق، السيد عبد العاطي السيد وآخرون :علم الاجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د ط، 1998.
- 19 - جمال الدين محمد المرسى: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
- 20 - محمدالجوهري: المدخل إلى علم الاجتماع، ط1، 2007، ص40.
- 21 - جيراليد جرنيج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي يسوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- 22 - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية ووظائف المؤسسة)، د ط، دار حامد، الأردن، 2006.
- 23 - حسين عبد الحميد احمد رشوان: علم الاجتماع النفسي (المجتمع، الثقافة، الشخصية)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- 24 - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ط2، 2005.
- 25 - خيضر كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 26 - رائد محمد عبد ربه: نظرية المنظمة والمؤسسات، د ط، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012.
- 27 - الربابعة احمد: أثر الثقافة والمجتمع في دفع الفرد إلى ارتكاب الجريمة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض، 1984.
- 28 - زكريا الشرييني، يسرية صادق: تنشئة الطفل (سبل الوالدين في معاملته ومواجهة مشكلته)، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
- 29 - سامية حسن الساعاتي: الثقافة والشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.

- 30 - السعيد مبروك ابراهيم: ادارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الادارة المعاصرة (الجودة الشاملة، الهندرة، ادارة المعرفة، الادارة الالكترونية)، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- 31 - شهدان علي الغريايوي: القيادة الادارية كوسيلة لتحسين اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، د ط، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2020.
- 32 - شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2010.
- 33 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس: الادارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، 2007.
- 34 - طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 35 - عاطف جابر طه عبد الرحيم: السلوك التنظيمي، مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2009.
- 36 - عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2008، الأردن، عمان.
- 37 - عبد الرحمان إدريس ثابت، جمال الدين محمد مرسى: السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005.
- 38 - عبد الناصر محمد علي حمودة: إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جامعة الدول العربية، مصر، 2005.
- 39 - علي معمر عبد المومن: البحث في العلوم الاجتماعية (الوجيز في الاساسيات والمناهج والتقنيات)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 40 - عمار بوحوش: محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 41 - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ط1، 2005.
- 42 - فداء ناصر: ادارة التنوع، الجامعة الافتراضية السورية، 2021.
- 43 - فلاح حسن عداي الحسيني: الادارة الاستراتيجية، مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000.

- 44 - القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، دار وائل لطباعة والنشر والتوزيع، الاردن، ط6، 2012.
- 45 - ليلي عبد الحليم قطيشات: الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، الأردن، ط1، 2014.
- 46 - مالك بن نبي: مجالس دمشق، دار الفكر، ط1، سوريا، 2005.
- 47 - مالك بن نبي: مشكلات الحضارة "مشكلة الثقافة"، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر، دمشق، 2000.
- 48 - المتني حسان: ادارة الموارد البشرية الدولية، دون دار نشر، سوريا، 2009.
- 49 - محفوظ احمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 50 - محمد الجوهري، علياء شكري وآخرون: الطفل والتنشئة الاجتماعية، القاهرة، 2008.
- 51 - محمد الصيرفي: السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، ط1، دار وفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007.
- 52 - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 53 - محمد جاسم العبيدي: الاء محمد العبيدي: طرق البحث العلمي، ط1، دار ديبونو للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 54 - محمد حسن غامري: مقدمة في الانثربولوجيا العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1989.
- 55 - محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ص 2003.
- 56 - محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الاردن، 2005.
- 57 - محمد عبد المعبود مرسى: التغيير الاجتماعي للثقافة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.
- 58 - محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999.
- 59 - محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري: إدارة الأعمال، د ط، الدار الحامدية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 11.

- 60 - محمود سلمان العمليان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط5، 2010.
- 61 - مراد مسعود الرائد: معجم لغوي، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 1969، ص 45.
- 62 - مصطفى كامل ابو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، د ت.
- 63 - مصطفى يوسف كافي: الإدارة الالكترونية إدارة بلا أوراق-إدارة بلا مكان إدارة بلا تنظيمات جامدة، د ط، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر، سوريا دمشق، 2011.
- 64 - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- 65 - مهدي صالح مهدي السامرائي: الفكر الإداري والقيادي الحديث، د ط، 2021.
- 66 - مورييس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات علمية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- 67 - موسى توفيق المدهون: إبراهيم محمد علي: تحليل السلوك التنظيمي، د ط، المركز العربي للخدمات، عمان، 1995.
- 68 - المومني جميل واصل: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 69 - ناصر محمد العديلي: ادارة السلوك التنظيمي، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض، مرامر للطباعة الالكترونية.
- 70 - نعمة عباس، خيضر الحقاقي: ثقافة المنظمة، د ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2019.
- 71 - نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مدكور، رباب فهمي: السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2017.
- 72 - وسيم ابو عريش: الاتجاهات الحديثة في ادارة الاعمال، د ط، دار من المحيط الى الخليج للنشر والتوزيع، 2016.
- 73 - يوسف عبد عطية بحر: السلوك التنظيمي، ط2، 2019.

الاطروحات:

- 74- احمد يوسف احمد اللوح: الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الازهر والاسلامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2008.
- 75- امينة قهواجي: الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك واداء العاملين في المنظمة: حالة قسم السيارات الصناعية - SNV، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015.
- 76- ايهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2012/2011.
- <https://dr-alameri.com/wp-content/uploads/2017/11/%d8%af%d9%88%d8%b1.pdf> بتاريخ 2022/05/12 على الساعة 19:45
- 77- بكاي عبد المجيد: التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر - كوبا بولاية الجلفة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه طور ثالث تخصص علم النفس العمل والتنظيم: ثقافة تنظيمية، جامعة باجي مختار عنابة، كلية الادب وعلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، 2016/2015.
- 78- بلحنافي فاطمة: مبادئ القانون الدولي الثقافي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون الدولي والعلاقات السياسية الدولية، جامعة وهران -2- محمد بن احمد، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2016/2015.
- 79- بن يزة رحمة: إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية، إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، جامعة باتنة 01 الحاج لخضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2021/2020.
- 80- بودراع فوزي: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع مركب GP1Z، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2014/2013.

- 81- بوقرة كمال: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز، وحدة بائنة، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، بائنة، 2007، 2008.
- 82- ثائر احمد حمود العمرو: العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي " دراسة حالة دائرة الجمارك الأردنية"، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2012.
- 83- جمعة خيرالدين: دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة E N I C A B، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2014/2015.
- 84- رابح خوني، حساني رقية: تسيير التنوع المقاربات والتحديات " مداخل مقدمة للملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية (التنوع، الأقليات والإنصاف، نظرة حول ممارسة تسيير البشرية في المؤسسات الجزائرية، 25-26/02/2014، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014.
- 85- رزيق حنان: فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث lmd في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2019.
- 86- رشيد بوخالفة: الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مكمل لنيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جيجل، 2015/2016.
- 87- زرفاوي أمال : أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مكمل لنيل شهادة الماجستير، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل -بسكرة-، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم، بسكرة، 2013-2014.
- 88- زويتى سارة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل، مذكرة مكمل لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2010.
- 89- سليمان بن ابراهيم بن عبد الكريم النملة: إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية- تصور مقترح-، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الدكتوراه

- الفلسفة في الادارة التربوية، كلية التربية، قسم الادارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 90- صالح بن سعد المربع: القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الاجهزة الامنية، دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الامنية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، الرياض، 2008.
- 91- صديقي فاطمة: تعدد الثقافات داخل المؤسسة الجزائرية وعلاقته بفعالية التسيير - دراسة ميدانية بمؤسسة سيال-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة ابو القاسم سعد الله- الجزائر-2، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2015، 2014.
- 92- عاطف آدم محمد نجيب: إدارة التنوع الثقافي والسلام الاجتماعي في البرامج التلفزيونية، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الدكتوراه، دراسة حالة تلفزيون السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مركز دراسات وثقافة السلام الخرطوم، السودان، 2005-2013.
- 93- عباس سمير: الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD ، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار عنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، 2007/2008.
- 94- عبد الحق علي ابراهيم بلال: دور السلوك التنظيمي في اداء منظمات الاعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2015.
- 95- عبد الرحمن صالح العبادلة: الانماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الادارية في محافظات جنوب الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، كلية ادارة الاعمال، الاردن، 2003/2004.
- 96- عبد المجيد بكاي: التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث، تخصص علم النفس لعمل والتنظيم ثقافة تنظيمية، الجلفة، 2015/2016.
- 97- عثمان قدور: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، 2008/2009.

- 98- عسلي نور الدين: ادارة الصراع واثرها على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة- ولاية المسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2009/2008.
- 99- علي محمد أمين: آليات الحكم الراشد في إدارة التنوع الثقافي، دراسة تحليلية مقارنة، رسالة مقدمة لنيل متطلبات درجة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة السليمانية، كلية القانون والسياسة، 2014.
- 100- عمار بن عيشي: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، 2005،
- 101- عنتر صلاح : الصراع التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف-2، 2017/2018.
- 102- عيساوي وهيبة: اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة فئة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، رسالة ماجستير، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، مدرسة دكتوراه، ادارة الافراد وحوكمة الشركات، 2011/2012.
- 103- فاطمة دريدي: انماط السلطة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص: علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر -بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2017/2018
- 104- فداء محمد ناصر: أثر الاختلافات الثقافية على نظم تقويم الأداء والحوافز والانتماء التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات بجمهورية مصر العربية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2006.
- 105- فيلاي سليمة: بنية الهوية الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع الثقافي، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، بسكرة، 2013/2014.
- 106- لزراري حبيبة : الحق في التنوع الثقافي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، تخصص حقوق الإنسان والحريات العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سطيف-2، 2013/2014.

- 107- لفحل ليندة: ادارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص ادارة دولية، جامعة الحاج لخضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، باتنة، 2012/2013.
- 108- محمد رضا شنة: استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملّة للحصول على شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري، حالات قسنطينة، سطيف، بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم النفس وعلوم التربية، 2006/2007.
- 109- محمد فراس شاهر العويوي : دراسة وتحليل ادارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2012/2013.
- 110- ممدوح جلال الرخيمي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2001.
- 111- منية غريب: علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، الدراسة الميدانية بمركب اسميدال-عنابة-، اطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2007.
- 112- منيغر سناء: التنوع الثقافي من منظور الأمن المجتمعي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، تخصص حقوق الإنسان والأمن الإنساني، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سطيف-2-، 2013/2014.
- 113- مير يوسف محمد عبد الإله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2006.
- 114- ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية-غزة-، قسم إدارة أعمال، 2017.
- 115- ناصر قاسيمي : عنوان الصراع التنظيمي وفعالية التيسير الإداري، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، الجزائر، 2004/2005.

- 116- نجوى عبدالله الطبلاني: تأثير الاختلافات الثقافية على فعالية فريق الادارة العليا للمنظمات متعددة الجنسيات في مصر، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2007.
- 117- نسرین شاکر رضوان سمارة: واقع ادارة التنوع واثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية- محافظات غزة-، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، غزة، 2017.
- 118- نعمان نجلاء: الاتصال واداة التنظيمات المتعددة الثقافات، دراسة ميدانية بمؤسسة فريال عناية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم الاعلام والاتصال، جامعة باجي مختار، عناية، كلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، 2020/2019.
- 119- نغم دايع عبد علي الحساوي: عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات ادارته واثرها في الاداء الاستراتيجي، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير علوم في ادارة الاعمال، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، 2010.
- 120- هطال زهر اليوم: التعدد اللغوي، أبعاده الجمالية والدلالية في رواية" فاجعة الليلة السابعة بعد الألف - رمل المائة-"، لواسيني الأعرج، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الطور الثالث في الآداب واللغة العربية، تخصص أدب حديث ومعاصر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الآداب واللغات، قسم الآداب واللغة العربية، 2021-2020.
- الملتقيات:**
- 121- احمد بوشنافة واحمد بوسهمين: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة.
- 122- حيدر صاحب شاکر: اثر الإسلام في التنوع الثقافي والتعايش السلمي، أعمال المؤتمر الدولي الثامن/ التنوع الثقافي، لبنان طرابلس، 23/21 مايو 2015.
- 123- عمارة فوزي: التنوع الثقافي كمصدر خلاق للإبداع، المؤتمر الدولي الثامن للتنوع الثقافي، 23/21 مايو 2015، طرابلس.
- 124- غربي صبرينة، معمر حمزة: الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكلوجي والسوسيولوجي، 16/15 جانفي 2013.

- 125- هادف رانية: التنوع الثقافي كعامل لخلق الضغط النفسي عند الفرد في بيئة العمل، أعمال المؤتمر الدولي الثامن، طرابلس، 23/21 مايو 2015.
مواقع الكترونية:
- 126- اصول نظرية الثقافة الفرعية، المحاضرة الخامسة عشر، الجامعة المستنصرية،
<https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/800> بتاريخ 19 سبتمبر
2021، على الساعة 12:35
- 127- إعلان اليونسكو العالمي بشأن التنوع الثقافي إ. . فينسون 2011 Unesco retrieved
from :<https://www.unesco.org/culture/aic/echoingvoices/downloads/echoing.organizations>.
- 128- امل المرشدي: تفاصيل قانونية حول نظريات الصراع: <https://www.mohamah.net>،
19/سبتمبر/2023، على الساعة 11:14
- 129- تنفيذ تعدد اللغات في المنظمات الدولية: تطبيق التنوع اللغوي، المنظمة الدولية
للفرنكوفونية، تقرير، -978-2-09-978-2-09 ISBN: 2013 Nathan , paris, 2013
<http://www.francophonie.org/img/pdf/arabe.pdf> , 2-882663
- 130- جميلة بنت عيادة الشمري: مفهوم الثقافة في الفكر العربي والفكر الغربي، الالوكة
www.alukah.net

المجلات:

- 131- الاتجاهات النظرية في الانثربولوجيا، مجلة اركاماني للآثار والانثربولوجيا السودانية، العدد
2، فبراير، 2002، ص 03.
- 132- احمد عبد الرزاق حمزة : الاضراب عن العمل وموقف المشرع العراقي في قانون العمل
النافذ رقم 37 لسنة 2015، المجلة الاكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد الرابع، العدد
02.
- 133- اسماعيل بن ابراهيم محمد القبشي: دور القيادة الادارية في ادارة التنوع الثقافي وعلاقته
بالصراع التنظيمي دراسة تحليلية، مجلة التنمية البشرية والتعليم للابحاث التخصصية، المجلد
4، العدد 2، اكتوبر 2018، المملكة العربية السعودية.
- 134- اسماعيل عوزير سعدي: دراسة مقارنة في اساليب معالجة الصراع التنظيمي لبعض اداربي
اندية محافظة اربيل، مجلة الرافيدين للعلوم الرياضية، المجلد 14، العدد 46، كلية التربية
الرياضية، جامعة الموصل، العراق، 2007.

- 135- امل حمد فرحان: الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الاردني، دراسة تحليلية، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الانسانية، المجلد 06، العدد 01، الاردن، 2003.
- 136- امل محمود علي العبيدي: استراتيجية الصراع التنظيمي وامكانية تحقيق اهداف المنظمة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 69، 2008.
- 137- امينة قهواجي: استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في المنظمة، مجلة معارف، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية، التجارة وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2013.
- 138- إيمان سوقال : التنوع الثقافي جدليات التواصل وإعادة بناء الهوية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط، المجلد 07، العدد 31، جويلية 2018.
- 139- بحري صابر، خرموش مني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 26، العدد 03، سبتمبر 2020.
- 140- بلعز كريمة: فلسفة التعايش ودورها في التنوع الثقافي، مجلة آفاق علمية، المجلد 11، العدد 03، 2019.
- 141- بن العايب بلقاسم، بن بريكة إبراهيم: السلوك التنظيمي للفرد ودوره في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنظمة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد الثامن، العدد الأول، مارس 2023.
- 142- بن مهني لحسن، جغلول زغدود: الأقليات ومثلث الهوية (اللغة، الدين، الثقافة)، مجلة الشريعة والاقتصاد، جامعة الأمير عبد القادر بقسنطينة، المجلد السابع، العدد 3، الجزائر، 2017.
- 143- بوحبيبة رابح: التنوع الثقافي ودوره في إحداث التنمية المستدامة وتقييمه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 55، جوان 2019.
- 144- بوطوطن محمد الصالح، زديرة خمار: دور ثقافة المؤسسة في تحسين الاداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والادارية، العدد 02، ديسمبر 2014.
- 145- جبوري محمد، بوصلاح عبد اللطيف محمد: قياس اثر محددات الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي ، دراسة حالة خزينة ولاية سعيدة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 20، العدد 02، ديسمبر 2019، جامعة مولاي طاهر سعيدة، الجزائر.
- 146- جميلة صالح ابكر فطر، الطاهر احمد محمد: الصراع التنظيمي واثره في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، جامعة السودان للعلوم

- والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، مقال منشور، مجلة العلوم الاقتصادية (1) 16 6759-1858، 2015.
- 147- حبيبة عثمان عباس الطيب: دور وسائل الإعلام في إدارة التنوع الثقافي والإجتماعي، دراسة حالة، مقال منشور، مجلة توجيه العلوم التربوية والاجتماعية، العدد 6(4)، بتاريخ 2019/03/15، السودان.
- 148- حسين حريم، رشاد ساعد: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 02، العدد 02، الاردن، 2006.
- 149- حليمي الهام ، طرفاني عتيقة: إدارة التنوع الثقافي كإستراتيجية لبناء ميزة تنافسية بالمؤسسة" قراءة في تجربة مؤسسة IBM International Business Machines"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ABPR، مجلد 09، عدد 02، 2009، ص 130.
- 150- الحمزة عبد الحليم: ادارة التنوع في الموارد البشرية: تجارب عالمية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مجلد 08، العدد 02، 2017.
- 151- خديجة محمد كمال سعد الشاذلي: التنوع الثقافي وآليات تعزيزه بالتعليم قبل الجامعي في العالم المعاصر، جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، عدد يناير، الجزء الثاني، 2020.
- 152- خلوف زهرة: الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد ، العدد 09 ، سبتمبر 2013.
- 153- خوني رابح، لويذة فرحاتي: ثقافة المنظمة مدخل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية من أجل إنجاح عملية التغيير، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 ، (1) جوان، 2017.
- 154- دليلة نصلي بكير: التنوع الثقافي والفن، مجلة سلسلة الأنوار، جامعة وهران 02، المجلد 04، العدد 12، 20 جويلية 2020.
- 155- دومي سمراء: ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة، دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، الجزائر، 2001.
- 156- رباب محروس عبد الحميد الخولي: مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية" المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء، المجلد 01، العدد 01، يناير 2022.
- 157- ربيعة عبد الكريم: التعدد اللغوي مظاهره وإنعكاساته في الواقع اللغوي الجزائري، مجلة علوم اللغة العربية وآدابها، جامعة الوادي.

- 158- زرمان عبد الكريم: الصراع التنظيمي واستراتيجيات تسييره- مقارنة سوسيو تنظيمية للظاهرة في الجامعة-، مقال منشور، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد الخامس، جامعة باتنة-1، جانفي 2018.
- 159- زرنوح احمد: الاداء في المنظمة، مجلة سوسيولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 03، جامعة الجلفة، 2017.
- 160- الزومان موزي بنت محمد: فاعلية القيادة الادارية في بيئة العمل المتعددة الثقافات بالتطبيق على الشركة السعودية للصناعات الاساسية، مجلة الادارة العامة، المجلد 55، العدد 01.
- 161- زويتى سارة: الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحل، اثاره، وكيفية التعامل معه، مجلة ابحاث نفسية وتربوية، العدد 07، ديسمبر 2014.
- 162- سعد رمضان: محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة العلوم الانسانية، المجلد السابع، العدد 02، جوان 2020، جامعة سكيكدة الجزائر. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/122878> بتاريخ 2021/03/03 على الساعة 20.00
- 163- سعدية حايك كاظم السلطاني: دراسة العلاقة بين استراتيجيات ادارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي، دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية، المجلد 8، العدد 23، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بابل، العراق، 2012.
- 164- سلامة زكرياء: أثر التنوع الديمغرافي والثقافي على أداء العاملين في إدارة وزارة الصناعة لدمشق، مقال منشور، مجلة جامعة تشرين للبحوث العلمية (دورية، علمية محكمة)، اللاذقية، سوريا، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 35(7)55.
- 165- سهير ابراهيم جمعه طه: استراتيجيات التغيير ودورها في مواجهة الصراع التنظيمي بالجهاز الاداري "دراسة ميدانية بالهيئة العامة للتأمين الصحي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد الثاني، المجلد الثالث عشر، 2022.
- 166- سوهام بادي، مساء قرزيز: الصراع التنظيمي وأثره على الاداء المهني لأخصائي المعلومات بالمؤسسة الوثائقية، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 17، جوان 2019، ص 200.
- 167- شاين نوال، صالحى نادية: إستراتيجية التغيير التنظيمي ودورها في تخفيف الصراع التنظيمي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الرابع.

- 168- شتاتحة عائشة، بن ساحة أحلام: استراتيجيات التنوع الثقافي وإدارته في المنظمات وفق نموذج Taylor Cox، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 04، 2017.
- 169- صبرينة مخالفي، حسين بورغدة: اثر الثقافة التنظيمية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة) دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية التابعة للمجمع الوطني للبلاستيك والمطاط، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، مجلة دولية علمية محكمة، المجلد 5، العدد 01، جامعة سطيف 01، الجزائر، د س.
- 170- صفاء جميل الجعافرة: أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة دراسات للعلوم التربوية، المجلد 40، العدد 2، كلية التربية، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013.
- 171- الطاهر عراز، نورية سوامية: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 04، ديسمبر 2020، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/138450>
- بتاريخ 2022/02/15 على الساعة 00:00
- 172- الطاهر غراز، حنان بن علي: دور الثقافة التنظيمية في تجسيد الادارة الالكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية-تحليل- نظري-، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 08، العدد 04، 2020.
- 173- عبد الحكيم احمد ربيع نجم، حميدة محمد البدوي النجار، تامر ابراهيم عشري: اثر التنوع الثقافي على القيادة الجديرة بالثقة" بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن الصناعية بمصر"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 2016.
- 174- عبد الله عادل محمد، وسلطان محمد مشعل: جودة حياة العمل وأثرها في تقييم أداء العاملين دراسة مسحية في كلية الحداث، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 50، 2020.
- 175- العسالي جمال، بن يحيى نجاة: إشكالية التنوع الثقافي في منظمات الأعمال، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 01.
- 176- عمران كريمة: تغيير الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 33، جانفي 2014.
- 177- غرياني عبد الحميد: إدارة التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات، مجلة الحوار الثقافي، دفاتر مخبرية، المجلد 05، العدد 02، مستغانم، الجزائر، 2016.

- 178- غريسي العيد، ميموني عبد الحليم: حق الاضراب واثاره على المرافق العامة في التشريع الجزائري، المجلة الدولية للبحوث القانونية والسياسية.
- 179- فلاح تايه النعيمي، لؤي لطيف بطرس الشكر: إدارة التنوع الثقافي واثرها في المرونة الاستراتيجية، دراسة ميدانية، مجلة الاقتصاد والادارة، مجلد 38، العدد 106، 2016.
- 180- القائمة القويزي بعنوان "تسيير التنوع في الموارد البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 19، جوان 2016.
- 181- القائمة القويزي: الاستراتيجيات والممارسات التنظيمية لادارة التنوع الثقافي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة علي لونيسي، البلدة-2.
- 182- كاري نادية امينة، عواج بن عمر: الفعالية التنظيمية بين ادارة التنوع الثقافي والصراع التنظيمي، مجلة افاق علمية، المجلد 13، العدد 05، 2021.
- 183- لاقو خامسة، بن جيمة عمر: دور إدارة الصراع في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مستشفى ترايب بوجمعة بوالية بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 03.
- 184- محمد عبد العزيز سلامة، محمد احمد محمود السيد علي: الثقافة التنظيمية ودورها في الحد من الصراع الاداري لدى العاملين بالجهاز الاداري بمراكز الشباب بمحافظة الاسكندرية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، الجزء 01، العدد 82، جانفي 2018.
- 185- مساعدي زهر: في مفهوم الثقافة وبعض مكوناتها (العادات، التقاليد، الأعراف)، مجلة الذاكرة، العدد 09، جوان 2017.
- 186- مصطفى آدم محمد أبكر ، آدم يعقوب أبكر حماد ،انعام مالك المنصور: أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد 2، عدد 1، 2020، ص 18.
- 187- مقرون هبة: قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسييره في المؤسسة الجزائرية، مقال منشور، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية" دراسات اقتصادية"، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 224.
- 188- منى محمود عبد الجليل، محمد حسني حسين: دور العلاقات العامة في ادارة الصراع التنظيمي، المجلة العربية لبحوث الاعلام والاتصال، العدد 22، سبتمبر 2018.

- 189- مها مراد علي احمد: استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات، مدرس التربية المقارنة والادارة التعليمية، كلية التربية، جامعة المنيا، ادارة البحوث والنشر العلمي، المجلد 34، العدد 11، 22 نوفمبر 2018.
- 190- مولاي علي الزهرة: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 17، جوان 2017.
- 191- ناهض ابو حمادة، محمود الشامي: الهوية والتنوع الثقافي في المجتمعات التعددية: مقاربات مفاهيمية ومكونات تفسيرية، مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف، المجلد 07، العدد 01.
- 192- نجاه وسيلة بلغنامي ، حماد فردي: دور القيادة في ادارة الصراع في المؤسسة الوطنية للهاتف النقال موبيليس وكالة تندوف، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 11، العدد 1.
- 193- نطي بكير دليلة: التنوع الثقافي والفن، سلسلة الأنوار، المجلد 10، العدد 01، الجزائر، 20/جويلية 2020.
- 194- نورالدين بوعلي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 15، 2014.
- 195- هادي عبد الحسين مطر: ادارة الصراع في المنظمات، دراسة نظرية لاسباب ومراحل الصراعات، مقال منشور، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، 2014.
- 196- هبري اسيا: ادارة التنوع الثقافي في منظمات الاعمال الدولية، تطبيقات ادارة التنوع في شركة- زين اتصالات الخليج-، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات-، جامعة البليدة-2-، المجلد 06، العدد 02، 2019.
- 197- وسام عبد الستار دواح المفرجي: دور الترجمة في الحفاظ على التنوع الثقافي واثّر ذلك على التعايش المجتمعي، وقائع المؤتمر العلمي السنوي الدولي السادس لكلية الآداب (التنوع الثقافي أساس الوحدة والتكامل الوطني)، , lark journal، المجلد 46، العدد 03، 2022.
- 198- ياحي عبد المالك: الثقافة التنظيمية الدلالات والابعاد، مجلة افاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد 06، 2017.
- 199- يوسف حدة، هدار سعاد: اهمية التنوع الثقافي للقوى العاملة وانعكاساته في حل الصراع التنظيمي، مجلة ابحاث نفسية وتربوية، المجلد 09، العدد 04، سبتمبر 2018.

المطبوعات:

200- تريكي حسان: مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات المؤسسة، علم الاجتماع تسيير الموارد البشرية، نظام LMD ، 2014-2015.

201- الفرد والثقافة : مطبوعة علمية موجهة لطلبة العلوم الاجتماعية ل.م.د، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، قالمة، 2014/2015.

الندوات:

202- الحجي احمد، ديوان انس: دور الإعلام التربوي بين التنشئة الاجتماعية والتزيف الإعلامي لدى عينة من طلاب كلية التربية، قسم معلم صف، جامعة أدلب، حلقة بحث، دراسة ميدانية.

203- فريد سلام: التقنيات المنهجية الملائمة للبحث الاجتماعي (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة)، اشغال الندوة العلمية حول منهجية البحث العلمي، يوم 05 ماي 2016، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، الجزائر.

مقالات اجنبية:

204- maria giuseppina bruna , anissa louzir- ben hassine, marc rivault, lakhal lassaad : un regard croisé sur le coté sombre de la diversité culturelle nationale en équipe de travail.

205- Sabrina semache : le role de la culture organisationnelle dans la diversité, revue management et avenir, édition management et prospectives , n28, 2009.

الملاحق

أولاً: الاستمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

اطروحة دكتوراه بعنوان:

دور التنوع الثقافي للموظفين في تشكيل الصراع الإداري

دراسة ميدانية في مؤسسة سيدار الحجار للحديد والصلب – عنابة-

أشرف أ.د. حربي سميرة

من إعداد: يوبي عقيلة

ملاحظات: هذه المعلومات تبقى سرية ولا تستعمل إلا للغرض العلمي

ضع علامة X أمام الإجابة الصحيحة

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: أقل من 20 سنة ☐

من 20 سنة إلى 29 سنة ☐

من 30 سنة إلى 39 سنة ☐

من 40 سنة إلى 49 سنة ☐

من 50 سنة فما فوق ☐

3- الشهادة العلمية: ابتدائي ☐

متوسط ☐

ثانوي ☐

جامعي ☐

دراسات عليا ☐

4- لغة الدراسة: عربي ☐

فرنسي ☐

مختلط ☐

5- الاقدمية المهنية: أقل من 5 سنوات ☐

من 5 إلى 10 سنوات ☐

أكثر من 10 سنوات ☐

6- الحالة العائلية: أعزب ☐

متزوج ☐

مطلق ☐

أرمل ☐

7-الفئات العمالية: اطاترات

اعوان تحكم

اعوان تنفيذ

المحور الثاني: اثر التعدد اللغوي للعاملين على ادائهم الوظيفي

8- حسب رأيك من بين الاقتراحات التالية ماذا يقصد بالتنوع الثقافي؟

- وجود ثقافات مختلفة في مجتمع واحد

- الاتصال بين الثقافات المختلفة تتعايش في نفس الرقعة الجغرافية

- مجموعة سلوكيات الهدف منها الاعتراف بوجود كل الاطياف البشرية المتنوعة

- تجانس في الثقافات من حيث الديانات، البيئات الطبيعية، العادات، التقاليد....الخ

اضف ما لديك.....

9- هل تعمل على تحسين معارفك اللغوية الضرورية من اجل ؟

- أتعلم لغة لمساعدتي في عملي

- أتعلم لغة لضرورة أن أحافظ على منصب عملي

- أتعلم لأحسن من نفسي رغم أن منصب عملي لا يحتاج لذلك

- لا ادرس أي لغة

10-هل أنت على تفاعل دائم مع زملاء لا يتحدثون نفس لغتك؟

- دائما

- أحيانا

- مطلقا

11- من بين الصعوبات التالية أيها تجدها أكثر في مجال عملك ان كان لديك زميل لا يتحدث بنفس لغتك:

- لا اجد صعوبات

☐

- أجد صعوبة في التواصل اللغوي معه فنلجأ أيضا الى لغة الجسد والاشارات

☐

- أجد صعوبة في فهم ما يريد لأنه لا يتحدث باللغات الثلاث العربية والفرنسية والانجليزية

☐

12- حسب خبرتك هل حدث وأن وقعت مشكلات في محيط العمل بسبب اختلاف اللغة؟

- دائما تحدث

☐

- أحيانا تحدث

☐

- قليلا ما تحدث

☐

- لم تحدث مطلقا

☐

إن استطعت أدرج لنا مثلا لو حدث مشكلة.....

13- هل يمكنك أن تختار أكثر الأسباب الدافعة للمشاكل داخل العمل بسبب اللغة؟

- عدم الفهم المطلق للآخر لأن لغته مغايرة تماما للغتك

☐

- ضعف استيعابك لما يطلبه زميلك بسبب قدراته في العمل تفوق قدراتك

☐

- ضعف استيعاب زميلك لما تريده وتحتاجه حقا في العمل

☐

أخرى

تذكر.....

14- هل ترى بأن تجاهل الاختلاف اللغوي يؤدي إلى: اختر واحدة مما يأتي:

- انخفاض أداء العامل وقلة تركيزه

☐

- عدم تنفيذ كل الأوامر في وقتها المفروض

☐

- استهلاك العامل لطاقته بصفة أكبر في محاولة فهم ما يطلبه الآخر عن طريق الاستعانة

بالمترجمين أو لغة الإشارات أحيانا

☐

15- من بين استراتيجيات التواصل التالية أيها الأكثر استخداما من قبل مؤسساتكم لحل مشكلة اختلاف اللغة:

- ☐ - تكثيف وسائل الاتصال الحديثة
- ☐ - القيام بالأعمال عبر برامج الكترونية بين العمال
- ☐ - استعمال لغة وسيطة
- ☐ - برمجة دورات تدريبية لتعلم اللغة الأم للمؤسسة
- أخرى تذكر

16- هل تعمل المؤسسة على تحسين اداء الموظفين؟

- ☐ نعم
- ☐ لا

17- من أجل تحسين الأداء داخل المؤسسة ما هي الاستراتيجيات التي تتبعها مؤسساتكم: اختر أو رتب حسب الأولوية:

- ☐ - المنافسة
- ☐ - التكوين
- ☐ - التريص
- ☐ - التحفيز

..... أخرى تذكر

18- هل يؤثر الاختلاف اللغوي على تراجع جودة العمل داخل المؤسسة؟

- ☐ ضعيف ☐ ضعيف جدا ☐ متوسط ☐ جيد ☐ جيد جدا

19- هل تقوم المؤسسة بإطلاع الموظفين على نتائج ادائهم؟

- ☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ معارض ☐ معارض بشدة

20- هل يركز نجاح المؤسسة بتبني جودة الحياة الوظيفية؟

موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ معارض ☐ معارض بشدة ☐

21- كيف هو تقييمك للاداء داخل مؤسستكم؟

ضعيف جدا ☐ ضعيف ☐ متوسط ☐ جيد ☐ جيد جدا ☐

المحور الثالث: اثر الاختلاف في النوع الاجتماعي للعاملين على التزامهم الوظيفي

22- هل هناك اختلاف في النوع الاجتماعي داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

23- هل تقوم المؤسسة بتقييم الفروق الفردية داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

24- ماهو الاساس الذي تقوم عليه هاته التفريقات؟

- الى من تتسب المهام الصعبة

- الابتكارات الجديدة التي تضيفها للعمل

- قوة اقناع الزبون بالشراء

- ابرام اتفاقيات التي توصف بالصعبة مع شركاء يوصفون بصعوبة التوافق معهم

25- هل الاختلاف في النوع الاجتماعي يؤدي الى انحياز المسيرين لطرف على اخر (رجال/

نساء)

نعم ☐ لا ☐

26- هل يقلل تحيز الرؤساء لبعض الموظفين من الانصياع للأوامر والتعليمات

نعم ☐ لا ☐

27- كيف ترى درجة التزامك بعملك داخل المؤسسة؟

ضعيف جدا ☐ ضعيف ☐ متوسط ☐ جيد ☐ جيد جدا ☐

28- ما هو مستوى درجة التزامك بمواعيد الحضور والانصراف اثناء العمل؟

ضعيف جدا ☐ ضعيف ☐ متوسط ☐ جيد ☐ جيد جدا ☐

المحور الثالث: مساهمة الاختلاف في الأصول الحضارية في ظهور صراع اداري

31- ما هي أصولك الحضرية؟

الريف

المدينة

هجين بين الريف والمدينة

32- هل هناك تفريق بين العمال حسب الأصول الجغرافية المنحدرين منها؟

لا

نعم

33- حدد طبيعة الاختلافات بين العامل ذو الاصول الريفية والعامل ذو الاصول الحضرية؟

- اختلاف في وجهات النظر نظرا لطبيعة العمل

- طبيعة الوسط الذي نشأ فيه العامل ينعكس على أسلوبه في العمل داخل المؤسسة

- طريقة التفكير

-الفروق الفردية من حيث القيم الشخصية والثقافية المكتسبة

34- هل تهتم ادارة المؤسسة بتشكيل فرق عمل من عمال ريفيين ومدنيين لتعزيز قيمة العمل

الجماعي؟

لا

نعم

35- الاختلاف بين العمال من الأصول الريفية والعمال من الأصول الحضرية يؤدي إلى نشوب نزاعات داخل محيط العمل؟

☐
☐
☐
☐

- دائما ما يحدث ذلك
- أحيانا ما يحدث ذلك
- قليلا ما يحدث ذلك
- لا يحدث إطلاقا

36- هل ترى بأن جهل العامل المنحدر من الريف ببعض عمليات الإنتاج يخلق مضايقات لبقية جماعة العمل؟

☐
☐
☐

- لا أبدا
- أحيانا
- دائما

37- هل اختلاف القيم الشخصية للعامل الريفي سبب في نفور العامل المتمدن من تكوين علاقات معه؟

☐ نعم ☐ لا

38- عمليات الإنتاج تتجر عنها أحيانا مشاكل لجماعة العمل فهل هذا يكون بسبب:

☐
☐
☐
☐
☐

- وجود عمال من أصول ريفية
- وجود عمال من أصول حضرية
- وجود عمال من ثقافات غير عربية
- وجود عمال لا يتقنون العمل
- وجود عمال ينحازون إلى الرئيس ومحاباته فيمنحهم ذلك أفضلية مقارنة للبقية

39- مظاهر التوتر الناتجة عن الاختلاف في أصول العمال (الريفية/ الحضرية) أين تظهر داخل المؤسسة؟ اختر إجابتك:

☐☐☐☐☐

- لا يوجد توتر بين العمال فهناك تقبل للأخر مهما اختلفت أصوله
- عدم استيعاب طبيعة نظم العلاقات والتفاعل الاجتماعي التي عاش فيها (المتأصل من الريف/ المتأصل من المدينة)
- اختلاف في أنماط السلوك والتصرف
- عدم تخلص العامل الريفي من تمثلاته ومخيلته البيئي بمجرد العمل في منطقة حضرية
- سطحية الاتصالات والتناقض بين جماعات العمل لعدم وجود تبادل ورابطة عاطفية

40- اختر نوع الاستراتيجيات التي تعتمد عليها مؤسستكم في عملية الدمج الثقافي للعمال المتأصلين من الريف والمدينة داخل المؤسسة:

☐☐☐☐

- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص والحقوق المدنية بين العمال
- احتضان واحترام التنوع في العمل
- غياب الحكم المسبق والتمييز بين العمال
- عمليات التحقيق لمنع التميز ضد الجماعات

المحور الرابع: تأثير الاختلاف في الفروق الوظيفية للعاملين على الصراع الإداري

41- كيف ترى علاقتك مع ادارة المؤسسة؟

☐

جيدة جدا

☐

جيدة

☐

متوسطة

☐

ضعيفة

☐

ضعيفة جدا

42- كيف هي علاقتك مع زملاء العمل؟

☐

جيدة جدا

☐

جيدة

☐

متوسطة

☐

ضعيفة

☐

ضعيفة جدا

43- حسب رأيك هل الدرجة العلمية من أسباب خلق صراع اداري بين العمال؟

☐

معارض بشدة

☐

معارض

☐

محايد

☐

موافق

☐

موافق بشدة

44- هل يقوم المسيرين بالتفريق بين العمال حسب الوظيفة التي يشغلونها

نعم ☐ لا ☐

45- هل يتم اعتماد المراكز الوظيفية العليا لخدمة المصلحة الشخصية؟

نعم ☐ لا ☐

46- هل تؤثر الفروقات الوظيفية للعمال على طبيعة العلاقات المهنية؟

دائماً ☐ احياناً ☐ نادراً ☐ ابداً ☐

47- كيف أتعامل مع موقف الصراع الذي يحدث بيني وبين بقية العمال؟

- أَدافع عن حقوقي بكل قوة ☐
- اهتم بالطرف الآخر كما اهتم بنفسي ☐
- استخدام سياسة الأخذ والعطاء ☐
- إيجاد حل وسط يخدم مصلحتي الشخصية ☐
- الابتعاد عن مسببات الخلاف ☐

48- هل تقدم المؤسسة تحفيزات للعمال الاكفاء في العمل؟

دائماً ☐ احياناً ☐ نادراً ☐ مطلقاً ☐

49- هل تعتقد بأن الصراع يحدث بين العمال عندما تتعارض مصالح الادارة مع مصالح العمال.

نعم ☐ لا ☐

50- هل يمكنك التعليق حول التنوع الثقافي داخل

مؤسستكم؟.....

.....

.....

.....

ثانيا: المقابلات

دليل المقابلات مع رؤساء بعض الاقسام

المبحوث	تاريخ وساعة ومكان المقابلة	الاسئلة	الاجوبة
رئيسة قسم الموارد البشرية	تاريخ المقابلة: 15/ديسمبر 2022. مدة المقابلة: ساعة ونصف مكان المقابلة: مكتب مسؤولة قسم الموارد البشرية	س1: هل هناك تنوع ثقافي داخل مركب سيدار الحجار للحديد والصلب ؟	ج1: نعم هناك تنوع ثقافي داخل مركب سيدار حسب عدة معايير، في الستينات كان تنوع ثقافي مع الاجانب اما منذ 2016 اصبح تنوع ثقافي محلي.
		س2: هل واجهت المؤسسة صعوبات عند التعامل مع ثقافات مختلفة؟	ج2: نعم واجهت صعوبات في بداية الامر لكن سرعان ما تم احتواء هذه الصعوبات وجعلها نقاط قوة لتحقيق اهداف المؤسسة.
		س3: حسب رأيك هل المعارف اللغوية ضرورية عند الاختلاط مع ثقافات اخرى؟	ج3: نعم على اعتبارها الوسيلة الاتصالية التي يتم من خلالها التواصل بين العمال داخل محيط العمل.
		س4: هل ترى ان التنوع في اللغات يؤثر على الاداء الفردي داخل محيط العمل؟	ج4: لا يؤثر اختلاف اللغات على اداء العمال لان الطاقات البشرية الموجودة بالمركب ذو مستوى تعليمي عالي جامعي فهي متمكنة من اللغة الفرنسية التي تعتبر اللغة التي يتم التعامل بها في اداء المهام الادارية.
		س5: هل الاختلاف في النوع الاجتماعي داخل المؤسسة يؤثر على الالتزام الوظيفي للعمال؟	ج5: لا يؤثر الاختلاف في النوع على الالتزام الوظيفي للعامل لان المؤسسة تعتمد على نظام تقسيم العمل ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب بعيد عن هذه

الاختلاف سواء رجل او امرأة فالغاية هو الاداء الجيد وتحقيق اهداف المؤسسة بعيدا عن أي تحيزات.			
ج6: لا. لا دخل للفروق الوظيفية في حدوث مشاكل بين العمال على العكس فهي تعطي كل عامل أولوياته ومهامه دون التعدي او التدخل في مهام الاخر، كما انها تولد روح المنافسة بينهم حتى يتمكن من الوصول الى رتبة الاخر في السلم الإداري.	س6: هل للفروق الوظيفية (المكانة الادارية، الرتب العلمية) دور في ظهور نزاعات بين العمال؟		
ج7: نعم أكيد تقوم المؤسسة بضمان كافة التدابير والظروف التي يحتاجها العامل لسير عمله على أكمل وجه كتوفير الظروف الفيزيكية اللازمة وضمان مناخ تنظيمي جيد داخل كافة الأقسام و الورشات.	س7: هل تعمل المؤسسة على تبني جودة الحياة الوظيفية لضمان نجاح المؤسسة؟		
ج8: لا يوجد هناك أي علاقة بين التنوع الثقافي الموجود داخل المؤسسة وظهور صراعات إدارية لان المؤسسة تجتهد ساعية إلى احتواء كافة الفروقات الثقافية والتركيز على جانب الأداء الوظيفي وكمية الإنتاج والمردودية للوصول إلى الأهداف المسطرة.	س8: هل يؤدي التنوع الثقافي للموظفين إلى تشكيل صراعات إدارية؟		
ج9: يعتبر التنوع الثقافي أمر حتمي في كافة المؤسسات التي أصبحت تستقطب العمال من كافة جهات الوطن، أما فيما يخص مستقبل سידار فان يجب تضافر كافة الجهود	س9: قدم رأيك حول التنوع الثقافي؟ وهل هناك رؤية مستقبلية لمؤسسة سیدار؟		

			والمسيرين وعلى الدولة التدخل لحل هاته الازمة الحرجة التي تمر بها لكنها مستقبلا سيعود سیدار احسن من ذي قبل و بتكافل مجهوداتنا سيصبح قوة اقتصادية كبيرة لان كل العاملين بالمؤسسة يسهرون على تحقيق أهدافها بالأداء الجيد للمهام وفق مخططات إستراتيجية.
رئيس قسم العلاقات العامة	تاريخ المقابلة: 08/جانفي 2023 مدة المقابلة: ساعة ونصف مكان المقابلة: مكتب رئيس قسم العلاقات العامة	س1: كيف ترى طبيعة العلاقات بين العمال داخل المؤسسة؟	ج1: هناك علاقة جد وثيقة بين العمال نظرا للتلاحم في محيط العمل، اذ تغلب المصلحة العامة على المصلحة الفردية ويسعى كل فرد الى تأسيس علاقات اجتماعية من خلال التفاعلات التي تحدث اثناء فترة العمل.
		س2: هل تقوم الادارة العليا ياتاحة فرص التواصل والتفاعل بين العمال اثناء اداء العمل؟	ج2: نعم تقوم المؤسسة بأتاحة عملية الاتصال بين العمال وبينهم وبين المسيرين اذ يجب ان تكون هناك علاقات مهنية اجتماعية داخل بيئة العمل هذا ما يعزز روح العمل الجماعي والدافعية في انجاز المهام المطلوبة وتحقيق اهداف المؤسسة.
		س3: هل تقوم المؤسسة بالاعتماد على اسلوب فرق العمل (العمل الجماعي)؟	ج3: نعم تقوم بذلك خصوصا داخل ورشات الانتاج حيث تتيح الفرصة لجميع العمال باداء الاعمال وبناء روح العمل الجماعي والتحلي بالمسؤولية الاجتماعية.
		س4: رغم التنوع الثقافي داخل المؤسسة هل هناك تقبل لهاته الاختلافات	ج4: نعم هناك تقبل لهاته الاختلافات الثقافية الفردية بين العمال في بداية الامر كان هناك

		الفردية؟ وهل تحدث صراعات بسببها؟	صعوبات نظرا لطبيعة ثقافة كل عامل ووجهة نظره وطريقة تفكيره الا انه سرعان ما تم تقليص وابعاد هاته النظرة. كما قلت صحيح انه هناك مشاكل بسبب الاختلافات والفروقات الفردية الثقافية الا انها نزاعات بسيطة يستطيع المسؤول حلها والتكفل بها.
		س5: هل تؤثر الاختلافات الفردية للعمال على طبيعة العلاقات المهنية اثناء العمل؟	ج5: في بعض المواقف لكن ليس دائما، اغلب الاحيان ليس لها أي صلة بالعلاقات المهنية لان المؤسسة تسعى لتطبيق قوانين صارمة اتجاه هذا الامر، ووضع تدابير تسييرية تتماشى مع كافة الفروق الفردية داخل المركب.
السيد امين فرع البرمجة للنقابة العمالية	تاريخ المقابلة: 25/ جانفي 2022 مدة المقابلة: ساعة ونصف مكان المقابلة: مكتب أمين فرع البرمجة	س1: هل تتلقون شكاوي من قبل العمال بوجود نزاعات داخل المؤسسة؟	ج1: نعم هناك العديد من الشكاوي التي يتلقاها مجلس النقابة من العمال سواء اكانت شكاوي بسبب نزاعات بين العمال او شكاوي بين العمال والمسيرين
		س2: اذا وقعت كيف تتصرفون اتجاه هذه النزاعات؟ حلها؟ تجاهلها؟ تركها تحل تلقائيا؟	ج2: عند وقوع مشاكل أي كان نوعها وطبيعتها نقوم بحلها فور وقوعها حتى لا تتفاقم اكثر ويتوقف العمال عن اداء اعمالهم وذلك من خلال تطبيق عدة قوانين تضمن حق العامل وتطبق العدالة والمساواة وايجاد حلول وسط وذلك حسب طبيعة المشكلة ودرجة تفاقمها.
		س3: ما طبيعة هذه النزاعات خصوصا ان	ج3: اغلبية هذه النزاعات تكون لاسباب مادية اكثر منها اسباب

شخصية، تنظيمية مهنية (زيادة الاجور)، كما ان هناك نزاعات فردية بسبب ثقافة العمال المتنوعة لكنها لا تشكل مشكلا كبيرا اذ يتم التعامل معها تلقائيا بطريقة جد بسيطة من خلال التوافق بين هاته الاختلافات بناء علاقات اجتماعية من خلال العمل ضمن فرق عمل جماعية مختلفة ثقافيا.	المؤسسة تعرف اختلافا ثقافيا في مواردها البشرية؟		
ج4: في الحقيقة اجل في اغلب الاحيان يكون هناك حيازة واحتواء لكافة الصراعات التي تحدث بين العمال او بين العمال والمسيرين الا ان هناك حالات تتفاقم فيها النزاعات فبالتالي تلجأ النقابة على اعتبارها شريك اجتماعي مع المؤسسة الى تحويل الامر للادارات العليا والسلطات مثال مشاكل حول زيادة الاجور يتم الاتصال بالفيدرالية العمالية، امين الولاية ... دراسة النزاع ومن ثم الخروج بحل يرضي كافة الاطراف.	س4: هل النقابة العمالية متمكنة دائما احتواء الصراعات التي تحدث بين العمال؟		
ج5: كما قلت سابقا هذا يعود لطبيعة المشكلة وحيثياتها داخل المؤسسة اذا كانت مثلا مشاكل عادية فانه يتم حلها من خلال انذارات شفوية او نقل العامل من مكان عمل الى مكان عمل اخر، اما اذا كانت مشاكل تضر بالمصلحة العامة واهداف المؤسسة ككثرة	س5: هل تلجأون للاساليب الردعية العقابية اكثر ام الاساليب التأديبية فقط؟		

الغيابات التي ينجر عنها عدم اداء الاعمال في الوقت المحدد فانه تتخذ اجراءات عقابية كمجالس تأديبية او الطرد النهائي لاننا نسهر على ضرورة انجاح المؤسسة وزيادة المردودية الانتاجية حتى نتمكن مستقبلا من الخروج من الازمة المالية الحالية التي تشهدها المؤسسة.			
---	--	--	--

دليل المقابلات مع عمال داخل بعض المصالح الإدارية

الاسئلة	الأجوبة	
	المبحوث الأول: مدير قسم توزيع الكهرباء مدة المقابلة: ساعة تاريخ المقابلة: 2023/02/22 مكان المقابلة: المكتب	المبحوث الثاني: مسؤولة قسم التكوين مدة المقابلة: ساعة تاريخ المقابلة: 2023/02/22 مكان المقابلة: المكتب
س1: ماذا يعني لكم مفهوم التنوع الثقافي؟	ج1: التنوع الثقافي هو عمليات الاتصال والتفاعل بين الثقافات المختلفة التي تتعايش في نفس الرقعة الجغرافية، والتي يتم فيها عمليات التفاعل وتبادل مواطن الاختلاف بين الثقافات داخل مجتمع او داخل مؤسسة، حيث اصبح هذا الاخير حتمية تفرضها التطورات العلمية الحاصلة.	ج1: التنوع الثقافي مجموعة من المعتقدات والسلوكيات التي يهدف وجودها للاعتراف بوجود كافة الأطياف البشرية المتنوعة ضمن مجتمع معين متوازنا مع التقدير بوجود اختلافات فردية من فرد لآخر ومن مجتمع لآخر، فالتنوع اصبح ميزة تنافسية خصوصا داخل المؤسسات التي تسعى لاستقطاب اليد العاملة الاجنبية التي تتداخل ثقافتها مع الثقافة الام للبلد المستضيف، في اطار التعاون الاقتصادي.

ج2: في الحقيقة شخصيا لا اواجه أي صعوبات اثناء التعامل مع فرد لا يحمل نفس ثقافتني اذ يمكنني التأقلم والتعامل مع العديد من الاختلافات الثقافية، خصوصا انه يتم ارسال بعض العمال للتكوين في القسم بالتالي يتم التصادم كثيرا مع ثقافات اخرى، هذا الامر يسهل عملية الاتصال والتواصل اثناء العمليات التفاعلية.	ج2: لا اواجه أي صعوبات لاني انتقبل كافة الانماط المختلفة من الثقافة، خصوصا انه في فترة ما المؤسسة كانت تحوي قوى عاملة من ثقافات اجنبية يتم تلقائيا اثناء عمليات الانتاج او عند قضاء الامور الادارية التصادم بها والتفاعل معها، ضف الى ذلك انه اليوم بفعل التطورات العلمية والرقمية الحاصلة اصبح هناك انفتاح على الثقافات الاخرى وتم تضيق حيز الفروق الثقافية واصبح العالم مجتمع مصغر يحوي ثقافات عدة تتواكب وتتفاعل بطريقة جيدة مع بعضها البعض.	س2: هل تواجهون عراقيل اثناء تعاملكم مع موظف ليس من نفس ثقافتك؟
ج3: اجل هناك تفريق بين الجنسين من قبل المسيرين فيما يخص المهام والاعمال الادارية لا غير اذ تكليف المرأة بالاعمال داخل الادارة نظرا لالتزاماتها خارج المؤسسة ويتم تكليف الرجال بالاعمال داخل الورشات التي تتطلب مجهود عضلي اكبر، فالتفريق لا يكون على اساس الخبرة او المجهود الاداري والاداء الوظيفي لكل عامل على اختلاف جنسه اذ نجد هناك مناصب ادارية داخل المؤسسة تتقلدها امرأة فالتفريق يكون على حسب طبيعة الاعمال التي يجب انجازها وطبيعة القدرة الجسدية لتنفيذها لا غير.	ج3: نعم هناك تفريق بين الجنسين من قبل المسيرين في عملية التكليف بالمهام الا انه تفريق جزئي يشمل بعض العمليات الادارية. يتم التفريق على اساس جملة من الاعتبارات منها طبيعة الاعمال التي يتم انجازها اذ يتم تكليف النساء غالبا بالاعمال الادارية اكثر منه اعمال داخل الورشات لان هذا النوع من العمل يتطلب جهد عضلي وبنية جسدية قوية لذا يكلف به الرجال، هذا لا يمنع من وجود نساء تتقلد مناصب ادارية عليا داخل المؤسسة بالتالي فان التفريق يكون فقط حسب طبيعة الاعمال المكلف بها وحسب بنية	س3: هل هناك تفريق من قبل المسيرين بين الجنسين في التكليف بالمهام الإدارية؟ على أي أساس يكون هذا التفريق؟

	الجسد لكلا الجنسين.	
ج4: هذا الامر لا يضعف من الاداء الفردي للعمال الا في حالات جد نادرة خصوصا اولئك الذين لا يتكلمون جيدا لغات اجنبية خاصة لكن داخل المؤسسة لا يوجد هذا الخل خصوصا في السنوات الاخيرة منذ خروج الشريك الاجنبي، اذ بقيت اللغة الام رغم اختلاف اللهجات من منطقة الى اخرى، كذلك ان المسيرين القدامى داخل المؤسسة اغلب تعاملاتهم الادارية باللغة الفرنسية، هذا لا يمنع من الاستيعاب والفهم وسير الاداء في الاتجاه المطلوب، صف الى ذلك ان الدولة بالاصلاحات التعليمية الحديثة اصبحت تفرض تدريس اللغات الاجنبية داخل المراكز التربوية هذا ما يعزز في النشأ فهم واستيعاب لغات الاخرين مما يسهل عملية التواصل معهم.	ج4: لا تضعف من الاداء اطلاقا وهذا نظرا لان المستوى العلمي لاغلبية العمال عالي صف الى ذلك ان هناك استيعاب كبير لكافة اللهجات او اللغات رغم تنوعها واختلافها، اذ يسعى كل فرد لتطوير مهاراته وصقل قدراته اللغوية حتى يتكيف مع الاخر وخصوصا ان المجتمعات عامة والمؤسسات خاصة اصبحت تعرف موجة من التغييرات والاستقطاب للعمالة الاجنبية لتطوير الاقتصاد وزيادة العلاقات الدولية بهذا اصبحت لزاما على الافراد مجاراة هذا التطور والتكيف معه ومع الاختلافات اللغوية.	س4: حسب رأيك هل الاختلافات اللغوية تضعف من أداء الموظفين أثناء القيام بأعمالهم؟
ج5: يمكن انه يوجد لكنه خفي غير واضح، فعلى حسب التطورات الفكرية اصبحت هناك تقبل للآخر رغم اختلاف البيئات الجغرافية كما ان البيئة التي ينحدر منها العامل ليست مرجع لكافأته وقدراته المهنية بالتالي فانه لا وجود لهذا النوع من التمييز لان المسيرين يركزون على القدرات الابداعية والانتاجية للعامل بعيدا عن أصوله الجغرافية.	ج5: يوجد تمييز لكن بصفة جد جد ضئيلة خاصة للعامل المتمدن على حساب العامل الريفي لانه لا يزال هناك فكر رجعي عند البعض بتخلف الفرد المنحدر من بيئة ريفية.	س5: هل يوجد تمييز من قبل المسيرين بين العمال على حسب أصولهم الحضارية؟
ج6: لا تحدث نزاعات بسبب الاختلاف في الأصول الجغرافية للعمال وهذا لان هناك استيعاب للثقافات الأخرى واحتواء من قبل المؤسسة والمسيرين لكافة الاختلافات، اذ تم ازاحة تلك الفجوة والتفكير الرجعي بتخلف	ج6: لا وجود لهذا النوع من النزاعات داخل المؤسسة لان هناك تقبل للآخر رغم الاختلافات، حيث يتم التعامل والعمل في جو شفاف تسوده المعاملة الحسنة والتركيز على الإنتاج	س6: حسب رأيك هل الاختلاف من حيث الأصول الحضارية للموظف(الريف/ المدينة) ينجر عنه نزاعات داخل

محيط العمل؟ والإنتاجية، حتى وان وجد لدى فئة من العمال فانه يرجع لعدم استيعاب ثقافة الآخر وطريقة أدائه للأعمال إذ أن كل فرد له اتجاهاته وطريقة عمل وتفكير خاص به يحدث تصادم لكنه سرعان ما يتم حله.	الفرد الريفي وعدم استيعابه للآخر ورجعية فكره حيث نرى ان هناك طاقات بشرية وكفاءات يتم استخراجها من سكان الارياف حاليا.	
س7: على اعتبار انك عامل داخل المؤسسة هل تفضل العمل مع فريق عمل يحمل نفس ثقافتك ام فريق عمل ذو ثقافات مختلفة ؟	ج7: في كلتا الحالتين يمكن التأقلم وممارسة الاعمال كما ينبغي لكن الارجح العمل مع فريق عمل يحمل نفس الثقافة ونفس التفكير اذ يسهل عملية التفاعل والتواصل اثناء اداء المهام وعدم وجود عراقيل يمكن ان تصعب او تعرقل سير العمل.	ج7: افضل العمل ضمن فريق يحمل نفس الثقافة خصوصا بوجود الثقافات الفرعية الدخيلة كالثقافات الاجنبية، فالعمل مع فريق يحمل نفس الثقافة تكون هناك سيولة في ممارسة الاعمال و تشابه طرق التفكير واستيعاب رأي الآخر، حتى وان حدث لبس او مشكل فانه يتم حله تلقائيا لذا فالعمل ضمن فريق له ثقافة واحدة يسهل من عملية الانجاز والاداء الجيد في الانتاج والانتاجية.
س8: حسب رأيك هل ترى ان للفروقات الوظيفية بين العمال لها تاثير سلبي في طبيعة العلاقات الانسانية والمهنية؟	ج8: لا يوجد هناك أي تأثير للفروقات المهنية بين العمال داخل المؤسسة فكل عامل له منصب عمل خاص به حسب قدراته ودرجاته العلمية لان المؤسسة تعمل بنظام الشخص المناسب في المكان المناصب، وهاته الفروقات اساسية في بناء هيكل المؤسسة والتدرج المهني للعاملين اذ يقوم كل فرد بأداء واجباته في محدودية منصبه دون التدخل في شؤون الآخر ومنصبه بالتالي ضمان العدالة المهنية في توزيع المهام.	ج8: لا لا وجود لهذا النوع من السلبيات او التأثيرات السلبية اذ ان كل عامل يوضع في مكان حسب المستوى المطلوب منه في منصب عمله اذ لا يكون هناك تداخل في الوظائف فكل عامل يقوم بوظيفته دون التدخل في منصب الآخر الا اذا اقتضت الحاجة لذلك، كما ان المؤسسة تسعى دائما الى التحسين من قدرات ومؤهلات العامل فتضع له دورات تدريبية لصقل قدراته المهنية وتمنحه تحفيزات كالترقية وغيرها، بالتالي فان هاته الفروقات الوظيفية امر محتّم داخل أي مؤسسة الا انها لا تؤثر سلبا على العلاقات الانسانية بين العاملين ككل.
س9: علق على التنوع الثقافي بين الموظفين داخل	ج9: التنوع الثقافي بنوعية الدولي والمحلي اليوم اصبح حقيقة حتمية لا بد	ج9: التنوع الثقافي اصبح ضرورة تتدد بها جل المؤسسات بتعدد مجالات عملها

المؤسسة؟	منها داخل كافة المؤسسات على اختلاف طبيعة عملها ومجالاتها المهنية، فنظرا للتطورات والتحولات الاقتصادية اليوم أصبحت الدول تسعى إلى إقامة شراكات وعلاقات مع مؤسسات اجنبية للتطوير من الإقتصاد وتنويعه في إطار ما يسمى بتعزيز العلاقات الاقتصادية بين الدول، حتى التنوع الثقافي المحلي أمر ضروري إذ يتم إستقطاب اليد العاملة من كافة أرجاء الوطن دون وجود تمييزات والبحث عن الكفاءات المهنية التي تتناسب مع طبيعة العمل والمنصب المطلوب.	اقتصادية، صناعية، ادارية، خدماتية..الخ سواء اكان تنوع محلي وذلك باستقطاب يد عاملة من ربوع الوطن للتشغيل ضمن المنصب والمؤهل المطلوب واما تنوع في القوى العاملة باستقطاب العمالة الاجنبية في اطار تنويع الاقتصاد والنهوض به والتعاون الدولي وهذا الاخير يوطد العلاقات الانسانية والاجتماعية والمهنية بين العاملين ويسعى كذلك لترسيخ ثقافة اجنبية او ثقافات وطنية على اختلاف مناطق الوطن مما يساهم في عملية تبادل الافكار والاراء وصقل المهارات هذا الاخير يشجع على الزيادة في الاداء والمردودية الانتاجية، فالتنوع امر ضروري في الوقت الحالي.
	المبحوث الثالث: مدة المقابلة: ساعة ونصف تاريخ المقابلة: 2023/03/01 مكان المقابلة: المكتب	المبحوث الرابع: عامل مدة المقابلة: ساعة ونصف تاريخ المقابلة: 2023/03/01 مكان المقابلة: داخل المؤسسة
س1: ماذا يعني لكم مفهوم التنوع الثقافي؟	ج1: مفهوم التنوع الثقافي مفهوم حديث اذ يعني الاختلافات الثقافية التي تميز فرد عن آخر أو مجتمع عن آخر حيث يتعايشون في مكان او بيئة جغرافية واحدة بهدف العمل او للتعايش.	ج1: التنوع الثقافي أي وجود مجموعة من الثقافات المختلفة ضمن حيز جغرافي واحد تربط بينهم علاقات عمل او غيرها، حيث نجد ثقافات فرعية دخيلة عن الثقافة الأم للمجتمع المتعايش فيه.
س2: هل تواجهون عراقيل أثناء تعاملكم مع موظف ليس من نفس ثقافتك؟	ج2: ليس هناك أي صعوبات أثناء التفاعل مع الآخر الذي لا يحمل نفس الثقافة لأن هناك تقبل لفكرة التعايش رغم الاختلافات الثقافية، فطبيعة العمل داخل مؤسسة في سنوات ماضية كانت	ج2: نعم واجهت صعوبات في بداية الأمر نظرا لوجود إختلاف كبير في الثقافات لان لكل عامل فكر وقيم خاصة به ما صعب الأمر في تكوين علاقات والتفاعل مع الآخر، إلا أنه مع مرور الوقت تمت إزاحة هاته

الفجوة وكان هناك تفاعل وإستيعاب لكافة الاختلافات.	تستقطب عملاء وعمال أجنبى يجب التعامل معهم فى إطار زيادة وتحسين الإنتاج بالتالى كان هناك تقبل لفكرة إختلاف الثقافات وضرورة التعامل وإستيعاب هذا التنوع.	
ج3: نعم هناك تفريق من قبل المسيرين فى توزيع المهام بين الجنسين ويكون هذا التفريق على حسب طبيعة الأنشطة التى يقومون بها اذ هناك أعمال تناسب المرأة كالأعمال الإدارية وأعمال لا تناسبها جسديا وتناسب الرجال أكثر كأعمال التصنيع داخل ورشات الإنتاج.	ج3: لا وجود أى تفريق بين الجنسين فى عمليات التكليف بالمهام فهناك وظائف تشغلها المرأة نظرا لكفاءتها وقدراتها المهنية هذا من جهة من جهة ثانية إذا وجد تفريق فإنه يكون حسب طبيعة المهام فهناك مهام لا يمكن للمرأة القيام بها خصوصا داخل الورشات(التصنيع، الإنتاج، الصهر...الخ) بالتالى فإنه يتم تكليف الرجال بذلك على هذا الأساس يتم توزيع المهام لكن بالنسبة للتفريق على أساس الجنس فإنه لا وجود لهذا لأن المؤسسة تعمل بمبدأ الكفاءة والقدرات المهنية والإبداعية فى الأداء.	س3: هل هناك تفريق من قبل المسيرين بين الجنسين فى التكليف بالمهام الإدارية؟ على أى أساس يكون هذا التفريق؟
ج4: فى بعض الأحيان نعم لدى بعض العمال فى بعض الورشات أو المصالح الإدارية والذين ليسوا متمكنين من اللغات الأجنبية خاصة فأغلب تعاملات المؤسسة باللغة الفرنسية أو الإنجليزية بالتالى يستغرق وقت فى فهم المطلوب أو يستعمل طرق الترجمة هذا ما يستهلك جهد ووقت العامل بالتالى عدم التمكن من إنجاز المهام فى الوقت المناسب إلا أنه لا يضعف من أدائه.	ج4: بالرغم من وجود إختلافات لغوية بين القوى العاملة داخل المؤسسة هاته الاخيرة لا تضعف من أداء العامل لأن هناك تمكن من اللغات الأجنبية لدى أغلبية العمال كما أن هناك طرق وسيطة لأداء الأعمال إذ تعذر فهم المطلوب من الآخر، ونظرا للتطور فى تكنولوجيات الإتصال فإن التعليمات التى تأتي بلغات أجنبية إذ تعذر فهمها يتم ترجمتها لكنه على العموم فالغالب أن هناك إستيعاب لكافة اللغات	س4: حسب رأيك هل الإختلافات اللغوية تضعف من أداء الموظفين أثناء القيام بأعمالهم؟

	واللهجات المختلفة.	
س5: هل يوجد تمييز من قبل المسيرين بين العمال على حسب أصولهم الحضارية؟	ج5: لا يوجد أي تمييز بين العمال على حساب الأصول والبيئة الجغرافية لأن المؤسسة تعمل على إستقطاب الكفاءات البشرية التي لديها القدرة على الإبداع وتقديم إضافات في الإنتاج والإنتاجية والمردودية بغض النظر عن أصول العامل.	ج5: لا لا يوجد أي تمييز بين العمال على حسب طبيعة البيئة الجغرافية التي ينحدرون منها لأن المؤسسة هدفها هو الأداء الجيد وتحقيق مستوى من الإنتاج والإنتاجية العالي الذي تصل به الى تحقيق غاياتها وأهدافها الإستراتيجية.
س6: حسب رأيك هل الإختلاف من حيث الأصول الحضارية للموظف(الريف/ المدينة) ينجر عنه نزاعات داخل محيط العمل؟	ج6: رغم الإختلاف في البيئات التي ينحدر منها العاملون داخل المؤسسة إلا أنه ليس له أي علاقة بالمشاكل أو النزاعات التي تحدث بينهم.	ج6: لا يوجد أي علاقة بين الإختلاف في الأصول الحضارية ووجود نزاعات داخل بيئة العمل، فهناك تقبل للآخر ضف إلى ذلك أن أغلبية المشاكل تحدث لأسباب مادية أكثر منه أسباب شخصية.
س7: على إعتبار أنك عامل داخل المؤسسة هل تفضل العمل مع فريق عمل يحمل نفس ثقافتك أم فريق عمل ذو ثقافات مختلفة ؟	ج7: في الحقيقة لا يوجد فرق سواء بالعمل داخل فريق متعدد الثقافات أو فريق من نفس الثقافة التي أحملها لأنني قادر على التأقلم مع إختلافات الآخرين على العكس هذا يساعد على إكتساب أفكار جديدة وتبادل للآراء والخبرات مما يساعد على التنوع في الإنتاج والسرعة في الأداء.	ج7: أفضل العمل مع فريق عمل يحمل نفس ثقافتي حتى يمكنني من التفاعل وأداء الأعمال بطريقة سهلة، كما أنه يكون لدينا نفس القيم والأفكار والآراء كل هذا يسهل عملية الإنتاج بدون وجود أي عراقيل أو رسميات.
س8: حسب رأيك هل ترى أن للفروقات الوظيفية بين العمال لها تاثير سلبي في طبيعة العلاقات الإنسانية والمهنية؟	ج8: لا أرى أي تأثيرات سلبية للفروق الوظيفية لأن هذا أمر محتم لابد من وجوده داخل أي مؤسسة، كما أن المؤسسة تعمل بنظام ومبدأ تقسيم العمل ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب لهذا يجب أن يكون هناك توزيع للمهام والوظائف كل حسب تخصصه ومستواه العلمي	ج8: لا يوجد أي سلبيات على العلاقات المهنية والإنسانية بين العمال بسبب الإختلافات الوظيفية بل على العكس هذا يعمل على تنظيم مهام كل عامل داخل المؤسسة بالتالي القضاء على الفوضى التنظيمية وسهولة الأداء وإنجاز الأعمال.

	وقدراته.	
س9: علق على التنوع الثقافي بين الموظفين داخل المؤسسة؟	ج9: التنوع الثقافي داخل المؤسسة أمر ضروري وحتمي فبتنوع ثقافات القوى العاملة سواء أكان تنوع محلي أو دولي فإنه يساهم في التفتح على ثقافات الغير وتبادل الخبرات والمهارات والتنوع في الفكر الإنساني، إذ نلاحظ أن أغلبية المجتمعات عامة والمؤسسات خاصة تسعى إلى إستقطاب قوى عاملة بهدف التنوع في الإقتصاد.	ج9: يعد التنوع الثقافي ظاهرة إنتشرت بكثرة داخل المجتمعات والمؤسسات، فما نلاحظه حالياً وجود الكثير من الثقافات في مجتمع واحد وحتى في محيط عمل واحد سواء أكان هذا التنوع محلي أو أجنبي هذا الأخير يساهم في نشر الثقافات وترسيخ فلسفة التعايش رغم الإختلافات، فهي تسمح بنقل الخبرات والقيم والأفكار من فرد لآخر ومن بيئة لأخرى بالتالي تحسين طريقة العمل والزيادة في المردودية الإنتاجية.
المبحث الخامس: عامل مدة المقابلة: ساعة تاريخ المقابلة: 2023/03/01 مكان المقابلة: داخل المؤسسة		
س1: ماذا يعني لكم مفهوم التنوع الثقافي؟	ج1: التنوع الثقافي هو تلك الإختلافات التي تميز ثقافة ما عن ثقافة أخرى في القيم والعادات التقاليد، الدين، اللغة، البيئة الجغرافية وغيرها هاته الأخيرة تجتمع في بيئة جغرافية واحدة سواء داخل مجتمع أو مؤسسة أو حتى في فرد واحد.	
س2: هل تواجهون عراقيل أثناء تعاملكم مع موظف ليس من نفس ثقافتك؟	ج2: لا نواجه أي عراقيل في إقامة علاقات او التفاعل مع الآخر ضمن نطاق العمل وهذا لأن هناك تقبل لوجود الآخر خصوصا حسب طبيعة العمل داخل المؤسسة، كما أن أغلبية العمال ذو مستوى تعليمي عالي حيث يتم بسرعة التأقلم، وطبيعة الإنسان الفضولية لمعرفة الآخر والتفتح على ثقافة جديدة تجعله سهل التعامل معهم.	
س3: هل هناك تفريق من قبل المسيرين بين الجنسين في التكليف بالمهام الإدارية؟ على أي أساس يكون هذا التفريق؟	ج3: لا يوجد هناك أي تفريقات بين الجنسين من قبل مسيري المؤسسة في عملية التكليف بالمهام لأن هناك مبدأ تقسيم العمل و مبدأ الكفاءة والفعالية والقدرات الفردية الابداعية تجعل المسيرين ينظرون في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما أنه إذا وجد تفريق فإنه يكون فقط في طبيعة الأعمال التي يكلف بها كل جنس (الرجل/المرأة) على حساب أن هناك أعمال لا يمكن أن تقوم بها المرأة وتناسب الرجل أكثر.	

ج4: لا ليس لها أي دخل في تراجع الأداء أو في تحسنه، فأى فرد داخل المؤسسة يسعى لتطوير نفسه بالتأقلم مع إختلافات الآخرين وإذا كان هناك أي لبس أو سوء فهم فإنه يتم حله، لهذا فالعمال يركزون على الزيادة في المردودية والإنتاج وتجنب أي معوقات تحيل بينهم وبين تحقيق أهداف المؤسسة مهما كان نوعها.	س4: حسب رأيك هل الإختلافات اللغوية تضعف من أداء الموظفين أثناء القيام بأعمالهم؟
ج5: لا يوجد أي تمييز من قبل أي مسير داخل المؤسسة بين العمال على حساب بيئاتهم التي ينحدرون منها.	س5: هل يوجد تمييز من قبل المسيرين بين العمال على حسب أصولهم الحضارية؟
ج6: يمكن أنها وقعت في بداية مزاولة العمل داخل المؤسسة بين فئات معينة نظرا لعدم إستيعاب ثقافة البعض وأن كل عامل سواء أكان من الريف أو المدينة فإنه يحمل قيم عادات وأفكار ووجهات نظر تختلف عن الآخر بالتالي يقع تصادم أثناء إنجاز الأعمال، إلا أنه سرعان ما تم التأقلم والتعايش مع كافة الثقافات رغم الإختلافات التي تحملها في مضمونها وأصبح هناك علاقات إنسانية وتكاتف للجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.	س6: حسب رأيك هل الإختلاف من حيث الأصول الحضارية للموظف(الريف/ المدينة) ينجر عنه نزاعات داخل محيط العمل؟
ج7: أفضل العمل ضمن فريق عمل من نفس الثقافة التي أحملها، لكن لا حرج إن تم التعامل مع ثقافات أخرى ضمن نطاق العمل، إذ يمكن من إكتساب خبرات وأفكار جديدة والإنتفاع على ثقافات أخرى هذا يعود بالإيجاب على أي عامل مهنيًا ثقافيا وفكريا.	س7: على إعتبار أنك عامل داخل المؤسسة هل تفضل العمل مع فريق عمل يحمل نفس ثقافتك أم فريق عمل ذو ثقافات مختلفة ؟
ج8: في حقيقة الأمر لا أرى أي أثار سلبية على طبيعة العلاقات التي تجمع بين العمال لأنه أمر منطقي وجود فروق وظيفية داخل أي مؤسسة، وكل فرد يقوم بأداء مهامه ضمن الوظيفة المخصصة له.	س8: حسب رأيك هل ترى أن للفروقات الوظيفية بين العمال لها تاثير سلبي في طبيعة العلاقات الإنسانية والمهنية؟
ج9: عرفت المؤسسة تنوعا ثقافيا كبيرا منذ سنوات فارطة، نظرا لطبيعة العلاقات والشركات الأجنبية التي أقامت لتوسيع مجال عملها وتنويع وتحسين الإنتاج والإقتصاد، حيث يعتبر أمر ضروري حاليا سواء أكان تنوع دولي او تنوع محلي كما هي عليه الان المؤسسة بعد خروج الشريك الأجنبي.	س9: علق على التنوع الثقافي بين الموظفين داخل المؤسسة؟

ملحق رقم (03): الموقع الجغرافي لمؤسسة سيدار الحجار للحديد والصلب



ملحق رقم 04: منشآت مؤسسة سیدار

المنتجات	الكمية المنتجة
حديد الزهر	7690000
الصفائح	1300000
الصفائح	600000
اللفائف والألواح القوية	50000
ألواح الرقيقة	750000
الحديد الأبيض	90000
ألواح مجلفنة	200000
السبائك	110000
أنابيب	91000
أسلاك وقضبان	540000

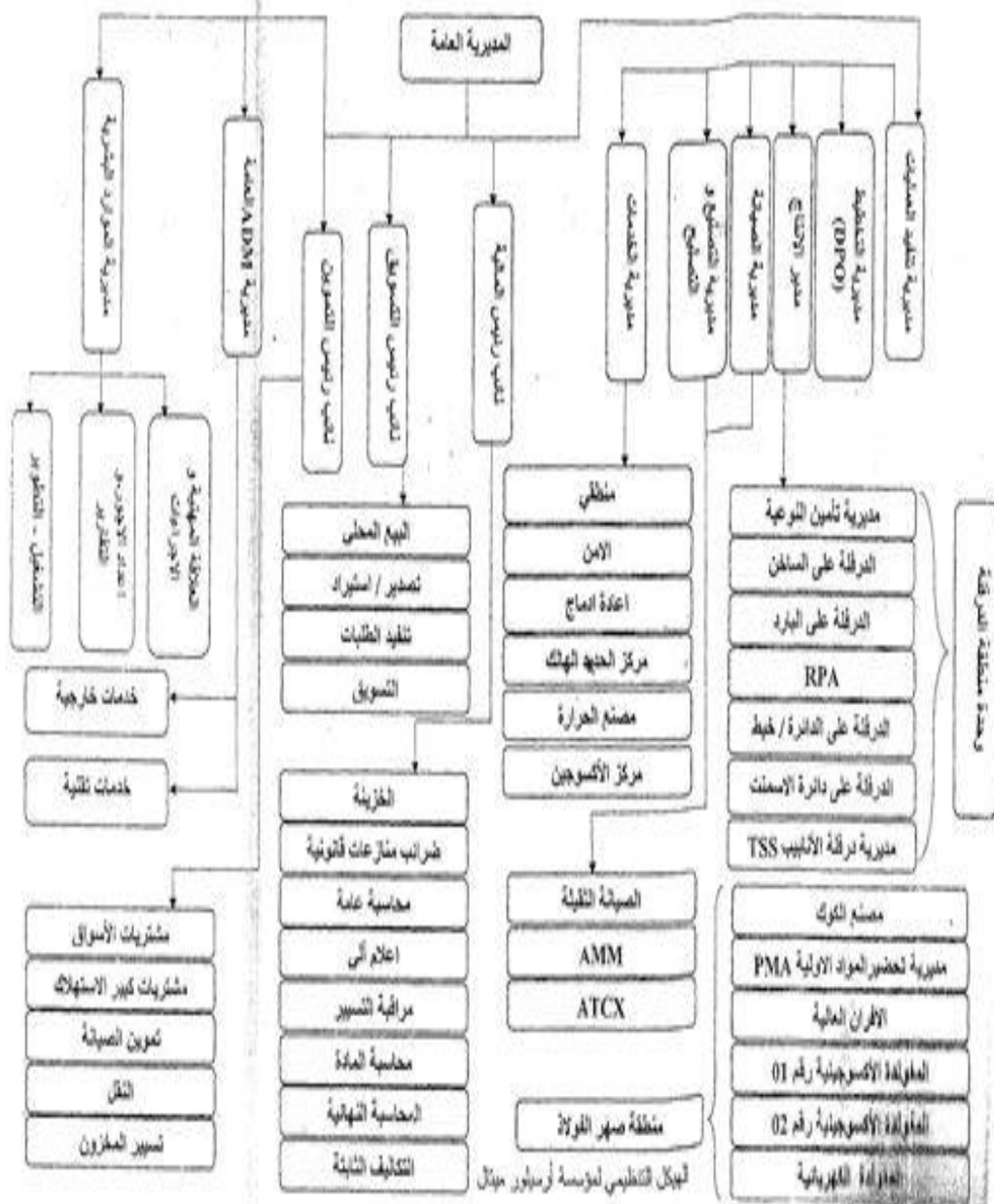
اسم المنشآت باللغة العربية	اسم المنشآت باللغة الفرنسية
الفرن العالي رقم 2	Hout Foureau N° 02
المقلوذة الأوكسيجينية رقم 1	Aciérie l'oxygène N° 01
المقلوذة الأوكسيجينية رقم 2	Aciérie l'oxygène N° 02
الدرفلة على الساخن	Laminoir a chaud
الدرفلة على البارد	Laminoir a froid
القصدرة	Etamage
الجلفنة	Ga /Vanisation
المقلوذة الكهربائية	Aciérie électrique
وحدة الأنابيب	Tuberie
درفلة الأسلاك والقضبان	Laminoir fileser Ronds

ملحق رقم (05): توزيع العمال على وحدات المؤسسة

الوحدات	عدد العمال
D/OP	13
PMA	264
HFX	284
AAC	214
LAF	212
RPA	180
LRB	150
ACO1	367
ACO2	384
ACE	345
DPO	99
LOG	130
DMQ	280
APPROS	220
FIN-DOL	206
REHAB	9
DRH	121
DAG	120
TSS	273
MTC-LOURDE	158
ALMAIN /ATCX	182
AMM /DFB	213

150	PORT
180	SECURIE
44	DIVRB/PE
140	PDE-FLUIDES
64	OXYGENE
245	USINEACHAUDS
72	FERSIDE-FERAIILES
160	COMMERCIAL
120	POINTDEVENTE
3825	المجموع

الملحق رقم (06): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Chadli Ben Jadid - El Tarf
Collège des Sciences Humaines et Sociales
Département : Sociologie



Numéro de série:

Numéro d'enregistrement : 14/36047843

Division : Sociologie

Spécialisation : Sociologie de l'organisation et du travail

**Le rôle de la diversité culturelle des salariés dans le façonnement
des conflits administratifs
Etude de terrain à la Fondation Fer et Acier du Complexe Cedar)
(-Al-Hajjar - Annaba
Un mémoire déposé pour l'obtention d'un doctorat de troisième année en
sociologie, organisation et travail**

Fait par:

Youbi akila

Directeur de thèse:

Professeur Dr. Harbi Samira

Membres du comité de discussion :

Nom et titre du professeur	Rang	Institution affiliée	Adjectif
Hamel Mehdia	professeur	Université El Tarf	Prèsedent
Harbi Samira	professeur	Université El Tarf	rapporteur
Ben ouhiba noura	professeur	Université El Tarf	Membre
Abed Abd Latif	Maître de conférences A	Université El Tarf	Membre
Badi Samia	Maître de conférences A	Université Bordj bouririje	Membre
Quoijlia Amal	Maître de conférences A	Université Bouira	Membre

Année Universitaire 2023/2024