

نمط الثقافة وانعكاسه على الصراع التنظيمي على المؤسسة العمومية  
"دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر- بلدية أدرار أنموذجاً"

نعيجة رضا / جامعة أدرار- الجزائر

Email : [redha051@yahoo.fr](mailto:redha051@yahoo.fr)

عبدالقادر طواهرية / جامعة أدرار- الجزائر

Email : [t17m2004@hotmail.co](mailto:t17m2004@hotmail.co)

### Abstract:

This paper presents a field vision to explore the relationship between institutional culture and organizational conflict, through the prevailing organizational values, the factor of trust and commitment, the nature of the objectives that the organization seeks to achieve, and the role of institutional culture in raising or reducing the level of conflict resulting from the interaction between individuals

### مُلخص:

تقدم هذه الورقة رؤية ميدانية للكشف عن انعكاسات نمط الثقافة المؤسسية على الصراع التنظيمي، وذلك من خلال القيم التنظيمية السائدة وعامل الثقة والالتزام وطبيعة الأهداف التي يسعى أفراد التنظيم لبلوغها، والوقوف على دور الثقافة المؤسسية في رفع أو خفض مستوى الصراع الناجم عن التفاعل بين أفراد المؤسسة.

### مُقدمة:

يُجمع علماء السلوك والإدارة وعلماء النفس وعلماء الاجتماع على أهمية الثقافة ودورها في حياة الانسان، وذلك من خلال ما تساهم به في تمييز شخصية الفرد وتحديد سلوكياته المختلفة، وبما أن الفرد هو الوحدة البنائية للمجتمع، فإن لكل مجتمع ثقافة خاصة به تميزه عن باقي المجتمعات الأخرى، وما دام الأفراد يسعون لتحقيق أهدافهم وحاجياتهم داخل المجتمع، فقد انضموا إلى مؤسسات تحقق لهم هذه الطموحات والحاجات، وبالتالي فإن المؤسسة لها ثقافتها الخاصة التي تطبع شخصيتها مثل الأفراد داخل المجتمع، وتميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى حتى التي لها نفس التخصص، وفي البلد الواحد، وقد أدرك علماء الإدارة والاجتماع والسلوك، قيمة وأهمية ثقافة المؤسسة منذ أوائل القرن العشرين، ومال

اهتمامهم أكثر إلى دراسة تأثيرها على جوانب مختلفة، ومن ذلك تأثيرها على الأداء والفعالية والسلوك والابداع والانضباط والانتماء والولاء وغيرها، هذا الأمر كله منصباً على الأفراد الذين يمثلون الوحدة الأساسية في بناء المؤسسات باختلاف أنواعها واهتماماتها، وبما أن الفرد هو القاسم المشترك في هذه الجوانب المتعددة فقد نال القسط الأكبر من الاهتمام والدراسة. فالثقافة المؤسسية يصنعها الأفراد العاملون بها ويساهمون في بنائها ونجاحها وتطورها، أو يكونون معاول هدم يحطمونها ويهددون بقاءها واستمرارها، وهذا ما كشفت عنه دراسات ميدانية في تخصصات عديدة.

فثقافة المؤسسة قد تكون موجّهة توجهاً منظماً من أجل استثمار جهود الأفراد وكفاءاتهم لبلوغ الأهداف المسطرة، أو تكون ضعيفة غير واضحة تؤثر سلباً على العاملين بالمؤسسة. فالأفراد داخل المؤسسة يتفاعلون فيما بينهم وينجم عن ذلك صراعاً خفياً أو ظاهراً يُفضي إلى إحدى النتيجتين، إما تطور المؤسسة ونجاحها أو تقهقرها وفشلها. فهي ترتبط (ثقافة المؤسسة) بكل النشاطات والأعمال والأدوار والتصرفات الممارسة داخل المؤسسة، فلها إذن انعكاسات على ما يقع بين العاملين من نزاعات وصراعات تنظيمية.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

أ. أهمية علمية (نظرية):

- 1- إظهار انعكاسات ثقافة المؤسسة (السائدة والفرعية) على الصراع داخل المؤسسة.
  - 2- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى في الجزائر والعالم العربي (في حدود اطلاع الباحث)، والتي تقوم بتحديد انعكاسات ثقافة المؤسسة على الصراع التنظيمي بالمؤسسة.
  - 3- قد تكون هذه الدراسة منطلقاً ومرجعاً لأبحاث أخرى في مجال ثقافة المؤسسة.
  - 4- تزويد المكتبة العربية بمعلومات نظرية وتطبيقية ذات علاقة بميدان ثقافة المؤسسة.
- ب- أهمية عملية (تطبيقية):

- 1- إمكانية استفادة المؤسسة محل البحث من نتائج الدراسة، وذلك بغية بناء ثقافة مؤسسية تُجيد التعامل مع جميع مستويات الصراع التنظيمي داخلها.
- 2- تحديد العناصر المكوّنة لثقافة المؤسسة ذات التأثير الواضح في ظاهرة الصراع التنظيمي.

تساؤلات الدراسة وفرضياتها:

تمثل ثقافة المؤسسة " نمط القيم المشتركة بين الأفراد والمعتقدات والتصورات والمسلمات والافتراضات التي يعتقدون أنها الطرق الملائمة للتفكير والسلوك داخل المنظمة " ( معتز: 2014، ص46).

وبما أن الأفراد هم من ينجز أعمال المؤسسة ويحقق أهدافها، سواء كانوا فرادى أو جماعات (فرق عمل)، فإن هناك لا مجال صراع يقع بينهم، وعليه فظاهرة الصراع تصبح حتمية الوجود داخل كل مؤسسة كيفما كان نوعها ونشاطها، سواء تعلق هذا بالأفراد أو الجماعات أو المؤسسة بكاملها، وبما أن الصراع لا ينشأ من فراغ، فلا بد أن له أسباباً تجعله ينمو ويتطور داخل المؤسسة.

فما هي انعكاسات ثقافة المؤسسة على الصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية؟

يتضمن السؤال الرئيس لهذه الدراسة جملة من الأسئلة الفرعية:

- 1- هل للقيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة علاقة بالصراع داخلها؟
- 2- هل هناك علاقة بين مستوى الثقة التنظيمية بالمؤسسة وما ينشأ من صراعات داخلها؟
- 3- هل يلتزم العاملون بالمؤسسة بالقوانين، والتعليمات، وما علاقة ذلك بالصراع التنظيمي؟
- 4- هل يحقق العاملون بالمؤسسة ما يطمحون ويسعون إلى تحقيقه، وما تأثير ذلك على الصراع التنظيمي بها؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية بشكل عام عبارة عن تخمين ذكي وتفسير محتمل يتم بواسطته ربط الأسباب بالمسببات لتفسير مؤقت للمشكلة أو الظاهرة المدروسة، وبالتالي فإن الفرضية عبارة عن حدس أو تكهن يضعه الباحث كحل ممكن ومحتمل لمشكلة الدراسة. ( عليان، ص 75)

أ- الفرضية الرئيسية:

لثقافة المؤسسة انعكاسات على الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

ب- الفرضيات الفرعية:

انبثقت عن الفرضية الرئيسية جملة من الفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي:

الفرضية الأولى:

- للقيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة ارتباط بما يقع داخلها من صراعات ونزاعات مختلفة.

#### الفرضية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقة التنظيمية بالمؤسسة وما يقع من صراع داخلها.

#### الفرضية الثالثة:

- هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين درجة الالتزام بالقوانين والتعليمات والصراع بالمؤسسة.

#### الفرضية الرابعة:

- لحاجات وأهداف العاملين بالمؤسسة علاقة ذات دلالة إحصائية بالصراعات داخلها.

#### الفرضية الخامسة:

توجد علاقة ذات مغزى إحصائي بين طبيعة الأهداف التنظيمية للمؤسسة ونوعية الصراع التنظيمي.

#### أهداف الدراسة:

لكل بحث أو دراسة علمية أهداف يسعى الباحث لبلوغها.

يقول كراثول موضحاً أهمية تبين الأهداف في البحث العلمي " أنها - أي الأهداف - تُعد الأساس والمعيار الذي يحكم على البحث من خلاله، فمن خلالها يتضح مساهمة البحث في حل المشكلة المطروحة ". ( العساف: 2006، ص48)

وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف على القيم التنظيمية التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصراع داخل المؤسسة.

2- إظهار مستوى الثقة التنظيمية بالمؤسسة وارتباطها بالصراع التنظيمي.

3- الكشف عن علاقة الالتزام بالقوانين والتعليمات وما يحدث من صراع داخل المؤسسة.

4- إبراز أهداف العاملين بالمؤسسة وطموحاتهم، ومدى ارتباطها بالصراع داخلها.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية أدرار والذي يضم 127 عاملاً حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من هذا المجتمع وبنسبة 31% والتي تقدر بـ 40 مفردة.

#### متغيرات الدراسة:

- متغير مستقل: ثقافة المؤسسة.
- متغير تابع: الصراع التنظيمي.

#### منهج الدراسة:

لاختبار الفرضيات والوقوف على درجة تحقق الأهداف من الدراسة، عمد الباحث إلى المنهج الوصفي والذي يعتبر " من أكثر مناهج البحث الاجتماعي ملاءمة للواقع الاجتماعي وخصائصه وهو الخطوة الأولى نحو تحقيق الفهم الصحيح لهذا الواقع، إذ من خلاله نتمكن من الإحاطة بكل أبعاد هذا الواقع محددة على خريطة تصف وتصور بكل دقة كافة ظواهره وسماته". (محمد: 1982، ص 164)

#### أدوات جمع البيانات:

تتمثل بشكل رئيسي في الاستبيان أداة أساسية، إضافة إلى الملاحظة للوصول إلى معلومات تصعب معرفتها بأداة واحدة.

#### مفاهيم الدراسة:

##### الثقافة:

هي " المخزون الحي في الذاكرة كمركب كلي ونمو تراكمي مكوّن من محصلة المعارف والعلوم والأفكار والمعتقدات والآداب والأخلاق والقوانين والأعراف والتقاليد والمدرجات الذهنية والحسية والموروثات التاريخية واللغوية والبيئية التي تصوغ فكر الإنسان وتمنحه القيم الاجتماعية التي تصوغ سلوكه العملي في الحياة " (خطاب وآخرون: 2000، ص 55).

##### المؤسسة:

هي " نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية ". (العدلوني: 2002، ص 14)

##### ثقافة المؤسسة:

تمثل " نمط القيم المشتركة بين الأفراد والمعتقدات والتصورات والمسلّمات والافتراضات التي يعتقدون أنها الطرق الملائمة للتفكير والسلوك داخل المنظمة ". (العدلوني: 2002، ص 14)

#### الصراع:

يعرف لويس كوزر (L.coser) الصراع " بالنضال على القيم (values)، والمطالبة بالمكانة النادرة أو المرموقة، ومن أجل القوة والاستحواذ على المصادر تؤدي إلى هزيمة الخصم". (علام، حكيم:2013)

#### الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع التنظيمي " عملية تفاعلية عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو التنافر بين الأفراد والجماعات أو داخل المنظمات أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر، ومنعه من اشباع حاجاته، وتحقيق أنشطته والتدخل فيها، وبخاصة في ظل رغبة الأفراد أو الجماعات في الاستحواذ على موارد مشابهة لحاجة كل منهما، أو عند وجود حق إداري لأي منهما يتعلق بالترتيب لسلوك أحدهما على الآخر أثناء مشاركتهم بنشاط معين، أو عندما تكون اتجاهاتهم ومعتقداتهم ومهاراتهم مختلفة". (أحمد: 2008، ص12)

#### المؤسسة العمومية:

تُعرّف بأنها " شخص من أشخاص القانون العام يتمتع في أداء نشاط معين بقدر من الاستقلال اتجاه الأشخاص العامة الإقليمية". (البناء، كنعان:2010، ص67)

#### الدراسات السابقة

يؤكد أبيلسون " على أهمية تعرّف الباحث على البحوث السابقة لدراسته، ويرى أنها بمثابة حجر الأساس الذي ترتكز عليه أية دراسة في بداية الأمر، كما أنها أساس التحليل الذي تنتهي به الدراسة". (عبد الكريم ، ص58) وعلى هذا الأساس لجأ الباحث إلى الاطلاع على عدد لا بأس به من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وانتقينا منها ما يلي:

#### الدراسة الأولى:

هي مذكرة ماجستير موسومة بعنوان " دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة " للطالب شخاب عبد القادر، وقد أنجز هذه الدراسة بشركة توزيع الكهرباء والغاز بخنشلة (عبد القادر : 2015/2014، ص ص 99-169) في السنة الجامعية (2014-2015). وخلص إلى

#### النتائج الآتية:

- إن فرض الانضباط والصرامة في المؤسسة لا يؤدي إلى تمرد العاملين.
  - غياب اشراك العاملين في اتخاذ القرارات يؤثر سلباً على درجة ولائهم للمؤسسة.
- وختم ذلك بالقول إلى أن للقيم التنظيمية دور في نشوء الصراع العمودي بين المسؤولين والعاملين داخل المؤسسة.

#### الدراسة الثانية:

هي رسالة دكتوراه بعنوان "المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية". (بوقرة : 2008، 2007، ص ص 319-416) قام بها الطالب كمال بوقرة بمؤسسة قارورة الغاز-وحدة باتنة، في العام الجامعي (2007-2008)، استعرض الطالب في إشكاليته أوضاع المجتمعات النامية في مجال التنمية، ومن بينها الجزائر التي تعيش وضعاً اقتصادياً مقلقاً ووضعاً اجتماعياً متخلفاً، مُرجعاً ذلك إلى عدم أخذ هذه المجتمعات البعد الثقافي بعين الاعتبار في تسيير المنظمات مما نجم عنه مشكلات تنظيمية كثيرة.

#### استخلص من دراسته النتائج الآتية:

- 1- كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل.
- 2- كلما قل وعي العامل بالثقافة الصناعية كلما زاد تعرضه للإصابات والأمراض المهنية.
- 3- كلما زاد الاختلاف حول القيم الثقافية كلما زادت صراعات العمل.
- 4- كلما كانت القيم الثقافية الوافدة غير مقبولة كلما زاد عدم الرضا عن العمل.
- 5- كلما كانت القيم الثقافية التي تتحكم في طرق التسيير غير مقبولة كلما أدى ذلك إلى دوران العمل.

وقد خلص إلى نتيجة عامة محتواها:

- تُعد القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيس في المشكلات التنظيمية.

#### الدراسة الثالثة:

دراسة ميدانية بعنوان "أثار الثقافة التنظيمية على الصراع التنظيمي"

أنجزها الباحثان (serketyirik، serapalkaya) بشركة ضيافة من فئة الخمس نجوم بأنطاليا<sup>(\*)</sup>. استهل الباحثان دراستهما عن السياحة باعتبارها جزء من أساليب حياة الناس، وما دام الأفراد مجتمعون في أي مكان تنشأ بينهم خلافات ونزاعات، معتبرين أن عملية الصراع تتأثر بشكل كبير بالثقافة، ولتوفير جودة في المنظمات السياحية، كان من المهم جداً الحد من الصراعات المحتملة، وذلك بأخذ ثقافة المنظمة بعين الاعتبار، حيث تمثل الثقافة حسب الباحثين العامل الداخلي السري للمنظمة، حيث لا يمكن ملاحظتها من الخارج، والتي تشكل واحدة من المصادر الرئيسية للصراع الآن. (Alkaya: 2014, pp 48-56)

\* أنطاليا: هي مدينة تقع على ساحل البحر الأبيض المتوسط، غرب جنوب تركيا.

وتوصل الباحثان إلى أن ثقافة المنظمة مؤثرة على جميع أبعاد الصراع في مستويات قريبة من بعضها البعض

الدراسة الرابعة:

هي مذكرة ماجستير بعنوان " دراسة عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والعنف في مكان العمل"، أنجزها الطالب (جنيفاف كلوتر (Geneviève Clouter)، بشركة التأمين كيبك بكندا في السنة الجامعية 2013. (Cloutier.: 2013, pp 70-115)

تهدف دراسة هذا الباحث إلى التحقيق في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والعنف في مكان العمل. وقد استخلص من هذه الدراسة ما يلي:

- الشركات التي تعتمد ثقافة المجموعة مثل الدعم الاجتماعي، العدالة التنظيمية، المشاركة في القرارات يكون بها الصراع في أدنى مستوياته، وبالتالي انخفاض التكاليف المباشرة وغير المباشرة من عواقب الصراع داخلها.

- وجود مستويات عليا من صراع العلاقات الشخصية نتيجة الإجهاد في العمل، انعدام الأمن الوظيفي، والظلم التنظيمي، نقص الدعم من الزملاء والمساهمة.

### تفريغ البيانات وتحليلها وتفسير النتائج:

- تفريغ البيانات وتحليلها:

الجدول رقم (1): توزيع الفئة العمرية لعينة الدراسة

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة (%)
أقل من 25 سنة	01	03.1
من 25 سنة إلى 34 سنة	09	28.1
من 35 إلى 44 سنة	11	34.4
من 45 إلى 54 سنة	08	25.0
من 55 سنة فأكثر	03	09.4
المجموع	32	%100

يُظهر الجدول وجود نسبة عالية من فئة الشباب في مجتمع الدراسة والمثمنة بالنسب (34.5%)، (28.1%)، (03.1%) والتي أعمارها دون 45 سنة على العموم. تليها فئة الكهول بنسبة (25.0%)، ثم فئة ما بين مرحلة الكهولة والشيوخة ممثلة بنسبة (09.4%). وبالتالي تسود فئة الشباب داخل هذه المؤسسة وهذا يمنح قوة وطموحاً كبيرين ويصنع النشاط والتنافس لتحقيق الأهداف المرجوة.

الجدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة (%)
ذكر	25	78.1
أنثى	7	21.9
المجموع	32	%100

تزيد نسبة الإناث عن الخمس ( $\frac{1}{5}$ ) قليلاً في مجتمع الدراسة ممثلة بنسبة (21.9%)، مقابل نسبة عالية من الذكور (78.1%)، وهذا لا يعني أن إقبال الإناث على هذه المؤسسة قليل بل وجودهن في إدارة اتصالات الجزائر بهذه الولاية ضئيل مقارنة بالذكور، ويزداد حضورهن في فروع هذه المؤسسة حيث التعامل مباشرة مع الزبائن.

جدول رقم (3): المستوى التعليمي لعينة الدراسة

النسبة (%)	التكرارات	المستوى التعليمي
00.0	00	ابتدائي
00.0	00	متوسط
18.7	06	ثانوي
12.5	04	بكالوريا
56.3	18	ليسانس
12.5	04	ماجستير
00.0	00	دكتوراه
%100	32	المجموع

يغيب مستوى الابتدائي والمتوسط وكذا مستوى الدكتوراه في مجتمع الدراسة، بينما يسود حملة شهادة الليسانس بنسبة (56.3%) ويمثلون النصف (½) في هذا المجتمع مقابل حملة شهادة الماجستير (12.5%)، وحملة شهادة البكالوريا (12.5%)، في حين يبقى الحاصلون على مستوى الثانوي في الرتبة الثانية بنسبة (18.5%). فالمستوى التعليمي لمجتمع الدراسة عال عموماً، يسمح بوجود نوعية في الأداء وفهم للواجبات والدور الموكل لكل فرد في هذه المؤسسة.

الجدول رقم (4): الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة

النسبة (%)	التكرارات	الحالة الاجتماعية
21.9	07	أعزب
71.9	23	متزوج
03.1	01	مطلق
03.1	01	أرمل
%100	32	المجموع

تبلغ نسبة المتزوجين (71.9%) في مجتمع الدراسة مقابل (21.9%) من العازبين، بينما نسبة المطلقين والأرامل متكافئة حيث بلغ كلا منهما (03.1%). وهذه الحالات الاجتماعية المختلفة بهذه المؤسسة وبهذه النسب يؤشر إلى وجود طموحات وأهداف متباينة يسعى كل فرد إلى تحقيق أهدافه وطموحاته الخاصة حسب الوضعية أو الحالة الاجتماعية التي ينتمي لها.

الجدول رقم (5): مدة الخدمة لعينة الدراسة

النسبة (%)	التكرارات	مدة الخدمة
09.4	03	أقل من 5 سنوات
18.8	06	من 5 إلى 9 سنوات
21.9	07	من 10 سنوات إلى 14 سنة
21.9	07	من 15 سنة إلى 19 سنة
28.1	09	من 20 سنة فأكثر
%100	32	المجموع

يسجل العاملون ذوي مدة خدمة أكثر من 20 سنة، النسبة الكبيرة (28.1%) مقابل نسبتان متكافئتان من العاملين بمدة خدمة ما بين 10 إلى 20 سنة، بينما بلغت نسبة العاملين بمدة خدمة أقل من 10 سنوات وبمدة خدمة أقل من 5 سنوات (18.8%)، (09.4%) على التوالي. فالأقدمية والخبرة في ميدان الاتصال موجودة بهذه المؤسسة، مما يسمح بأداء متميز وفعال. وإذا قارنا هذه الخبرة بالمستوى التعليمي سابقاً لأمكننا القول إن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على امكانات بشرية شابة ذات مستوى عالٍ يُمكنها من بلوغ الأهداف المسطرة إن تمّ استغلالها بكفاءة وعقلانية.

الجدول رقم (6): مدى تأثير الإدارة على العاملين

النسبة (%)	التكرارات	الاحتمالات
78.1	25	نعم
21.9	07	لا
%100	32	المجموع

اعتبرت نسبة عالية (78.1%) من مجتمع الدراسة أن إدارة المؤسسة تؤثر في العاملين بها مقابل نسبة (21.9%) نفت ذلك معتبرة أن الإدارة ليس لها تأثير يذكر على العاملين. بحيث أن التأثير الإيجابي وليس السلبي ضرورياً من قبل الإدارة على العاملين بالمؤسسة من أجل احتواء المواقف والحالات السلبية وتجنبها قدر الإمكان.

الجدول رقم (7): مجهودات الإدارة لتحسين كفاءة العاملين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة (%)
نعم	23	71.9
لا	09	28.1
المجموع	32	%100

أغلب العاملين بالمؤسسة، وهو ما يمثل نسبة (71.9%) يُقرون بمجهودات إدارة المؤسسة مكان الدراسة من أجل تحسين مستوى وكفاءة العاملين وتطوير مستواهم وهذا مقابل نسبة (28.1%) من مجتمع البحث تؤكد عدم وجود أي مجهود للإدارة في هذا المجال. وبما أن الإدارة تُراعي جانب الكفاءة لدى العاملين بها فإن الخدمات التي سيقدمها هؤلاء تكون ذات نوعية، شريطة تعميم هذه المجهودات على جميع العاملين بالمؤسسة.

الجدول رقم (8): مدى تشجيع الإدارة للإبداع لدى العاملين بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة (%)
نعم	22	68.8
لا	10	31.2
المجموع	32	%100

ثلث (1/3) عينة مجتمع الدراسة (31.2%) ينفي وجود تشجيع على الإبداع للعاملين من قبل إدارة المؤسسة مقابل نسبة (68.8%) من هذا العينة تثبت وجود التشجيع من طرف الإدارة للعاملين بغية الإبداع في مجال الاتصال وهو ميدان واسع جدا يمكن تطويره وترقيته إن توفرت الظروف الملائمة مع حرص وتشجيع الإدارة في هذا المجال.

الجدول رقم (9): مدى ارتباط العامل بالمصلحة داخل المؤسسة

ارتباط العامل بالمصلحة داخل المؤسسة	التكرارات	النسبة (%)
ارتباط العامل بالمصلحة التي يعمل بها قوي جدا	08	25.0
ارتباط العامل بالمصلحة التي يعمل بها قوي	13	40.6
ارتباط العامل بالمصلحة التي يعمل بها ضعيف	10	31.3
ارتباط العامل بالمصلحة التي يعمل بها ضعيف جدا	01	03.1
المجموع	32	%100

نعيمة رضا، عبدالمقادر طواهرية: نمط الثقافة وانعكاسه على الصراع التنظيمي على المؤسسة العمومية "دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، بلدية أدرار انموذجاً".....(233- 260)

نسبتان كبيرتان (40.6%)، (25.0%) على الترتيب من مجتمع الدراسة لها ارتباط من قوي إلى قوي جداً بالمصلحة التي تنتمي لها مقابل نسبتان إحداهما عالية نسبياً (31.3%) والأخرى ضئيلة (03.1%) ارتباطهما من ضعيف إلى ضعيف جداً بمصلحة العمل بالمؤسسة، وهذا يؤشر إلى وجود نقص في مجال التواصل والاتصال بين العامل والمصلحة مكان العمل بهذه المؤسسة وهو ما يتنافى مع الاسم الذي تحمله.

الجدول رقم (10): مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

الاحتمالات	التكرارات	النسبة (%)
نعم	11	34.4
لا	21	65.6
المجموع	32	%100

ثلاثي (2/3) مجتمع الدراسة والمُشكّل من نسبة كبيرة (65.6%) ينفي كليا مشاركة العاملين بالمؤسسة في القرارات المتخذة، مقابل نسبة (34.4%) تؤكد مشاركتها في عملية اتخاذ القرارات. إن مشاركة العاملين بالمؤسسة فيما يتخذ من قرارات في إطار العمل يُعد أمراً أساسياً لتحسين نوعية المهام التي يقومون بها، ورفع المعنويات وتأكيد ذواتهم وتمتين ولائهم لمؤسسة العمل. وإن تغييب العاملين في هذا الأمر بقصد أو بدون قصد يُعد سبباً كافياً لزوج التوتر والقلق بينهم ومن ثمّ الولوج في مشاكل تنتهي بصراعات ذات تأثير سلبي على العاملين وعلى المؤسسة مكان الدراسة.

الجدول رقم (11): معايير التمييز بين العاملين في المؤسسة

معايير التمييز بين العاملين	التكرارات	النسبة (%)
يتم التمييز بين العاملين في مؤسستي على أساس المحسوبية	11	34.4
تُميّز إدارة المؤسسة بين العاملين على أساس الكفاءة	09	28.1
الأساس المعتمد للتمييز بين العاملين هو الانتماء الجغرافي	07	21.9
يكون التمييز بين العاملين في مؤسستي على أساس عرقي	05	15.6
المجموع	32	%100

عبرت نسبة (28.1%) من مجتمع الدراسة عن اعتماد إدارة المؤسسة معيار الكفاءة للتمييز بين العاملين بها، مقابل نسب مختلفة (34.4%)، (21.9%)، (15.6%) تؤكد على اعتماد الإدارة معايير أخرى للتمييز بين العاملين متعلقة بمعايير المحسوبية والانتماء الجغرافي والأساس العرقي على التوالي. وهو أمر محسوم العواقب والمتمثلة في نشوء العداوة والكراهية بين العاملين والإدارة وفقدان الثقة ونقص الروح المعنوية للعاملين وما ينجر عن ذلك من انعكاسات سلبية على المؤسسة والعاملين بها على السواء.

الجدول رقم (12): مستوى الثقة في المسئول المباشر

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	27	84.4
لا	05	15.6
المجموع	32	%100

النسبة الكبيرة من عينة الدراسة والمتمثلة بـ (84.4%) تثق في المسئول المباشر الذي يشرف عليها مقابل نسبة (15.6%) ليس لها ثقة بمسئولها المباشر. إن ثقة العامل بالمسئول المباشر يعني توفر هذا المسئول على قدر كاف من الكفاءة، صاحب سلوك حسن، مأمون الجانب. وإن فقدان الثقة في المسئول المباشر يعني غياب هذه الخصائص أو غياب بعضها.

الجدول رقم (13): رد فعل مدير المؤسسة اتجاه أخطاء العاملين

رد فعل مدير المؤسسة اتجاه أخطاء العاملين	التكرارات	النسبة (%)
مدير المؤسسة على استعداد لمسامحتي ونسيان ما حدث	10	31.2
مدير المؤسسة يوبخي ويسمعي كلاماً قاسياً بحضور زملائي العاملين	16	50.0
مدير المؤسسة يعلمني الصواب ويرشدني إلى السلوك الأفضل	06	18.8
المجموع	32	%100

نصف عينة الدراسة والمقدرة بـ (50%) أكدت على لجوء مدير المؤسسة إلى التوبيخ والكلام القاسي في تعامله مع أخطاء العاملين، مقابل (31.2%) ترى عكس ذلك بلجوء مدير المؤسسة إلى أسلوب التسامح والتجاوز عن الأخطاء التي يرتكبها العاملون، بينما (18.8%) من العينة ذاتها تعبر عن تعلمها الصواب والسلوك الأفضل من مدير المؤسسة باعتباره قدوة من

نعيجة رضا، عبدالقادر طواهرية: نمط الثقافة وانعكاسه على الصراع التنظيمي على المؤسسة العمومية "دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، بلدية أدرار انموذجاً".....(233- 260)

حيث السلوك والتصرف ولذا فإن الأسلوب الوسط هو المطلوب في التعامل مع الأفراد، بحيث تكون الشدة ضرورية في بعض الأحيان لحسم الموقف، بينما يكون اللين والتسامح والرفق والكلام الطيب مفتاحاً لكثير من المسائل التي يستعصي حلها بالمؤسسة.

الجدول رقم (14): مدى وجود العلاقة الطيبة بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة (%)
نعم	28	87.5
لا	04	12.5
المجموع	32	%100

تري غالبية عينة الدراسة وبنسبة (87.5%) وجود علاقة طيبة بين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وبالمقابل فإن (12.5%) من أفراد العينة نفسها تعتبر هذه العلاقة غير طيبة. بحيث عينة كبيرة تربط أفرادها علاقة طيبة بحكم العمل والعلاقات الشخصية، بينما يفتقد بعض الأفراد هذه العلاقة مما يجعل الوضع مهيباً مستقبلاً للنزاع والصراع بالمؤسسة.

الجدول رقم (15): مستوى الثقة بين العاملين بالمؤسسة

مستوى الثقة بين العاملين	التكرارات	النسبة (%)
ثقتي كبيرة جداً بزملاء العمل	16	50.0
ثقتي كبيرة بزملاء العمل	09	28.1
ثقتي قليلة بزملاء العمل	06	18.8
ليست لي ثقة إطلاقاً بزملاء العمل	01	03.1
المجموع	32	%100

نصف العينة وبنسبة (50%) ثقتها كبيرة جداً بزملاء العمل، مقابل نسبة (28.1%) لها ثقة كبيرة بزملاء العمل. بينما (18.8%) من العينة ذاتها ثقتها قليلة بزملاء العمل مقابل (03.1%) ليست لها أية ثقة بزملاء العمل. فوجود الثقة بين العاملين يعني زيادة الروح المعنوية لفريق العمل وزيادة الإقبال على العمل والتعبير بصدق عن المشاعر والأحاسيس والأفكار، وتبادل

للآراء دون خوف أو تحفظ، مع امكانية التفويض بينهم لاتخاذ قرارات ايجابية بخصوص العمل. ووجود الثقة يتطلب توفر جملة أوصاف في فريق العمل محددة بالميل إلى فعل الخير من الفرد نحو غيره مع استقامة السلوك وامتلاك كفاءة في مجال العمل. وبالمقابل نقصان الثقة بين العاملين أو فقدانها ينجر عنه الخوف والتحفظ في إقامة علاقات عمل بين العاملين، مع احتفاظ كل عامل بما يملك من معلومات وأفكار وتدهور للروح المعنوية وبزوع التوتر والانفعال والتفسير الخاطئ للسلوكيات الصادرة عن كل فرد بالمؤسسة، مما يترك المجال مفتوحاً أمام النزاع والصراع والميل إلى العنف في مواقف قد لا تتطلب ذلك.

الجدول رقم (16): مدى ثقة الإدارة في العاملين بالمؤسسة

النسبة (%)	التكرارات	مستوى ثقة الإدارة في العاملين
15.6	05	ثقة عالية جداً
40.6	13	ثقة عالية
34.4	11	ثقة قليلة
06.3	02	ثقة قليلة جداً
03.1	01	ثقة منعدمة تماماً
%100	32	المجموع

ثقة إدارة المؤسسة محل الدراسة عالية جداً بالعاملين كما عبرت عن ذلك نسبة قليلة من عينة البحث ممثلة بـ (15.6%)، مقابل ثقة عالية من الإدارة نحو العاملين نسبتها (40.6%)، بينما عبر (34.4%) من أفراد عينة البحث أن ثقة الإدارة نحوهم قليلة، مقابل نسبتان ضئيلتان (06.3%)، (03.1%) على الترتيب تصف هذه الثقة نحوهم بالقليلة جداً أو منعدمة تماماً. إن إحساس العامل بأنه محل ثقة إدارة المؤسسة فيما أوكل إليه من مهام يشحنه بهمة ويقوي عزمته على الالتزام والانضباط في العمل، وتأدية الواجب والعمل بأقصى جهد، سواء في حضور المسؤولين أو غيابهم عن المؤسسة، فلا يحتاج من يراقبه ويضبطه بل الثقة الموضوعية في شخصه من لدن إدارته هي وقوده وهي الصمغ القوي الذي يربطه بها والشرارة التي تفجر طاقاته لبلوغ الأهداف المحددة من قبل مؤسسته. ولكن مقابل ذلك، إذا أحس العامل أو تأكد بأن الإدارة لا تمنحه الثقة التي هو أهل لها فإن جهوده في العمل ستضعف وانضباطه والتزامه

بما يقوم به يتناقص تدريجياً، مع تشكل انطباعات وتصورات سلبية تجاه مشرفيه ومؤسسته وهذا ما يولد لديه الكراهية لهم، ومن ثم الدخول في صراع معهم لإثبات ذاته وتأكيد لها.

الجدول رقم (17): إدراك العامل لواجباته

الاحتمالات	التكرارات	النسبة (%)
نعم	30	93.8
لا	02	06.2
المجموع	32	100%

إن ما يساعد العاملين على أداء واجباتهم على الوجه المطلوب هو إدراكهم لها إدراكاً تاماً وهو ما ذهب إليه نسبة كبيرة جداً من أفراد عينة الدراسة والمقدرة بـ (93.8%)، كما أن وعي العامل بما هو مطلوب ومتوقع منه يساعد على الوصول إلى الأهداف بدقة مع ربح للوقت وتسخير الجهد لما يخدم مصلحة العامل والمؤسسة معا. وبالمقابل تنفي نسبة قليلة جداً إدراكها لما أسند إليها من واجبات بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا يرجع في غالب الأحيان إلى عدم وضع العامل في مكانه المناسب، مع نقص أو انعدام التكوين للعاملين الذين يبدوون عاجزاً في بداية مساهمهم الوظيفي وهذه مهمة إدارة المؤسسة. كما ينجم عن عدم فهم العامل لواجباته تداخل في الصلاحيات والأدوار وهو من الأسباب الرئيسة لظاهرة الصراع التنظيمي بالمؤسسات.

الجدول رقم (18): تكليف العاملين بمهام مختلفة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة (%)
نعم	18	56.2
لا	14	43.8
المجموع	32	100%

إن أكثر من نصف (½) عينة الدراسة والمقدر بـ (56.2%) تمّ تكليفهم بمهام عديدة من قبل إدارة المؤسسة وهذا نتيجة النقص في عدد العاملين وعدم فتح مناصب جديدة كما ورد في إجابات بعض المبحوثين وبالتالي يبقى هؤلاء العاملون يتحملون ضغوط مهام مختلفة ولزمن غير معلوم، مما يساهم في اتعابهم وإرهاقهم ومن ثمّ الميل إلى الغياب والتأخر في الحضور للمؤسسة بغية التخلص نسبياً من تلك المهام والدخول مع الإدارة في نزاع حول ذلك. بينما تنفي نسبة

كبيرة (43.8%) عدم تكليفها بمهام مختلفة من إدارة المؤسسة، وهذا يريح العامل ويزيح عنه مسئولية أعمال قد لا يجيدها ويوفر جهده لأداء ما كلف به فقط يوم دخوله المؤسسة.

الجدول رقم (19): احترام العاملين للتعليمات والأهداف

الاحتمالات	التكرارات	النسبة (%)
نعم	26	81.2
لا	06	18.8
المجموع	32	100%

أكدت نسبة بلغت (81.2%) من عينة الدراسة احترامها للتعليمات الصادرة عن إدارة المؤسسة والتزامها بالأهداف المرجو تحقيقها، وهذا ما تطمح الإدارة إلى بلوغه، وبالمقابل أكدت نسبة قدرت بـ (18.8%) أن العاملين بالمؤسسة لا يحترمون التعليمات الموجهة من إدارة المؤسسة ولا يسعون لتحقيق أهدافها، وإن كانت هذه النسبة قليلة غير أن ذلك يظهر وجود سلوكيات لدى بعض الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة تخالف التعليمات ولا تساعد على تحقيق الأهداف التي تروم إدارة المؤسسة بلوغها. وإن احترام الأوامر الإدارية من قبل العاملين هو من الأهداف الأساسية التي تساعد على استقرار المؤسسة واستمرارها، وإن مخالفة الأوامر الإدارية وعدم احترامها يولد الفوضى واللامبالاة واللاستقرار داخل المؤسسة.

الجدول رقم (20): مدى ضمان القوانين للسير الجيد للعمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة (%)
نعم	28	87.5
لا	04	12.5
المجموع	32	100%

اعتبرت نسبة كبيرة من مجتمع الدراسة والمقدرة بـ (87.5%) أن القوانين التنظيمية كفيلة لضمان السير الجيد للعمل بالمؤسسة، مقابل نسبة (12.5%) نفت ذلك. فالقوانين التنظيمية لوحدها لا تكفل السير الجيد للعمل بل لا بد من وجود علاقات إنسانية تتسم بالاحترام للعاملين والاهتمام بمشاكلهم الخاصة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات واعتبار ذلك هدفا أساسيا يجب على إدارة المؤسسة مراعاته في مخططاتها ومشروعاتها.

الجدول رقم (21): مدى تحفيز إدارة المؤسسة للعاملين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة (%)
نعم	17	53.1
لا	15	46.9
المجموع	32	%100

نسبتان متقاربتان من عينة الدراسة إحداهما تؤكد أن إدارة المؤسسة تقدم تحفيزات للعاملين لزيادة المجهود وتحسينه والمقدرة بـ (53.1%)، والأخرى (46.9%) لا ترى ذلك وتؤكد أن إدارة المؤسسة لا تعتمد هذا المبدأ. فالتحفيز للعاملين كوقود السيارة يمنحها الطاقة على السير والدوران. فإذا اعتمدت إدارة المؤسسة على القوانين والتعليمات فقط لضبط العاملين وتوجيههم فإن طاقاتهم على بذل الجهد ستضعف بمرور الوقت ويحل محلها قلة الجهد وعدم القيام بالواجب في غالب الأحيان وهو ما يدفع بهذه الإدارة إلى اعتماد أساليب أخرى كالخصم من الراتب أو التوبيخ لكل عامل تهاون في عمله، والدخول مع العاملين في مشاكل وصراعات تكون على حساب نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

الجدول رقم (22): موقف الإدارة من مشاكل العاملين

موقف الإدارة من مشاكل العاملين	التكرارات	النسبة (%)
الإدارة تتعاطف معي وتساعدني	15	46.9
الإدارة ليس لها علاقة بمشاكل العاملين	10	31.2
تركز الإدارة على انجاز الأعمال وتقدمها فقط	07	21.9
المجموع	32	%100

بيّنت نسبة (46.9%) من أفراد عينة الدراسة أن إدارة المؤسسة تتعاطف وتساعد من لديهم مشاكل من العاملين، وهذا يُقوي ارتباط هؤلاء بالمؤسسة ويمنحهم قوة معنوية على بذل الجهد في انجاز المهام وأداء الواجب على أحسن وجه، بالمقابل عبّرت نسبتان (31.2%)، (21.9%) على الترتيب من العينة نفسها أن إدارة المؤسسة ليس لها أية علاقة بما يعانيه العاملون من مشاكل وتركيزها منصب على مدى تمام الأعمال وتقدمها فقط. وهذا التوجه لا يخدم مصلحة المؤسسة ولا يساعدها على تحقيق أهدافها، إن تم إهمال العاملين وتركهم دون مساعدة في حل مشاكلهم والوقوف إلى جوارهم من أجل تجاوز تلك المشاكل إلى وضع مريح

يساعدهم على العمل ويحفزهم عليه. فالعامل الذي لديه مشاكل خارج المؤسسة تؤثر لا محالة على عطائه داخل المؤسسة، بل تصنع لديه ردود فعل سلبية تجاه المؤسسة التي لا تراعي ظروفه الخاصة ولا تهتم لها.

الجدول رقم (23): تشبيه المؤسسة بعائلة واحدة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة (%)
نعم	13	40.6
لا	19	59.4
المجموع	32	%100

أكثر من نصف عينة الدراسة (59.4%) نفوا تشبيه العاملين بالمؤسسة محل البحث بعائلة واحدة نظراً لضعف الارتباط بين العاملين ونقص التواصل وسيادة المصلحة الخاصة على العامة وصارت المؤسسة مكانا للعمل لا غير حسب ما صرح به بعض المبحوثين، ومقابل ذلك نجد نسبة أخرى (40.6%) تُشبه العاملين بهذه المؤسسة بأسرة واحدة يدعم بعضها بعضاً، وهذا الأمر لا يعم المؤسسة بالكامل بل يقتصر على بعض الأفراد العاملين بها والذين تربطهم علاقات عمل ويتواجدون معاً في غالب الأوقات سواء داخل المؤسسة أو خارجها. إن إحساس العامل بأنه فرد مهم داخل المؤسسة يدعم ارتباطه بها ويزيد من إخلاصه في العمل، والعكس إذا أحس بأنه غريب وغير مهم فإن سلوكياته تتغير سلباً تجاه زملائه ويصير مصدراً للتوتر والانفعال، لا تهتمه إلا مصلحته الخاصة فقط.

الجدول رقم (24): مدى رغبة العاملين في البقاء بالمؤسسة

رغبة العاملين في البقاء بالمؤسسة	التكرارات	النسبة (%)
رغبتي كبيرة جداً للبقاء بهذه المؤسسة	16	50.0
لدي رغبة كبيرة للبقاء بهذه المؤسسة	09	28.1
عندي رغبة قليلة للبقاء بهذه المؤسسة	03	09.3
رغبتي قليلة جداً للبقاء بهذه المؤسسة	02	06.3
ليست لدي رغبة للبقاء بهذه المؤسسة	02	06.3
المجموع	32	%100

أبدت نسبتان (50%)، (28.1%) من مجتمع الدراسة على الترتيب رغبتهما الكبيرة جدا والكبيرة في البقاء بالمؤسسة وهذا مؤشر لوجود ظروف عمل حسنة بالمؤسسة تساعد العاملين على أداء مهامهم وبالتالي لا يفكر هؤلاء في ترك مؤسستهم بل يزيد ثباتهم واستقرارهم بها وهو ما يساعد على بقاء الكفاءات والخبرة بالمؤسسة مما يحافظ على نجاحها واستمرارها. ومقابل هؤلاء نجد نسباً (09.3%)، (06.3%) و(06.3%) على الترتيب تؤكد رغبتها القليلة والقليلة جداً وانعدام الرغبة أصلاً في البقاء بالمؤسسة، وهذا نتيجة ما لا حظته هؤلاء داخل المؤسسة من سوء معاملة وضعف الاهتمام بالعامل ونقص في التواصل بين العاملين في مجال العمل، كل ذلك يضعف لديهم رغبة البقاء بالمؤسسة وانتظار الفرصة لمغادرتها وهذا قد يُذهب بعض القدرات والكفاءات التي تحتاجها المؤسسة تاركين فراغاً قد لا يملأ في زمن قصير.

الجدول رقم (25): مدى إدراك العاملين لأهداف المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة (%)
نعم	20	62.5
لا	12	37.5
المجموع	32	%100

أقرت نسبة كبيرة (62.5%) من مجتمع الدراسة إدراكها للأهداف التي تسعى مؤسستهم إلى تحقيقها، وهذا ضروري جداً لتوجيه الجهود وتسخير الامكانيات المتاحة صوب المأمول من الأهداف مع ربح الوقت وتجنب الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها إذا كان الهدف غير واضح وغير محدد بدقة. مقابل هذا نجد نسبة كبيرة أيضاً (37.5%) من العينة نفسها لا تدرك الأهداف المرسومة من قبل المؤسسة التي يعملون بها، فكيف يُعقل أن يكون عاملاً بالمؤسسة يزاول عمله يومياً، صباحاً ومساءً وهو لا يدري ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه، فهو أمر غير مقبول تماماً. فالأهداف موجودة في موقع اتصالات الجزائر وهي ثلاثة أهداف أساسية يمكن لأي شخص الاطلاع عليها. كما تحرص المؤسسة أيضاً من جهتها على تبليغها للعاملين ليكونوا جميعهم على دراية ووعي بها، فعدم معرفة الأهداف يعني عدم معرفة الاتجاه الذي تخوضه المؤسسة والوسائل التي يجب استعمالها، فالعمل يبقى عشوائياً والنجاح إن تحقق، فهو من قبيل الحظ والصدفة.

الجدول رقم (26): مدى حرص المؤسسة على تحسين مناخ العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة (%)
نعم	22	68.8
لا	10	31.2
المجموع	32	%100

يقر (68.8%) من أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تبذل جُهداً لتحسين مناخ العمل والذي يسمح للعاملين بإثبات قدراتهم ومهاراتهم في ميدان الاتصال، ويترك المجال واسعاً للتنافس النزيه بين العاملين، ويشجعهم على بذل المزيد من الجهود للرفي بمستواهم لتطوير المؤسسة، ويمتن روابط الأخوة والصدقة فيما بينهم. نجد بالمقابل نسبة غير قليلة (31.2%) من العينة ذاتها ترى بأن المؤسسة (الإدارة تحديداً) لا تبذل أي مجهود لتوفير مناخ مناسب للعمل والذي يجده بعضهم مكهرباً ومقلباً يدفع إلى القلق وضعف الثقة وتشتيت الجهود وزرع الفرقة والخلاف بين العاملين.

الجدول رقم (27): تكليف العاملين بمهام تفوق قدراتهم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة (%)
نعم	18	56.2
لا	14	43.8
المجموع	32	%100

أشارت نسبة كبيرة (65.2%) من أفراد عينة البحث إلى أن إدارة المؤسسة تكلف العاملين بأداء مهام تفوق قدراتهم الخاصة وهذا أمر لا يشجعهم على العمل بل العكس من ذلك، يدفعهم إلى تقديم مجهود خال من النوعية ويبقى الهدف الوحيد عندهم هو انتهاء هذه المهام فقط. وقد يخلق لديهم ضغوطاً تتزايد وتتراكم من يوم لآخر حتى تتحول إلى ردود فعل نهائياً غير محمودة. في حين عبرت نسبة كبيرة من ذات العينة (43.8%) أن إدارة المؤسسة لم تكلفهم بمهام أكثر من طاقتهم، فأداء الواجب من جهة العامل هو المطلوب وما يزيد عن ذلك له ظروفه الخاصة وشروطه التي يجب مراعاتها قبل الإقدام عليه، لتفادي كل ضغط يقع على العاملين قد يقضي على روح العمل عندهم.

الجدول رقم (28): المعايير المعتمدة في ترقية العاملين بالمؤسسة

النسبة (%)	التكرارات	المعايير المعتمدة في ترقية العاملين
50.0	16	تتم ترقية العاملين حسب معيار الكفاءة
09.4	03	تتم ترقية العاملين حسب معيار الأقدمية في العمل
09.4	03	تتم ترقية العاملين حسب معيار القرابة
06.2	02	تتم ترقية العاملين حسب معيار الموالاتة والتقرب من الإدارة
25.0	08	تتم ترقية العاملين حسب معيار الصداقة
100%	32	المجموع

تتم ترقية العاملين حسب معيار الكفاءة وحسب معيار الأقدمية في العمل وهو ما عبرت عنه نسبتان تمثل الأولى نصف عينة الدراسة (50%)، وتمثل الثانية ثلثها تقريبا (09.4%)، وهذا يمنح الثقة أكثر للعاملين في إدارة المؤسسة ويدفعهم للتنافس على ذلك وهو مما يحسن نوعية الخدمات المقدمة لزبائن المؤسسة ويصنع لها اسما لامعا بين المؤسسات الأخرى. بينما عبرت نسباً أخرى على الترتيب (25%)، (09.4%)، (06.2%) من نفس العينة على أن إدارة المؤسسة تعتمد معيار الصداقة ومعيار القرابة ومعيار الموالاتة والتقرب من الإدارة في ترقية العاملين من درجة لأخرى أو من منصب لآخر، وهو ما يفتح الباب على الاحتجاجات وضعف الثقة في الإدارة وتدني مستوى الخدمات والميل إلى التهاون ومخالفة التعليمات ما دامت النزاهة والعدل في المؤسسة غائبين، فلا نتعجب من وقوع اصطدامات بين من يعانون ذلك ومن يشرف على هذه العملية.

### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة بعد تحليل البيانات إلى جملة من النتائج نوردتها حسب الآتي:

- 1- التأثير الإيجابي من إدارة المؤسسة على العاملين ضرورياً لاحتواء المواقف والحالات السلبية وتجنبها قدر الإمكان.
- 2- مجهود الإدارة من أجل تحسين كفاءة العاملين في إطار العمل يمنح هؤلاء دوراً أساسياً للوصول إلى الأهداف التي تمّ تسطيرها.
- 3- حرص الإدارة على تشجيع الإبداع لدى العاملين يُعد أسلوباً فعالاً لتطوير المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها وإيجاد حل للمشكلات التنظيمية.

- 4- الارتباط القوي للعامل بمصلحة العمل يؤثر لوجود علاقة طيبة وتعاون بين العاملين، وإن سوء العلاقة وقلة التعاون يضعف هذا الارتباط وينمي الشعور بالعزلة والإحباط.
- 5- إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يعد أسلوباً يساعد على تحسين نوعية القرار وكذا الالتزام بتنفيذه وزيادة الثقة بين العامل وإدارة المؤسسة، وإن عدم مشاركة العاملين فيما يتخذ بالمؤسسة من قرارات يُفضي إلى عكس ذلك، ويصنع جوّاً من التوتر وعدم الرغبة في العمل.
- 6- التمييز بين العاملين في المؤسسة محل الدراسة لا يخضع في غالب الأحيان إلى الكفاءة والانضباط، بل لمعايير أخرى لا تخدم مصلحة المؤسسة، وتقضي على روح المبادرة وتزيد من سخط العاملين على الإدارة.
- 7- الثقة العالية التي يضعها العاملون بالمؤسسة في المسئول المباشر تساعد في تحقيق الأهداف وتزيد من درجة الانتماء للمؤسسة، كما يجب أن تكون هذه الثقة متبادلة بين أفراد التنظيم للحفاظ على هذه المكاسب .
- 8- إن طريقة تعامل مدير المؤسسة مع أخطاء العاملين يؤدي إلى إحدى النتيجتين، إما إقبال على العمل بجد وصرامة أو نفوراً منه والدخول مع العاملين في صراع وجدال لا يفيد المؤسسة بشيء.
- 9- سيادة العلاقة الطيبة بين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يساعد على استقرار المؤسسة وزيادة مستوى الأداء والتقليل من درجة الصراع، ولإدارة المؤسسة في هذا الأمر دور كبير.
- 10- إدراك العامل لواجباته إدراكاً تاماً ينفي تداخل الصلاحيات ويساعد في تحقيق الأهداف، ويجنب أفراد المؤسسة الدخول في صراع منشأه عدم معرفة العامل لدوره داخل المؤسسة.
- 11- إن عدم التوظيف بالمؤسسة مكان الدراسة، أفرز مُشكلاً لدى بعض العاملين والمتمثل في تكليفهم بمهام كثيرة، الأمر الذي يرهقهم ويشكل ضغطاً زائداً عليهم مما ينتج لديهم توتراً يتطور بمرور الوقت إلى انفصالات سريعة وعنيفة تجاه زملاء العمل.
- 12- احترام العاملين للتعليمات والقوانين التنظيمية يعتبر أحد القيم الأساسية التي تسعى إدارة المؤسسة محل البحث إلى احترامها وتفعيلها وذلك بغية تحصيل الأهداف المسطرة، وتفادي ما يوقعها في مشاكل مع العاملين أو مع الزبائن.
- 13- إن القوانين التنظيمية والتعليمات الإدارية، لا تكفي لوحدها لضمان السير الحسن للعمل داخل المؤسسة، بل لا بد من الاهتمام بالعامل أولاً واعتباره الحلقة الأهم، لأن القوانين لوحدها لا تصنع النجاح، الأمر الذي لا يعيه غالبية العاملين بهذه المؤسسة.

- 14- إن التحفيز المعنوي أو المادي يقوي التنافس بين العاملين ويمنحهم طاقة كبيرة جداً لمضاعفة مجهوداتهم، خدمة لمصلحة المؤسسة ويزيد من ارتباطهم بها.
- 15- تركيز إدارة المؤسسة جهدها على تنفيذ الأعمال ونسيان مشاكل وظروف العاملين، يضعف ويقضي على روحهم المعنوية وهو ما ينعكس سلباً على مردودهم في إطار العمل.
- 16- إحساس الغالبية من العاملين بأن المؤسسة لا تشكل أسرة ثانية لهم، مردّه نقصان أو انعدام التواصل بينهم وقلة أو انعدام الاهتمام بمشاكلهم الخاصة من طرف إدارة المؤسسة.
- 17- وجود رغبة كبيرة من العاملين بالمؤسسة مكان الدراسة في البقاء بالمؤسسة مقرر نشاطهم دليل على وجود ظروف عمل مناسبة سواء مادية أو معنوية قد لا تتوفر في بيئة عمل أخرى.
- 18- غاية المؤسسة محل الدراسة هو بلوغ الأهداف المرسومة، ولن يتأتى ذلك بسهولة مادام فريق من العاملين بالمؤسسة لا يدركون هذه الأهداف، وهذا ما يجب على الإدارة بيانه وتحديدده لكل عامل بالمؤسسة.
- 19- توفير مناخ عمل مناسب بالمؤسسة جعل الغالبية من العاملين يؤدون واجهم على أحسن وجه، وهو ما يجب على إدارة المؤسسة تحسينه ليشمل كل العاملين بها.
- 20- تكليف العاملين بمهام تفوق طاقتهم لا يسمح به القانون ولا يخدم مصلحة الفرد العامل ولا يُحسن نوعية المنتج، بل هو ارهاق وهدر لطاقات كان بالإمكان استغلالها الاستغلال الأمثل لتعود فائدتها على العامل أولاً ثم المؤسسة ثانياً.
- 21- إن تأهيل العاملين بالمؤسسة موضع الدراسة وترقيتهم يتم باعتماد معيارين أساسيين، الكفاءة والأقدمية وهو ما يمنع وجود أي احتجاج أو تصادم مع المعنيين بذلك. وهذا رغم وجود معايير أخرى يتم اعتمادها حسب ما جاء في بيانات عينة من المبحوثين.

تفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الأولى:

للقيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة ارتباط بما يقع داخلها من صراعات ونزاعات مختلفة. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير من الإدارة على العاملين نتيجة المعاملة الطيبة والعدل والمساواة والكفاءة في العمل إضافة إلى التحفيز المادي والمعنوي والتعاون في مجال العمل والتدريب والتكوين للعاملين ودعم الأفكار الجديدة، وهو ما يظهر وجود توافق وانسجام كبير بين قيم المؤسسة وقيم الأفراد العاملين بها وهذا ما قلل من حدة الصراع داخلها وكشف وجود ثقافة مؤسسية متمثلة في ثقافة الفرد (Person Culture) والتي تركز أساساً على إحداث التوافق بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة ومتطلباتها.

#### الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة وما يقع من صراع داخلها. أبانت نتائج الدراسة أن عامل الثقة سواء بين العاملين فيما بينهم أو بين الإدارة والعاملين مرتفع جداً وهذا نتيجة كفاءة المسئول المباشر ومهارته، والتعاون والأخوة في مجال العمل ومساعدة الإدارة للعاملين وهو ما شكّل لديهم مشاعر إيجابية أساسها القيم الإيجابية السارية بها العمل داخل المؤسسة وهذا ما خفف من الصراعات السلبية بها.

#### الفرضية الثالثة:

هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين درجة الالتزام بالقوانين والتعليمات والصراع بالمؤسسة. كشفت نتائج الدراسة الميدانية بالمؤسسة محل البحث عن التزام بمستوى عال من قبل العاملين بها بالقوانين والتعليمات الإدارية نتيجة سيادة قيم تنظيمية إيجابية مثل التعاون، التحفيز والصدقة. إضافة إلى وضوح الأهداف التنظيمية وتوافقها مع حاجات العاملين وقيمتهم، كل ذلك ساهم في تخفيض مستوى الصراعات السلبية بالمؤسسة.

#### الفرضية الرابعة:

لحاجات وأهداف العاملين بالمؤسسة علاقة ذات دلالة إحصائية بالصراعات داخلها. نتائج الدراسة أوضحت أن من بين أهداف المؤسسة محل البحث هو تحقيق أقصى حد ممكن من طموحات وأهداف العاملين سواء ما تعلق بالجانب المادي كالراتب والعلاوات أو الجانب المعنوي كتنميين الجهود بالترقية والترحيب بالأفكار الخلاقة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين ظروف العمل ليتمكن العاملون من أداء واجبهم على أفضل وجه. وهو ما قلّل من التوتر والنزاع لدى أفراد المؤسسة وأبقى الصراع السلبي في أدنى مستوياته. نتيجة عامة:

بما أن نتائج الدراسة الميدانية أظهرت انعكاسات نمط ثقافة المؤسسة على مستوى الصراع التنظيمي، وبما أن الفرضيات الفرعية أثبتت صدقها بهذه النتائج، فإن الفرضية الرئيسية والتي فحواها: لثقافة المؤسسة انعكاسات على الصراع التنظيمي داخل المؤسسة. صادقة تبعاً لذلك، ويمكن اعتمادها إلى حد كبير في تحديد دور ثقافة المؤسسة في رفع أو تقليل مستوى الصراعات بالمؤسسات.

#### التوصيات المقترحة:

من خلال نتائج الدراسة يقترح الباحث ما يلي:

1. العمل على نشر القيم التنظيمية الإيجابية بين جميع أفراد المؤسسة وذلك لبناء ثقافة تنظيمية متينة والحرص على غرسها وتوطيدها في سلوكيات العاملين من خلال وضوح الأهداف وتحسين ظروف العمل واحترام العاملين ومساعدتهم.
2. فتح قنوات الاتصال والتواصل أمام العاملين وتمكينهم من المشاركة والإبداع في مجال اختصاصهم.
3. دعم سياسة التعاون والتساند بين العاملين والعمل على تكوين أسرة عمل داخل المؤسسة.
4. تكوين العاملين وتدريبهم ووضعهم في المكان المناسب حسب امكاناتهم وكفاءاتهم الخاصة.
5. تجنب اعتماد معايير غير قانونية في ترقية وتأهيل العاملين لمناصب ودرجات عليا.
6. عدم تكليف العامل بمهام كثيرة أو فوق طاقته واستغلال الطاقات الموجودة بالمؤسسة استغلالاً عقلانياً رشيداً.

#### المراجع باللغة العربية:

1. اعتماد محمد علام، إجلال إسماعيل حكيم. علم اجتماع التنظيم، (د. ط)، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013.
2. ربيعي مصطفى عليان، البحث العلمي (أسسه - مناهجه - أساليبه\_ وإجراءاته)، (د، ط)، بيت أفكار الدولية، الأردن، (د.ت).
3. سيد عبد الله معتز. إدارة التغيير التنظيمي، ج1، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 2014.
4. شخاب عبد القادر. "دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة" مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة -الجزائر، (2014-2015).
5. صالح بن حمد العساف. المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط 4، مكتبة العكبيان، الرياض، 2006.
6. عايدة سيد خطاب وآخرون، العلوم السلوكية، (د. ط)، دارقبا للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000.
7. كمال بوقرة. "المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية" رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر. باتنة، الجزائر، (2007، 2008).
8. اللوح أحمد يوسف أحمد. "الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.

9. محمد أكرم العدلوني. العمل المؤسسي، ط1، دار ابن حزم، لبنان، 2002.
10. محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي (التصميم والمنهج والإجراءات)، ط2، المكتب الجامعي الحديث، مصر، (د.ت).
11. محمد عاطف البناء، نواف كنعان. المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، ط2، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
12. محمد علي محمد. مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، لبنان، 1982.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

- 13-Geneviève Cloutier. "Une étude sur la relation entre la culture organisationnelle et la violence au travail", Mémoire de Maîtrise, université de Montréal, école de relations industrielles, Faculté des Arts et des Sciences, Canada, (Décembre, 2013).
- 14-Serap Alkaya ; Serket yirik. "Organizational culture's effects on organizational conflict", Mediterranean journal of social sciences, vol.5. n<sup>o</sup> 22, Mcser Publishing, Rome- Italy, (September, 2014).