



LARBI TEBESSI – TEBESSAUNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم اجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

القيم الثقافية والصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية ب: مديرية المصالح الفلاحية لولاية -تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعه: 2019

إشراف الأستاذ :

إعداد الطالبتين:

د. بلقاسم مزيوة

-فضل الدين أميمة

-سليم عفاف

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بلهوشات الشافعي	أستاذ محاضر - ب -	رئيسا
بلقاسم مزيوة	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
برينيس عبد الكريم	أستاذ مساعد - أ -	مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

صدق الله العظيم

سورة المجادلة الآية 11

شكر و تقدير

أولاً الشكر لله عز وجل على توفيقه لإنجاز هذا العمل.
ثم الشكر للأستاذ المشرف أ.د مزيونة بلقاسم الذي لم يتوان
عن تقديم الإرشاد والتوجيه في مسار الدراسة و طوال فترة
انجاز المذكرة.

و الشكر للعائلة الكريمة التي لطالما أرادت لنا الوصول لأعلى
مراتب العلم و المعرفة.

كما نقدم شكرنا لكل من لم يبخل علينا بالمساعدة و الدعم.
دون أن ننسى التوجه بالشكر لجميع عمال مديرية المصالح
الفلاحية-بولاية تبسة- على كل المساعدات التي قدموها لنا.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
/	البسمة
/	شكر وتقدير
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
أ-ب	مقدمة
07	الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة
09-07	أولاً: إشكالية الدراسة
10-09	ثانياً: أهمية الدراسة ومبررات اختيار موضوع
11-10	ثالثاً: أهداف الدراسة
16-11	رابعاً: مفاهيم الدراسة
18-16	خامساً: فرضيات الدراسة
30-18	سادساً: الدراسات السابقة
33	الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة
43-34	أولاً: القيم الثقافية
57-43	ثانياً: الصراع التنظيمي
64-57	ثالثاً: البناء الاجتماعي للمؤسسة العمومية الجزائرية
66	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
72-67	أولاً: مجالات الدراسة
73-72	ثانياً: المنهج المستخدم
78-73	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
78	رابعاً: أساليب التحليل
79	خامساً: خصائص مجتمع الدراسة
88	الفصل الرابع: عرض البيانات وتفسيرها
101-88	أولاً: عرض وتفسير بيانات الفرضية الأولى
116-101	ثانياً: عرض وتفسير بيانات الفرضية الثانية

128-116	ثالثا: عرض وتفسير بيانات الفرضية الثالثة
132	الفصل الخامس: استخلاص ومناقشة نتائج الدراسة
154-132	أولاً: استخلاص نتائج الدراسة
158-154	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
162-158	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء نظريات التنظيم
165	خاتمة
170-168	قائمة المصادر والمراجع
/	الملاحق
/	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	قائمة المحكمين.	76
02	مستوى صدق الاستبيان.	77
03	توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الجنس.	79
04	توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب السن.	80
05	توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الحالة المدنية.	81
06	توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.	82
07	توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل.	83
08	توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب طبيعة المهام.	83
09	اختلاف نظرة العمال للعمل واختلاف أهدافهم داخل المؤسسة.	90
10	الخبرات والقدرات الفردية للعمال وتباين أدوارهم داخل المؤسسة.	103
11	عادات وتقاليد العمال والتفاعل العدائي بينهم داخل المؤسسة.	118

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
45	مصادر الصراع التنظيمي	01
47	نافذة جوهاري The johariwindow	02

إن التطور الحاصل على مر الأزمنة، وتقدم العقل البشري، فرض على تنظيمات العمل المختلفة اتخاذ عدة أشكال، تطورت بدورها لتصل إلى ماهي عليه اليوم، حيث ازدادت المسؤوليات التي تسعى لتحقيق النمو والتغير المستمر نحو الأفضل.

ومن هنا فقد مرت المؤسسة الجزائرية بعدة مراحل في تسييرها، وذلك بانتهاج سياسات تنموية مختلفة تتوافق وطبيعة المرحلة المطبقة فيها، وتنسجم مع خصوصياتها، وقد كان لهذه السياسة أثرها الواضح على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة وطبيعة العلاقات فيما بينها، وتجاوبها مع كل مرحلة بناءً على طبيعة القيم الثقافية التي تحملها.

فالمعروف أن المؤسسة لا يمكن أن تعمل بمعزل عن البيئة الخارجية التي تمارس نشاطها فيها، ذلك أن العاملين يحملون جملة من التصورات والأفكار والخبرات والعادات الخاصة ببيئتهم، وينقلونها لمكان عملهم، وهو ما يجعلهم أمام مجموعة من القيم الثقافية المتباينة والتي تؤثر على سلوكهم وأدائهم وكذا طبيعة علاقاتهم داخل المؤسسة، هذا التعارض في القيم الثقافية الذي من شأنه أن يؤثر على تباين مراكز العمال وأدوارهم، واختلاف أهدافهم والتفاعل العدائي بينهم، وهو بدوره ما قد يؤدي للصراع التنظيمي بالمؤسسة.

ومن هنا جاءت الدراسة الراهنة لتسليط الضوء على أبعاد كل من القيم الثقافية والصراع التنظيمي، باعتبارهما يشكلان محور اهتمام المفكرين والباحثين في مجالات عديدة كعلم الاجتماع تنظيم وعمل، وتنمية الموارد البشرية، وعلم النفس، وبناءً على هذا فقد تمت دراسة موضوع القيم الثقافية والصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، انطلاقاً من أسس نظرية وخطوات منهجية وبحث ميداني، للوصول إلى نتائج موضوعية يمكن تحليلها وتفسيرها بطريقة واقعية.

ومحاولةً منا للإحاطة بكافة جوانب الدراسة الراهنة، فقد قمنا بتقسيمها إلى خمسة فصول كالآتي:

الفصل الأول: تم من خلاله استعراض الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة، والذي يتضمن تحديد إشكالية الدراسة، وأهمية الموضوع ومبررات اختياره، وأهداف الدراسة، وكذا أهم المفاهيم المركزية للدراسة، إلى جانب صياغة الفرضيات والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع. أما **الفصل الثاني** فقد تناول التأسيس النظري للدراسة، والذي يتضمن موضوع القيم الثقافية من خلال تحديد طبيعة القيم وخصائصها، أنواع القيم الثقافية، التحليل السوسولوجي للقيم الثقافية، العلاقة بين القيم والثقافة، وإبراز دور الثقافة في ترسيخ القيم. بالإضافة إلى التطرق لعنصر الصراع التنظيمي، من خلال إبراز طبيعة الصراع التنظيمي وأسبابه، مستويات الصراع التنظيمي ومراحله، اتجاهات الصراع التنظيمي، ومراحل تطور النظرة لمفهوم الصراع التنظيمي، ثم إيضاح الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي. وآخر ما تعرضنا إليه في هذا الفصل هو البناء الاجتماعي للمؤسسة العمومية الجزائرية، والذي تضمن تعريف المؤسسة العمومية الجزائرية، ومراحل تنظيمها. أما **الفصل الثالث** فقد تم من خلاله استعراض الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث تضمن في بدايته مجالات الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات، أساليب التحليل بنوعيتها، وصولاً إلى خصائص مجتمع الدراسة. وفي **الفصل الرابع** والموسوم بعرض البيانات وتفسيرها، تضمن عرض وتفسير البيانات. وأخيراً **الفصل الخامس** الذي تم تخصيصه لاستخلاص نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء نظريات التنظيم.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: أهمية الدراسة ومبررات اختيار الموضوع.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

رابعاً: مفاهيم الدراسة.

خامساً: فرضيات الدراسة.

سادساً: الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل

تمهيد

من أجل الكشف عن علاقة القيم الثقافية بالصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، سوف نتعرض في البداية إلى الإطار التصوري والمفاهيمي لها، والذي يتضمن إشكالية الدراسة، وأهمية الموضوع، ومبررات اختياره، وأهداف الدراسة، وكذا المفاهيم المركزية للدراسة، كمفهوم القيم الثقافية والصراع التنظيمي والمؤسسة العمومية الجزائرية، إلى جانب صياغة فرضيات الدراسة والدراسات السابقة، لتحديد طبيعة العلاقات المطروحة، بغرض البحث الميداني، من خلال الاعتماد على جملة من الإجراءات المنهجية، والتي تحدد كيفية تحليل المعطيات الميدانية.

أولاً: إشكالية الدراسة

لقد نالت إشكالية الموارد البشرية حيزاً هاماً في دراسات الباحثين والمفكرين، خاصة وأن الرأس مال البشري يلعب دوراً كبيراً باعتباره ركيزة أساسية في مختلف المؤسسات والتنظيمات، هذه الأخيرة كانت على مر الأزمنة مجالاً لاهتمام العلماء خاصة مع ظهور الثورة الصناعية وما خلقتة من تعقيد وتشعب لهذه التنظيمات وكبر حجمها وتعدد أنشطتها، الشيء الذي فتح المجال أمام المتخصصين خاصة في مجال علم اجتماع التنظيم وتنمية الموارد البشرية لدراسة هذه التنظيمات، وتتبع مراحل تطورها والمشكلات التي تواجهها، وذلك انطلاقاً من عدة مداخل ونظريات أسهمت جميعها في إثراء هذا المجال.

ولأن هذه المؤسسات من صنع المورد البشري-الذي ما فتىء يتغير من مرحلة لأخرى- كان لزاماً على تلك المؤسسات أن تواكب هذا التطور هي الأخرى، وذلك في ظل بيئة تنافسية وعصر معلوماتي. وباعتبار هذه المؤسسات ملتقى لتجمع الأفراد من مختلف الطبقات الاجتماعية والفئات العمرية والمناطق السكنية، والمستويات التعليمية، والمؤهلات، والخبرات والقدرات الفردية، فإن ذلك إن دل على شيء، فهو يدل على اختلاف المعايير والقيم الثقافية التي يحملها أولئك العمال، وما قد يرافق ذلك من تناقضات واختلافات وبروز ملامح الصراع بالمؤسسة.

تعد القيم الثقافية أحد أهم المتغيرات في التنظيم الاقتصادي، لما تلعبه من دور كبير في ضبط وتحديد سلوكيات الأفراد في مختلف المواقف المهنية والاجتماعية، باعتبارها تفاعل مجمل الخبرات والتجارب والأفكار التي تشكل أحكاما وآراء معينة نحو مختلف جوانب الحياة، ولأن القيم الثقافية للمورد البشري ترتبط ارتباطا وثيقا بثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه، نجد أن هذه القيم تختلف باختلاف المجتمعات والتنشئة الخاصة بكل مورد بشري والمعارف التي تلقاها، وما يحمله نسقه القيمي من نظريته للعمل، ومجموعة الخبرات والقدرات التي يمتاز بها، إضافة إلى تقاليده الموروثة وعاداته واعتقاداته حول العمل.

فمما لا شك فيه أن كل مؤسسة تضم مجموعة من العمال الذين ينحدرون من مناطق مختلفة، ومن بيئات اجتماعية وثقافية ومكانات متباينة، تظهر من خلال سلوكياتهم وممارساتهم اليومية داخل العمل، والتي قد تحدث تصادما وصراعا بينهم، إذ لكل عامل أسسه ومفاهيمه وأساليب التفاعل الخاصة به، والتي تساهم بشكل كبير في تباين الأدوار واختلاف الأهداف والتفاعل العدائي بينه وبين زملائه بالمؤسسة الجزائرية.

فالصراع التنظيمي يعد ظاهرة لا تكاد تخلو منها كل المؤسسات وعلى اختلاف نشاطها، حيث اختلفت النظرة إليه من مدخل نظري إلى آخر، إذ يعتبره بعض المنظرين إيجابيا إذا كان بنسبة معتدلة وقابلا للتحكم فيه وإدارته، حيث يساهم بذلك في تحقيق قدر من الفعالية التنظيمية والمنافسة، إلا أن عدم التحكم فيه قد يؤدي إلى تعطيل النشاط داخل المؤسسة واختلال التوازن فيها وصعوبة تعايش العمال داخل التنظيم، نتيجة تضخم وتفاقم ذلك الصراع.

ومن هنا يمكن الإشارة إلى أن المشاكل التي تواجه المؤسسة العمومية الجزائرية على اختلاف أنشطتها، لا تتعلق بسوء التسيير أو طبيعة القوانين التي تشرعها، بقدر ما ترتبط ارتباطا كبيرا بإغفال العنصر البشري، وما يحمله من قيم ثقافية، وما يمكن أن يؤدي إليه اختلاف تلك القيم من تعارض بين

الموارد البشرية في مصالحتهم ومراكزهم وهذا ما يبلور الصراع التنظيمي في شكل عنصر أساسي للتأثير على باقي المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسة.

وبناء على ما تم ذكره، وبغية معرفة علاقة القيم الثقافية بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، يمكن طرح التساؤل المركزي الآتي: "ما علاقة القيم الثقافية بالصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟".

وهذا ما يستدعي تفصيل هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل يؤدي اختلاف نظرة العمال للعمل إلى اختلاف أهدافهم داخل المؤسسة؟
2. هل تؤدي الخبرات والقدرات الفردية للعمال إلى تباين أدوارهم داخل المؤسسة؟
3. هل تؤدي عادات وتقاليد العمال إلى التفاعل العدائي بينهم داخل المؤسسة؟

ثانياً: أهمية الدراسة و مبررات اختيار الموضوع

I. أهمية الدراسة

إن موضوع كل بحث علمي يستلزم بالضرورة درجة من الأهمية التي تدفع بالباحث لدراسته، وتعتبر كل من القيم الثقافية والصراع التنظيمي من المواضيع البارزة التي نالت حيزاً واسعاً من اهتمام العلماء والمفكرين خاصة في علم اجتماع التنظيم وتسيير الموارد البشرية.

ولأن المورد البشري أصل من أصول المؤسسة، فمن المهم معرفة القيم الثقافية التي يحملها وما هو تأثير هذه القيم على سلوكياته، والتي تظهر بطريقة ما أثناء أداء مهامه، وما تلعبه هذه القيم من أهمية في تحديد طبيعة علاقة العامل مع زملائه ورؤسائه بالمؤسسة ومدى التزامه بالقوانين التي تسييرها، إذ تعتبر القيم الثقافية متغيراً مهماً كونها تعكس ثقافة المجتمع الذي ينتمي له كل عامل وكيف يمكن أن تُنقل هذه الثقافة للمؤسسة وتؤثر على أداء ذلك العامل، وطريقة تسيير المؤسسة بصفة عامة.

ومن جهة أخرى فإن القيم الثقافية تعبر في جوهرها عن جملة من التصورات حول مختلف المواضيع والمواقف التي يتفق فيها مجموعة من العمال ويختلف فيها آخرون، ما قد يؤدي إلى بروز صراع تنظيمي،

والذي يمثل ظاهرة حيوية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، وهنا تكمن أهمية دراسة الصراع التنظيمي لما له من تأثير على بقية المتغيرات التنظيمية الأخرى، ومعرفة كيف يمكن لتباين الأدوار واختلاف الأهداف أن يؤثر على أداء العمال، وما قد يؤدي إليه هذا الصراع من نتائج سلبية على المؤسسة نتيجة عدم إدارته والقدرة على التحكم فيه، هذا من ناحية عملية. أما من الناحية العلمية فإن تفكيك كل من متغيرات الدراسة و محاولة تحليلها معا للاستعانة بالخلفية النظرية لهذا الموضوع، سيمكننا من الكشف عن جملة من الأبعاد والمؤشرات التي من شأنها أن تمثل نقطة انطلاق لدراسات أخرى، قد تتناول هذا الموضوع من زوايا مختلفة.

II. مبررات اختيار الموضوع

من بين الأسباب الرئيسية التي دفعتنا لدراسة هذا الموضوع ما يلي:

1. الميل المعرفي تجاه الموضوع كونه موضوعا حيويا.
2. أهمية كل من القيم الثقافية والصراع التنظيمي داخل التنظيمات، مما يزيد الرغبة في الدراسة الميدانية لهذا الموضوع بغرض فهمه بصورة واسعة.
3. ثراء الخلفية النظرية للموضوع، مما يمكننا من إلقاء الضوء على مختلف نظريات التنظيم التي تناولت كل من القيم الثقافية والصراع التنظيمي.
4. معرفة تأثير القيم الثقافية و الصراع التنظيمي على أداء المورد البشري داخل المؤسسة.
5. تنوع الموروث الثقافي للمورد البشري في المؤسسة الجزائرية .

ثالثا: أهداف الدراسة

إن كل بحث علمي يسعى بالضرورة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي تتمثل أساسا في الإجابة على التساؤلات التي أثرت حول الموضوع، ومن هنا يمكن إبراز هذه الأهداف فيما يلي:

1. محاولة معرفة العلاقة بين اختلاف نظرة العمال للعمل واختلاف أهدافهم داخل المؤسسة العمومية

الجزائرية.

2. محاولة الكشف عن العلاقة بين الخبرات والقدرات الفردية للعمال وتباين أدوارهم في المؤسسة العمومية الجزائرية.

3. محاولة الوصول إلى معرفة العلاقة بين عادات وتقاليد العمال بالتفاعل العدائي بينهم بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

رابعاً: مفاهيم الدراسة

تعتبر المفاهيم بمثابة المصطلحات الأساسية المستخدمة في البحث، والتي تحتاج إلى تعريف واضح، حيث يتسنى للقارئ فهمها بالصورة التي يريدها الباحث، وتتميز المصطلحات في علم الاجتماع بتعدد المنطلقات التي ينتهجها المفكرون، أي أن لكل بحث مفاهيمه الخاصة، والتي تحمل في طياتها مجموعة من الدلالات الهادفة إلى تقريب موضوع الدراسة أكثر للقارئ، أي أن على كل باحث أن يحدد مفاهيمه بدقة وعناية حتى يصل معناها إلى القارئ بوضوح، ومن هنا كانت المفاهيم خطوة أساسية لتوضيح مسار الدراسة، وذلك قبل الخوض في إطارها النظري، وأهم مفاهيم الدراسة الراهنة ما يلي:

I. القيم الثقافية:

تعتبر القيم الثقافية متغيراً بارزاً وهاماً في علم اجتماع التنظيم والعمل، إذ تعددت النظريات التي تناولت هذا الموضوع لما له من تأثير على باقي المتغيرات التنظيمية الأخرى، وتختلف تعريفات القيم الثقافية باختلاف الباحثين، مما يجعل من الصعب الاتفاق على مفهوم واحد.

حيث يرى هوفستيد، «HOFSTED» أن القيم هي الجانب الخفي من الثقافة، والذي لا يستنتج إلا من خلال سلوك الأفراد، وهي تشكل جانباً واحداً فقط من جوانب الثقافة المختلفة.⁽¹⁾

ويذهب دولاند شير، «Delandskeere» في تعريفه للقيم إلى أنها تحمل جانبيين: الجانب الشخصي: وهو كل ما يفضله الفرد ويميل إليه في حياته، ويرتبط به عاطفياً وفكرياً، والجانب الاجتماعي:

¹ محمد مقداد: القيم الثقافية و دورها في نقل التكنولوجيا، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر، العدد2، ماي 2005، ص41.

والذي تمثله ثقافة المجتمع وما تحمله من مجموع السلوك والعادات والمعتقدات والأفكار والقيم الثابتة في قنوات مؤسسات المجتمع⁽¹⁾، كما عرفت القيم الثقافية على أنها مجموعة المبادئ الروحية والمادية والاتجاهات والمعتقدات والتوجهات والافتراضات الأساسية التي تلبي حاجات الإنسان وتحكم تصرفاته، وتشكل ركائز لكل ما هو سائد بين الناس داخل المجتمع، فتمنح قيمة لموضوع ما، وتسلبها من موضوع آخر، تزين سلوكا ما وتحت الناس عليه، وتشين سلوكا آخر وتمنع الناس منه، فالقيم الثقافية صناعة إنسانية تراكمية، تنمو في المجتمع وتتطور حسب قوانين معينة، داخلية وخارجية، مرتبطة بالوعي الاجتماعي وأنواعه المتعددة⁽²⁾. من خلال التعاريف السابقة نستخلص، أن معيار القيمة هو ما يحدد ما هو مرغوب من الصفات، والتي تنبثق من ثقافة المجتمع، ما يعني أن القيم الثقافية تحمل في طياتها الخصائص التي توجه سلوك الأفراد والجماعات، وهي المعيار الذي يتم على أساسه توضيح الفرق بين ما هو صحيح وخاطئ، والتي تحددها الثقافة القائمة. في نفس السياق هناك من يرى بأن القيم تتصل بقواعد الثقافة، لكنها عامة ومجردة من القواعد، وهي تحدد ما ينبغي اعتباره خيرا أو شرا، فالثقافات المختلفة تعكس قيم مختلفة، فالأعضاء يتشاركون في الثقافة حتى لو كانت القيم الشخصية لكل عضو لا تتفق تماما مع بعض القيم المعيارية للعقوبات في الثقافة، وهذا يعكس قدرة الفرد على تجميع واستخلاص جوانب القيمة من ثقافات فرعية متعددة ينتمي إليها⁽³⁾، ولكن ما يجب الإشارة إليه هو أنه بالرغم من التشابه بين أفراد الثقافة الواحدة بحكم طبيعة التنشئة المشتركة فيها، إلا أنهم يختلفون في بعض جوانب شخصيتهم نتيجة التباين الذي يتأرجح بين ما هو وراثي ومكتسب، كالاختلاف في القدرات العقلية

¹ بوغازي الطاهر: أثر القيم الثقافية الخارجية على قيم الأسرة، مجلة علوم التربية، المغرب، العدد57، أكتوبر2013، ص34.

² أحمد القنور: القيم الثقافية والتنمية البشرية (2018-11-18 / 18:11). <http://albahth.lbda3.org> / t323- topic

³ القيم الشخصية و الثقافية : ويكيبيديا الموسوعة الحرة (2018-11-25 / 21:58).

والمزاجية، أو الانتماء إلى مستويات اجتماعية معينة⁽¹⁾. فالقيم الثقافية تعبر عن طرق التفكير المختلفة للأفراد والتي تتضمن الأهداف والرغبات والتوقعات، والتي تقودهم للعمل بطريقة معينة بدلا من أخرى، وحتى مع تشابه أفراد الثقافة الواحدة، إلا أن التباين في شخصياتهم يعبر عن اختلاف قدراتهم ومهاراتهم وانعكاس ذلك على سلوكياتهم في المؤسسة. كما تلعب أدوار في سلوكيات الأفراد وضبط ممارساتهم، ومن هذا المنظور عرّفت القيم الثقافية بأنها نتاج تفاعل اجتماعي معقد ومتعدد الجوانب، كما أن للقيم الثقافية دور كبير في ضبط وتحديد سلوكيات الأفراد في مختلف المواقف المهنية والاجتماعية، والقيم جزء هام من الثقافة لما لها من تأثير على سلوك وأداء الأفراد وكذا المنظمات بشكل عام⁽²⁾. كما يذهب البعض على أنها المضامين التي يتلقاها الفرد والجماعة من مصادر إعلامية مختلفة، والتي تشكل معتقداتهم وتصوراتهم ومفاهيمهم وقيمهم التي تؤثر في تكوين سلوكهم وعاداتهم وتقاليدهم وأنماط حياتهم، سواء كانت إيجابية أو سلبية⁽³⁾. من هنا يتضح أن القيم الثقافية تعبر عن طرق التفكير المختلفة للأفراد، والتي تتضمن الأهداف والرغبات والتوقعات التي يبني على أساسها الفرد نظرتة لمختلف المواقف التي تواجهه أثناء ممارسته للعمل داخل المؤسسة وتقوده للعمل بطريقة معينة.

من خلال ما سبق يمكننا صياغة تعريف إجرائي للقيم الثقافية كما يلي:

هي جملة من المبادئ والتصورات والتوجهات والمعتقدات، التي تشكل نظرة الأفراد وتصوراتهم، وتشمل الخبرات والقدرات الفردية لهم، كما تضم مجموعة من العادات والتقاليد الموروثة لهؤلاء الأفراد.

II. الصراع التنظيمي:

¹ بلخضر بيلوفة: التلفزيون والتنشئة الاجتماعية، مجلة الحوار الثقافي، مخبر حوار الحضارات والتنوع الثقافي وفلسفة السلم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، عدد خريف - شتاء 2010، ص 38.

² بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 7.

³ عايدة علي أبو زايد: استخدامات طلبة الثانوية العامة لشبكة التواصل الاجتماعي وأثرها في المحافظة على القيم الثقافية، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2016، ص 45.

يعبر الصراع التنظيمي عن الوضعية الدينامية الناتجة عن عملية التفاعل بين فردين أو جماعتين أو أكثر داخل التنظيم، بحيث يكون لكل طرف من طرفي الصراع دوافعه وأساليبه الخاصة والأهداف التي يسعى لتحقيقها داخل التنظيم، ويبرز عن الصراع التنظيمي حالات التوتر وعدم الاستقرار، التي تسببها الأطراف المتصارعة رغبة في الوصول إلى مراكز السلطة، والحصول على الامتيازات المادية والمكانة الاجتماعية داخل التنظيم، ويأتي هذا الصراع نتيجة للعجز عن التحكم في عملية تسيير المؤسسة وتناقض الأوامر، وغموض التعليمات وسوء العلاقات بين مختلف الأطراف، ما يدفع العمال لاتخاذ الصراع التنظيمي كحل للمشاكل التي تعيق أداءهم، وكوسيلة فعالة لتحقيق مطالبهم، وسنحاول فيما يلي عرض مجموعة من التعريفات التي تناولت مفهوم الصراع التنظيمي. حيث يرى سميث، «Smith» أن الصراع التنظيمي هو الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة⁽¹⁾. كما عرّف على أنه عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب التي تنشأ كنتيجة حتمية للتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة، وذلك بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة هؤلاء الأفراد أو معاييرهم أو قيمهم⁽²⁾.

ويذهب البعض إلى أن الصراع التنظيمي هو جميع أشكال وأنواع التعارض وعدم الاتفاق، والتفاعل العدائي بين الأفراد والجماعات المختلفة، ويتراوح الصراع بين ثانوي وهامشي، وصراع جوهري مدمر، كما أن الصراع في التنظيمات يمكن أن يحدث على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة، فهو أمر حتمي لا يمكن تجنبه⁽³⁾.

بالعودة إلى هذه التعاريف نخلص إلى أن الصراع التنظيمي سلوك حتمي ناتج عن التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة، وما ينتج عن ذلك التفاعل من نزاع حول القيم والمعايير المختلفة والتي تؤثر بالسلب على طرفي الصراع وعلى المؤسسة بصفة عامة. وفي تناوله للصراع التنظيمي، أكد لويس

¹ محمد الصيرفي: إدارة الصراع، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، مصر، 2008، ص8.

² مصطفى يوسف: الإدارة التربوية " مداخل جديدة لعالم جديد"، دار الفكر العربي، عمان، الأردن، 2005، ص489.

³ حسين حريم: إدارة المنظمات من منظور كلي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص245.

كوزر، «LewisCoser» بأنه تعارض القيم والاتجاهات، وكذلك الصراع حول الموارد المحدودة، وإدراك هذا التعارض، يؤدي بالفرد إلى الاعتقاد أن الطرف الآخر سيهدد بالفعل اهتماماته، وبالتالي استخدام أساليب إدارية للتخلص منه⁽¹⁾. أما الحنيطي يرى بأن **الصراع التنظيمي** عبارة عن تنافر يجري التعبير عنه بين طرفين على الأقل، تقوم بينهما علاقة اعتمادية، حيث يعتقدان بأن أهدافهما متضاربة، ومواردهما محدودة، ويتدخل كل طرف في شؤون الآخر أثناء قيامهما بتحقيق أهدافهم⁽²⁾. وقد نُظِر إلى **الصراع التنظيمي** على أنه عملية تفاعلية تتم عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو التنافر بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات، أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر ومنعه من إشباع 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 بالتفضيل لسلوك أحدهما على الآخر أثناء مشاركتهم بنشاط معين، أو عندما تكون اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومهاراتهم متباينة⁽³⁾. أي أن **الصراع التنظيمي** ظاهرة طبيعية تنشأ بسبب المنافسة على الموارد داخل المؤسسة، وذلك بالاعتماد على وسائل خاصة بغية الوصول إلى الهدف المرغوب، فالصراع التنظيمي إذن هو عدم اتفاق الأفراد أو الجماعات داخل المنظمة على المصالح والأهداف، مما يؤدي إلى المواجهة بين هذه الأطراف.

هذا ويعرف **الصراع التنظيمي** أيضا بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز، إذ يرغب كل فرد في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر⁽⁴⁾. من التعريفات السابقة، يتضح أنها تتفق في مضمونها على أن **الصراع التنظيمي** سلوك

¹معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص18.

²محمد فالح الحنيطي: الصراع التنظيمي " أسبابه و طرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن"، مجلة دراسات الخليج، المجلد20، العدد1، الأردن، 1993، ص16.

³ليلي قطيشات: إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2010، ص62.

⁴محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص363.

يعبر عن موقف تنافسي بين طرفين متصارعين، على اعتبار أن الأفراد المكونين للتنظيم تختلف اتجاهاتهم وميولهم واستعداداتهم، مما يوجد اختلافات بينهم قد تصل إلى حد الصراع، حيث يدرك كل طرف من أطراف الصراع أدواره ومصالحه المتعارضة مع الطرف الآخر، ومنه يسعى إلى تحقيق أهدافه والحفاظ على مركزه بواسطة أساليب خاصة.

و من خلال التعاريف التي تم عرضها سابقا، يمكننا صياغة التعريف الإجرائي الآتي لمفهوم الصراع التنظيمي:

هو ظاهرة تحدث بين مجموعة من الأفراد، وتترجم سلوكهم الذي يظهر من حيث اختلاف أهدافهم داخل المنظمة، إضافة إلى تباين أدوارهم، وكذا التفاعل العدائي الذي يحدث بينهم.

خامسا: فرضيات الدراسة

(1) يؤدي اختلاف نظرة العمال للعمل إلى اختلاف أهدافهم داخل المؤسسة.

مؤشرات المتغير المستقل "اختلاف نظرة العمال للعمل" هي:

✓ العمل مضيعة للوقت.

✓ العمل يرفع من مكانتي.

✓ العمل روتيني.

✓ العمل يسبب ضغوط.

أما مؤشرات المتغير التابع "اختلاف الأهداف" فهي:

✓ الميل للسيطرة.

✓ عدم إتقان العمل وتأدية الواجبات.

✓ السعي لتعطيل الآخرين عن أداء مهامهم.

✓ إفتعال المشاكل مع الآخرين.

(2) تؤدي الخبرات والقدرات الفردية للعمال إلى تباين أدوارهم داخل المؤسسة.

مؤشرات المتغير المستقل "الخبرات والقدرات الفردية" هي:

- المستوى التعليمي.
- الأقدمية في العمل.
- المرونة في التعامل مع التغيرات وإدارة المشاكل.
- الإبداع والابتكار.
- القدرة على إنجاز المهام.
- التمكن من اللغات.

أمامؤشرات المتغير التابع "تباين الأدوار" فهي:

- تقلد المناصب الإدارية العليا.
- محاولة فرض السلطة.
- مركزية اتخاذ القرار.
- الإلتزام باللوائح و القوانين.
- تقسيم العمل.

(3) تؤدي عادات وتقاليد العمال إلى التفاعل العدائي بينهم داخل المؤسسة.

مؤشرات المتغير المستقل "العادات والتقاليد" هي:

- ❖ الولاء.
- ❖ نشر الشائعات داخل المؤسسة.
- ❖ بناء العلاقات على أساس القرابة.
- ❖ اختلاف المبادئ و وجهات النظر.
- ❖ أما مؤشرات المتغير التابع "التفاعل العدائي" فهي:
- ❖ تعارض المصالح.

❖ تعطيل النشاطات داخل المؤسسة.

❖ انخفاض الروح المعنوية.

❖ سوء الاتصالات بين العمال.

❖ تنافر العمال.

سادسا: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة الخلفية التي تساهم في إثراء الإطار النظري للدراسة، فمن خلال الاطلاع عليها والتمعن في قراءتها نتمكن من فهم موضوع بحثنا بصورة أكثر دقة، وذلك بالاستفادة من مجهودات الآخرين، وبناءا على هذا يأتي عرضنا لمجموعة من الدراسات التي تناولت كلا من القيم الثقافية والصراع التنظيمي بغرض الوصول إلى تكوين رؤية واضحة لموضوعنا، ومعرفة إلى أي حد توصل الباحثون في هذا المجال، وتبيين العلاقة بين تلك الدراسات والدراسة الراهنة، من خلال إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف، من حيث هدف الدراسة وفرضياتها، والمناهج المعتمدة فيها، والعينة المختارة، وأدوات جمع البيانات، وأخيرا النتائج المتوصل إليها، وهذا كله في إطار معرفة إلى أي مدى يمكن أن تساهم دراستنا، وما الذي يمكن أن تضيفه إلى الدراسات السابقة، وفيما يلي عرض هذه الدراسات.

الدراسة الأولى: دراسة لويدوارنر الموسومة ب: أنماط التعاون والصراع داخل المصنع،

1947:⁽¹⁾ أجريت هذه الدراسة في أحد مصانع الأحذية المتواجدة في يانكي سيتي الواقعة بمنطقة نيو أنجلي على الساحل الشرقي للولايات المتحدة الأمريكية، هدفت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن أسباب ظاهرة الإضراب فيمصانع الأحذية في هذه المدينة، اعتمدت هذه الدراسة على منهجدراسة الحالة لإجراء مسح شامل لجميع سكان المدينة، لصغر المجتمع المدروس الذي لا يتعدى سكانه 17 ألف نسمة. واعتمد

1العقبي الأزهر: القيم الاجتماعية و الثقافية المحلية و أثرها على السلوك التنظيمي للعاملين - المصنع الجزائري نموذجاً- دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص-ص 36-37.

الباحث على الملاحظة بالمشاركة، حيث أقام فريق البحث عدة سنوات بالمدينة، إضافة إلى المقابلة مع قيادات الإدارة في المصانع، العمال، قادة النقابة العمالية، التجار وغيرهم، وكذلك اعتمد الباحث على الاستمارة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. كشفت الدراسة أن ظروف الإقامة التي جمعت بين إدارة المصنع وعمالها في مجتمع محلي واحد، واعتقادهم أن رفاهية المجتمع تعتمد إلى حد بعيد على ما يحدث داخل المصنع قد ساهم في انسجام العلاقات وتوافقها بين إدارة المصنع ونقابة العمال، وهو ما حال دون وقوع إضرابات في مصانع هذه المدينة وما كان يحدث منها كان يفشل.

2. كشفت الدراسة أن الإضرابات في فترة لاحقة نجحت بسبب تحطم مظاهر الصداقة وكل العلاقات غير الرسمية بين المديرين والعمال، وتحولها بين الطرفين إلى علاقات أكثر رسمية، وحصل ذلك حينما امتدت الصناعة بفروع لها إلى مدينة نيويورك وأصبح من الضروري استبدال المديرين المحليين بأشخاص خارجيين.

3. توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً للمجتمع المحلي على المصنع، من خلال سيطرة الضوابط الاجتماعية غير الرسمية كالعادات والعرف على سلوك العاملين، وهذا ما يفسر مظاهر الصداقة والعلاقات غير الرسمية بين مختلف الفئات المهنية، تتعدى نطاق العلاقات الرسمية.

الدراسة الثانية: دراسة ألفن جولدنر الموسومة ب: أنماط البيروقراطية الصناعية، 1955: (1) وأجريت هذه الدراسة في منجم للجبس ومصنع لتصنيعه. حاول جولدنر دراسة ظاهرة التعاقب في البيروقراطية، ومحاولة معرفة إلى أي حد يؤثر المعدل العالي للتعاقب على نسق الجماعات غير الرسمية، وفي إعاقة التكامل بين الفرد وعمله، وما قد يفضي إليه التعاقب من السلبات المقصودة في السلوك الجمعي الرشيد، وما مدى تأثير وظيفة القواعد ووضوحها في حدوث نتائج وظيفية وغير وظيفية داخل التنظيم

1| اعتماد علام: دراسات في علم الاجتماع، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1994، ص، ص 168-174.

البيروقراطي، وذلك من خلال دراسة تتبعية لمنجم الجبس ثم تقسيمها وفق نمط الأحداث إلى 4 مراحل هي:

1. مرحلة الاستقرار الأولى: تم تجميع عمال المنجم من مناطق ريفية صغيرة الحجم، واعتمدت المكانة الاجتماعية للفرد بداخلها على طول مدة إقامته ووضعه المهني، وكانت تربط المديرين والعمال علاقات الجيرة السكنية وعلاقات الصداقة خارج العمل، وكان أهم ما يميز العلاقة بين المديرين والعمال في موقع العمال نمط التساهل في العلاقات، حيث كانت الإدارة تتساهل مع العمال من حيث درجة الضبط والإشراف والسماحيات الممنوحة للعمال، ولأقوى هذا الاتجاه تيارا كبيرا لدى العمال، في حين لم تحاول الإدارة ممارسة ضغوط على العمال لوقف تلك التجاوزات، وما ساهم في شيوع هذا النمط هو الخلفية الاجتماعية والفنية للمدير، حيث كان أحد قادة المجتمع المحلي غير الرسميين، وملما بكل خصائص هذا المجتمع الذي يعمل بداخله، ويتعامل بأسلوب متساهل مع العمال، وبذلك سادت بيئة العمل مناخ من الاسترخاء، الذي تحول بمرور الوقت إلى حق في العلاقات بين الإدارة والعمال، ثم مع إحلال مدير جديد يتمتع بخلفية علمية أعلى، حاول استخدام أساليب جديدة تعيد الضبط إلى شكله البيروقراطي والقضاء على حالة الاسترخاء السائدة بين العمال، مما أدى لظهور التوترات والانتقال للمرحلة الثانية.

2. مرحلة عدم الاستقرار: كشفت ملاحظات جولندر أن حالة الاستقرار في العلاقات بين العمال والإدارة ظهرت نتيجة إلى أن المدير الجديد تم تعيينه من خارج التنظيم، وأنه يتبع تعليمات صارمة تجاه العمال، ثم ازداد التوتر بين العمال بعد أن تم استبدال المدير الثاني بأخر أكثر صرامة منه، ويرجع إحلال هذا المدير محل المدير السابق إلى أن هذا الأخير حاول التقرب من العمال بطرق غير رسمية إزاء ما واجهه من مقاومة من طرفهم.

3. مرحلة محاولة إعادة الاستقرار: في هذا الوضع كان يصعب على أحد الطرفين توقع ما سيقوم به الطرف الآخر من ردود أفعال، وعلى صعيد آخر كان الصراع الإيجابي لا يجد قبولا من جميع

الأطراف مهما اختلفت توجهاتهم، في حين كانت رؤيتهم لشكل الاستقرار الذي يرضي جميع الأطراف متباينة أيضا، فكان اتجاه العمال القدامى والتقليديين هو العودة للبيروقراطية المتساهلة، بينما كان المديرين الجدد ومسؤولي النقابة يفضلون وجود بنية بيروقراطية تتيح لهم ممارسة السلطة.

4. مرحلة الاستقرار الجديدة: ساد نمط من التوافق بين التوقعات والتوجهات لجميع الأفراد في محيط

تفاعلهم مع نسق الدور، من جهة أخرى استمرار حالة التوتر بسبب اختفاء النسق غير الرسمي من العلاقات بين الإدارة ومن يتم تعبئتهم لمساندة الفعل الإداري.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المقارن لمقارنة نمطي الاستجابة لدى كل من عمال المنجم وعمال المصنع تجاه القواعد البيروقراطية، وأدت نتائج الدراسة إلى الاعتقاد بأن البيئة المحلية تؤثر على نحو واضح في اتجاهات الأفراد وفي علاقاتهم وتوافقهم في المصنع.⁽¹⁾

الدراسة الثالثة: دراسة دالتون، Dalton، الموسومة ب: دراسة الهيئة الفنية: ⁽²⁾هدفت هذه الدراسة

إلى توضيح مدى اهتمام الأفراد والجماعات بترشيد مصالحهم الخاصة وتحسين أوضاعهم ومكانتهم، حتى لو كان ذلك على حساب المنظمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

✓ إن سعي الأفراد إلى تحسين وضعياتهم يعود إلى حاجتهم إلى كسب المزيد من القوة والسيطرة وضمان الحصول على أكبر قسط من المنافع والعوائد.

✓ إن نمو الجماعات غير الرسمية في التنظيم يتم بسبب طبيعة الأوضاع الاجتماعية المختلفة التي يشغلونها في البناء الاجتماعي للتنظيم.

✓ إن الأفراد ينظرون إلى أعمالهم بطرق مختلفة، وذلك عائد لاختلافاتهم في العمر والقدرات الفردية

والتوقعات.

¹العقبي الأزهر: مرجع سبق ذكره، ص38.

²بلاس مزبوة: الصراع التنظيمي و انعكاساته على الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية - البوني - أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار - عنابة- الجزائر، 2016، ص26.

✓ إن أحد الأسباب التي تبرز كمجال للصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين، هي رغبة كل طرف في فرض امتثاله طبقاً لمعايير الخاصة، حيث الاستشاريون يستندون إلى المعرفة والخبرة الفنية، بينما التنفيذيون يعتمدون على السلطة والتسلسل الرئاسي.

الدراسة الرابعة: دراسة الحنيطي الموسومة بـ: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن، 2003:⁽¹⁾هدفت الدراسة إلى معرفة مدى وجود صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن، ومدى تأثير خصائصهم الشخصية والوظيفية في ذلك، والكشف عن أسباب هذا الصراع، ومعرفة الجوانب الوظيفية التي يتعرض فيها الموظفون للصراع بشكل كبير، ومعرفة الآثار التي ترتبت على هذا الصراع، وبحث طرق وأساليب التعامل معه، والتخفيف من حدته، وتكونت عينة الدراسة من أربع وزارات حكومية تم اختيارها عشوائياً، حيث بلغ عدد أفراد العينة (327) موظفاً بنسبة 15% من مجموع الموظفين في الوزارات الأربعة، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة متدنية من الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية بين الموظفين في الأجهزة الحكومية، وأن الموظفين يميلون في اتجاهاتهم إلى تغليب القيم الاجتماعية على القيم التنظيمية، حتى وإن كان ذلك ضد المصلحة العامة، كما أظهرت الدراسة أن السبب في وجود صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية يعود إلى العادات والتقاليد التي بدورها تدفعهم وتجبرهم على خدمة الأصدقاء والأقارب وإعطائهم الأولوية ضد الآخرين، أي أن للعادات والتقاليد تأثيراً جوهرياً في حدوث الصراع بين القيم.

الدراسة الخامسة: دراسة علي الكنز وآخرون، الموسومة بـ: الصناعة والمجتمع، في الفترة الممتدة من 1978 إلى غاية 1982:⁽²⁾أجريت هذه الدراسة بواسطة كل من علي الكنز، سعيد شيخي، جمال

1 ممتاز الشابي: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية و علم النفس، المجلد 2013، 11، ص 166.
1 العقبي الأزهر: مرجع سبق ذكره، ص 39.

غريد، في الشركة الوطنية للحديد والصلب، وكان من بين أهم أهداف الدراسة محاولة عرض الظروف الاجتماعية الخارجية لعمال الصناعة، وآثارها على سلوك العامل داخل التنظيم، من خلال التركيز على الرضا، الارتياح، والتذمر لدى العمال، وذلك من خلال موقفهم من الإدارة وجهاز الإشراف، والمنظمات الجماهيرية، وكذا موقف العمال من حجم التنظيم، معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي، والاستمارة، ومجموعة من المقابلات الحرة مع أفراد العينة التي تضم فئتي العمال والإداريين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

• إحتفاظ العمال الصناعيين من ذوي الأصول الريفية بعقليتهم التقليدية، وعدم اندماجهم مع النسق الصناعي الذي يشتغلون فيه، ويتعلق الأمر هنا بنمط تعاملهم مع الآلة، وكذا موقفهم من القيم الحضارية التي تسود مجتمع المدينة.

• إن الغموض في التسيير الذي يسود التنظيمات الصناعية، جعل من العمال يشعرون بالإحباط لعدم وضوح مستقبلهم المهني، في ظل استمرار هذه الوضعية، التي عبر عنها أحد العمال بالقول: إن السوق أكثر تنظيماً من هنا، أي أكثر من التنظيم الصناعي، وهذا ما جعل العمال يحسون بأن هناك من يتقاضى أجراً وامتيازات اجتماعية مختلفة دون عمل واضح يؤديه للتنظيم.

الدراسة السادسة: دراسة محمد بومخلوف الموسومة ب: انتقال اليد العاملة الريفية إلى الصناعة

"الاندماج والاعتراب"، 1984: (1) أجريت هذه الدراسة في مصنعين هما: مصنع الجلود بالجلفة، ومصنع المواد المعدنية بسيدي موسى بالجزائر العاصمة، بهدف تحليل أثر الظروف الاجتماعية والشخصية (المستوى التعليمي) لليد العاملة الريفية خاصة تلك المتعلقة بالذين هم في هجرة مؤقتة، على تكيفهم واندماجهم داخل التنظيم، وانطلقت الدراسة من فرضيتين، وبالنسبة للفرضية التي تهتم بموضوع دراستنا فهي: ان الاندماج مرتبط بالظروف الخارجية للعمال المتعلقة بالهجرة الفردية وظروفها، والتي لها جانب تاريخي وجانب تنموي مرتبط بتوطين المصانع، هذه الظروف تقضي على كثير من الفرص

¹العقيبي الأزهر: مرجع سبق ذكره، ص-ص 40-41.

المساعدة على الاندماج، منها ما هي خارجية (الحياة الفردية) ، ومنها ما هي داخلية (الترقية والتقدم)، و بالتالي تقلل من فاعلية الفرد داخل التنظيم.

إضافة إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية، والتي من بينها: هناك ميل للتصاحب بين أعضاء التنظيم وفقا لمدى تجانسهم من حيث المنطقة الجغرافية الأصلية، فيوفر لهم ذلك الشعور بالانتماء إلى هذه الجماعات التي تعكس تضامنهم. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لمعرفة الظروف الاجتماعية وخصائص العمال الريفيين ومدى تطابقها مع خصائص التنظيم، لقياس الاندماج والاعترا ب عن طريق بعض المؤشرات التي حددتها الدراسة، وكذا المنهج التاريخي تتبعا لسيرورة الظروف التي مرت بها اليد العاملة الريفية والتي شكلت سلوكها، أما عن أدوات جمع البيانات فقد اعتمد الباحث الوثائق والإحصائيات المتواجدة على مستوى المصنع، وكذا الملاحظة المباشرة، وكل من المقابلة الحرة والمقننة، إضافة إلى الاستمارة التي طبقت على عينة من أفراد التنظيم، العاملين في الإنتاج، مقدرة ب 139 مفردة، بالتركيز على فئتين رئيسيتين هما : العمال المتخصصون، والعمال المؤهلون، وقد احتوت هذه العينة على أفراد مهاجرين وآخرين مقيمين، وكذا أفراد أميين وآخرين متعلمين، بالإضافة إلى أفراد متعلمين باللغة العربية وآخرين باللغة الفرنسية، للمقارنة بين هذه الفئات. وقد كشفت نتائج هذه الدراسة على النتائج الآتية :

1. ضعف المشاركة في النشاط النقابي بين صفوف الريفيين، والسبب يعود من جهة إلى الظروف الاجتماعية الخارجية التي يحيونها، ومن جهة أخرى، إلى عدم استقرار هؤلاء العاملين، فضلا عن عوامل أخرى ، مما يعني عدم تطابق خصائص العمال مع خصائص التنظيم الذي يعملون فيه.

2. العلاقات غير الرسمية تميل في تشكلها حسب التجانس في الخصائص والظروف، فهي تميل إلى التشكل أولا: حسب التجانس في المنطقة الأصلية، وثانيا: حسب التجانس في الصفات الأخرى مثل التعليم ونوعه، وكلها مسائل متعلقة بالظروف الخارجية الواقعة خارج التنظيم.

الدراسة السابعة: دراسة غياث بوفلجة الموسومة ب: القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم الحديث، 1991:⁽¹⁾ أجريت هذه الدراسة في سبع وحدات تابعة لقطاع الصناعات النسيجية بالغرب الجزائري وهي : الكرمة- تليلات- معسكر- تلمسان- مغنية- ندرومة- سبدو. وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيم الثقافية على السلوك المهني للعامل، وإبراز أوجه الاختلاف بين القيم التقليدية المرتبطة بالتنظيم القديم الذي يطغى عليه الطابع الفلاحي، وتحكم الروابط الأسرية والقبلية في سلوك أفرادها، وبين قيم التنظيم المعاصر، وكذا معرفة أشكال التعايش بين النظم القيمية للأفراد والتنظيمات، والمظاهر السلوكية التي تنتجها هذه القيم، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على مقابلة أكثر من 400 مفردة من عينة مكونة من فئتين هما : العمال والإطارات المسيرة.

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج نوجزها فيما يلي:

1. تكشف القيم التقليدية للعاملين سلوكا واتجاهات سلبية تجاه بعض القيادات الإدارية، كتعبير عن تناقض وصراع القيم داخل التنظيم، حيث يفضل العمال القيادات التي تهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية، وينبذون القيادات التي تقتصر إلى الصفات الأخلاقية، وقد يصل الاتجاه السلبي إلى حد رفض التعامل معها، كما يميل العمال إلى رفض التعامل مع المسيرين من غير منطقتهم وقبليتهم⁽²⁾.
2. تكون القيم سببا في حالات من عدم الانضباط، ومن ذلك ما أمكن ملاحظته في كثير من الحالات وفي مختلف الوحدات الإنتاجية، رفض وعدم الاطمئنان لكثير من المسؤولين لسبب بسيط، وهو أنهم ليسوا من نفس المنطقة أو القبيلة التي ينتسب لها غالبية العمال، كما نجد أن الصراعات الموروثة بين القبائل والأسر تنتقل إلى ميدان العمل، وهي مشاكل تزيد من تعقيد مهمة الإدارة والمسيرين وتؤدي إلى صراعات.

¹ بوفلجة غياث: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص- ص 28-36.

2 العقبي الأزهر: مرجع سبق ذكره، ص-ص 42-43.

3. إن العلاقات بين العمال والقيادة علاقات رسمية، تنظمها القوانين، لهذا نجد أن للقيم الثقافية السائدة دور محدود في التنظيمات الحديثة، كما أن القائد يعامل على أساس كفاءته في الإدارة والتسيير وليس على أساس قبيلته أو سلوكاته الشخصية خارج العمل.

4. إن العلاقات الرسمية السائدة في التنظيم تحدد دور كل عضو فيه، وهو ما يؤدي إلى الزيادة في الانضباط والإقلال من الأسباب المحيطة والاجتماعية والثقافية للصراع. إذ أن أشهر صور الصراع في التنظيمات الحديثة، هو ما نجده بين الإدارة ونقابات العمال، ذلك أن انتماء الفرد إلى المؤسسات التي يشتغل بها، أقوى من انتمائه إلى الأسرة أو القبيلة أو المنطقة، وهو ما يوحد الأهداف ويعزز قبولها وتبنيها من طرف الجميع، وهكذا أصبح حديث منظري التنظيم في الدول الصناعية عن ثقافة التنظيم أكثر من حديثهم عن ثقافة المجتمع أو المنطقة.

5. إن كثرة العمال ذوي الذهن الفلاحية والثقافية التقليدية يؤدي إلى طغيان القيم التقليدية داخل التنظيم، بينما يؤدي تزايد عدد الشباب إلى طغيان السلوكات التي تتطلبها التنظيمات الحديثة.

الدراسة الثامنة: دراسة الفضيل رتيمي الموسومة بـ: القربة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، 1993:⁽¹⁾ أجريت هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية والحريرية بوحدة بوفاريك، وكان الهدف من هذه الدراسة هو محاولة الكشف عن أثر القربة على سير العمل داخل المؤسسة، من خلال إلقاء الضوء على ظاهرة العلاقات القربانية وانعكاساتها في مجالات العمل وتسييره العلمي، وهل هناك علاقة بين القربة كإحساس بالواجب واللجوء إليها في حالات الشعور بعدم الاستقرار داخل الوحدة، وبين العمل وما يتضمنه من صرامة في الإنجاز والولاء دون التفكير بروابط الأسرة، ومن بين الفرضيات التي صاغتها الدراسة نجد الفرضية الآتية: يمكن اعتبار الروابط القربانية مؤثرة على سير العمل داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.

¹ العقبي الأزهر: مرجع سبق ذكره، ص، ص 43-44.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما اعتمد على المنهج الإحصائي المتمثل في استخدام الاستبيان والتحليل الإحصائي، كما استخدم المنهج التاريخي المقارن لدراسة الظاهرة وتتبعها من الناحية التاريخية، مع مقارنة النتائج في كل حالة، واعتمدت الدراسة على الملاحظة والمقابلة والاستمارة والوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في الأفراد من قسم الإنتاج.

وقد توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

1. إن الولاء للعامل القرابي يرتبط طردياً مع المستوى التعليمي، حيث توصلت إلى أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي لدى العمال، كلما قل نسبياً الولاء للعامل القرابي.
2. العمال الذين يتمتعون بمناصب عمل جد هامة داخل الوحدة هم من لديهم مستويات تعليمية ضعيفة، وأوعز هذا التناقض الصارخ إلى تدخل عامل العلاقات القرابية في عملية التوظيف والترقية.
3. إن العملية الإنتاجية والعمل، بفعل تدخل العلاقات التقليدية أصبح يخضع إلى رغبات الأفراد الخاصة لا إلى مقاييس المنشأة الصناعية الحديثة خاصة فيما يتعلق بالترقية.
4. إن الالتحاق بمكان العمل لم يكن في الغالب ليتم إلا لوجود أقارب ممن يعملون داخل الوحدة.
5. تدخل القرابة والمحابة والمحسوبية في تنقيط المشرفين للعمال والتستر على غياباتهم، وفي توزيع مناصب العمل النوعية، وفي تطبيق القوانين التنظيمية على العاملين.
6. إن صراع العمال مع الإدارة مرده الصراع الجهوي.

الدراسة التاسعة: دراسة مولاي الحاج مراد الموسومة ب:الأصول الريفية للعامل الصناعي في الجزائر، 1999:⁽¹⁾ أجريت هذه الدراسة في مؤسسة الزنك بالغروات في الجزائر، استهدفت الدراسة إعطاء بعض الخصائص السوسولوجية والأنثروبولوجية للعامل الجزائري، آخذة بعين الاعتبار تأثير التركيبة الاجتماعية للمجتمع الجزائري بالتحويلات الاقتصادية المتمثلة في السياسة التصنيعية التي أدت إلى تشييد

1 مراد مولاي الحاج: الأصول الريفية للعامل الصناعي في الجزائر، مجلة إنسانيات، العدد7، جانفي-أفريل، 1999
(22:10 – 2018/12/20)<https://journals.openedition.org/insaniyat/12209>

المصانع التي ضمت عمال ذوي أصول ريفية، تلقنوا ثقافة وسطهم الريفي ومعاييرهم، ونقلوا ممتلكاتهم السوسيوثقافية إلى مكان عملهم، والتي أثرت على سلوكهم ومواقفهم تجاه العمل الصناعي، مما يبرز ارتباط العمال بمجتمعهم التقليدي، وهو ما يفسر وجود عمال صناعيين يشغلون مناصب عمل ذات تكنولوجيا عالية، لا يختلفون في سلوكهم ومواقفهم عن زملائهم الفلاحين في الريف، وهذا ما يؤكد تأثير الحياة الاجتماعية خارج المؤسسة الصناعية على العمال.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، والمنهج المقارن، واستعان بالملاحظة والاستمارة، وشملت عينة الدراسة 100 عامل صناعي.

وتوصل الباحث في دراسته إلى النتائج الآتية:

- إن أغلب العمال الصناعيين من أصل اجتماعي تقليدي، وأصلهم المهني متأثر بوسطهم الاجتماعي.
- إن الخصائص الاجتماعية والمهنية لها أثر على العمال في تقييم عملهم ووسطهم المهني، فمواقفهم وخطابهم وردود أفعالهم تجاه الواقع الذي يعيشون فيه مستمدة من المجتمع والثقافة الريفيين، مما يؤثر على تأقلمهم مع الوسط الصناعي.
- للخصوصية الثقافية لأي مجتمع دور في التأثير على كيفية وطريقة تأقلم العمال مع وسطهم المهني، وهذا ما يجعلهم ينفردون بمميزات خاصة.

الدراسة العاشرة: دراسة علي كنز، الموسومة ب: البناء التنظيمي ومكوناته: ⁽¹⁾ أجريت هذه الدراسة بمصنع الحجار بعنابة في الجزائر، وهدفت إلى دراسة جملة من المتغيرات التنظيمية مثل: السلطة والنقابة، صراعات العمل، التغيير التنظيمي، الإيديولوجيا السائدة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

¹ بلقاسم مزبوة: مرجع سبق ذكره، ص، ص 29، 30.

1. رغم أن موثيق المؤسسة وقوانينها الرسمية تطرح مسألة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات إلا أن ذلك يبقى مقتصرًا على فئة اجتماعية غالبيةهم مسيرين، لهم علاقات نفوذ وتأثير، أو يحوزون على مكانة تنظيمية تؤهلهم للتحكم في قنوات الاتصال بالمؤسسة.

2. يتناقض مبدأ المشاركة الكلية في اتخاذ القرارات بكثير من العوامل الفنية تتعلق بفهم واستيعاب المعلومات بالنسبة للعامل فضلًا عن تكوينه الذي يؤهله للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالإنتاج والتسويق والتمويل.

3. تتناقض مكونات البناء التنظيمي نظرًا لتداخل الأدوار وعدم الالتزام الوظيفي بسبب عدم تحديد واجبات الدور وعدم قناعة العاملين بأن المصنع هو مصنعهم وأهدافه هي أهدافهم.

4. هناك جماعات خفية تدكي وتائر الصراع، وتثبت الوشاية وسط العمال، الأمر الذي يؤدي إلى الانقسام داخل الفئات العمالية وحدوث تشوه للوعي العمالي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

وعلى العموم فإن هذه الدراسات قد تناولت كلاً من القيم الثقافية والصراع التنظيمي سواء بطريقة مباشرة واضحة، أو بطريقة غير مباشرة وضمنية، من حيث أبعاد كل من المتغيرين، ومحاولة الربط بين أبعاد القيم الثقافية، خاصة تلك المتمثلة في نظرة العمال للعمل، والعادات والتقاليد والخبرات والقدرات الفردية، من جهة، واختلاف الأهداف وتباين الأدوار والتفاعل العدائي بين الأفراد في مختلف الوحدات التنظيمية من جهة أخرى، ومن هذه الزاوية يمكن القول أن عرض الدراسات السابقة يندرج ضمن تحديد ملامح الدراسة الراهنة، وبمناخ مدخل لها.

وتجدر الإشارة هنا أنه وبالرغم من إسهام الدراسات السابقة في فهم القيم الثقافية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، إلا أن الدراسة الراهنة تتوافق مع نتائج تلك الدراسات في أجزاء معينة، وتختلف عنها في جوانب أخرى، وهذا يعود إلى كون الدراسات السابقة لم تتناول موضوع القيم الثقافية والصراع التنظيمي من

نفس الزاوية التي تناولتها الدراسة الراهنة، إضافة إلى اختلاف مؤشرات وأهداف الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل

من خلال الإطار التصوري والمفاهيمي الذي يشمل كلاً من الإشكالية وأهمية الموضوع ومبررات اختياره وأهداف الدراسة ومفاهيمها، إضافة إلى الفرضيات والدراسات السابقة، أصبح الموضوع الذي نهدف إلى البحث فيه أكثر وضوحاً، حيث استطعنا تكوين نظرة شاملة عن الظاهرة المراد دراستها، والإحاطة بحدودها وأبعادها.

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

تمهيد

أولاً: القيم الثقافية

ثانياً: الصراع التنظيمي

ثالثاً: البناء الاجتماعي للمؤسسة العمومية الجزائرية

خلاصة الفصل

عرفت المؤسسة الجزائرية عدة أنماط تنظيمية، حيث مرت بمراحل تسييرية مختلفة ساهمت بشكل أو بآخر في نمو وتنوع أنشطتها، وذلك تبعا لخصوصية وطبيعة الظروف التي عاشها المجتمع الجزائري في كل مرحلة، حيث يؤثر المحيط الاجتماعي والثقافي للأفراد على طرق تفكيرهم والتصورات التي يكونونها تجاه المواقف المختلفة التي يواجهونها في عملهم، وكذا أساليبهم وطرقهم المختلفة في أداء الأنشطة المسندة إليهم. وانطلاقا من هذا فإن القيم الثقافية التي يحملها العامل تعكس مجمل الخبرات والقدرات الفردية التي يحملها، كما أنها تشكل نظرته للعمل الذي يزاوله. هذه الاختلافات في عادات وتقاليد العمال ومهاراتهم الخاصة واتجاهاتهم ووجهات نظرهم قد تؤدي إلى بروز الانقسامات بينهم وتوليد صراعات بين مختلف الفئات العمالية نتيجة لتعارض أهدافهم ومصالحهم وتباين مراكزهم وتداخل أدوارهم وكذا التفاعل العدائي الحاصل بينهم. مما يؤثر على أداء العمال وعلاقتهم، والتأثير على تسيير المؤسسة بصفة عامة.

أولاً: القيم الثقافية

تؤدي القيم الثقافية دورا هاما في حياة الفرد والمجتمع على نحو عام، وتنتقل هذه الأهمية لداخل المؤسسة الصناعية، على اعتبار أن القيم خاصة ثقافية تترجم عملية التفاعل بين المورد البشري والمجتمع الذي نشأ فيه، وكيف يؤثر ذلك التفاعل على سلوك العامل الذي يستند إلى منظومة قيمية صادرة عن البيئة التي ينتمي إليها، فالقيم الثقافية تعتبر عنصر أساسي في تكوين العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة، وكذا تبني مجموعة من السلوكيات التي تعكس العادات والتقاليد التي نشأ عليها هؤلاء الأفراد، والتي على أساسها تتشكل اتجاهاتهم وتتوضح تصوراتهم، وسنحاول في هذا الفصل الكشف عن طبيعة القيم وخصائصها، وكذا أنواعها وتصنيفاتها، كما سنتطرق إلى التحليل السوسولوجي لها، ونتعرض للعلاقة بين القيم والثقافة، ودور هذه الأخيرة في ترسيخ القيم.

I. طبيعة القيم وخصائصها:

1. طبيعة القيم: تعددت وجهات النظر في تحديد طبيعة القيم، وفيما يلي أبرز تلك الاتجاهات:⁽¹⁾

• **الاتجاه الأول:** ينظر إلى القيم بوصفها اهتمامات أو اتجاهات تجاه أشياء أو مواقف أو أشخاص، لذا فإنه يمكن قياس القيم من خلال مقاييس معينة، تعرض فيها مواقف معينة، ويطلب من الفرد أن يستجيب باختيار بديلين أو أكثر، وتضم هذه المواقف اهتمامات الأشخاص بالأنشطة والأشياء المختلفة بمعاييرهم ومثلهم العليا.

• **الاتجاه الثاني:** يقوم هذا الاتجاه على أن المؤشر الرئيسي للقيم هو السلوك، وهذا يعني أن القيم تدفع أصحابها إلى أنماط معينة من السلوك، لذا يرى **بارسونز** أن القيم إلتزام عميق من شأنه أن يؤثر على الاختيارات بين بدائل الفعل السلوكي ومن خلال طرح تلك البدائل على الشخص يمكنه تحديد ما يعرف بهيكل القيم الشخصية التي يتبناها ويعتقده.

• **الاتجاه الثالث:** هو الذي يجمع في قياسه للقيم بين مؤشري السلوك والاتجاه، على اعتبار أن السلوك هو سلسلة من الاختبارات يقوم بها الفرد بناء على استجابات يتعرض لها عند تنقله من موقف إلى آخر، أما الاتجاه فهو عبارة عن حالة من الاستعداد والتهيؤ العقلي والعصبي المنظم عن طريق الخبرات والتجارب الفردية التي يمر بها الإنسان وتؤثر عليه في الاستجابة للمواقف المحيطة به.

• **الاتجاه الرابع:** يقيس القيم من خلال التصريح المباشر بهذه القيم.

2. خصائص أنساق القيمة: في هذا العنصر سوف تتم مناقشة النتائج الرئيسية العامة للدراسات

السوسيولوجية الخاصة بنسق القيم، وذلك كما يلي:⁽¹⁾

1حناشي لعلي بن صالح: أثر القيم على السلوك الإداري بين الفكر الإسلامي و الفكر الوضعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص61.

¹محمد أحمد محمد بيومي: علم إجتماع القيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص-ص116-117.

➤ تعد القيم بمثابة متغيرات في كل من الأنساق الكبرى الأربعة للفعل الإنساني، وهي: الكائن، الشخصية، المجتمع والثقافة.

➤ الاكتشاف الثاني عن القيم عامة، القيم عبارة عن تعميمات، من خلالها تتصل الأفعال المختلفة، ومن خلالها يمكن فهم فعل معين بأن له معنى، والقيم أيضا مفهومات تصويرية خاصة، فإن الصياغة المطلقة للقيمة تمثل رمزا، أي تصورا غير كامل، يعبر عن طائفة من الإدراكات التي تشكل المحتوى الإمبريقي للقيمة.

➤ اكتشف علماء الاجتماع أن كل ثقافة لها نسق قيمي متميز، يعبر عنه إما شعوريا، أو بسلوك لاشعوري، بل ينظرون إلى القيم على أنها عناصر الثقافة، أو المعاني المشتركة للمجتمع الذي يحمل ثقافة معينة، إذ يمكننا القول بأن القيم لها درجة من العمومية، فالقيم لا يمكن أن تعبر عن تجربة مفردة، أو موقف مفرد، فالقيم دائما معاني عامة، أو معايير، أو تناسقات مع بعض البناء الداخلي.

➤ هناك علاقة منطقية ووظيفية بين القيم ونسق المفاهيم الثقافية العامة، والمقولات التي اقترحت لوصف وجهة النظر الثقافية ونسق القيمة.

II. أنواع القيم الثقافية:

لقد تعددت تقسيمات أو أنواع القيم تبعا لحالة التداخل فيما بينها، وقد قسمت القيم الثقافية إلى عدة تقسيمات كما يلي:⁽¹⁾

1. أنواع القيم حسب المحتوى: وهي ستة أنماط:

➤ **القيم السياسية:** يقصد بها اهتمام الفرد وميله للحصول على القوة والسيطرة والقدرة على توجيه الآخرين وحل مشكلات أفراد المجتمع.

1 عابدة علي أبو زايد: استخدامات طلبة الثانوية العامة لشبكات التواصل الاجتماعي وأثرها في المحافظة على القيم الثقافية "دراسة ميدانية في محافظات غزة"، مذكرة ماجستير، كلية الآداب، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016، ص-ص 90-92.

الفصل الثاني

➤ القيم الاقتصادية: تعبر عن اهتمام الفرد وميله للحصول على ما هو نافع عن طريق الانتاج والتسويق والاستهلاك.

➤ القيم العلمية: تعبر عن اهتمام الفرد وميله لاكتشاف الحقيقة وسعيه وراء القوانين التي تحكم الأشياء.

➤ القيم الجمالية: تعبر عن اهتمام الفرد بكل ما هو جميل من ناحية الشكل والتنسيق والابداع.

➤ القيم الاجتماعية: تعبر عن اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس ومساعدتهم، ويتميز الأفراد هنا بالعطف والحنان.

➤ القيم الدينية: تعبر عن اهتمام الفرد بالقضايا الدينية، والبحث عما وراء الطبيعة، ومعرفة أصل الإنسان ومصيره.

2. أنواع القيم حسب بعد المقصد: وتنقسم إلى:

➤ قيم وسائلية: ينظر إليها الفرد على أنها وسائل لغايات وأهداف بعيدة.

➤ قيم هدفية وغائية: ينظر إليها الفرد على أنها غايات وأهداف في حد ذاتها.

3. أنواع القيم حسب بعد الشدة: وتنقسم إلى:

➤ قيم إلزامية: وهي التي تحدد ما ينبغي أن يكون، مثل قيمة الولاء للوطن.

➤ قيم تفضيلية: هي التي تحدد ما يفضل أن يكون، مثل قيمة الطموح و النجاح في العمل.

➤ قيم مثالية: هي القيم التي يشعر الناس أن في تحقيقها تبرز صورة الكمال المحمودة للقيمة، مثل قيمة العدل وقيمة الإحسان.

4. أنواع القيم حسب شيوعها: وتنقسم إلى:

➤ القيم العامة: هي التي يعم انتشارها في المجتمع الكلي.

➤ القيم الخاصة: هي المتعلقة بمناسبات اجتماعية معينة.

5. أنواع القيم حسب وضوحها: وتنقسم إلى:

➤ **قيم ظاهرة:** وهي التي يعبر عنها الفرد باللفظ صراحة و بالسلوك.

➤ **قيم ضمنية:** وهي القيم التي تستخلص ويستدل عليها من خلال ملاحظة الاختيارات التي تتكرر

في سلوك الأفراد.

6. أنواع القيم حسب بعد الدوام: وتنقسم إلى:

➤ **القيم الدائمة:** هي القيم التي تبقى زمنا طويلا مستقرة في نفوس الناس، يتناقلونها جيل بعد جيل.

➤ **القيم العابرة:** هي القيم الوقتية القصيرة الدوام، السريعة الزوال.

بالإضافة إلى أن هناك تصنيفات أخرى للقيم الثقافية، منها نموذج (هوفستد) HOFSTEDE والذي جاء

على الشكل التالي:⁽¹⁾

✓ **الفردية مقابل الجماعية:** ينصب التركيز في المجتمعات الفردية على الإنجازات الشخصية

والدفاع عن حقوقهم وحقوق أسرهم، واختيار انتماءاتهم، وفي المقابل يتصرف الأفراد في المجتمعات

الجماعية، كأعضاء في مجموعة أو منظمة أعمال متماسكة ومستمرة مدى الحياة.

✓ **فارق القوى:** يعكس هذا البعد مدى تقبل الأفراد الأقل قوة في منظمات الأعمال للتباين في

المناصب بين أعضاء المنظمة الواحدة.

✓ **التوجه بالإنجاز:** يتعلق هذا البعد بمفاهيم ترتبط بالمكون الجنسي بين الذكورية والأنوثة، إذ أن

المجتمع الذكوري يعكس القيم المسيطرة فيه صفات الذكورة التي تشمل التحديات مثل الإصرار والنجاح

المادي والإنجاز، بينما الجانب المكون للمجتمع الأنثوي يتم التركيز على النوعيات التي تميل نحو الجو

العائلي، والاهتمام بالعلاقات ونوعية الحياة والاهتمام بالآخرين.

¹ عبد الواحد عبد الكريم إبراهيم الشرفاء: أثر القيم الثقافية للعاملين في الممارسات المحاسبية "حالة دراسية عن شركة البوتاس العربية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2015، ص8.

✓ تجنب عدم التأكد: يتعلق هذا البعد بدرجة عدم اليقين والغموض، وكيفية تعامل منظمات الأعمال مع عدم التأكد ودرجة تحملهم للمخاطر، وقوة عدم التأكد تنشأ عندما يحاول الأفراد إدارة المستقبل والسيطرة عليه، وضعف تجنب عدم التأكد ينشأ عندما يكون هناك جو أكثر ارتياحا من خلال التركيز على الممارسات أكثر من المبادئ.

III. التحليل السوسيولوجي للقيم الثقافية :

لقد ذهب أحد الباحثين إلى القول بأن "سوروكين، Sorokin" قد أحدث ثورة في علم الاجتماع، وذلك عن طريق جعل القيم محورا لدراسته، ويشرح "سوروكين" ذلك بقوله أن القيم كامنة في قاعدة كل النظم الاجتماعية والاتجاهات، ولذلك فإن علم الاجتماع يجب أن تكون مهمته الأساسية هي دراسة القيم، إن فهمنا للقيم أو نسق المعاني - المعايير - القيم، يقوم على أساس فهمنا للثقافة، وعلم الاجتماع يجب أن يهتم بالقيم الثقافية على أساس أنها محددات في أي تحليل للحياة الاجتماعية، وأكثر من ذلك فإن موضوعات مثل: الجماعات، الطبقات، الأدوار، الترتيب، الفعل الاجتماعي، يكون لها أهمية عندما تستخدم أو تفسر على أنها متغيرات في أنساق المعاني - المعايير - القيم.

ولقد حدد "سوروكين" المجال السوسيولوجي لدراسة القيم كما يلي: لو بدأنا بالبحث في النسق السوسيوثقافي وخصائصه، فإننا نكون قد درسنا بطريقة منظمة بناء وتركيب الثقافة الكلية، أي الكيفيات الأساسية لتغييرها، أو انتظامها، أو تناسقها الزماني والمكاني، أو إيقاعها أو تواليها، وبعض الجوانب الأساسية الأخرى للسيرورة السوسيوثقافية، وبعد أن أوضحنا الكيفيات الأساسية، ننتقل إلى دراسة الأسباب، والتي تشتمل على: أسباب التغير، أسباب الإيقاع أو الانتظام أو التوالي، أسباب التحولات، الاتجاهات والدراسات، وأخيرا أسباب الأشكال الإيقاعية العليا الفكرية والمثالية والحسية⁽¹⁰⁾

1محمد أحمد محمد البيومي: مرجع سبق ذكره، ص-ص 91-92.

وهدف "سوروكين" هو تفسير الطريقة التي تصبح بها القيم في فترات تاريخية مختلفة متضمنة في الطرق المرتبطة بحياة أولئك الذين يعيشون معها، وعندما يتحقق ذلك، فإنه يمكن وصفه بأنه تكاملي، ولكي نفهم الثقافات وتغيراتها، فإن "سوروكين" يقترح 3 أنواع للإيقاع، وهي: الحسية، المثالية، الفكرية، وتتصل هذه الأشكال الثلاثة بمفهوم التكامل المنطقي المعقول للثقافة، وفي قاعدة هذه النماذج يوجد نسقها الخاص بالحقيقة والواقع، بمعنى أن هذه الأنواع أو النماذج هي المسلمات القيمة للعناصر الثقافية المنطقية والمعقولة والمتكاملة، والتي تبدو متناسقة معا في نسق قيمي عام.

- **النسق الحسي:** هو الذي يتمثل فيه الواقع الحقيقي والقيم الحقيقية التي مصدرها الحس، ووراء الواقع والقيمة المدركة بواسطة أعضاء الحس، ليس هناك واقع آخر أو قيمة أخرى.
- **النسق الفكري:** وهو نسق القيم القائم على الإيمان والوحي، والقائم على الاعتقاد بأن الواقع الحسي والقيمة الحسية ما هما إلا وهم.
- **النسق المثالي:** وهو مركب من أشياء حسية وفكرية.

والثقافة كما يذكر "سوروكين"، ماهيا لا تعبيرات عن هذه الأنساق العليا للتكامل، ثم يشرح كيف أن التغير يتحقق في أنساق القيمة، ولماذا تتغير هذه الأنساق، والأسباب التي من أجلها تتغير القيم، بمعنى أنه خلال التجربة الإنسانية، أو الممارسة المستمرة للأنشطة، فإن بعض القيم التي كانت مجلدة فيما سبق، تبدأ في فقدان قيمتها، وتتطور قيم جديدة، ذلك بالقدر الذي تسمح به مسلمات القيمة وإمكانات النسق الثقافي، على أية حال، قد تستمر بعض القيم التقليدية في البقاء خاصة إذا ما طرأ عليها نوع من التعديل أو التحديث¹، وقد اشتق "سوروكين" هذه العملية باعتبارها مصاحبة لمبدأ الحدود، والذي يفسر متى يحدث تغير القيمة، أما بخصوص كيف تتغير القيم، فإن "سوروكين" يعتقد بأن التغير لا يمكن أن يفسر بالإشارة إلى عامل خارجي، غير أن وجدان التغير محكوم من الداخل بواسطة

1 محمد أحمد محمد بيومي: مرجع سبق ذكره، ص-ص 92-93.

ما يسميه التلازم الذاتي، وبكلمات أخرى، فإنه لا يمكن أن نذهب إلى أن أحد أجزاء نسق القيم الثقافية هو المسبب لتغيير الأجزاء الأخرى، فبدلاً من ذلك، تحدث التغييرات ككل، أو تحدث وفقاً لمعية في التغيير، وكلما زادت درجة تماسك النسق زادت المعية في التغيير.

IV. العلاقة بين القيم والثقافة:

إن طبيعة الثقافة لها أثر فاعل وحاسم في نوعية القيم والمعايير التي تتشكل منها تلك الثقافة، وهي بالنتيجة ذات أثر حاسم في أنماط السلوك الإنساني، فالثقافة كما يرى مالك بن نبي هي التعبير الحسي عن علاقة الفرد بهذا العالم، أي بالمجال الروحي الذي ينمي فيه وجوده النفيس، أي أنها نتيجة الاتصال المباشر بذلك المناخ، وعلى هذا الأساس فإن الثقافة الشخصية نقطة بين علم النفس وعلم الإنسان، فهذا العلم يذكرنا بأننا لا نستطيع أن نفهم الفرد فهماً جيداً، دون أن تأخذ في اعتبارنا الوضع الثقافي ومقومات الثقافة، ولا أن نفهم مؤسسات الثقافة بغير معرفة الأفراد الذين يشاركون فيها، وكثير من جوانب سلوك الإنسان ينبغي أن تفسر لا في ضوء الفرد نفسه، بل وأيضاً في ضوء الثقافة، سواء كانت خارجية أو داخلية، ونستطيع أن نلاحظ الثقافة في سلوك الأفراد.

إن اختلاف الأفراد من حيث أنماط سلوكهم عائد إلى اختلاف الثقافات التي يتحركون في مناخها، وهي تختلف باختلاف القيم التي تشكل نسيجها ونسقها، وإذا كان الأمر كذلك، فلا بد من وضعه في الحسبان، كلما تعلق الأمر بهم بإصلاح الخلل في البناء الاجتماعي والحضاري، لأن المفروض في الفعل الثقافي ككل فعل تغيير، أن يشتمل على عنصري الهدم والبناء⁽¹⁾. وما يجدر ذكره أنه من حقائق النفس البشرية، أن العناصر المشرقة التي تدفع بالإنسان إلى الحركة وتسمو به إلى درجة التكريم، لن تتحول إلى فعل تغيير إلا إذا تمثلها الأفراد، وخلقت نوع من التجانس بينها في الاتجاه والسلوك. إن طبيعة البناء الثقافي، وبالتالي النسق القيمي، هي التي تحدد حجم المسافة من نفس الإنسان التي يستجيب لها في ذلك

¹ حناشي لعل بن صالح: مرجع سبق ذكره، ص-ص 79-81.

الإطار الثقافي، فإن كان ذلك الإطار فقيرا أو ناقصا بحيث يركز على أبعاد بعينها من الكيان البشري، فإن ذلك النقص لاحق لا محالة بتلك النفس ومنعكس عليها بأكملها، والعكس صحيح، أي أنه بقدر ما يكون الإطار الثقافي متكاملا بفضل مضمونه، ومحتواه الغني من القيم التي تمس جوانب الكيان الإنساني بأكملها، بقدر ما ينعكس ذلك على الإنسان كاملا وتوازنا وتماسكا، بحيث يشد من أزر الإنسان ويساعده في القيام برسالته الحضارية، وهي التي خلق من أجلها.

V. دور الثقافة في ترسيخ القيم:

تلعب الثقافة دورا هاما وبارزا في ترسيخ القيم وتثبيتها، فالثقافة باعتبارها البيئة التي تمارس مفعولها على الفرد، هي في نفس الوقت ذلك الوسط الذي يتشكل داخله الكيان النفسي للفرد بالصورة نفسها التي يتكون أو يتم بها تشكل كيانه العضوي داخل المجال الحيوي الذي يتضمنه، مما يجعلنا نلاحظ مدى تأثيرها على الفرد والجماعة، من خلال ترسيخ القيم التي تحملها هذه الثقافة، فمثلا في المجتمع الإسلامي نجد أن ثقافته مستمدة من الشريعة الإسلامية، وينعكس ذلك في نظرتهم العامة للأمور المادية أو المعنوية⁽¹⁾. وعلى نقيض ذلك فإننا نجد أن المجتمعات الرأسمالية والشيوعية، والغربية عموما، ثقافتها نابعة من قوانين وضعية وفلسفات فردية وآراء شخصية كونت مفاهيم خاصة في عقول أفرادها، انعكست في نظرتهم العامة للأمور التي تحيط بهم، مما جعل أحكامهم على مدى أفضلية سلوكيات معينة دون غيرها، مبنية على متضمنات هذه الثقافة الأرضية التي ترضي أهواءهم ونزعاتهم دون أدنى اعتبار للخالق، ويتأثر كل مجتمع بمظاهر الثقافة السائدة فيه، حيث تنبثق منها مجموعة القيم الممثلة لها، والمعبرة عنها، والتي تنتظم مع بعضها وتترابط في نسق خاص بها، مكونة ما يسمى -نظام القيم في المجتمع- ويختلف نظام القيم السائد في مجتمع ما، عن نظام القيم السائد في مجتمع آخر، حتى وإن اشترك معها في بعض ما تتضمنه من قيم مماثلة، وذلك تبعا للثقافة العامة التي اشتقت منها، ويمثل نظام القيم السائد في أي

¹ المرجع نفسه، ص-ص 81-82.

مجتمع ضبطا اجتماعيا لسلوكيات الأفراد. مما سبق يمكن القول أن إدراك المفكرين والباحثين لتفاهم التحولات الثقافية والتي تحدث تغييرا في المؤسسات المختلفة، ونتيجة للأبحاث العديدة وإشادتها بأهمية القيم الثقافية التي تعتبر نتاجا لتراث المجتمع وحضارته على مر العصور، دفع ذلك إلى التعمق أكثر في تحليل هذه القيم التي تفصح عن نفسها من خلال ممارسات الفرد وسلوكياته داخل المؤسسة، والتي تشير إلى مجموعة المعتقدات والتصورات والمبادئ التي تتكون لديه من خلال نشأته في بيئة معينة، على اعتبار أن المؤسسة نسق اجتماعي مفتوح، تتحدد فيها تفاعلات العمال مع المواقف المختلفة وفقا لاعتبارات عديدة داخلية وخارجية مصدرها شكل كبير البيئة الثقافية، والتي تكون قيما معينة للأفراد تشمل اتجاهاتهم ونظرتهم لعملهم والأنشطة التي يمارسونها وعلاقاتهم في المؤسسة، مما يمنح هذه القيم دورا حيويا كونها أحد أهم عناصر المؤسسة، والتي قد تهيئ لنفوق الأفراد وتميزهم وتحسن خياراتهم في عملهم، أو تأخذ منحى آخر من خلال اختلاف هذه القيم بين حاملها داخل المؤسسة، وما قد ينجر عن ذلك من عدم تحقيق للتكامل والتكيف والانسجام والاندماج وتوتر العلاقات بين العاملين.

ثانيا: الصراع التنظيمي

المنظمة لا تظل في سكون دائم وتوازن مستمر، فهي وإن كانت تنظيما موجها نحو تحقيق أهداف محددة، إلا أن التنظيم لابد أن يحدث فيه التغيير في ظل مجتمع يخضع لظروف اقتصادية وسياسية وثقافية تمارس تأثيرها عليه وتخضعه للتكيف معها إذا ما أراد البقاء، وبالتالي فالتنظيم لا يستطيع أن يتجنب الصراعات الحتمية التي يشهدها خلال تحقيقه لأهدافه، ولقد كان أغلب الباحثون ينظرون للصراع بأنه ظاهرة سلبية، واعتبره ظاهرة خطيرة تؤثر على استمرار واستقرار المنظمة، ولم يكن الصراع التنظيمي ظاهرة معترف بها داخل التنظيم باعتباره ظاهرة عكسية يجب القضاء عليها، واعتبروه خلافا في الهيكل التنظيمي وفي توزيع المهام والصلاحيات.

I. طبيعة الصراع التنظيمي وأسبابه:

1. طبيعة الصراع التنظيمي: يمكن النظر للصراع في المنظمات من منظورين على الأقل: المستوى والشكل، فهناك الصراع الذاتي "داخل الفرد" يندرج ضمن صراع الدور، والصراع بين الجماعات تحدث اختلافات في شكل صراع داخلي. ويرى كوسر«coser» أن الصراع التنظيمي بطبيعته يقدم مجموعة من الوظائف للتنظيم فهو يساعد على إقامة الوحدة في المنظمة ويدعم التماسك بين أعضائها والصراعات التي ترتبط بالأهداف والقيم والمصالح تؤدي وظيفة إيجابية لهيكل التنظيم.

ولفهم طبيعة الصراع التنظيمي داخل المنظمات يتطلب معرفة أهم الأشكال التي يتخذها الصراع والأكثر انتشارا وهي (1)

✓ **صراع الأهداف:** حيث يسعى فرد أو جماعة معينة إلى هدف أو نتيجة معينة تختلف عما يسعى إليه الآخرين.

✓ **الصراع الفكري:** حيث يحمل كل فرد أو جماعة أو منظمة أفكارا لا تتسجم مع أفكار الآخرين.

✓ **الصراع العاطفي:** حيث تتعارض أحاسيس ومشاعر الفرد أو الجماعة مع أحاسيس الآخرين.

✓ **الصراع السلوكي:** حيث يأتي الفرد بتصرفات لا يتقبلها الآخرين.

✓ **صراع الأدوار:** حيث أن لكل فرد دورا معيناً في المنظمة يمكن أن يتعارض مع الآخرين.

بالإضافة إلى معرفة أهم مصادر الصراع التنظيمي الشائعة والأكثر انتشارا وهي:

❖ **التنافس على الموارد المحدودة:** فكل وحدة أو إدارة تحتاج إلى موارد معينة لبلوغ أهدافها، وغالبا

ما يكون مجموع ما تطلبه هذه الوحدات أكثر مما تستطيع المنظمة توفيره، لذلك فإن كل رئيس وحده

ينافس الآخرين لتأكيد حصول وحدته على احتياجاتها كاملة، ومن المهم أن يدير المدير مثل هذا الخلاف

بحكمة ووعي ويراعي مصلحة الأطراف المعنية، ويحرص على ألا يعالج الخلاف بطريقة ينتج عنها

طرف كاسب و طرف خاسر.

1 محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، 119-121.

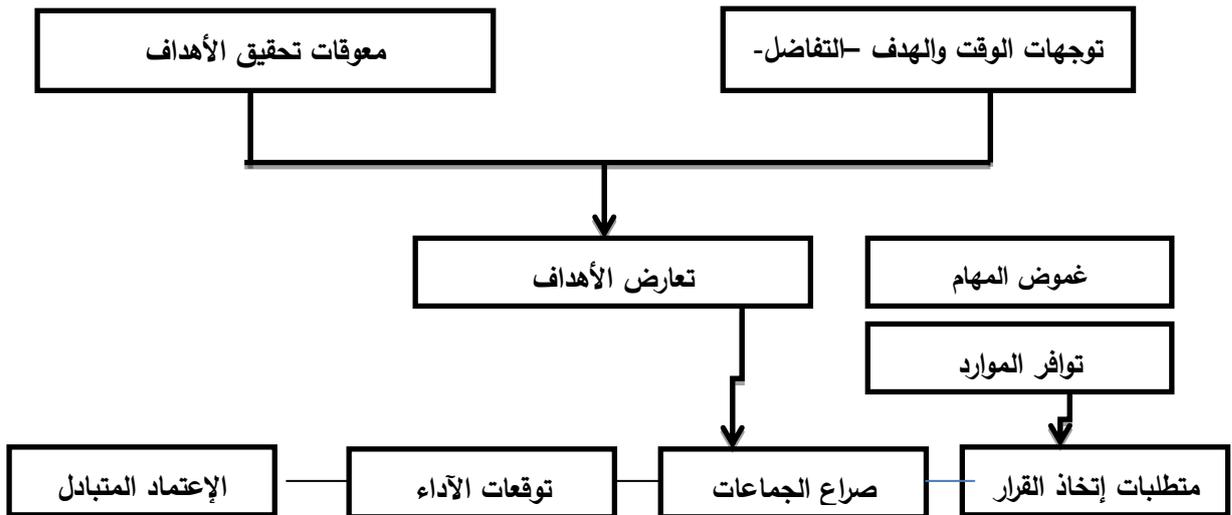
❖ **الخلافات المرتبطة بطبيعة الوظائف:** وينشأ هذا السبب عن طريقة بناء هيكل التنظيم الإداري للمنظمة، حيث ينبع الخلاف بسبب أن أحسن الطرق لأداء وظيفة ما قد لا يتماشى بالضرورة مع أحسن الطرق لأداء وظيفة أخرى.

❖ تباين قيم وأهداف أفراد التنظيم.

❖ **التنظيم الغامض:** من الأسباب الشائعة التي يمكن أن ينشأ عنها الخلاف، لأن غموض التنظيم الإداري يؤدي إلى التحديد غيرالدقيق لاختصاصات كل وظيفة مما يجعلها تتداخل مع اختصاصات الوظائف الأخرى.

❖ **المغالاة في إبراز محاسن الأسلوب التنافسي:** والتوسع في دعمه وتطبيقه، حيث يلاحظ أن هناك من يركز على هذا الأسلوب بربطه بسياسات موسعة للمكافآت والحوافز المادية، الأمر الذي يخلق حساسيات شخصية بين العاملين وبصورة قد تصل إلى درجة الصراع بينهم وخاصة إذا لم تكن هناك معايير دقيقة لقياس فعاليتهم، والشكل رقم(01) يوضح مصادر الصراع التنظيمي⁽¹⁾.

الشكل رقم(01): مصادر الصراع التنظيمي.



¹ محمود سليمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص64.

2. أسباب الصراع التنظيمي : ينشأ الصراع في المنظمات عادة نتيجة للأسباب التالية:⁽¹⁾

- الاختلاف في القيم والثقافة والعادات والتقاليد والاتجاهات والمدرجات والعقائد الدينية.
- المنافسة على الموارد المتاحة بين الأفراد أو بين الأقسام أو بين المنظمات: فالصراع هنا يحصل عادة من خلال سعي كل طرف للحصول على الموارد قبل نفاذها لتغطية احتياجاته التشغيلية أو الإنتاجية ولو كان على ذلك حساب الوحدات العاملة الأخرى بالمنظمة.
- صراع الأدوار: حيث أن لكل فرد دورا معيناً في المنظمة يمكن أن يتعارض مع الآخرين.
- المنافسة على السلطة: حيث يسعى كل فرد أو وحدة تنظيمية لتركيز السلطة لديه.
- التركيب النفسي السيكولوجي للفرد: يختلف الأفراد من حيث الشخصية فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ومنهم من يتميز بجدّة الطبع والحساسية الزائدة وبالتالي التعامل معه صعب ويؤدي إلى حدوث الصراعات.
- الرضا الوظيفي: حيث أن عدم الرضا على القرارات والتعليمات الوظيفية السائدة في حقل العمل يؤدي إلى حدوث الصراعات.
- الاعتمادية: هي العلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم، الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم.
- اختلاف الإدراك والأفكار: حيث تمثل المدركات المعاني التي يطلقها الفرد على الظواهر المختلفة ومجموعة الأفكار التي يحملها كل فرد أو جماعة أو منظمة لا تتسجم مع أفكار الآخرين مما يقود أحيانا للصراع بينهم.
- عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية: حيث يمكن أن يكون على مستوى التنظيم تداخل بين السلطات والمسؤوليات الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الصراع بينهما.

¹ زاهد محمد ديربي: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الأردن، 2011، ص 289.

• اختلاف الأهداف وتباينها: إن كافة الأقسام والوحدات التشغيلية في إطار المنظمة الواحدة يعملون لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة المعنية، إلا أنه يحصل أحيانا تعارض وعدم انسجام في تحقيق الأهداف وبالتالي يحصل الصراع.

II. مستويات الصراع التنظيمي ومراحله

1. مستويات الصراع التنظيمي : بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو

تحديد مستوياته، إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي:⁽¹⁾

➤ الصراع بين أفراد المنظمة: هو الصراع الذي يقع بين الفرد وبين رؤسائه أو زملائه داخل

المنظمة، وهو عادة ما يأخذ شكلا ظاهرا ملموسا، يتراوح بين الاعتراض السلمي وبين استخدام القوة والعنف، فالصراع هنا يختلف عن الصراع الذاتي الذي يقع في وجدان الفرد، بما يجعله يدرك على خلاف الحقيقة وجود حالة من النزاع بينه وبين أطراف أخرى خارجية، أو بينه وبين المنظمة ذاتها وبالتالي تلعب المتغيرات المعرفية أو الإدراكية دورا كبيرا في الصراع بين الأفراد داخل المنظمة.

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد، نموذج يعرف باسم "نافذة جوهاري،

the Johary Windows، نسبة إلى "Harry Ingram" و"joseph Luft"، ويوضح الشكل التالي هذا

النموذج:⁽²⁾

الشكل رقم (02): نافذة جوهاري

الفرد يعرف نفسه الفرد لا يعرف الآخرين

2	1
4	3

الفرد يعرف نفسه

الفرد لا يعرف نفسه

¹معن محمود عياصرة: مرجع سبق ذكره، ص-ص 36-37.

²محمود سليمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص، 70.

من الشكل السابق يلاحظ أن هناك أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه وبالآخرين، ويمكن استعراضها كما يلي:

الحالة 1: الفرد يعرف نفسه والآخرين: هذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على علم بمشاعره وإدراكاته ودوافعه وأيضاً بمشاعره وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث صراعات.

الحالة 2: الفرد يعرف نفسه فقط: وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعره وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل ويتعامل معهم، وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله لذا يكون متردداً في التعامل معهم.

الحالة 3: الفرد يعرف الآخرين فقط: فقد تتوفر معلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانزواء بعيداً عن زملائه في العمل.

الحالة 4 : الفرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين: وهذه أسوأ الحالات، حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

➤ **الصراع داخل المنظمة:** يمتد اصطلاح الصراع داخل المنظمة ليشمل مستويات من النزاع، فهناك الصراع الذاتي وهناك الصراع بين أفراد التنظيم، إلى جانب الصراع الذي يقع بين الجماعات أو الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى الصراع الذي يحدث بين مستويات السلم التنظيمي، وقد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم، كذلك الصراع يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة والنفوذ، والامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي إلى عدم رضا فئات أخرى، كما يحدث الصراع نتيجة السعي

للحصول على الموارد والقوة، وبالتالي فإن هذا الصراع يؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية مختلفة الاتجاهات والاشكال طالما كانت المنظمة لا تتمتع بالاستقرار.

ويمكن القول بأن هذا الصراع يجري بين الجماعات المختلفة داخل التنظيم وعلى مستويات مختلفة

نذكر منها: (1)

❖ **الصراع الوظيفي:** وهذا ما يحدث بين الاجهزة الفرعية لمؤسسة عامة كدائرة التخطيط ودائرة

التمويل، حيث تسعى كل دائرة إلى تحقيق أهدافها دون التركيز على الأهداف الأخرى.

❖ **الصراع على السلطة:** حيث يسعى كل فرد أو وحدة تنظيمية لتركيز السلطة لديه.

❖ **الصراع حول الشرعية:** وهوما يحدث بين الجماعات الرسمية صاحبة اتخاذ القرارات، وبين

الجماعات الغير الرسمية التي تمارس بدورها سلطة غير رسمية على أعضائها.

➤ **الصراع بين المنظمات:** مما لاشك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط،

وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية التي تتعامل معها، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة قد

تتعاون أو تتنافس معها، فالصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتتأثر

وتتنشط وتتطور وتحسن حالها حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع، فتعرض

المنظمة إلى شتى أنواع الصراعات مما يؤدي إلى حلول الارتباك والقلق في جوانب هيكلها التنظيمي، مما

يؤدي إلى حدوث الأضرار لكل الأطراف.(2)

2- مراحل الصراع التنظيمي: يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو

سلاسل متعاقبة ويمكن أن يطلق عليها دورة حياة الصراع وليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد

¹ سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص-ص 166-

. 167

² معن محمود عياصرة: مرجع سبق ذكره، ص 37

من هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل، ومن بين تلك النماذج نموذج "بوندي، pony".

نموذج "بوندي، pony": يرى بوندي أن الصراع يمر بخمس مراحل هي:⁽¹⁾

(1) مرحلة الصراع الضمني: وتتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.

(2) مرحلة الصراع المدرك: في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دوراً هاماً في تغذية صور ومدركات الصراع، حيث تتسبب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

(3) مرحلة الشعور بالصراع: في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً.

(4) مرحلة الصراع العلني: في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل: العدوان، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل: الانسحاب أو اللامبالاة أو أي وسيلة دفاعية أخرى.

(5) مرحلة ما بعد الصراع العلني: في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع، وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة محاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها، وإذا ما تم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة

¹ راجع العايب: القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل و السلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص-ص 72-73.

التعاون الوظيفي بين الأفراد أو الجماعات، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع وكنمه أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع الذي قد يختفي عن السطح مؤقتاً ولكن ما يلبث أن يعود مجدداً إلى مرحلته الأولى.

III. اتجاهات الصراع التنظيمي: انطلاقاً من طبيعة العلاقة بين أطراف النزاع، يمكن التمييز بين

اتجاهين أو نمطين رئيسيين من أنماط الصراع التنظيمي وهما: (1)

• **الصراع التنظيمي الأفقي:** يحدث هذا النمط من الصراع بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة، أو بين وحدات إدارية تقع في مستوى تنظيمي واحد، دون أن يكون لبعضها سلطة أو سيطرة على الأخرى، وترتبط فيما بينها بعلاقة أداء أو اعتماد مشترك، كالصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج و التسويق في نفس المنظمة.

• **الصراع التنظيمي الرأسي:** يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا، والصراع الذي يحدث بين المشرف أوالمسؤول وتابعيه في إطار عمل معين نتيجة عدم الاتفاق على سبيل الانجاز المستهدف للعمل مثلاً.

IV. مراحل تطور النظرة لمفهوم الصراع التنظيمي:

اختلفت وجهات النظر والآراء حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري وذلك على النحو الآتي: (2)

1. مرحلة الفكر التقليدي: يرى رواد هذه المرحلة أن الصراع هو ناتج الاتصال الضعيف بين الأفراد

في بنيات العمل وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الأفراد على إشباع حاجاتهم وتحقيقها، أي أن النظرة إلى

¹معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: مرجع سبق ذكره، ص-ص 38-39.

²محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص،ص 12,14.

الصراع في هذه المرحلة كانت سلبية على أساس أن الصراع شيء يرتبط بالرعب والخوف والعقاب. وتعتمد آراء هذه المرحلة على الافتراضات التالية:

- أن الصراع يمكن تجنبه.
- ينتج عن الصراع مشاكل في الإدراك والعواطف والسلوك بين الأطراف.
- أن الصراع يظهر بصفة رئيسية بسبب الاختلافات الفردية بين العاملين.
- يسبب الصراع ردود أفعال غير مناسبة بين الأطراف.

خلاصة القول أن الصراع في هذه المرحلة يعد أمراً غير مرغوب فيه ويجب تقليله إلى أدنى حد أو إزالته عن طريق الاختيار السليم للأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم.

2. مرحلة الفكر السلوكي: في هذه المرحلة بدأ النظر إلى الصراع على أنه ضرورة حتمية وطبيعية

تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة. وتقوم آراء هذه المرحلة على الافتراضات التالية:

- أن الصراع حتمي.
- أن أسباب الصراع متعددة ويمكن التعرف عليها من دراسة الموقف ككل.
- أن الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير بالمنظمة.
- أن الصراع قد يكون في صالح المنظمة.

خلاصة القول أن الصراع في هذه المرحلة له مستوى أقل يجب أن ينمى ويحافظ عليه داخل المنظمة، فإذا كان مستوى الصراع أقل من اللازم فإن ذلك سوف يقود العاملين إلى اللامبالاة وعدم الاهتمام بالإنتاجية وأحياناً قد يؤدي إلى تدمير المنظمة.

3. مرحلة الفكر الحديث: تعتبر هذه المرحلة الصراع ظاهرة طبيعية ومرغوب فيها، حتى أنه في

بعض الحالات يجب تشجيع الصراع وإيجاد الحد الأدنى منه بما يضمن للجماعة حيويتها وزيادة قدرتها

الابتكارية وممارستها للنقد الذاتي، وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

▪ الصراعات ظاهرة مألوفة وطبيعية في المنظمات لأن الأفراد يختلفون حول مدى سلطاتهم ومسئولياتهم.

▪ إن مبدأ الحد من الصراعات يكون صحيحا في المنظمات التي تتعامل مع الأزمات مثل: القوات المسلحة، أو المنظمات التي تتسم بالعمل الرتيب مثل: الشركات الصناعية، ولا يعتبر هذا المبدأ صحيحا بالنسبة للمنظمات المنتجة للمعرفة والتقنية.

خلاصة القول أن الصراع لا يمثل خطرا في حد ذاته وإنما يكمن الخطر في سوء الإدارة وهذا يتطلب بدوره أن تكون هناك استراتيجيات وطرق جديدة لإدارة الصراع.

V. آثار الصراع التنظيمي:

لقد تطورت النظرة للصراع بتطور النظرة للتنظيم غير رسمي، إذ كانت المدرسة التقليدية تنظر للصراع على أنه بصورة عامة سلوك ضار بالمنظمة ويؤثر على أداء الأنشطة ويؤدي إلى نتائج سلبية، ولكن مع ظهور المدرسة السلوكية في الإدارة والسلوك التنظيمي تغيرت هذه النظرة، وأصبح ينظر للصراع على أنه ليس بالضرورة أن يكون دائما ضارا بالمنظمة، بل له نتائج سلبية وأخرى إيجابية.

1. الآثار الإيجابية: إن أصحاب الفكر الإداري الحديث وعلى رأسهم المدرسة التفاعلية يعترفون بهذا الأثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة، وهو عنصر فعال في التغيير وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة وتطوير الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها ويمكن إيجاز الآثار الإيجابية للصراع المعتدل والمعقول في النقاط التالية:⁽¹⁾

1محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص-ص 129-130.

الفصل الثاني

✓ يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى أفراد التنظيم ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

✓ يتضمن الصراع التنظيمي عادة بحثا عن حل مشكلة، من خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة، وبالتالي التفكير في الحلول غير التقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمة وظهور الحلول الابتكارية الخلاقة.

✓ يساعد الصراع على اشباع الحاجات النفسية للأفراد والتغلب على الإحباط والكبت والسلوكيات والميولات العدوانية.

✓ يؤدي الصراع إلى إزاحة الستائر عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشكلات الفعلية التي كانت مكبوتة ومدفونة.

✓ يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة لأفراد التنظيم.

✓ قد ينتج عن الصراع تحسين الاتصالات بين العاملين في المنظمة بفتح طرق جديدة للاتصالا يمكن من تعميق الفهم المتبادل بين أطراف الصراع.

✓ يساعد على زيادة الانتاجية ويعمل على النمو.

✓ يمكن أن يكون الصراع التنظيمي أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والتحفيز في المنظمة.

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها، وكل هذا تم بواسطة صراع الجدل الإيجابي والعصف الفكري، كما أن الصراع الخارجي يزيد من التلاحم الداخلي في المنظمة.

2. الآثار السلبية: اعتبر أصحاب المدرسة التقليدية أن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر

سلبي، ويمثل اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه، مثل: التوتر النفسي

والقلق، وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة عن طريق اضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على فعاليتها⁽¹⁾. ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي يمكن ذكر ما يلي:⁽²⁾

- قد يتسبب الصراع في عدم الشعور بالرضا لدى أفراد المجموعات التي ينشأ بينها الصراع بما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد.
- يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت والجهد والمال مما يضعف مستوى الكفاية والفعالية.
- سوء العلاقات الوظيفية وسوء تبادل المعلومات، وفي هذه الحالة قد يصل الاتصال إلى أدنى مستوياته بين الجماعات ويتولد عن ذلك آثار سلبية على مستوى التنظيم، خاصة عندما تتصف العلاقة بين الجماعات بالاعتماد المتبادل.
- قد يدفع الصراع كل طرف من أطرافه إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسدية للأفراد كالتوتر النفسي الذي يؤدي بدوره إلى الاحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم، وعدم الثقة بين أفراد الأطراف المتصارعة ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام كتعطيل الآلات وإخفاء المعلومات.
- يؤدي الصراع إلى تحريف الإدراكات من خلال تنمية أفراد الأطراف المتصارعة آراء قوية حول أهمية وتميز الوحدات التي ينتمون إليها، وأن المنظمة لا يمكنها أداء الأنشطة التي أقيمت من أجلها والاستقرار على قيد الحياة أو تحقيق النجاح دون مساهمتها الفعالة.

¹ محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص 131.

² بلقاسم مزبوة: مرجع سبق ذكره، ص، ص 56-57.

■ في مواقف الصراع الحاد وعند إدراك التهديدات فإن الوسائل الديمقراطية للقيادة تكون أقل جاذبية وقبول، فأعضاء الجماعات المتصارعة يفضلون قيادات قوية تملك القدرة على إصدار الأوامر واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف الصعبة بجدية وحزم.

بالإضافة إلى أن هناك من يرى بأن آثار الصراع التنظيمي بين الجماعات يمكن أن يؤدي إلى مجموعة من التغيرات تتمثل فيما يلي: (1)

1. التغيرات التي يحدثها الصراع التنظيمي على مستوى الجماعات المتصارعة:

✓ تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية، حيث تعتبر الجماعة المتنافسة عدوا وينظر إليها نظرة عدائية.

✓ تفشي استخدام الصفات السلبية كالوقوف ضد الأقليات والأفراد في حالة النزاعات.

✓ ضعف الاتصال بين الجماعات كلما تطور الصراع.

✓ الرصد الدقيق لأخطاء ونشاطات الجماعات الأخرى والتأكيد على هذه الأخطاء.

2- التغيرات التي يحدثها الصراع داخل الجماعة الواحدة:

✓ تزايد درجة التماسك بين أعضاء الجماعة تجاه أي تهديد خارجي.

✓ توجه المجموعة نحو أداء المهام و الأنشطة بشكل جيد ومنسق.

✓ التركيز الجيد على التنظيم لتحقيق إمام بنجاح.

✓ الاتجاه نحو أوتوقراطية القيادة، حيث تضيق فرص المشاركة وتزايد الحاجة إلى قيادة قوية وحاسمة.

وهكذا يمكن القول أنه إذا كان الفعل الاجتماعي يستند إلى مرجعية القيم المتعارف عليها، فإن موضوع الصراع يكون أيضا حول هذه القيم باعتبارها موجهة للعلاقات الاجتماعية وضابطة لها، وإذا لم

1زاهد محمد ديري: مرجع سبق ذكره، ص-ص 292-293

تشارك كل الأطراف في وضع هذه القيم والحفاظ عليها باعتبارها المرجعية الأساسية للعلاقات الاجتماعية والضابطة لها، فإن حالة الصراع تكون أقرب، وتهديد البناء التنظيمي يكون أسرع، هذا زيادة على التنافس على مصادر القوة و المصادر النادرة، فمصادر القوة قليلة جدا تحوي امتيازات عدة تجعل الكثير من الفاعلين يطمحون إليها، باستعمال شتى الطرق و يطمحون إلى المصادر النادرة، وتعد السلطة أحد هذه المصادر النادرة، زيادة على الجوانب المادية والمعنوية في التنظيم، ثم إن أي صراع في الجماعة الواحدة أو بين الجماعات يؤثر في بناء الجماعة بسبب التفاعل وبسبب طبيعة العلاقات الاجتماعية وسرعة الفعل ورد الفعل الذي يتأثر أحيانا بحالات انفعالية داخل الجماعة ويتأثر البناء حسب طبيعته من حيث الانغلاق والانفتاح.

ثالثا : البناء الاجتماعي للمؤسسة العمومية الجزائرية :

يزخر العالم بأنماط وأشكال تنظيمية وتسييرية لمختلف المؤسسات، وقد تعددت أنماط و أساليب التسيير في المؤسسات العمومية الجزائرية، فطبق التسيير الذاتي في المؤسسات الاقتصادية التي تركها المعمرون وساهم عمالها في تسييرها، ثم التسيير الاشتراكي، أين اعتمدت الدولة نمطا أبويا في التسيير، ومنح العلاوات وتقاسم الأرباح، ومنع طرد العمال مهما ارتكبوا من أخطاء، رغم كل ذلك كان العامل الجزائري يميل إلى التكاسل والتسيب والإهمال، والتهاون والبحث عن الربح السهل، والتغيب، وهكذا لم تقف الجزائر إلا وهي في أزمة خانقة مما دفعها لإعادة الهيكلة، وتبع ذلك غلق الكثير من المؤسسات الجزائرية التي عجزت عن مواكبة التغيرات السياسية والاقتصادية، فظهر الاقتصاد الخاص الذي شغل العديد من العمال، وما تبع ذلك من تغير في قيمهم ونظرتهم إلى العمل وتحول علاقاتهم بمسؤوليهم.⁽¹⁾

¹ بوفلجة غياث: بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص، ص 3،

تعد المؤسسة العمومية إحدى أهم المؤسسات التي تساهم بشكل فعال في تحقيق التنمية الاقتصادية، ويتوقف ذلك على مدى التحكم في كفاءاتها الإنتاجية، والبحث المستمر على الأساليب الحديثة في الإدارة، حتى تتمكن من القيام بوظائفها والاستخدام الأمثل للطاقات البشرية المتوفرة لديها، وتلبية متطلبات بيئتها الداخلية والخارجية.

ولقد تعددت تعاريف المؤسسة العمومية الجزائرية نظرا لتعدد أنشطتها وهياكلها، وكذلك أهدافها، حيث تُعرف المؤسسة العمومية بأنها عبارة عن أشخاص عامة تتمتع بالشخصية المعنوية، تُنشئها الدولة لإدارة مرفق عام، و يمنحها القانون قدرا كبيرا من الاستقلال المالي و الإداري، و هي صورة من صور اللامركزية المرفقية⁽¹⁾

I. مراحل تنظيم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: خضعت المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

في تسييرها لنماذج تنظيمية مختلفة، وسيتم التطرق إليها فيما يلي:

1. مرحلة التسيير الذاتي 1963-1967: كانت أول تجربة اتخذتها الجزائر بعد الاستقلال، نتيجة

للظروف السائدة آنذاك، ومن أهمها غياب نسق قانوني وإدارة مهيكلة لتنظيم وتسيير الاقتصاد الوطني⁽²⁾، ويتوقف تحقيق التسيير الذاتي على منح الاستقلالية الاقتصادية والإدارية للعمال في تسيير شؤون وحداتهم الإنتاجية مع حصولهم على جزء من أرباح الوحدات الإنتاجية التي يشتغلون فيها، وهذا كله في إطار الخطة العامة التي تحددها الدولة، وقد خضع نظام التسيير الذاتي في الجزائر في إنشائه وتنظيمه لنصوص قانونية تتعلق بمراسيم 22 مارس 1963، هذه النصوص تعلن أن المؤسسات الشاغرة تسيير بواسطة الأجهزة التالية:(الجمعية العامة للعمل، مجلس العمال، لجنة التسيير، المدير)، وتشكل هذه الأجهزة التنظيم الرسمي الذي كانت تقوم عليه المنشأة المسيرة ذاتيا في أداء وظائفها، غير أن هذه الأجهزة لم تكن ممارستها لمهامها مطابقة لما هو محدد قانونيا لها، أي أن هناك تناقض ما بين الجانب

¹ خالد خليل الظاهر: القانون الإداري (دراسة مقارنة)، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص54.

² بوفلجة غياث: بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، مرجع سابق، ص9.

الفصل الثاني

القانوني والعملي لهذه الأجهزة، مما أدى لتعطيل نظام التسيير الذاتي عن أداء وظائفه وتحقيق أهدافه، ومن بين أوجه هذا التناقض ما يلي:⁽¹⁾

• يهدف نظام التسيير الذاتي إلى القضاء على الفارق الموجود بين المسيرين والعمال، وبالتالي فهؤلاء العمال هم المسؤولون عن النتائج التي يحصلون عليها، لكن ما يتجسد واقعا هو أن العلاقة كانت غائبة بين العمال والمسيرين، فأصبح العمال يجدون أنفسهم مأجورين لا يتلقون الأرباح ويجهلون كل شيء عن تسيير منشآتهم ومصير إنتاجهم.

• لم يكن للجمعية العامة للعمال مشاركة في تسيير المنشأة، واقتصر دورها على المصادقة على القرارات دون سلطة محددة في السيطرة عليها، وتُرك لمدير المنشأة سلطات واسعة في اتخاذ القرارات الهامة، وضعف معرفة العمال بمحتويات النصوص القانونية، في حين كان لمدير المنشأة سلطات واسعة كحقه في وضع قائمة مجلس العمال والاعتراض على بعض الأعضاء المختارين، إضافة إلى أن أموال المنشأة تكون تحت سيطرته ولا يخضع لسلطة لجنة التسيير، ولا للجمعية العامة للعمال فيما يخص عزله أو محاسبته على أموال المنشأة.

• اقتصر دور العمال على القيام بمهام محددة، دون استشارتهم أو اعتبارهم شريك في التسيير.

• لقد أدى بروز المدير كسلطة أقوى من سلطة مجالس العمال إلى مراقبة المؤسسات واحتكار المعلومات باعتبار الأمية المنتشرة بين العمال، وإلى ممارسة مركزية اتخاذ القرارات، وقد أدى الأمر في كثير من الأحيان إلى عرقلة نشاط المؤسسات، بل وتأخير حتى في الرواتب الشهرية للعمال، وسوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإدارة، وهو ما أعاق التطبيق السليم لنظام التسيير الذاتي⁽²⁾.

¹ علي زكار، نصر الدين بوشيشة: الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مؤسسة كنوز

الحكمة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2013، ص-ص 55-58.

² بوفلجة غياث: بحوث في التغيير وثقافة العمل، مرجع سابق، ص 9.

وما يمكن الإشارة إليه خلال هذه المرحلة، أنه بالرغم من وجود مراسيم ونصوص قانونية، غير أن هذه الفترة كانت نتيجة حتمية اتخذتها الجزائر للخروج من الأزمة التي كانت تعاني منها، أكثر من كونها سياسة تستجيب للبناء الاجتماعي للمؤسسة العمومية الجزائرية، حيث بقيت صلاحيات الفئات العمالية المختلفة متداخلة، ما جعل من حدود السلطة غير واضحة بين الفاعلين الاجتماعيين، وهو ما أدى بدوره لصعوبة تأدية المهام، نظرا لاختلاف البيئة التعليمية وثقافتها وقيمها بين الأفراد بمختلف انتماءاتهم الفئوية، مما يدل على أن الهدف الأول خلال هذه الفترة هو الخروج من الوضعية المزرية التي خلفها الاستعمار، دون الاهتمام بعلاقات العمل.

2. مرحلة المؤسسة الحكومية 1968-1971: اعتمدت في تسييرها على:⁽¹⁾

✓ **المدير:** يُعين ويُعزل بموجب مرسوم باقتراح من الوزارة الوصية، وسلطته محددة بواسطة قوانين، ويتصرف باسم المؤسسة، وينجز كل العمليات المرتبطة بها، كما أنه يمارس سلطته بمفرده، إضافة إلى أنه المسؤول الوحيد أمام الوصاية فيما يخص تسيير المنشأة.

✓ **المجلس الإداري:** يتشكل من أشخاص مُعينين بصورة عامة من كبار الموظفين، يُضاف إليهم أحيانا شخصيات سياسية أو بعض ممثلي العمال، أي يتشكل في أغلبيته من ممثلين عن السلطة، لأن الاتجاه الغالب هو تمثيل الدولة مع مراعاة فكرة تمثيل المصالح.

وعليه فالمنشأة العمومية كانت مقيدة وتابعة في تسييرها للسلطة المركزية عن طريق نظام الوصاية، وقد أفرزت هذه المركزية المفرطة في التسيير، كبح مُسيري المؤسسات العمومية في اتخاذ المبادرات والإجراءات التي يرونها ملائمة وإبداء الرأي فيما يتعلق بتسيير المؤسسة، كما أبعد العمال من المشاركة الفعلية في التسيير، واقتصرت أدوارهم على تنفيذ المهام دون إبداء آرائهم أو مطالبتهم بما يرونه ضروريا

¹ علي زكاز، نصرالدين بوشيشة: مرجع سبق ذكره، ص-ص 59-62.

للقيام بمهامهم على أحسن وجه، مما أدى لإقامة علاقات غير منسجمة ما بين العمال والإدارة، وتهميش وتقييد العمال وممثليهم النقابيين، وتحولت المؤسسات العمومية لأماكن توليد الصراعات.

3. مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات 1971-1980: لقد كانت غالبية المؤسسات ملكا للدولة،

ويساهم ممثلو العمال في تسييرها من خلال هياكل تتمثل في مجالس ولجان دائمة وهي: "الجمعية العامة، مجلس الإدارة، اللجان الدائمة، المدير العام"، وقد كان للتسيير الاشتراكي عدة جوانب إيجابية يتمثل أهمها فيما يلي: "الأمن المهني، المساهمة في التسيير، الخدمات الاجتماعية"، غير أن ممارسات الإدارة والعمال أدت إلى مجموعة من الانعكاسات السلبية يتمثل أهمها فيما يلي: "مركزية اتخاذ القرارات، بطء عملية اتخاذ القرارات، نقص مردودية وفوائد الاجتماعات، ضعف المستوى العلمي لكثير من العمال المسيرين، استغلال منصب تمثيل العمال للحصول على امتيازات شخصية".

هذا وقد أدى تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات إلى مجموعة من الانعكاسات على قيم العمال،

يتمثل أهمها فيما يلي: (1)

➤ شعور العامل بدوره في إدارة المؤسسة التي يشتغل فيها، والامتيازات الممنوحة له، والأمن المهني الذي كان يتمتع به، عوامل جعلته وكأنه يشتغل في ملكه الخاص، فالمؤسسة ملك للدولة وليست ملكا لرب العمل أو المسؤول، وبالتالي يجد المسؤولون صعوبة في دفع العمال إلى العمل والامتثال للقوانين.

➤ عدم إمكانية معاقبة المتهاونين في العمل واستحالة طردهم، دفعت كثيرا من العمال إلى التهاون والتكاسل عن تأدية واجباتهم، إلى درجة أصبحت ظاهرة شبه عامة، إذ أن النقابة تمتلك سلطة قوية على حساب سلطات المديرين والمسيرين.

➤ فكما أنه لا يمكن معاقبة المقصرين في العمل، فكذلك لا يمكن جزاء المجتهدين، وهو ما أدى

بالعمال إلى تقليد المتهاونين والمقصرين في مهامهم.

1 بوفلجة غياث: القيم الثقافية و التسيير، مرجع سبق ذكره، ص-ص 40-46.

4. تنظيم وإعادة هيكلة المؤسسات العمومية الصناعية 1980-1988: يمكن تعريف إعادة الهيكلة

على أنها عملية تتحول بواسطة المنشأة العمومية إلى عون اقتصادي فعال وعقلاني، فأعادة الهيكلة تعمل على إعادة تعديل تشكيل أجهزة المؤسسات الضخمة لكي تتمكن هذه الأخيرة من التحكم الجيد في وسائل التسيير وفعالية جيدة لأداء الإنتاج، مع محاولة الارتقاء بشكل الاستقلالية، ومنه تحديد المسؤوليات، ولقد اعتمدت إعادة هيكلة المؤسسات العمومية على مبادئ نلخصها في النقاط التالية: (2)

❖ تخصيص وظيفة المؤسسة حسب مهمتها، والتفرقة بين وظائف الإنتاج والإنجاز والتسويق.

❖ لا مركزية، وتوزيع المؤسسات مع منحها استقلالية أكبر في التسيير، وإعادة ترتيب انتشارها

جغرافيا في أنحاء البلاد في شكل مؤسسات جهوية أو محلية.

❖ ضمان مساهمة أوسع للعمال في التسيير.

❖ تطوير التنسيق بين القطاعات والمؤسسات عن طريق علاقات تسييرها عقود ذات طابع اقتصادي

وتجاري، خلفا لعلاقات الوصاية الإدارية.

وقد كانت تهدف عملية إعادة هيكلة المؤسسات إلى التخلص من المركزية البيروقراطية التي قضت

على روح المبادرة والإبداع، وتسببت في عرقلة نشاط المؤسسة. (1)

5. إستقلالية المؤسسات: 1989-1944: تشير هذه المرحلة إلى اعتبار المؤسسة شخصية معنوية،

أي أنها شركة ذات أسهم، أو شركة ذات مسؤولية محددة، مزودة برأس مال اجتماعيواستقلالية مالية، وتخضع في تسييرها لقواعد القانون التجاري، فهي حرة في عقد الاتفاقيات حسب مصلحتها الخاصة،

وترتكز في أداء وظائفها على الأجهزة التالية: (2)

▪ **المدير العام:** يتمتع بصلاحيات متنوعة، ويمارسها تحت مسؤولية ومراقبة مجلس الإدارة.

² علي زكاز، نصر الدين بوشيشة: مرجع سبق ذكره، ص-ص 66-68.

¹ يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² علي زكاز، نصر الدين بوشيشة: مرجع سبق ذكره، ص-ص 71-75.

▪ مجلس الإدارة: يضم ممثلين عن العمال والدولة والمؤسسات المساهمة، ويتمتع بسلطات تحول له حق المراقبة على تصرفات جهاز التسيير،

▪ الجمعية العامة: وتتمثل صلاحياتها في التصديق - التعيين - الشؤون المالية - تحديد صلاحيات جهاز الإدارة.

وعليه أصبحت الأجور والعلاوات تحدد طبقا لكمية ونوع العمل المبذول، مع عدم إهمال مشاركة العمال في عملية التسيير، والمطالبة بحقوق العمال ، غير أن ما كان مسطرا في الوثائق الرسمية المتعلقة بتنظيم المؤسسة المستقلة بقي نظريا أمام الواقع الاجتماعي للمؤسسة المشكل على أساس إرث تاريخي من ممارسات وذهنيات وعلاقات لم تكن مهياة لتبني قواعد وأسس جديدة وكذا وسط سوسيو- اقتصادي لا يستجيب لمتطلبات المؤسسة.

6. خصوصية المؤسسات العمومية واقتصاد السوق: عرفت المؤسسات العمومية الجزائرية في العقد

الأخير من القرن العشرين تزايد المشاكل التسييرية وتعمقها، خاصة مع تخلي الدولة عن النظام الاشتراكي، وتخفيف القيود الجمركية والسماح بدخول كثير من السلع المستوردة، مما أدى إلى فشل الكثير من المؤسسات الجزائرية فرض نفسها في السوق، وهو ما لم يترك للدولة خيارات كثيرة إلى الخصوصة سواء كلية أو جزئية، ولصالح القطاع العام أو الوطني أو الأجنبي، عدا بعض القطاعات التي تراها الدولة استراتيجية.⁽¹⁾

وقد كانت من بين التغيرات التي عرفتتها المؤسسة الجزائرية في هذه المرحلة إعادة التركيز على المهام الأساسية للمؤسسة وإخراج المهام الهامشية، كما عرفت المؤسسات تحويلات على مستوى هيكلها التنظيمية، كإدخال مصالح وأقسام جديدة إلى جانب وظائف لم تكن تعرفها المؤسسة من قبل، كل هذا

¹بوفلجة غياث: بحوث في التغيير التنظيمي و ثقافة العمل، مرجع سبق ذكره، ص-ص 15-16.

الفصل الثاني

يعتبر بمثابة مؤشرات تترجم اهتمام المسيرين والتحديات التي يجب عليهم مواجهتها من حيث إعداد استراتيجيات واعدة لبقاء المؤسسة قادرة على التكيف مع التحولات السريعة.⁽²⁾

وفي النهاية يمكن القول أنه بالرغم من التغيرات التي شهدتها المؤسسة العمومية الجزائرية إلا أنه تغلب عليها في الوقت الراهن عدة تناقضات حالت دون تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي وُجدت من أجلها، حيث تركزت هذه الإصلاحات على المنشآت والهيكل، وإهمال المورد البشري وطبيعة العلاقات الاجتماعية للعمل.

خلاصة الفصل

من خلال ما تعرضنا له في هذا الفصل، نجد أن القيم الثقافية تلعب دورا بارزا في المؤسسة الجزائرية نظرا لارتباطها بالمورد البشري و الذي يعتبر أصلا من أصول المؤسسة، و هو ما يستدعي ضرورة الاهتمام بهذه القيم و أخذها بعين الاعتبار، كونها عنصرا مؤثرا على أداء العمال و طبيعة تفاعلهم و علاقاتهم داخل المؤسسة، و كذا أساليبهم المعتمدة في أداء المهام المسندة لهم، بالإضافة إلى أن القيم الثقافية المختلفة التي يحملها الأفراد قد تؤدي إلى بروز نزاعات و صراعات بينهم، نتيجة لاختلاف الأهداف التي يسعون لتحقيقها وتباين أدوارهم و التفاعل العدائي بينهم، مما يؤثر سلبا على مستوى أدائهم و العلاقات التي يشكلونها فيما بينهم، وكذا تعطيل أنشطة المؤسسة. و هو ما يستدعي ضرورة بلورة نموذج مناسب لتسيير المؤسسة حسب ما يتلاءم مع النسق القيمي للعامل و المحيط الذي يعيش فيه.

² علي زكاز، نصر الدين بوشيشة: مرجع سبق ذكره، ص-ص 77-78.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: المنهج المستخدم.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

رابعاً: أساليب التحليل.

خامساً: خصائص مجتمع الدراسة.

خلاصة الفصل

تمهيد

لاكتمال أي دراسة يجب تدعيم الجانب النظري منها، والذي يشمل التراث النظري والمعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة، بالجانب الميداني الذي هو في مجمله محاولة للتحقق من صحة فرضيات الدراسة.

ومن هذا المنطلق سيحاول هذا الفصل إبراز أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي اعتمدها الدراسة، حيث تضمن هذا الفصل في بدايته مجالات الدراسة (المجال الجغرافي/الزماني/البشري)، والمنهج المستخدم في الدراسة، وأدوات جمع البيانات (الملاحظة/المقابلة/الاستمارة/الوثائق)، وأساليب التحليل بنوعها (الكمي/الكيفي)، وصولاً إلى خصائص مجتمع الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة: تتضمن الدراسة ثلاث مجالات هي: المجال الجغرافي، المجال الزماني، والمجال البشري.

I. المجال الجغرافي للدراسة

مديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة

➤ **النشأة و التصنيف:** استحدثت مديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة منذ نشأة ولاية تبسة خلال سنة 1974، وكانت آنذاك تسمى بالمديرية الولائية للفلاحة (D.D.A)، وكانت تتكون من ثلاث مديريات فرعية و(06) مكاتب و(05) مندوبيات فلاحية، ثم عدلت وأصبحت تسمى مديرية الفلاحة والثورة الزراعية (D.A.R.A.W) وبعدها أدمجت لها مصالح الغابات وصارت تدعى مديرية التنمية الفلاحية والثورة الزراعية والغابات (D.D.A.R.A.F) وبعد إعادة الهيكلة وإدماج الصيد البحري لوزارة الفلاحة أصبحت تسمى مديرية الفلاحة والصيد البحري (D.A.P) وبعدها أصبحت تسمى (D.A.W) إلي حين سنة 1990 وعندما صدر المرسوم التنفيذي رقم 90-195 المؤرخ في: 1990/07/23 المحدد لقواعد تنظيم

الفصل الثالث

مصالح الفلاحة للولاية وعملها صارت تسمى بمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة (D.S.A) إلى يومنا هذا ، وتشمل على مصالح مهيكلة في مكاتب وأقسام فرعية فلاحية علي مستوى الدوائر .

➤ **مهامها:** تكلف مديرية المصالح الفلاحية بالسهر علي تطوير مصالح الفلاحة في الولاية وتنفيذ جميع التدابير التي من شأنها تأطير النشاطات الفلاحية وتكلف بالسهر علي تطبيق التنظيم في جميع ميادين النشاط الفلاحي وضمان تفتيش النشاطات البيطرية والصحة النباتية ومراقبتها وتنظيم ومراقبة سير حملات المحاربة ذات المصلحة الوطنية وتقديم المساعدة التقنية للمؤسسات المحلية التابعة لقطاع الفلاحة وتستعمل كل جميع الأدوات والتدابير التي تتطلبها سياسة الحفاظ على الأراضي الفلاحية والزراعية الغابية والرعوية، ووضع الوسائل و الإحصائيات الفلاحية وتطويرها وضبطها وإعداد مختلف البطاقات الضرورية لمتابعة وضعية القطاع وتقديمه بصفة منتظمة وتقتصر جميع التدابير من اجل تنشيط أعمال المؤسسات الفلاحية الريفية المتدخلة على المستوى المحلي ومساعدتها تقنيا وتحدد أهداف التنمية الفلاحية في الولاية والوسائل التي ينبغي تجنيدها لتحقيق ذلك ، كما تحث على ترقية الاستثمار الفلاحي لولاية تبسة عن طريق اقتراح التدابير والأعمال الرامية إلى التحسين والتعميم وتنفيذ التدابير المقررة .

➤ **مصالح المديرية:** تنقسم مديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة إلى خمس (05) مصالح وكل مصلحة تنقسم إلى مكاتبين طبقا للقرار الوزاري المشترك المحدد لمهام مديرية المصالح الفلاحية وتنظيمها المؤرخ في: 1990/10/20 ، وسيتم شرح المهام المنوطة بكل مصلحة كالاتي:

1. مصلحة تنظيم الإنتاج والدعم التقني: <S.O.PA.T>

تكلف هذه المصلحة بمجموعة من المهام تنحصر في:

✓ ترقية أنشطة التنمية الريفية وتكثيف المنتوجات الفلاحية وأساليب الزراعة وتربية المواشي وضمان متابعة تطبيقها .

✓ السهر على تجنيد الوسائل اللازمة لتحقيق مختلف الحملات الزراعية وضمان تقييمها .

✓ مراقبة تطابق نوعية الحبوب الموجهة للمنتجين .

✓ المساهمة في تنظيم الأسواق الفلاحية المحلية.

✓ تنظيم الحركات الموسمية للماشية.

✓ تسليم رخص ممارسة أنشطة تربية المواشي.

✓ تنشيط وتشجيع الحركة الجمعوية والتعاونية.

✓ ترقية وتطوير أنشطة الإرشاد الفلاحي والتحسين.

✓ التوجيهات التقنية لصالح المنتجين.

✓ ترقية خلق مناصب الشغل.

و تتكون هذه المصلحة من مكثبين:

➤ مكتب الإنتاج الفلاحي والمنشآت الريفية.

➤ مكتب التنظيم والضبط.

2. مصلحة التهيئة الريفية وترقية الاستثمارات: <S.A.R.P.I>

تكلف هذه المصلحة بمجموعة من المهام تتحصر في:

✓ المحافظة على الثروة العقارية وتنسيق النشاطات الموجهة لوضع منشآت وتجهيزات تدخل في

إطار التنمية الفلاحية.

✓ المساهمة في تفعيل تهيئة إقليم الولاية خاصة بالجوانب المتعلقة بالسكن الريفي، منشآت الري

حماية الأراضي الفلاحية للاستعمال العقلاني للوعاء العقاري الفلاحي.

✓ السهر على حسن استعمال شبكة السقي وتحويل المياه.

✓ تسليم رخص إنشاء نقاط الماء بالتنسيق مع المصالح المعنية.

✓ المساهمة في تعريف نسب وشروط تسعيرة مياه السقي والسهر على تطبيقها.

✓ متابعة مشاريع التنمية الريفية وتقييمها.

وتتكون هذه المصلحة من مكتبين :

➤ مكتب الري الفلاحي والتجهيزات الريفية.

➤ مكتب التهيئة والتنظيم العقاري.

3. مصلحة الإحصائيات والحسابات الاقتصادية: <S.S.C.E.A>

تكلف هذه المصلحة بمجموعة من المهام تنحصر في:

✓ إعداد المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لوضعية القطاع (مساحات وتعداد المواشي، مؤشرات

الأسعار والمنتجات، إحصاء سكان الريف، إحصاء المستثمرات الفلاحية... إلخ).

✓ إعداد وتسيير مختلف البطاقات العقارية، المنتجين وكذا المنشآت الريفية.

✓ إصدار الحسابات الاقتصادية الفلاحية.

وتتكون هذه المصلحة من مكتبين :

➤ مكتب الإحصائيات الاقتصادية الفلاحية .

➤ مكتب الحسابات الاقتصادية.

4. مصلحة المفتشيات البيطرية وحماية النباتات : <S.I.V.P>

تكلف هذه المصلحة بمجموعة من المهام تنحصر في:

✓ تنشيط وتسهر على تطبيق الإجراءات القانونية والتنظيمية في مجال حماية وتحسين الصحة

الحيوانية وحماية النباتات.

✓ المراقبة الصحية والحماية للمواشي داخل الوطن وكذا على المناطق الحدودية.

✓ البحث عن الأمراض الحيوانية المعدية والإعلان عنها وأخذ التدابير اللازمة لمحاربتها.

✓ مراقبة شروط النظافة الصحية لاستعمال وتحويل ونقل وتخزين مواد التغذية من لحوم وأسماك وحليب ومشتقاته.

✓ السهر على تطبيق الإجراءات النظامية المتعلقة باقتناء، توزيع واستعمال الأدوية البيطرية.

✓ الاقتراح للسلطة المؤهلة، تسليم أو سحب الاعتماد لتوزيع وبيع مواد الحماية النباتية.

وتتكون هذه المصلحة من مكتبين:

➤ مكتب المفتشية البيطرية.

➤ مكتب مفتشية حماية النباتات.

5. مصلحة الإدارة والوسائل: <S.A.M>

تكلف هذه المصلحة بمجموعة من المهام تنحصر في:

✓ ضمان تسيير المستخدمين الإداريين والتقنيين التابعين لمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة

والأقسام الفرعية الفلاحية التابعة لها.

✓ ضمان تسيير الوسائل المادية ووسائل التجهيز.

✓ تحضير ميزانيات التسيير والتجهيز والسهر على تنفيذها طبقا للتنظيم الساري المفعول.

وتتكون هذه المصلحة من مكتبين :

➤ مكتب تسيير الميزانيات والوسائل العامة.

➤ مكتب تسيير الموارد البشرية.

II. المجال الزمني للدراسة:

تم إجراء الدراسة الميدانية خلال فترات زمنية، حيث قمنا بزيارة استطلاعية طويلة ثلاثة أيام: من 07

إلى 09 أبريل 2019، حيث تمت زيارة المؤسسة زيارة أولية للتعرف على مجال الدراسة الجغرافي،

وملاحظة كل ما يتعلق بالموضوع، و تم خلال هذه الفترة جمع المعلومات والبيانات عن المؤسسة، كما تم الحصول على الوثائق التي تبين توزيع المجال البشري، للتمكن من تحديد خصائص مجتمع الدراسة.

ثم قمنا بزيارة أخرى للمؤسسة وذلك في يومي: 14 و 15 من شهر أفريل 2019 بغرض إجراء بعض المقابلات مع بعض المسؤولين والعمال من مختلف المصالح بالمؤسسة.

وأخيرا قمنا في تاريخ 17 أفريل 2019 بتوزيع الاستمارات على مجتمع الدراسة والعودة للمؤسسة بتاريخ 18 و 21 أفريل 2019 لاستلام الاستمارات .

III. المجال البشري للدراسة:

بما أن الدراسة الراهنة تهدف إلى محاولة كشف ومعرفة العلاقة بين القيم الثقافية والصراع التنظيمي في المؤسسة العمومية، فإنه من الطبيعي أن يعتمد الباحث على جميع فئات العمل، محاولا الإحاطة بكل هذه الفئات من مختلف مصالح المؤسسة، وبما أن عدد العاملين الدائمين في مديرية المصالح الريفية لولاية تبسة يقدر بـ 60 عاملا موزعين على مختلف المستويات الادارية، فقد تم تطبيق مسح شامل لمجتمع الدراسة للوصول إلى الأهداف التي سعت الدراسة الراهنة لتحقيقها.

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة: إن البحث العلمي يستلزم الدقة والتي تحتم على الباحث أن يقدم وصفا دقيقا لإجراءات دراسته للظاهرة محل الدراسة، ويعتبر المنهج العنصر الأساسي في تصميم البحوث، أين يستخدم الباحث مجموعة من الطرق والقواعد التي تساعد على الإجابة على التساؤلات التي يطرحها في إشكاليته. وتجدر الإشارة إلى أن عمليه اختيار المنهج لا تتم بالصدفة أو بطريقة اعتباطية، وإنما تعتمد على طبيعة الظاهرة المدروسة والموضوع المراد بحثه.

وبما أن هذه الدراسة تسعى إلى محاولة توصيف ظاهرة القيم الثقافية وكذا الصراع التنظيمي، والتعرف على واقعها في المؤسسة العمومية الجزائرية، والسعي إلى الوصول إلى العلاقة التي تربطهما،

فإن المنهج المستخدم هو **المنهج الوصفي**، والذي يمكننا من وصف الظواهر المدروسة والوقوف على خصائصها وكشف العلاقة بينها. ويعرف المنهج الوصفي بأنه: "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة، وأهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن مشكلة ما، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".⁽¹⁾

ولأن الوصف لا يكتمل إلا بالتحليل، كان لابد من تحليل البيانات والمعلومات للتمكن من تفسيرها واستخلاص النتائج منها، إضافة إلى الاستعانة بالمعالجة الإحصائية من خلال حساب النسب المئوية والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و كاي مربع و معامل الارتباط بيرسون، من أجل تسهيل، تنظيم، تحليل، وتفسير البيانات، واختبار الفرضيات والكشف عن العلاقة بين متغيري الدراسة.

بالإضافة إلى المنهج الوصفي، استخدمت الدراسة منهج تحليل المضمون كمنهج ثانوي من خلال استخدام بعض الوثائق المتعلقة بتعريف المؤسسة مجال الدراسة والمراسيم المتضمنة لقواعد إنشائها، والوثائق المتعلقة بأساليب التسيير والهيكل التنظيمي وتقسيم المصالح والمعلومات والبيانات المتعلقة بقرارات تعيين المسؤولين على هذه المصالح.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات: إن استخدام منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات مناسبة للوصول إلى المعلومات اللازمة بغرض معرفة واقع الدراسة، حيث أن النتائج التي تتوصل إليها البحوث العلمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنهج المستخدم والأدوات المعتمدة في جمع البيانات، وباعتبار مصادر البيانات متعددة فإن الباحث يلجأ إلى استخدام أدوات تسمح له بالوصول إلى البيانات اللازمة حسب ما تقتضيه كل دراسة، وفي الدراسة الراهنة استخدم الباحث الأدوات المنهجية التالية:

¹صلاح الدين شروح: منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص23.

I. الملاحظة: وهي وسيلة يستخدمها الإنسان العادي في اكتساب خبراته ومعلوماته، فنحن نجتمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمعه، ولكن الباحث حين يلاحظ فإنه يتبع منهاجاً معيناً يجعل من ملاحظاته أساساً لمعرفة واعية أو فهم دقيق لظاهرة معينة.⁽¹⁾ وقد استخدم الباحث الملاحظة في تعامله مع العاملين في مديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة بمختلف رتبهم المهنية، وطبيعة أعمالهم، مستفسراً عن ظروف عملهم وطبيعة العلاقات الاجتماعية والتفاعل القائم بينهم، ونظرتهم للعمل الذي يزاولونه، ومحاولة رصد العادات التي ينقلونها لمكان عملهم، واللهجة التي يتواصلون بها فيما بينهم، وكذا معرفة الفئات المسيطرة على زمام السلطة، وهذا كله في إطار الإحاطة بالمعلومات اللازمة والحصول على البيانات التي تخدم موضوع الدراسة.

II. المقابلة: بالإضافة إلى الملاحظة فإن الباحث استخدم المقابلة، والتي تساعد على جمع البيانات ومقارنتها، وتُعرف المقابلة على أنها استفتاء شفوي يعطي المبحوث من خلاله إجابات ومعلومات شفوية ويقوم الباحث بكتابة هذه الاستجابات أو تسجيلها.⁽²⁾

وقد قام الباحث بإجراء مقابلة مع بعض الإداريين للحصول على البيانات المتعلقة بالمؤسسة ومصالحها وكيفية عملها، وعدد العمال وتوزيعهم على مختلف المصالح. ثم تم استخدام المقابلة في مرحلة ثانية مع بعض العمال من مختلف المصالح وتوضيح الأهداف المرجوة من الدراسة الراهنة والاستفسار عن طبيعة العلاقات القائمة بين المبحوثين. وكمرحلة أخيرة فقد تم إجراء مقابلة مع أثناء الحوار مع بعض العمال خلال تطبيق الاستمارة لشرح طبيعة البحث وما يتعلق به.

¹ عبد الرحمان عدس وآخرون: البحث العلمي-أدواته وأساليبه، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الاردن، 2003، ص 124.

² فاطمة عوض وآخرون: أسس ومبادئ البحث العلمي، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 102.

III. الإستمارة: تعد من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة والتي يتم إعدادها من طرف الباحث وتُسلم إلى المبحوثين لتسجيل إجاباتهم ثم تتم إعادتها لتحليل النتائج.⁽¹⁾

وفي الدراسة الراهنة فإن الاستمارة تعتبر الأداة التي سمحت بالحصول على أكبر قدر من المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة من الناحية الميدانية، وقد تم استخدام مقياس ليكرت خماسي وقُسمت الاستمارة إلى أربعة محاور تبعا لفرضيات الدراسة ومؤشراتها كما يلي:

- **المحور الأول:** خاص بالبيانات الأولية للعمال، ويحتوي على 06 أسئلة مغلقة.
- **المحور الثاني:** خاص بالفرضية الأولى "اختلاف نظرة العمال للعمل وإختلاف أهدافهم داخل المؤسسة الجزائرية"، ويحتوي على 12 عبارة .
- **المحور الثالث:** خاص بالفرضية الثانية "الخبرات والقدرات الفردية للعمال وتباين أدوارهم داخل المؤسسة الجزائرية"، ويحتوي على 13 عبارة.
- **المحور الرابع:** خاص بالفرضية الثالثة "العادات والتقاليد الموروثة والتفاعل العدائي بين العمال داخل المؤسسة الجزائرية"، ويحتوي على 09 عبارات.

وقبل أن تصبح الاستمارة في صيغتها النهائية، فقد مرت بمرحلة أولية، تم فيها صياغة استمارة أولية أبدى حولها الأستاذ المشرف عدة ملاحظات وتوجيهات شملت الشكل والمضمون، وبعد ذلك تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بجامعة العربي التبسي، بتبسة، وذلك بهدف الإفادة ببعض الملاحظات حول مدى صحة مضامين العبارات، ومحاورها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة.

¹ محمد شفيق: البحث العلمي وتطبيقاته في مجال الدراسات الاجتماعية، القاهرة، مصر، 2006، ص115.

الجدول رقم(01): يوضح قائمة المحكمين

المحكمين	الرتبة	التخصص
د. حديدان خضرة	أستاذ. محاضر " أ "	علم النفس التنظيم
د. شتوح فاطمة	أستاذ. محاضر " أ "	علم النفس العمل
أ.توايحية رابح	أستاذ. مساعد " أ "	تنمية الموارد البشرية
أ.برينيس عبد الكريم	أستاذ. مساعد " أ "	إدارة أفراد وعلاقات عامة
أ.برايحي سليمان	أستاذ. مساعد " أ "	إدارة تربية

وبعد إبداء المحكمين لأرائهم فيما يخص ملاءمة العبارات للقياس، ومدى وضوح صياغة العبارات، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل المحاور، واقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغات العبارات أو حذفها، فقد تم الحصول على نسبة 85,88%، والتي تؤكد على صدق الاستمارة، وأنها جاهزة للتوزيع على مفردات مجتمع البحث، وذلك حسب معادلة لاوشي التالية: حيث تمثل "y" عدد البنود

$$\left(\frac{\sum \frac{n-n'}{y}}{y} \right) \times 100$$

$$\frac{29,2}{34} \times 100 = 85,88\%$$

أما الجدول رقم(02) فيوضح مستوى صدق الاستبيان كما يلي: حيث n توضح العبارات التي تقيس ما وُضعت لقياسه، و n' توضح العبارات التي لا تقيس ما وُضعت لقياسه، و y تعبر عن عدد المحكمين

الجدول رقم:(02): يوضح مستوى صدق الإستبيان

$\frac{n - n'}{y}$	n'	n	البند
1		XXXXX	7
1		XXXXX	8
1		XXXXX	9
1		XXXXX	10
1		XXXXX	11
0.2	XX	XXX	12
1		XXXXX	13
1		XXXXX	14
1		XXXXX	15
1		XXXXX	16
1		XXXXX	17
1		XXXXX	18
1		XXXXX	19
1		XXXXX	20
1		XXXXX	21
1		XXXXX	22
1		XXXXX	23
1		XXXXX	24
0.2	XX	XXX	25
1		XXXXX	26
0.2	XX	XXX	27
1		XXXXX	28
1		XXXXX	29
1		XXXXX	30
0.2	XX	XXX	31
1		XXXXX	32
1		XXXXX	33
1		XXXXX	34
0.2	XX	XXX	35
1		XXXXX	36
1		XXXXX	37
1		XXXXX	38
0.2	XX	XXX	39
1		XXXXX	40
29,2	/	/	المجموع

ومن بين الأسئلة التي تم تعديلها ما يلي:

- تم تعديل العبارة (12) من الصيغة: المنصب الإشرافي الذي تشتغله يدفعك للسيطرة على الآخرين (دائماً/غالبا/أحيانا/نادرا/أبدا)، إلى الصيغة: المنصب الإشرافي الذي تشتغله يدفعك لفرض نفسك على الآخرين.

- والعبارة (25) من الصيغة: الأقدمية في العمل تجعل العامل يتجاهل العمال الجدد

(دائما/غالبا/أحيانا/نادرا/أبدا)، إلى الصيغة: الأقدمية في العمل تمنع العامل من الاعتراف بإمكانيات العمال الجدد.

• والعبارة (27) من الصيغة: تدخل العامل في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة، تعرضه للعقاب من قبل المسؤولين (دائما/غالبا/أحيانا/نادرا/أبدا)، إلى الصيغة: قدرة العامل على إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة، مُعرضة للتهميش من قبل المسؤولين.

• زالعبارة(31) من الصيغة: اختلاف اللغة يؤدي إلى انعدام الاتصالات بين الأفراد

(دائما/غالبا/أحيانا/نادرا/أبدا)، إلى الصيغة: اختلاف اللغة يؤدي إلى قلة التفاعل بين الأفراد.

• والعبارة (35) من الصيغة: يؤدي نشر الشائعات إلى توقف أنشطة المؤسسة

(دائما/غالبا/أحيانا/نادرا/أبدا)، إلى الصيغة: يؤدي نشر الشائعات إلى تعطيل أنشطة المؤسسة.

• والعبارة(39) من الصيغة: يؤدي اختلاف وجهات نظر العاملين إلى كثرة الخلافات بينهم

(دائما/غالبا/أحيانا/نادرا/أبدا)، إلى الصيغة: يؤدي اختلاف وجهات نظر العاملين إلى قلة فرص

السعي لإيجاد حلول مناسبة لمشكلاتهم.

4. الوثائق: هي أداة أخرى مهمة للحصول على البيانات والمعلومات، وقد كانت مصلحة

المستخدمين مصدرا للتزود بالوثائق والمعلومات الخاصة بموقع وتاريخ نشأة مديرية المصالح الفلاحية

لولاية تبسة والمراسيم المتضمنة لقواعد إنشائها، وكذا معرفة عدد العمال، إضافة إلى الحصول على

البيانات المتعلقة بتقسيم المصالح وكذا مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

رابعا: أساليب تحليل البيانات: بعد عملية جمع البيانات اللازمة بواسطة الأدوات المذكورة أعلاه،

وبغرض تحويلها إلى معلومات لها دلالات علمية ومعرفية، اعتمدت الدراسة الراهنة في عملية عرض

وتحليل النتائج المتحصل عليها إلى استعمال أساليب كمية وأخرى كيفية، وذلك كما يلي:

الفصل الثالث

• **الأساليب الكمية:** بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات بعد جمعها، فقد تم عرض البيانات في جداول بسيطة، للكشف عن طبيعة العلاقة بين القيم الثقافية والصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية، وذلك باستعمال **spss** لحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، كاي مربع، معامل ارتباط بيرسون، مستوى الدلالة الإجمالي، درجة الحرية.

• **الأساليب الكيفية:** وتتمثل في تحويل الأرقام والمعطيات الاحصائية من معلومات جافة إلى معلومات لها دلالتها العلمية، ومن ثم تحليل النتائج وتفسيرها بالاعتماد على إطار الدراسة النظري.

خامسا: خصائص مجتمع الدراسة: نحاول من خلال هذا العنصر مناقشة الخصائص العامة لمجتمع الدراسة، انطلاقا من أن البيانات الشخصية تعتبر بمثابة متغيرات لها دلالة يمكن أن تؤثر على استجاباتالمبحوثين، وعليه يجب الوقوف على خصائص مجتمع الدراسة من حيث تركيبته وأبعاده الاجتماعية والمهنية والثقافية والتي تساعدنا على توضيح وتفسير بعض مواقف واتجاهات وآراءالمبحوثين حولعلاقة القيم الثقافية بالصراع التنظيمي بمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة.

I. الجنس: يعتبر الجنس من أهم الخصائص التي قد تساعدنا على فهم المعطيات وتفسير النتائج، والجدول رقم (03) يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم (03): توزيع مفردات المجتمع حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الجنس
43,3%	26	ذكر
56,7%	34	أنثى
100%	60	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (03) نلاحظ أن نسبة الإناث اللاتي يعملن في مديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة والمقدرة بـ 56,7% أكبر من نسبة الذكور المقدر بـ 43,3%، ومن خلال قراءتنا

الفصل الثالث

لنتائج هذا الجدول فإن تفسير هذا الحضور الأكثر للنساء في هذه المؤسسة يعود إلى مجموعة من العوامل نذكر من أهمها:

- الطابع الإداري للمؤسسة: حيث يتم استقطاب العنصر النسائي بقوة في هذا النوع من المؤسسات.
- البيئة الاجتماعية التي تتواجد فيها المؤسسة ميدان الدراسة: حيث أن هذه البيئة (المجتمع التبسي) شجعت على خروج المرأة للعمل.
- متطلبات الحياة العصرية والاحتياجات الاقتصادية التي تفرض نفسها بقوة وتدفع بالمرأة للخروج إلى سوق العمل بهدف تحسين المستوى المعيشي.
- الحرية والاستقلالية التي تتمتع بها المرأة الجزائرية.
- سعي المرأة لرفع مكانتها وإثبات ذاتها على المستويين الوظيفي والاجتماعي.

II. السن: يلعب السن دورا كبيرا في فعالية وقدرة العامل على أداء مهامه، وبالتالي لا يمكن تجاهل هذه الخاصية في مجال العمل.

الجدول رقم(04): توزيع مفردات المجتمع حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة السن
6,7%	04	أقل من 25 سنة
30%	18	{25-34 سنة}
36,7%	22	{35-44 سنة}
25%	15	{45-54 سنة}
1,7%	01	من 55 سنة فما فوق
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن نسبة 36,7%، من مفردات مجتمع الدراسة تتواجد ضمن الفئة العمرية {35-44 سنة}، ثم تأتي الفئة العمرية {25-34 سنة}، بنسبة 30%، تليها الفئة العمرية {45-54

الفصل الثالث

سنة}، بنسبة 25%، في حين لم تمثل كل من الفئة العمرية أقل من 25 سنة والفئة العمرية لمن 55 سنة فما فوق}سوى نسبة 6,7% و 1,7% على التوالي، مما يعني أن نسبة 73,4%، من أفراد مجتمع الدراسة، لا تتعدى أعمارهم 44 سنة، وهذه المرحلة تتميز بقدرة الفرد العامل على الإنجاز والعطاء، في حين أن نسبة أفراد المجتمع المبحوث التي تبلغ أعمارهم من 45 سنة فما أكثر تقدر ب 26,7%، ومن خلال قراءة هذه النتائج يمكن القول أن مديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة يمكنها الاستفادة من كل طاقاتها البشرية من خلال تحفيزها على العطاء وبذل الجهود وتحمل المسؤولية، باعتبار هذه الصفات تميز المرحلة العمرية لأغلبية موارد المؤسسة، وهو ما يشكل مؤشرا إيجابيا لها.

III. الحالة المدنية: الجدول رقم (04) يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الحالة المدنية.

الجدول رقم(05): توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الحالة المدنية.

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الحالة المدنية
48,3%	29	أعزب
48,3%	29	متزوج
3,3%	02	أرمل
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم(05) نلاحظ أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة منقسمون بالتساوي بين المتزوجين والعزاب بنسبة 48,3%، وهذا ما يدل على أن أفراد المجتمع المبحوث المتزوجون يتميزون بالمسؤولية في العمل، وأنهم يتمتعون بقدر من الاستقرار العائلي والذي ينعكس على حياتهم العملية، بالإضافة إلى فئة العزاب الذين يتميزون بقدر من الانضباط في العمل والالتزام بالمواعيد، نظرا لقلّة ارتباطاتهم العائلية، في حين لم تتجاوز نسبة فئة الأرامل 3,3%.

IV. المستوى التعليمي: للمستوى التعليمي تأثير على تصورات الأفراد، باعتباره يكسبهم خبرات تساهم بدرجة كبيرة في تكوين اتجاهاتهم الإيجابية والسلبية نحو موضوع معين.

الجدول رقم(06): توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة المستوى التعليمي
5%	03	إبتدائي
3,3%	02	متوسط
30%	18	ثانوي
61,7%	37	جامعي
100%	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم(06) أن أغلبية أفراد المجتمع المبحوث ذوي مستوى جامعي، حيث قدرت نسبتهم ب61,7%، ثم تليها نسبة أفراد مجتمع الدراسة من ذوي المستوى الثانوي بنسبة30%، في حين مثلت نسبة كل من ذوي المستوى المتوسط والابتدائي3,3% و 5% على التوالي. وتعتبر هذه النتائج جيدة بالنسبة لمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة، حيث يمكنها الاستفادة من كفاءاتها، من خلال إتاحة الفرصة لها من أجل التسيير الحسن للعمل، والجديد بالذكر هنا أننا أثناء توزيع الاستمارة وإجراء بعض المقابلات مع العمال، كانت هناك سهولة في استجابة المبحوثين والإجابة على الأسئلة المطروحة عليهم بكل بساطة، والكشف عن بعض المؤشرات التي من شأنها مساعدتنا في موضوع دراستنا، مما يدل على أن ارتفاع المستوى التعليمي لدى الأفراد العاملين بالمديرية -ميدان الدراسة- ، يجعلهم في سعي دائم لتحقيق جملة من الامتيازات داخل المؤسسة ومحاولة السيطرة على مراكز السلطة بها.

5-الأقدمية في العمل:إن الخبرة التي يكتسبها العامل من خلال تجاربه في العمل، تعتبر من أكثر

العوامل المتحكمة في تكوين تصورات واتجاهات الأفراد نحو مختلف الأشياء، والجدول التالي يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل.

الجدول رقم (07): توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الأقدمية في العمل
18,3%	11	أقل من 5 سنوات
18,3%	11	{10 - 14 سنة}
25%	15	{15 - 19 سنة}
38,3%	23	من 20 سنة فأكثر
100%	60	المجموع

يتضح من نتائج الجدول (07) أن أغلبية مفردات المجتمع المبحوث تتوزع ضمن الفئة العمالية التي لها خبرة من 20 سنة فأكثر، وذلك بنسبة 38,3% ، تليها الفئة العمالية التي لها خبرة تتراوح من {15-19 سنة} بنسبة 25%، ثم تأتي فئتي العمال ذوي الخبرة من {10-14 سنة} وأقل من 5 سنوات بنسبة 18,3% لكل فئة. وتدل هذه النتائج على أن أفراد المجتمع المبحوث عموماً لهم خبرة كافية لمعرفة متطلبات العمل والمهام التي تقوم بها المديرية، كما تدل النتائج على أن هناك توظيف يظهر من خلال رغبة المؤسسة في تجديد مواردها البشرية، مما يساهم في المنافسة بين العمال، والذي بدوره يؤدي إلى تقديم أداء أفضل.

6- طبيعة المهام: إن لطبيعة المهام المسندة للأفراد تأثيراً على اتجاهاتهم نحو الأشياء، وهذا ما سيتم

توضيحه في الجدول رقم (08).

الجدول رقم(08): توزيع أفراد المجتمع المبحوث حسب طبيعة المهام.

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة طبيعة المهام
50%	30	إدارية
38,3%	23	تقنية
11,7%	07	عامة
100%	60	المجموع

توضح بيانات الجدول رقم(08)، أن فئة ذوي طبيعة المهام الإدارية قدرت بنسبة 50% ثم تليها نسبة ذوي طبيعة المهام التقنية بنسبة 38,3%، وأخيرا فئة ذوي طبيعة المهام العامة بنسبة قدرت ب 11,7%. نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نصف أفراد مجتمع الدراسة نسبة 50% هم عمال ذوي طبيعة مهام إدارية، ويهتمون بوضع الاستراتيجيات وتوفير الوسائل اللازمة، والاهتمام بجانب المؤسسة التنظيمي، من أجل تمكين العمال من تنفيذ أهداف المديرية، في حين أن الخدمات التي يقدمها العمال ذوي طبيعة المهام التقنية هي خدمات تُقدم لمصالح المديرية في أغلبها.

خلاصة الفصل

إن ضبط الدراسة للإجراءات المنهجية يسهل لنا الوصول إلى نتائج موضوعية و تحليلها و مناقشتها، كما يساهم في تحديد كيفية التعامل مع البيانات الاحصائية و تحويلها إلى معلومات ذات دلالة علمية، و ذلك بعد عرضها في جداول و تفسيرها.

الفصل الرابع: عرض البيانات وتفسيرها.

تمهيد

أولاً: عرض وتفسير بيانات الفرضية الأولى.

ثانياً: عرض وتفسير بيانات الفرضية الثانية.

ثالثاً: عرض وتفسير بيانات الفرضية الثالثة.

خلاصة الفصل

إن تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها عن طريق أدوات منهجية معينة، يمكن أن تعطينا نفس النتائج التي توصل إليها باحثون آخرون حول نفس الموضوع، كما قد تعطينا نتائج أخرى، ودراستنا الراهنة تتناول كل من متغيري القيم الثقافية والصراع التنظيمي من حيث المناقشة والتفسير والتحليل، بهدف الوصول إلى اختبار صدق الفرضية أو عدمه، وذلك انطلاقاً من عرض البيانات التي تم جمعها ميدانياً عرضاً كمياً من خلال تفرغ تلك المعطيات في جداول وإبراز مدلولاتها، ومن ثم الربط بين متغيرات الدراسة، وبهذا سنعرض في هذا الفصل المحاور الآتية:

- إختلاف نظرة العمال للعمل وإختلاف أهدافهم داخل المؤسسة.
- الخبرات والقدرات الفردية للعمال وتباين أدوارهم في المؤسسة.
- عادات وتقاليد العمال والتفاعل العدائي بينهما بالمؤسسة.

أولاً: إختلاف نظرة العمال للعمل وإختلاف أهدافهم داخل المؤسسة.

يسعى الأفراد داخل المؤسسة إلى إشباع مجموعة من الحاجات الاجتماعية والنفسية، وبناءً على هذا تختلف أهدافهم وطرق الوصول إلى إشباع رغباتهم، كما تختلف نظرتهم للعمل الذي يزاولونه، حيث تتشكل نظرة العمال للعمل انطلاقاً من جملة خبراتهم وطبيعتهم التي تبني لهم تصوراً تجاه العمل الذي يقومون به، ما إذا كان مفيداً وذات قيمة ويساهم في رفع مكانتهم الاجتماعية والمادية، أو أنه مجرد عمل مفروض عليهم بدافع الحاجة، ومنه اعتباره عملاً مملاً وروتينياً يسبب لهم ضغوطاً مختلفة، والمؤسسة العمومية كغيرها من المؤسسات الأخرى يتفاعل فيها الأفراد قصد تحقيق أهدافهم والتي تختلف باختلاف نظرتهم للمهام المسندة لهم والأنشطة التي يقومون بها، ما ينشأ عنه تباين في أهداف العمال والذي من شأنه أن يكون مصدراً للصراع بينهم. وفي ظل هذا الصراع (الناشئ عن إختلاف نظرة العمال للعمل وإختلاف أهدافهم)، حاولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين هذين البعدين من خلال الربط بين

مؤشرات كل من نظرة العمال للعمل، واختلاف أهدافهم داخل المؤسسة، وهذا ما تبينه العبارات من 7 إلى 18 والواردة في الجدول رقم (09).

الجدول رقم(09) : إختلاف نظرة العمال للعمل وإختلاف أهدافهم داخل المؤسسة.

رقم	العبارة	المقيا س	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبدأ	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع K ²	البيانات
7	الأنشطة المسندة لك تحقق طموحك.	التكرار	7	15	24	8	6	3,15	1,11	19,16	أحياناً
		النسبة %	11,7	25	40	13,3	10				
8	الشعور بعدم جدوى الأنشطة المسندة لك يدفعك لتضييع وقت الآخرين.	التكرار	2	10	13	9	26	2,21	1,26	25,83	أبدأ
		النسبة %	3,3	16,7	21,7	15	43,3				
9	الشعور بعدم جدوى الأنشطة المسندة لك يدفعك لإفتعال المشاكل مع الآخرين.	التكرار	1	5	7	11	36	1,73	1,07	64,33	أبدأ
		النسبة %	1,7	8,3	11,7	18,3	60				
10	الشعور بعدم جدوى الأنشطة المسندة لك يدفعك للإمتناع عن مساعدة الآخرين.	التكرار	3	13	9	9	26	2,3	1,35	24,66	أبدأ
		النسبة %	5	21,7	15	15	43,3				
11	الشعور بعدم جدوى الأنشطة المسندة لك يدفعك للحصول على منصب آخر.	التكرار	7	11	4	9	29	2,3	1,51	32,33	أبدأ
		النسبة %	11,7	18,3	6,7	15	48,3				
12	المنصب الإشرافي الذي تشغله يدفعك لفرض نفسك على الآخرين.	التكرار	5	3	11	8	33	1,98	1,3	49,00	أبدأ
		النسبة %	8,3	5	18,3	13,3	50				
13	تقلد المناصب الإشرافية يدفعك للتمييز بين العمال.	التكرار	7	9	15	7	22	2,53	1,41	14,00	أبدأ
		النسبة %	11,7	15	25	11,7	36,7				
14	عدم توافق أهدافك مع أهداف الآخرين يدفعك إلى وضع حدود لعلاقاتك معهم.	التكرار	17	9	17	13	4	3,36	1,28	10,33	دائماً وأحياناً
		النسبة %	28,3	15	28,3	21,7	6,7				
15	ضغوط العمل التي تتعرض لها تؤدي إلى سوء علاقاتك مع زملائك.	التكرار	11	6	17	13	13	2,81	1,38	5,33	أحياناً
		النسبة %	18,3	10	28,3	21,7	21,7				
16	ضغوط العمل التي تتعرض لها تدفعك لإثارة المشاكل مع الآخرين	التكرار	10	5	8	14	23	2,41	1,48	16,16	أبدأ
		النسبة %	16,7	8,3	13,3	23,3	38,3				
17	في حالة شعورك بأن المهام المسندة لك مملة، فهذا يدفعك للشعور بالغيرة من مهام الآخرين.	التكرار	18	9	10	4	19	3,05	1,65	13,50	أبدأ
		النسبة %	30	15	16,7	6,7	31,7				
18	في حالة شعورك بأن المهام المسندة لك مملة، فهذا يدفعك لتعطيل الآخرين عن مهامهم.	التكرار	4	1	12	12	31	1,91	1,18	45,50	أبدأ
		النسبة %	6,7	1,7	20	20	51,7				
المجموع											
0,02 مستوى الدلالة الإجمالي											
4 درجة الحرية											
دالة(توجد علاقة) القرار											

I. طبيعة الأنشطة المسندة للعمال وعلاقتها بسلوكهم داخل المؤسسة: رغم أن هناك تقسيما للعمل داخل المؤسسة ومعرفة كل فرد بطبيعة المهام المسندة إليه، إلا أن هناك شعورا بعدم الرضا من قبل بعض العمال عن الأنشطة التي يقومون بها، ففي الوقت الذي يقوم بعض العمال برسم الاستراتيجيات وتحقيق الاستقرار الاقتصادي والمساهمة في التنمية، يجد البعض الآخر أن المهام المسندة له أقل تعقيدا من هذا، وأنه لا يشكل أي إضافة للمؤسسة، ونظرا لهذا الاختلاف في النظرة لطبيعة الأنشطة المسندة لكل عامل، تنجر مجموعة من السلوكيات المختلفة عن الأفراد داخل المؤسسة، وفي هذا الإطار حاولت الدراسة الراهنة معرفة علاقة طبيعة الأنشطة المسندة للأفراد بسلوكياتهم، وهذا ما توضحه العبارات من 7-11، الواردة في الجدول رقم (09) كما يلي:

العبارة رقم (07) : توضح مدى تحقيق طموح العامل من خلال الأنشطة المسندة إليه.

تبين لنا العبارة رقم (07) أن نسبة 40%، من مفردات المجتمع المدروس يشعرون أحيانا أن الأنشطة المسندة لهم تحقق طموحهم، في حين أن نسبة 25% من مفردات مجتمع الدراسة يرون أنه غالبا ما تحقق الأنشطة المسندة لهم طموحهم، ونسبة 13,3% من مفردات المجتمع المبحوث نادرا ما تحقق الأنشطة المسندة لهم طموحهم، في حين قدرت نسبة مفردات المجتمع المدروس الذين دائما ما يرون أن الأنشطة المسندة لهم تحقق طموحهم 11,7%، ونسبة 10% من الفئة المبحوثة تشعر أن الأنشطة المسندة لهم لا تحقق طموحهم أبدا، و ذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 3,15، وهو متوسط حسابي متوسط وانحراف معياري 1,11، مما يدل على أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 19,16، والتي هي أقل من قيمة كاي المحسوبة 22,50.

من مضامين البيانات التي جاءت في هذه العبارة، نخلص إلى أن أقل من نصف العاملين بمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة يشعرون أحيانا فقط بتحقيق طموحهم من خلال الأنشطة المسندة لهم، مما يزيد من احتمال الاستقرار في العمل، ونقص الرغبة في تطوير الأداء وإتقان الأنشطة المسندة.

العبارة رقم (08): توضح شعور العامل بعدم جدوى الأنشطة وعلاقته بتضييع وقت الآخرين.

تبين لنا معطيات العبارة رقم (08) أن نسبة 43,3% من مفردات مجتمع الدراسة لا يدفعها الشعور بعدم جدوى الأنشطة المسندة لها إلى تضييع وقت الآخرين، تليها نسبة 21,7% ممن يقومون أحيانا بتضييع وقت الآخرين نظرا للشعور بعدم جدوى الأنشطة المسندة لهم، تليها نسبة 16,7% من مفردات المجتمع المبحوث الذين يقومون غالبا بتضييع أوقات الآخرين بسبب الشعور بعدم جدوى الأنشطة المسندة لهم، وقدرت نسبة الأفراد الذين نادرا ما يضيعون وقت الآخرين بسبب الشعور بعدم جدوى الأنشطة المسندة لهم بـ 15%، في حين لم تتعدى نسبة الأشخاص الذين دائما ما يضيعون وقت الآخرين بسبب الشعور بعدم جدوى الأنشطة المسندة لهم بـ 3,3%، من خلال المعطيات السابقة نجد أن حوالي 58,3% من الفئة المبحوثة نادرا أو أبدا ما يقومون بتضييع وقت الآخرين بسبب الشعور بعدم جدوى الأنشطة المسندة لهم، مما يشير إلى قدرة جميع الأفراد داخل المؤسسة على القيام بعملهم في جو من الاستقرار، والتمكن من أداء المهام في ظروف حسنة، إلا أن نسبة 21,7% من المبحوثين الذين يقومون أحيانا بتضييع وقت الآخرين بسبب الشعور بعدم جدوى الأنشطة المسندة لهم، ونسبة 20% من الأشخاص الذين دائما ما يقومون بذلك.

وهذا ما يجعلنا نقف على نسبة 41,7% من المبحوثين الذين تدفعهم حالتهم النفسية - بسبب الشعور بعدم جدوى أنشطتهم - إلى تضييع وقت الآخرين، وهو ما تمت ملاحظته خلال دراستنا الميدانية، أين يقوم البعض من العمال بمغادرة مكاتبهم والتوجه إلى مكاتب زملائهم ومحاولة إشغالهم عن القيام بأنشطتهم ما قد يزيد من فرص الصراع بينهم، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 2,21، وهو متوسط ضعيف، وانحراف معياري 1,26، مما يدل على أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 25,83، والتي هي أكبر من قيمة كاي المحسوبة 22,50.

العبارة رقم (09): توضح شعور العامل بعدم جدوى الأنشطة وعلاقته بافتعال المشاكل مع الآخرين.

من خلال معطيات العبارة رقم(09)، يتضح أن نسبة 60% من مفردات المجتمع البحوث تؤكد على أنها لا تقوم أبداً بافتعال المشاكل مع الآخرين بسبب الشعور بعدم جدوى الأنشطة المسندة لها، ونسبة 18,3% من مفردات المجتمع المدروس تؤكد أنها نادراً ما تقوم بافتعال المشاكل مع الآخرين بسبب عدم جدوى الأنشطة المسندة لها، تليها نسبة 11,7% ترى أنها أحياناً تقوم بافتعال المشاكل مع الآخرين بسبب الشعور بعدم جدوى الأنشطة المسندة لهم، في حين أن نسبة 8,3% و 1,7% من المجتمع المدروس تُقر أنه غالباً ودائماً على التوالي ما يقومون بافتعال المشاكل مع الآخرين بسبب الشعور بعدم جدوى الأنشطة المسندة لهم، بمتوسط حسابي 1,73، وهو متوسط ضعيف جداً، وبانحراف معياري 1,07، مما يدل على أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 64,33 والتي هي أكبر من قيمة كاي المحسوبة 22,50، وبناءً على هذه المعطيات، يمكن القول أن شعور العامل بعدم جدوى الأنشطة المسندة لهم لا يشكل دافعاً لافتعال المشاكل مع الآخرين، حيث لا يختار العامل الأنشطة التي سيقوم بها، وإنما كفاءاته وقدراته هي التي تفرض عليه نوعاً معيناً من الأنشطة، ما يجعله لا يُحمل الآخرين شعوره بعدم جدوى أنشطته، والذي بدوره يمنعه من افتعال المشاكل معهم.

العبارة رقم(10): توضح شعور العامل بعدم جدوى الأنشطة وعلاقتها بالامتناع عن مساعدة

الآخرين.

الملاحظ على البيانات الإحصائية التي جاءت بها العبارة رقم(10)، أن نسبة 43,3% من مفردات المجتمع المدروس لا يمتنعون عن تقديم المساعدة لزملائهم بسبب شعورهم بعدم جدوى الأنشطة المسندة لهم، ونسبة 21,7% من مفردات مجتمع الدراسة الذين غالباً ما يمتنعون عن تقديم المساعدة للآخرين بسبب الشعور بعدم جدوى أنشطتهم، مما يدل على أن الأشخاص الذين يشعرون بأن أنشطتهم غير مجدية، يجدون المتعة في تقديم المساعدة للعمال الذين تُسند لهم مهام صعبة، وهو ما أبداه بعض المبحوثين الذين أجرينا مقابلة معهم، إذ أنهم يرون بأن لهم فائدة في حالة ما إذا طُلبت منهم المساعدة،

وأنتهم لا يمتنعون عن ذلك أبداً، غير أن البعض الآخر غالباً ما يمتنعون عن ذلك، لأنهم لا يتلقون أجراً عن الأنشطة الإضافية، زد على ذلك شعور الطرف الذي يتلقى المساعدة بأن منصبه مُهدد لأنه عاجز عن القيام بتأدية أنشطته في حين يستطيع آخرون القيام بها، ثم نجد نسبة 30% من الفئة المبحوثة الذين أحياناً وغالباً ما يمتنعون عن تقديم المساعدة للآخرين بسبب الشعور بعدم جدوى الأنشطة المسندة لهم، في حين لم تتعدى نسبة المفردات الذين دائماً ما يمتنعون عن مساعدة الآخرين بسبب شعورهم بعدم جدوى أنشطتهم 5%، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 2,3، وهو متوسط ضعيف، وبانحراف معياري 1.35، مما يدل على أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد وهذا ما نلاحظ في قيمة كاي الجدولية 24,66 والتي هي أكبر من قيمة كاي المحسوبة 22,50.

العبارة رقم (11): توضح شعور العامل بعدم جدوى الأنشطة وعلاقته بالسعي للحصول على منصب

آخر.

يتضح من معطيات العبارة (11) أن نسبة 48,3% من مفردات مجتمع الدراسة لا يسعون أبداً إلى الحصول على منصب أحد زملائهم بسبب الشعور بعدم جدوى الأنشطة المسندة لهم، مما يشير إلى أن أغلبية العمال يشعرون أن عدم جدوى أنشطتهم يجعلهم يشعرون بالراحة في المؤسسة ولا تكون لهم مساعي للوصول لمنصب آخر قد يتطلب بذل مجهود كبير، وهو ما يقابله شعور العمال الذين يقومون بأداء مهام صعبة بعدم الرضا عن أنشطتهم التي تسبب لهم الإرهاق على عكس العمال الآخرين مما قد يُولد صراعات بينهم، ثم نسبة 18,3% من الأفراد المبحوثين الذين غالباً ما يسعون للحصول على أحد مناصب زملائهم من أجل الوصول إلى الشعور بجدوى أنشطتهم داخل المؤسسة، مما يزيد فرص الصراع بين العمال نتيجة شعورهم بأن مناصبهم مهددة، ونسبة 15% من المبحوثين الذين نادراً ما يمتنعون عن السعي للحصول على أحد مناصب زملائهم، ونسبة 11,7% ممن يسعون دائماً للوصول إلى منصب أحد زملائهم، في حين لم تتعدى نسبة مفردات المجتمع المدروس الذي يرى أنه أحياناً ما يسعون للحصول

على أحد مناصب زملائهم 6,7%، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 2,3، وهو متوسط ضعيف، وانحراف معياري 1,51، مما يعني أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 32,33، والتي هي أكبر من قيمة كاي المحسوبة 22,50.

II. المناصب الإشرافية وعلاقتها بالسيطرة: لاشك في أن المؤسسة العمومية وكغيرها من التنظيمات الأخرى، تخضع في تنظيمها وإدارة مواردها وطبيعتها لعلاقاتها، إلى هيكل تنظيمي معين، يحدد الوحدات والمستويات التنظيمية والمهام المسندة لكل فرد، وفق لوائح و قوانين تحدد المسؤوليات وخطوط السلطة داخل المؤسسة، ومن هنا تترتب المراكز والأدوار والمناصب الوظيفية، وفق تسلسل يحدد أي من المستويات التي لها سلطة الإشراف، وكذا المستويات التي لا بد لها من الخضوع و الامتثال لهذه السلطة، ما يشير إلى وجود فئات مهيمنة وأخرى خاضعة، ومن هنا جاءت محاولة هذه الدراسة للكشف عن علاقة المناصب الإشرافية بالسيطرة، وهذا ما توضحه العبارات من 12-14، الواردة في الجدول رقم (09) كما يلي:

العبارة رقم(12): توضح مساعي فرض العامل لنفسه على الآخرين من خلال المنصب.

تفيد البيانات الإحصائية الواردة في العبارة رقم(12) أن نسبة 55% من مفردات مجتمع الدراسة لا يسعون أبداً لفرض أنفسهم على الآخرين من خلال منصبهم، والذي يشير كما أخبرنا بعض المبحوثين الذين أجرينا مقابلات معهم، إلى أن الأشخاص الذين يتقلدون مناصب عليا داخل المؤسسة يفرض منصبهم سيطرتهم على الآخرين، حتى وإن لم يبدو لهم تلك السيطرة بصورة مباشرة، وأن نسبة 18,3%، من مفردات المجتمع المدروس تسعى أحيانا فقط إلى فرض أنفسهم على الآخرين من خلال المنصب، وهو ما يعبر على رغبة هذه الفئة في تذكير الآخرين بأنهم فئات لا بد أن تخضع للسلطة وتمتثل للأوامر والتعليمات، في حين أن نسبة 13,3%، من مفردات المجتمع المبحوث نادراً ما تسعى لفرض نفسها على الآخرين من خلال المنصب، في حين أن هناك نسبة 13,3% من مفردات مجتمع الدراسة الذين دائماً

وغالبا ما يسعون إلى فرض أنفسهم على الآخرين من خلال مناصبهم، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 1,98، وهو متوسط ضعيف، وبانحراف معياري 1,3، مما يعني أن هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 49,00، والتي هي أكبر من قيمة كاي المحسوبة 22,50.

العبارة رقم (13): توضح تقلد العامل المناصب الإشرافية وعلاقته بالتمييز بين العمال.

توضح المعطيات الواردة في الجدول رقم (09) أن نسبة 37,7% من مفردات مجتمع الدراسة لا يؤدي تقلدهم للمناصب الإشرافية للتمييز بين العمال الذين يشرفون عليهم أبداً، أي أن تقلد المناصب الإشرافية لا يساهم في قدر كبير في التمييز بين العمال، ونسبة 25% من مفردات المجتمع المدروس أحياناً يؤدي تقلدهم للمناصب الإشرافية للتمييز بين العمال الذين يشرفون عليهم، ما قد يؤثر على تماسك أفراد الجماعة الواحدة ويهدد استقرارهم، إضافة إلى أن نسبة 15% من مفردات المجتمع المبحوث ترى أنه غالباً ما يؤدي تقلدهم للمناصب الإشرافية إلى التمييز بين العمال الذين يشرفون عليهم، بهدف كسب ولائهم والاتفاق على الأهداف والمصالح داخل المؤسسة، كما أن نسبة 11,7% من مفردات الفئة المبحوثة دائماً ما يؤدي تقلدهم للمناصب الإشرافية إلى التمييز بين العمال الذين يشرفون عليهم، حيث يعاملون بطريقة جيدة أولئك الأفراد الذين يتفوقون مع مبادئهم ويدعمون قراراتهم، في حين أن نسبة 11,7% من المبحوثين الذين نادراً ما يؤدي تقلدهم للمناصب الإشرافية للتمييز بين العمال الذين يشرفون عليهم، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 2,53، وهو متوسط (ضعيف)، وبانحراف معياري 1,41، مما يدل على أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 14,00، والتي هي أقل من قيمة كاي المحسوبة 22,50.

العبارة رقم(14): توضح عدم توافق أهداف العمال وعلاقته بطبيعة العلاقات بينهم.

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم(09) أن نسبة 28,3% من مفردات مجتمع الدراسة دائماً وفي بعض الأحيان يؤدي عدم توافق أهدافهم مع أهداف الآخرين إلى وضع حدود لعلاقاتهم معهم، مما يقلل من التفاعل بين الأفراد ويفك الارتباط بينهم، ويقلل من احتكاكهم، ونسبة 21,7% من مفردات المجتمع المدروس نادراً ما يضعون حدوداً لعلاقاتهم مع الآخرين نتيجة عدم توافق أهدافهم، وهو ما بينه لنا بعض الباحثين الذين أجرينا مقابلات معهم، حيث يلجأ البعض إلى محاولة إقناع الآخرين بأهدافه بدلاً من وضع حدود لعلاقته معهم، ثم يتبين لنا أن نسبة 15% من مفردات المجتمع المدروس غالباً ما يضعون حدوداً لعلاقاتهم مع الآخرين نتيجة لاختلاف أهدافهم، رغبة في الحفاظ على الاستقرار العام للمؤسسة، في حين لم تتعدى نسبة الفئة المدروسة التي لا تلجأ أبداً لوضع حدود لعلاقاتها مع الآخرين بسبب اختلاف أهدافهم 6,7%، و ذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ3,36، وهو متوسط (متوسط)، وبانحراف معياري 1,28، مما يدل على أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 10,33، والتي هي أصغر من قيمة كاي المحسوبة 22,50.

III. ضغوط العمل وعلاقتها بطبيعة العلاقات الإجتماعية بين الأفراد: إن التفاعلات التي تحدث بين الأفراد وبيئة عملهم، وتفاعلهم مع المهام المسندة لهم، يؤدي إلى ظهور حالات وجدانية سيئة في بعض الأحيان، كالقلق والتوتر، والتي تؤثر على أداء الأفراد وطبيعة العلاقات بينهم، والمعبر عنها من خلال العبارات 15-16، والواردة في الجدول رقم (09) كما يلي:

العبارة رقم(15): توضح ضغوط العمل وعلاقتها بسوء العلاقات بين الأفراد.

من خلال معطيات الجدول رقم(09) يتضح أن نسبة 28,3% من مفردات مجتمع الدراسة تؤدي ضغوط العمل التي يتعرضون لها أحياناً إلى سوء علاقاتهم مع الآخرين، ونسبة 18,3% من مفردات المجتمع المدروس دائماً ما تؤدي ضغوط العمل التي يتعرضون لها إلى سوء علاقاتهم مع الآخرين، وأن

نسبة 10% من مفردات المجتمع المبحوث غالباً ما تؤدي ضغوط العمل التي يتعرضون لها إلى سوء علاقاتهم مع الآخرين، أي أن حوالي 56,6% من الفئة المبحوثة تسوء علاقاتها مع الآخرين بسبب ضغوط العمل، مما يؤدي إلى العداوة بين العمال، وتوتر العلاقات بينهم، وافتعال المشاكل معهم، في حين أن نسبة 43,4% من مفردات مجتمع الدراسة لا تؤدي، أو نادراً ما تؤدي ضغوط العمل التي يتعرضون لها إلى سوء علاقاتهم مع الآخرين، حيث يبقى المتضرر من تلك الضغوط الفرد الذي يتعرض لها فقط، وتظهر آثارها على مستواه هو وحده، مما يعيق قدراته على المبادرة والابتكار وتحسين العمل والأداء بشكل أفضل، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 2,81، وهو متوسط (متوسط) ، وبانحراف معياري 1,38، مما يدل على أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 5,33، والتي هي أصغر من قيمة كاي المحسوبة 22,50.

العبارة رقم (16): توضح ضغوط العمل وعلاقتها بإثارة المشاكل مع الآخرين.

من خلال معطيات الجدول رقم (09) يتبين لنا أن نسبة 38,3% من مفردات مجتمع الدراسة لا يثيرون المشاكل مع الآخرين بسبب ضغوط العمل التي يتعرضون لها، تليها نسبة 23,3% من مفردات المجتمع المدروس نادراً ما يثيرون المشاكل مع الآخرين بسبب ضغوط العمل التي يتعرضون لها، مما يشير إلى أن الضغوط التي يسببها العمل تُجهد الفرد الذي يتعرض لها وتجعله منشغلاً بها أكثر من افتعاله للمشاكل مع الآخرين، وأن نسبة 38,3% من مفردات المجتمع المدروس أحياناً وغالباً ودائماً ما تقتعل المشاكل مع الآخرين بسبب ضغوط العمل التي يتعرضون لها، وهو ما عبر عنه أحد المبحوثين أثناء إجراء مقابلة معه، بأن الفرد حين يتعرض للإجهاد في عمله فإن ذلك يسبب له قلقاً وتوتراً يدفعه لافتعال المشاكل مع كل من يصادمه، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 2,41، وهو متوسط (ضعيف)، وبانحراف معياري 1,48، مما يدل على أن هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 16,16، والتي هي أقل من كاي المحسوبة 22,50.

IV. الروتين والملل وعلاقته بأداء المهام المسندة: إن الأنشطة المسندة للأفراد وتقسيم العمل، قد يؤدي إلى إحساسهم بأن مهامهم روتينية، مما يُشعرهم بالملل، ومنه تنعدم رغبتهم في الأداء وتحقيق الأهداف، وعدم تحمل المسؤولية وتشوش الأفكار وضعف القدرات، والذي بدوره قد يؤثر على علاقاتهم مع زملائهم داخل المؤسسة وينعكس على طريقة أدائهم للمهام المسندة لهم، وهذا ما توضحه العبارات 17-18، والواردة في الجدول رقم (09) كما يلي:

العبارة رقم (17): توضح شعور العامل بالملل من المهام المسندة إليه وعلاقته بالغيرة من مهام الآخرين.

تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (09) أن نسبة 31,7% من مفردات مجتمع الدراسة لا يشعرون بالغيرة أبداً من مهام زملائهم التي تبدو أفضل من المهام المسندة لهم والتي تُشعرهم بالملل، حيث أن الشعور بالغيرة لن يجعلهم يحصلون على فرصة القيام بمهام أكثر متعة من مهامهم، تليها نسبة 30% من مفردات المجتمع المدروس الذين دائماً ما يشعرون بالغيرة من مهام زملائهم باعتبار مهامهم مملة عكس زملائهم، حيث تكون لهم رغبة في أداء تلك المهام والتي تكسر شعورهم بالروتين، وأن نسبة 31,7% من مفردات المجتمع المبحوث يشعرون أحياناً وغالباً بالغيرة من مهام زملائهم كونهم يستمتعون بأداء الأنشطة المسندة لهم دون الشعور بالملل، أو أنها مهام روتينية، وهو ما يدفعهم إلى الإبداع الدائم في مجال عملهم عكس الأشخاص الذين يشعرون أن المهام المسندة لهم مملة، في حين لم تتعدى نسبة الأشخاص المبحوثين الذين نادراً ما يشعرون بالغيرة من الآخرين بسبب مهامهم 6,7%، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 3,05، وهو متوسط (متوسط)، وبانحراف معياري 1,65، مما يدل على أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 13,50، والتي هي أقل من قيمة كاي المحسوبة 22,50 .

العبرة رقم(18): توضح شعور العامل بالملل من المهام المسندة إليه وعلاقته بتعطيل الآخرين

من أداء مهامهم.

يتضح لنا من خلال قراءة بيانات الجدول رقم(09) أن نسبة 51,7% من مفردات مجتمع الدراسة لا يسعون لتعطيل الآخرين عن القيام بمهامهم لمجرد شعورهم بأن المهام المسندة لهم مملة، فلا علاقة للعمال بطبيعة الأنشطة التي يمارسها كل فرد داخل المؤسسة، وأن توزيع المهام يخضع لعدة اعتبارات كالكفاءة العلمية للأفراد وخبراتهم وقدراتهم، وأن منع العامل الذي يشعر بالملل للآخرين من أداء مهامهم، لن يقلل من روتينية الأنشطة المسندة له.في حين أن نسبة 40% من مفردات المجتمع المدروس نادراً أو أحياناً فقط ما يقومون بتعطيل الآخرين عن أداء مهامهم بسبب شعورهم بالملل من الأنشطة المسندة لهم، كما أن نسبة 8,4% فقط من مفردات المجتمع المبحوث الذين يعطلون الآخرين عن القيام بمهامهم بسبب شعورهم بالملل من الأنشطة المسندة لهم، حيث أن تضييعهم لوقت الآخرين وإشغالهم عن أنشطتهم يجعلهم يشعرون بكسر الروتين والملل بسبب المهام المسندة لهم، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر ب1,91، وهو متوسط (ضعيف) ، وبانحراف معياري 1,18، مما يدل على أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 45,50، والتي هي أكبر من قيمة كاي المحسوبة 22,50.

من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم(09)، يتضح أن أغلبية مفردات مجتمع الدراسة يختلفون في نظرتهم للعمل الذي يزاولونه، وهو ما يؤدي بدوره إلى اختلاف أهدافهم بناءً على نظرتهم للعمل، حيث هناك من يهدف لتضييع وقت الآخرين والامتناع عن مساعدتهم وافتعال المشاكل معهم في حال الشعور بعدم جدوى الأنشطة المسندة له، في حين أن هناك من يفضل الاعتزال عن الآخرين والاكتفاء بأداء أنشطته حتى وإن كان يشعر بعدم جدواها، إضافة إلى أن أغلبية المفردات المبحوثة تختلف في نظرتها إلى المناصب الإشرافية، وعلى أساس تلك النظرة يختلف هدف كل فرد في

الرغبة إلى الوصول لتلك المناصب أو انعدام الرغبة في ذلك، حيث ينظر البعض إلى أن مكانتهم تتعلق بمؤهلاتهم وكفاءاتهم، بغض النظر عن المنصب الذي يشغلونه، وبالتالي هم لا يهدفون لتقلد تلك المناصب، في حين يرى البعض الآخر، أن المناصب الإشرافية تضمن لهم التحكم في حدود السلطة وفرض سيطرتهم، وبالتالي يسعون للوصول إليه، كما أن بعض العمال يرون أن الأنشطة التي يزاولونها تسبب لهم ضغوطاً، وهوما يدفعهم لإثارة المشاكل مع الآخرين، بسبب دخولهم في حالة من التوتر والقلق والإرهاق، مما يجعلهم سريعى الانفعال، وهوما يؤدي بدوره إلى سوء العلاقات بينهم، هذا وترى أغلبية مفردات المجتمع المدروس أن نظرة العمال لمهامهم على أنها تسبب لهم الملل يدفعهم للشعور بالغيرة من زملائهم الذين يستمتعون بأداء مهامهم، وهوما يجعلهم يسعون لتعطيلهم عن أداء مهامهم وإشغالهم عن واجباتهم بالمؤسسة. وبناءً على ما سبق، يتضح أن اختلاف نظرة العمال للعمل كنظرتهم للأنشطة التي يزاولونها بأنها غير مجدية، وأن المهام المسندة لهم تسبب لهم الضغط، إضافة لنظرتهم للمناصب الإشرافية على أنها ترفع مكانتهم، قد يؤدي إلى اختلاف أهدافهم داخل المؤسسة، كالسعي لتعطيل الآخرين عن مهامهم بسبب الشعور بالملل، أو التنافس من أجل تقلد المناصب العليا، إضافة إلى الرغبة في وضع حدود للعلاقات مع الآخرين لتجنب إثارة المشاكل معهم، بسبب ردود أفعالهم الناجمة عن ضغوط العمل التي يتعرضون لها. هذا و نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المحور الثاني والثالث هو 0,54 أي 54% وهو إرتباط فوق المتوسط بين عبارات المحورين، كما أن معامل ارتباط بيرسون بين المحور الثاني والرابع هو 0,51 أي 51% وهو إرتباط متوسط بين عبارات المحورين.

ثانياً: الخبرات والقدرات الفردية للعمال وتباين أدوارهم داخل المؤسسة.

إن التجارب التي يكتسبها الفرد خلال حياته الشخصية والعلمية، من خلال الأعمال التي يؤديها، وبغض النظر عن مردود هذه التجارب ما إذا كان ناجحاً أو غير ذلك، تنتج بناءً على قدرة استيعاب الشخص لما يكتسبه، وكذا قدرته على تطوير ما تعلمه والاستفادة منه في مجال عمله، هذه المهارات

الناجمة عن القدرات الفردية للعمال داخل المؤسسة، إضافة إلى خبرتهم، لها دور في تباين أدوارهم بمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة، وطبيعة الأنشطة المسندة لهم، كما قد لا تخضع مراكز الأفراد بالمؤسسة لاعتبارات المهارة والتجارب التي مر بها العامل، مما قد ينجم عنه صراع بين العمال نتيجة شعورهم باللاعادلة في توزيع الأدوار على أساس الخبرة والقدرات، وحصول البعض على مراكز أكبر من مستوى كفاءتهم، وفي ظل هذا الصراع (الناشئ عن إختلاف الخبرات والقدرات الفردية للعمال) حاولت الدراسة الراهنة معرفة علاقة ذلك بتباين الأدوار داخل مديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة، وذلك بالربط بين مؤشرات الخبرات والقدرات الفردية للعمال من جهة، وتباين الأدوار داخل المؤسسة من جهة أخرى. و ذلك من خلال العبارات من 19 إلى 31 الموضحة في الجدول رقم (10).

الجدول رقم (10) : الخبرات والقدرات الفردية للعمال وتباين أدوارهم داخل المؤسسة.

رقم	العبارة	المقياس	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبدأ	رقم المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع K^2	تباين
19	تقلد المناصب العليا في مؤسستكم يتم وفق أسس عادلة.	التكرار	7	12	27	8	6	60	3,1	1,1	25,16	أحياناً
		النسبة %	11,7	20	45	13,3	10	100				
20	تقلد أحد زملائك منصبا لا يستحقه يجعلك ترفض ذلك.	التكرار	14	11	10	12	13	60	3,01	1,48	0	دائماً
		النسبة %	23,3	18,3	16,7	20	21,7	100				
21	تقلد أحد زملائك منصبا لا يستحقه يجعلك تقلل من إحترامه.	التكرار	9	8	7	14	22	60	2,46	1,47	12,83	أبدأ
		النسبة %	15	13,3	11,7	23,3	36,7	100				
22	تقلد أحد زملائك منصبا لا يستحقه يدفعك لتحريض الآخرين عليه.	التكرار	3	5	8	7	37	60	1,83	1,23	66,33	أبدأ
		النسبة %	5	8,3	13,3	11,7	61,7	100				
23	الإطلاع على المعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة يكون على أساس الكفاءة العلمية.	التكرار	14	18	14	10	4	60	3,46	1,21	9,33	غالباً
		النسبة %	23,3	30	23,3	16,7	6,7	100				
24	الأقدمية في العمل تزيد من فرص وصول العامل إلى السلطة.	التكرار	13	15	18	11	3	60	3,4	1,16	10,66	أحياناً
		النسبة %	21,7	25	30	18,3	5	100				
25	الأقدمية في العمل تمنع العامل من الإعتراف بإمكانيات العمال الجدد.	التكرار	12	12	17	9	10	60	3,11	1,35	3,16	أحياناً
		النسبة %	20	20	28,3	15	16,7	100				
26	الأقدمية في العمل تجعل العامل يرفض مساعدة العمال الجدد.	التكرار	13	11	8	13	15	60	2,9	1,51	2,33	أبدأ
		النسبة %	21,7	18,3	13,3	21,7	25	100				
27	قدرة العامل على إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة تعرضه للتهميش من قبل المسؤولين.	التكرار	6	7	17	15	15	60	2,56	1,26	8,66	أحياناً
		النسبة %	10	11,7	28,3	25	25	100				
28	الإبداع في العمل يدفع العامل لتجاهل الطرق المعتادة.	التكرار	9	12	17	9	13	60	2,91	1,35	3,66	أحياناً
		النسبة %	15	20	28,3	15	21,7	100				
29	يؤدي تقسيم العمل إلى تقسيم الجماعات.	التكرار	5	7	17	16	15	60	2,51	1,22	10,33	أحياناً
		النسبة %	8,3	11,7	28,3	26,7	25	100				
30	اختلاف اللغة يؤدي إلى صعوبة تبادل المعلومات.	التكرار	13	9	19	10	9	60	3,11	1,34	6	أحياناً
		النسبة %	21,7	15	31,7	16,7	15	100				
31	اختلاف اللغة يؤدي إلى صعوبة التفاعل بين الأفراد.	التكرار	15	12	18	9	6	60	3,35	1,28	7,50	أحياناً
		النسبة %	25	20	30	15	10	100				
2,86	1,30	14,33	أحياناً	المجموع								
0,02	مستوى الدلالة الإجمالي											
4	درجة الحرية											
دالة(توجد علاقة)	القرار											

I. الكفاءة العلمية للعمال وعلاقتها بتقلد المناصب العليا: الملاحظ على مديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة الاختلاف بين الموارد البشرية العاملة فيها، من خلال خلفياتهم العلمية ومهاراتهم ومعارفهم المكتسبة، مما يؤثر على انتماءاتهم الفئوية، وطبيعة المهام التي يقومون بها، وكذا المناصب التي يشغلونها، وانطلاقاً من هذا حاولت الدراسة الراهنة معرفة علاقة الكفاءة العلمية للعمال بتقلد المناصب العليا داخل المؤسسة، من خلال العبارات من 19-23، الواردة في الجدول رقم(10) كما يلي:.

العبارة رقم(19): توضح تقلد العمال المناصب العليا وفق أسس عادلة.

تشير البيانات التي تضمنها الجدول رقم(10) إلى أن نسبة 25% من مفردات مجتمع الدراسة يتفقون للأسس التي يتم وفقها تقلد المناصب العليا، فما قد يكون عادلاً بالنسبة للبعض، قد لا يكون كذلك بالنسبة للبعض الآخر، تليها نسبة 20% من مفردات المجتمع المدروس الذين أجابوا بأنه غالباً ما يتم تقلد المناصب العليا في المؤسسة وفق أسس عادلة، مما يشير إلى أن هناك أسساً معينة دون غيرها يتم على أساسها هي وحسب تقلد المناصب العليا داخل المؤسسة، ونسبة 13,3% من مفردات المجتمع المدروس يرون أنه نادراً ما يتم تقلد المناصب العليا داخل المؤسسة وفق أسس عادلة، مما يعبر عن شعورهم بأن هناك من يشغلون مناصب عليا لا يستحقونها، كما أن نسبة 11,7% من مفردات المجتمع المدروس تتفق على أنه دائماً ما يتم تقلد المناصب العليا وفق أسس عادلة، ويمكن تبرير ذلك بأن أغلبية مفردات مجتمع الدراسة من العمال الإداريين الذين يشغلون مناصب حساسة داخل المؤسسة، ويرون بأنه لا شك في وصولهم لتلك المناصب وفق أسس عادلة، في حين نسبة 10% من الأشخاص المدروسين أجابوا بأنه لا يتم تقلد المناصب العليا وفق أسس عادلة أبداً، والذي قد يعبر عن نظرته لمن يشغلون تلك المناصب بأن مستواهم وكفاءاتهم لا يتوافق مع مناصبهم، وأنهم غير قادرين على تسيير المؤسسة، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 3,1، وهو متوسط (متوسط) ، وانحراف معياري 1,1، مما يدل على أنه هناك

تشنت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 25,16، والتي هي أكبر من قيمة كاي المحسوبة 14,33.

العبارة رقم (20): توضح رفض العامل لحصول أحد زملائه على منصب لا يستحقه.

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (10) أن 23,3% من مفردات مجتمع الدراسة يرفضون دائماً تقلد أحد زملائهم لمنصب لا يستحقه، حيث أن المصلحة العامة للمؤسسة والقدرة على التسيير الحسن لها، واستغلال مواردها المادية والبشرية بهدف التطوير والاستمرارية يأتي بالدرجة الأولى بالنسبة للعامل، ما يدفعه لرفض تقلد أحد زملائه لمنصب لا يستحقه، ولا يمكنه أن يكون جديراً به، ونسبة 21,7% من مفردات المجتمع المدروس لا ترفض أبداً تقلد أحد زملائها لمنصب لا يستحقه، فوصوله لذلك المنصب قد يخدم مصالحها نظراً لطبيعة العلاقة مع ذلك الشخص، ونسبة 20% من مفردات المجتمع المبحوث نادراً ما ترفض تقلد أحد زملائها لمنصب لا يستحقه، مما يشير إلى أن بعض العمال قد يصل إلى منصب لا يستحقه و بالتالي لا يرغب في أن يتعرض للرفض من قبل زملائه، ونسبة 35% من مفردات مجتمع الدراسة أجابوا بأنه أحياناً وغالباً ما يتم رفض تقلد أحد زملائهم على منصب لا يستحقه، حيث قد يعتبرون أنفسهم أجدر بذلك المنصب، وأن كفاءاتهم تسمح لهم بالحصول على منصب يمكنهم من التسيير الجيد للمؤسسة، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 3,01، وهو متوسط (متوسط) ، وبانحراف معياري 1,48، مما يدل على أنه هناك تشنت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 00، والتي هي أقل من قيمة كاي المحسوبة 14,33.

العبارة رقم (21): توضح التقليل من إحترام العامل الذي يتقلد منصباً لا يستحقه.

تبين البيانات في الجدول رقم (10) أن نسبة 36,7% من مفردات مجتمع الدراسة لا يقومون أبداً بالتقليل من احترام أحد زملائهم الذي تقلد منصباً لا يستحقه، حيث أنهم قد يعبرون عن رفضهم لتقلده

لذلك المنصب في إطار محترم دون المساس بشخص ذلك العامل، ونسبة 23,3% من مفردات المجتمع المدروس نادراً ما تقل من احترام العامل الذي تقلد منصباً لا يستحقه، حيث تربط بين الأفراد داخل المؤسسات علاقات معينة تفرض عليهم نوعاً من الاحترام، ونسبة 15% من مفردات المجتمع المدروس دائماً ما يقللون من احترام زملائهم الذين يتقلدون مناصباً لا يستحقونها، حيث أن رد فعلهم هذا يجعل الطرف الآخر غير قادر على الاستقرار في منصبه وأداء مهامه براحة، ونسبة 13,3% من مفردات مجتمع الدراسة غالباً ما يقللون من احترام أحد زملائهم الذي تقلد منصباً لا يستحقه، حيث أن بتصرفهم هذا يعبرون عن رفضهم لتقلده لذلك المنصب، وأنه غير قادر على تسيير المؤسسة وتحسين أدائها، في حين أن نسبة 11,7% من مفردات المجتمع المدروس أحياناً فقط ما يقومون بالتقليل من احترام أحد زملائهم لتقلده منصباً لا يستحقه، وذلك في حال إصدار أوامر وتعليمات لا تتماشى مع طبيعة نشاط المؤسسة وقدرة العمال على أدائها، وكذا في المواقف التي يفشل فيها الشخص الذي تقلد منصباً لا يستحقه، من رسم استراتيجيات تخص المؤسسة والعجز عن تدارك الأخطاء الناجمة عن ذلك مما يضعه تحت الضغط والمراقبة الدائمة من قبل الآخرين، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 2,46 ، وهو متوسط (ضعيف) ، وبانحراف معياري 1,47، مما يدل على أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 12,83، والتي هي أصغر من قيمة كاي المحسوبة 14,33.

العبارة رقم(22): توضح تحريض العمال الآخرين على الشخص الذي تقلد منصباً لا يستحقه.

الملاحظ على بيانات الجدول رقم(10) أن نسبة 61,7% من مفردات مجتمع الدراسة لا يقومون أبداً بتحريض العمال الآخرين على أحد زملائهم إذا تقلد منصباً لا يستحقه، حيث أن المحاباة والموالة الناجمين عن العلاقات بين الأفراد بمديرية المصالح الفلاحية، يجعلهم يبتعدون عن أساليب التحريض وافتعال المشاكل مع الآخرين، وإن تقلدوا مناصباً لا يستحقونها، وأن نسبة 13,3% من مفردات المجتمع المدروس يقومون أحياناً بتحريض الآخرين على أحد زملائهم في حال تقلده منصباً لا يستحقه، خاصةً

وإن كان لا يتفق معه من حيث المبادئ والأفكار وتتعارض وجهات نظره معه، في حين أن نسبة 11,7% من مفردات المجتمع المبحوث نادراً ما تقوم بتحريض الآخرين على أحد زملائهم في حال تقلده منصباً لا يستحقه، ومثلت نسبة المفردات المبحوثة الذين أجابوا بأنهم دائماً وغالباً ما يقومون بتحريض الآخرين على أحد زملائهم الذين تقلد منصباً لا يستحقه 13,3% حيث أن تحريض الآخرين يجعلهم يتكثرون في أعداد أكبر مما يسمح لهم بالضغط على الشخص الذي تقلد منصباً لا يستحقه، وأنه يواجه أشخاصاً يعارضونه ولا يعترفون بكفاءته وقدرته على أداء مهامه وتسيير المؤسسة، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 1,83، وهو متوسط (ضعيف) ، وبانحراف معياري 1,23، مما يدل على أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 66,33، والتي هي أصغر من قيمة كاي المحسوبة 14,33 .

العبارة رقم (23): توضح مستوى التكوين العلمي للفرد والإطلاع على المعلومات المتعلقة بأنشطة

المؤسسة.

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (10) أن نسبة 30% من مفردات مجتمع الدراسة يرون أنه غالباً ما يكون الاطلاع على المعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة على أساس الكفاءة العلمية، وأن نسبة 46,6% من مفردات المجتمع المدروس ترى أنه دائماً وأحياناً ما يكون الاطلاع على المعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة على أساس الكفاءة العلمية، حيث يتطلب الاطلاع على المعلومات المؤسسة قدراً من المهارات الذهنية والقدرات التي تساعد على فهم واستيعاب تلك المعلومات والقدرة على تطبيقها والالتزام بها فيما يخدم المصالح العامة للمؤسسة، في حين نسبة 16,7% من مفردات المجتمع المبحوث ترى أنه نادراً ما يتم الاطلاع على المعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة على أساس الكفاءة العلمية، وأن نسبة 6,7% من الفئة المبحوثة تتفق على أنه لا يتم الاطلاع على المعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة على أساس الكفاءة العلمية، حيث يرى البعض بمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة أن الاطلاع على

المعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة ليس حكراً على فئة دون أخرى وأن الاطلاع عليها متاح للجميع بغض النظر عن كفاءاتهم العلمية والتي لا تشكل أي فارق في مدى استيعاب المعلومات وتطبيقها ، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 3,46، وهو متوسط (قوي) ، وبانحراف معياري 1,21، مما يدل على أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 9,33، والتي هي أصغر من قيمة كاي المحسوبة 14,33.

II. الأقدمية في العمل وعلاقتها بمراكز العمال داخل المؤسسة: من الملاحظ على مديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة أن 38,3% من نسبة العمال مصنفيين في فئة من لديهم أقدمية من 20 سنة فأكثر، ما يجعلنا نطرح تساؤل عن ما إذا كانت هناك علاقة بين أقدميتهم في العمل، وطبيعة المراكز التي يشغلونها، حيث قد يكون للأقدمية في العمل علاقة بمدى قدرة الفرد على إتقان المهام المسندة له، وأداء أنشطته والتحكم بمركزه بالشكل المطلوب، كما أن الأقدمية في العمل لا تعني وصول العامل لمستوى جيد من العمل يسمح له بالوصول إلى مراكز السلطة واتخاذ القرار، وأن الموظفين الجدد والذين يملكون قدرات فردية وكفاءات علمية بإمكانهم تقلد مناصب عليا والوصول إلى المراكز التي يريدونها، والذي من شأنه أن يولد صراعاً بين الفئتين، وهذا ما حاولت الدراسة الرهانة معرفته من خلال العبارات 24-26 الواردة في الجدول رقم (11)، كما يلي:

العبارة رقم (24): توضح زيادة فرص الوصول للسلطة على أساس الأقدمية في العمل.

ينضح من خلال بيانات الجدول رقم (10) أن نسبة 30% من مفردات مجتمع الدراسة أجابوا بأنه أحياناً فقط ما تزيد فرص الوصول للسلطة على أساس الأقدمية في العمل، ونسبة 25% من مفردات المجتمع المدروس يرون أنه غالباً ما يتم الوصول للسلطة بسبب الأقدمية في العمل، ونسبة 21,7% من مفردات المجتمع المبحوث اتفقوا على أن فرص الوصول للسلطة تزيد كلما تمتع العامل بالأقدمية في العمل، حيث يكون للعامل الذي لديه أقدمية معرفة بطريقة تسيير المؤسسة، والاستراتيجيات الملائمة لها،

وكذا القدرة على التعامل مع المشاكل التي تواجه المؤسسة، إضافة إلى القدرة على ضبط العمال، كل هذه المهارات التي يكتسبها الفرد بفضل أقدميته في العمل تزيد من فرص وصوله للسلطة، إلا أن نسبة 18,3% من مفردات مجتمع الدراسة يرون أنه نادراً ما تزيد فرص وصوله للسلطة بسبب الأقدمية في العمل، حيث لا تعني الأقدمية بالضرورة أن يكون للفرد الخبرة الكافية لإدارة المؤسسة والوصول إلى مراكز السلطة، خاصة وأن العصر يتطور، وطرق الإدارة والتسيير تتغير، وهو ما قد يعجز العامل الذي يتمتع بأقدمية في العمل من مسايرته، لاعتماده على طرق بسيطة في التسيير، في حين أن نسبة 5% فقط من مفردات المجتمع المبحوث الذين أجابوا بأنه لا تزيد فرص الوصول للسلطة بسبب الأقدمية في العمل أبداً، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 3,4، وهو متوسط (قوي) ، وبانحراف معياري 1,16، مما يدل على أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 10,66، والتي هي أصغر من قيمة كاي المحسوبة 14,33.

العبارة رقم(25): توضح أقدمية العامل في العمل وعلاقتها بعدم الإعراف بإمكانيات العمال الجدد.

تبين معطيات الجدول رقم(10) أن نسبة 28,3% من مفردات مجتمع الدراسة أجابوا بأن العمال الذين لديهم أقدمية في العمل لا يعترفون أحياناً بمجهودات وإمكانيات العمال الذين تم توظيفهم حديثاً بمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة، وأن نسبة 40% من مفردات المجتمع المدروس اتفقوا على أنه غالباً ودائماً لا يعترف العمال الذين لديهم أقدمية في العمل بإمكانيات العمال الجدد، حيث أبدى بعض المبحوثين الذين أجرينا معهم مقابلة رأيهم حول هذا الموضوع، إذ يرون بأن العامل الذي لديه أقدمية في العمل يتجاهل مجهودات العمال الجدد ولا يعترف بإمكانياتهم، وغالباً ما ينقد أسلوبهم في أداء الأنشطة المسندة لهم، خاصة باعتمادهم على الأساليب التكنولوجية في العمل، إضافة إلى خوفهم من فقدان مناصبهم، ونسبة 31,7% من مفردات المجتمع المبحوث يرون أن العمال الذين لديهم أقدمية في العمل نادراً وأبداً ما يتجاهلون إمكانيات العمال الجدد بسبب أقدميتهم في العمل، حيث يرون أنه من واجبهم تقديم المساعدة

لهم، وإرشادهم لأداء المهام بطريقة سليمة وبالشكل المطلوب، مما يحقق نتائج إيجابية للمؤسسة بصفة عامة، إضافة إلى أنهم يُقدرون جهودهم وإمكانياتهم والمهارات التي يقدمونها خلال أداء الأنشطة المسندة لهم، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 3,11، وهو متوسط (متوسط) ، وبانحراف معياري 1,35، مما يدل على أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 3,16، والتي هي أصغر من قيمة كاي المحسوبة 14,33.

العبارة رقم (26): توضح أقدمية العامل في العمل وعلاقتها برفض مساعدة العمال الجدد.

تفيد البيانات الموضحة في الجدول رقم (10) أن نسبة 25% من مفردات مجتمع الدراسة أجابوا بأن أقدمية العامل في العمل لا تجعله يرفض مساعدة العمال الجدد أبداً، وأن نسبة 21% من مفردات المجتمع المدروس اتفقوا على أنه نادراً ما يرفض العمال الذين لديهم أقدمية في العمل مساعدة العمال الجدد، حيث يقومون ببناء علاقات معهم، ويحاولون إفادتهم بخبرتهم في العمل والإجابة عن استفساراتهم حول أنشطة المؤسسة وطرق أداء المهام، وأن نسبة 40% من مفردات المجتمع المدروس يرون بأن العامل الذي لديه أقدمية في العمل، يرفضون دائماً وغالباً مساعدة العمال الجدد، حيث أن فارق السن بينهما يجعله يرفض بناء علاقات معه، ونسبة 13,3% من الفئة المدروسة ترى أن العامل الذي لديه أقدمية في العمل يرفض أحياناً مساعدة العمال الجدد ويفضل أن يضع حدوداً لعلاقاته معهم، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 2,9، وهو متوسط (متوسط)، وبانحراف معياري 1,51، مما يدل على أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 2,33، والتي هي أصغر من قيمة كاي المحسوبة 14,33.

III. الإبداع في العمل وعلاقته بأداء المهام داخل المؤسسة: إن الإبداع في العمل يكون على عدة مستويات، بدءاً من وضع الاستراتيجيات، إلى طرق تنفيذ المهام المسندة للعمال، ويظهر الإبداع في طرق تطوير الأداء، والقيام بالأنشطة بطريقة غير مسبوقة، حيث يسعى الأفراد لإبراز قدراتهم الخاصة وأساليبهم

المستخدمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، أي أن الإبداع في العمل قد تكون له علاقة بطريقة أداء المهام، وهذا ما حاولت الدراسة الراهنة معرفته من خلال العبارات من (27-31) ، والموضحة في الجدول رقم(10)، كما يلي:

العبارة رقم(27): توضح تهميش محاولات العامل وقدرته على حل مشاكل المؤسسة.

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(10) أن نسبة 28,3% من مفردات مجتمع الدراسة أجابوا بأنه يتم أحياناً تهميش قدرة العامل على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، حيث يكون حل هذه المشاكل حكراً على فئة معينة داخل مديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة، ونسبة 50% من مفردات المجتمع المدروس اتفقوا على أنه نادراً وأبداً ما يتم تهميش قدرة العمال على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة، حيث تنعكس هذه المشاكل على كل الفئات والمستويات التنظيمية، ومنه لا بد من تكافل جميع العمال وتوحيد جهودهم واستغلال قدراتهم لحل هذه المشاكل، في حين أن نسبة 11,7 من مفردات المجتمع المدروس ترى أنه غالباً ما يتم تهميش قدرة العامل على حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة، ونسبة 10% من الفئة المدروسة ترى أنه دائماً ما يتم تهميش قدرة العامل على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة، حيث يقتصر حل هذه المشاكل على الفئات التنظيمية العليا، ولا يُسمح بتدخل جميع العمال فيها، وذلك لعدم كثرة الاقتراحات وتشنت الأفكار وصعوبة اختيار الحل الأمثل. وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 2,56، وهو متوسط (ضعيف)، وبانحراف معياري 1,26، مما يدل على أنه هناك تشنت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 8,66، والتي هي أصغر من قيمة كاي المحسوبة 14,33.

العبارة رقم(28): توضح الإبداع في العمل وتجاهل الطرق المعتادة في أداء المهام.

توضح البيانات في الجدول رقم(10) أن نسبة 28,3% من مفردات مجتمع الدراسة أجابوا بأن قدرة العامل على الإبداع وابتكار طرق جديدة في العمل يدفعه إلى تجاهل الطرق المعتادة، ويتضح لنا ذلك من

خلال استجابات المبحوثين الذين تم إجراء مقابلات معهم، حيث أن أداء المهام بأساليب حديثة والاستعانة بطرق مبتكرة لأداء الأنشطة يجعلهم يتجاهلون الطرق المعتادة في العمل تلقائياً، مما قد يزيد من فرص الصراع بين العمال الذين يؤدون مهامهم بطرق بسيطة ويرفضون إدخال أساليب جديدة في العمل، ونسبة 36,7% من مفردات المجتمع المدروس إتقنوا على أنه نادراً وأبداً ما يتم تجاهل الطرق المعتادة في العمل بسبب القدرة على الإبداع في أداء الأنشطة، حيث يتم دمج الطرق المعتادة مع الطرق الحديثة للقيام بالأنشطة المسندة بالشكل المطلوب، وهو الشيء الذي يجعل العمال غير معرضين للعقاب بسبب تجاهلهم لطرق العمل المعتادة، في حين أن نسبة 35% من مفردات المجتمع المبحوث يرون أنه غالباً ودائماً ما يقوم العمال بتجاهل الطرق المعتادة في العمل لاعتمادهم على طرق جديدة، حيث يهدفون لإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الإبداع واستخدام أساليب مبتكرة في أداء الأنشطة المسندة لهم. وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 2,91، وهو متوسط (متوسط)، وبانحراف معياري 1,35، مما يدل على أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 3,66، والتي هي أقل من قيمة كاي المحسوبة 14,33.

العبارة رقم (29): توضح تقسيم العمل وعلاقته بتقسيم الجماعات.

توضح معطيات الجدول رقم (29) أن نسبة 28,3% من مفردات مجتمع الدراسة، أجابوا بأن تقسيم العمل يؤدي أحياناً إلى تقسيم الأفراد في شكل جماعات، حيث أن تقسيم العمل يؤدي إلى بناء علاقات قوية بين الأفراد الذين يمارسون نفس المهام، كونهم يقضون أوقات أكثر رقة بعضهم، مما قد يؤدي إلى نقص تفاعلهم مع الجماعات الأخرى ممن يؤدون أنشطة مختلفة، وهذا ما تم ملاحظته في مديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة، حيث نجد العمال الإداريين متكئين ويقدمون العون لزملائهم الذين يمارسون مهام إدارية، ولكنهم منفصلين عن العمال التقنيين، الذين يشكلون بدورهم جماعاتهم الخاصة، ونسبة 41,7% من مفردات المجتمع المدروس يتقنون على أنه نادراً وأبداً ما يؤدي تقسيم العمل إلى تقسيم الأفراد، مما

يشير إلى أنه ليس بالضرورة بناء علاقات فقط مع الأفراد الذين يزاولون نفس الأنشطة، وإنما هناك معايير أخرى تُبنى على أساسها العلاقات داخل مديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة، كالقربة والاتفاق على الأهداف وتشابه وجهات النظر، في حين أن نسبة 20% من مفردات المجتمع المبحوث يرون أنه دائماً وغالباً ما يؤدي تقسيم العمل إلى تقسيم الأفراد، حيث يفضلون إقامة علاقات مع زملائهم الذين يؤديون نفس أنشطتهم حيث يستفيدون منهم أثناء أداء مهامهم، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 2,51، وهو متوسط (ضعيف)، وبانحراف معياري 1,22، مما يدل على أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 10,33، والتي هي أصغر من قيمة كاي المحسوبة 14,33.

IV. إختلاف اللغة وعلاقته بالتفاعل بين العمال: تعتبر اللغة الوسيلة الأساسية للاتصال داخل المؤسسة، واللغة تعكس رصيد الفرد المعرفي وتعبّر عن خبراته، إضافة إلى كونها ذات صلة بعاداته وتقاليد بيئته الخاصة التي يعيش فيها، مما يؤدي إلى تعدد اللغات التي يكتسبها الفرد ويستخدمها في عمله وتواصله مع زملائه، هذا الاختلاف في اللغة قد يؤدي إلى استخدام مصطلحات يصعب للطرف الآخر استيعابها، إضافة إلى أن لكل مستوى إداري مصطلحاته الخاصة والتي يصعب فهمها من قبل المستويات الأخرى، مما يجعل العمال أمام صعوبة نقل وتبادل المعلومات، وما تمت ملاحظته على مديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة تباين الخلفية العلمية، وإختلاف لغة التكوين لأفرادها، مما قد يؤثر على طبيعة التفاعل بين العمال واستيعاب وتبادل المعلومات الخاصة بأداء المهام المختلفة، وهذا ما حاولت الدراسة الراهنة معرفته من خلال ما توضحه العبارتين من 30-31، المعبر عنها في الجدول رقم (10)، كما يلي:

العبارة رقم (30): توضح إختلاف اللغة وصعوبة تبادل المعلومات.

تبين البيانات الموضحة في الجدول رقم (10) أن نسبة 31,7% من مفردات مجتمع الدراسة أجابوا بأن استخدام أكثر من لغة أثناء أداء المهام يؤدي أحياناً إلى صعوبة التفاعل بين العمال، هذه المفردات

نجدها إما أنها تلقت تكويناً باللغة العربية فقط، أو أن تكوينها باللغة الفرنسية ليس كافياً لاستيعاب المعلومات وتبادلها مع الفئات التي تتقن وتتحدث باللغة الفرنسية، ونسبة 21,7% من مفردات المجتمع المدروس اتفقوا على أنه دائماً ما يؤدي اختلاف اللغة المستخدمة من قبل الأفراد أثناء أداء الأنشطة إلى صعوبة التفاعل بينهم، حيث لا تساهم لغة التكوين الخاصة بهذه الفئة في فهم المعلومات المتعلقة بأداء الأنشطة بالقدر الكافي، إضافة إلى أنها لا تسمح بتفاعل الأفراد بشكل جيد، أما نسبة 16,7% من مفردات المجتمع المدروس ترى أنه نادراً ما تكون هناك صعوبة في التفاعل بين الأفراد بسبب اختلاف اللغة المستخدمة لأداء المهام، حيث أنه على الرغم من اختلاف لغة التكوين، يبقى هناك اتفاق على المصطلحات الخاصة بالأنشطة التي تتم مزاولتها، خاصة بين أفراد المستويات الإدارية الواحدة، مما يسهل تفاعل الأفراد وأداء المهام بالشكل المطلوب، غير أن نسبة 15% من الفئة المدروسة ترى أنه غالباً ما يؤدي اختلاف اللغة المستخدمة من قبل الأفراد أثناء أداء الأنشطة إلى صعوبة التفاعل بينهم، خاصة فيما يتعلق بتنفيذ التعليمات الخاصة بطريقة أداء المهام، في حين أن نسبة 15% من مفردات مجتمع الدراسة ترى أنه لا توجد صعوبة أبداً في التفاعل بين الأفراد بسبب اختلاف اللغة المستخدمة في أداء الأنشطة، حيث لا يشكل ذلك الاختلاف عائقاً بالنسبة لهم من أجل التفاعل مع الآخرين، وأنه يمكن الاستعانة بشخص ما لشرح المعلومات والتعليمات في حالة صعوبة استيعابها، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 3,11، وهو متوسط (متوسط)، وبانحراف معياري 1,34 مما يدل على أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 6,00 والتي هي أصغر من قيمة كاي المحسوبة 14,33.

العبارة رقم (31): توضح إختلاف اللغة وصعوبة التفاعل بين الأفراد.

توضح بيانات الجدول رقم (10) أن نسبة 30% من مفردات مجتمع الدراسة أجابوا بأنه يؤدي اختلاف اللغة أحياناً إلى صعوبة التفاعل بين الأفراد، حيث يفضل الأفراد بناء علاقات مع الأشخاص الذين

يتحدثون بنفس لغتهم، وذلك بناءً على إجابات بعض المبحوثين الذين أجرينا مقابلة معهم، حيث ينفر الفرد بمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة من العمال الذين يتحدثون باللغة الفرنسية كثيراً، وذلك لعدم إتقانه لها، ونسبة 25% من مفردات المجتمع المدروس اتفقوا على أن اختلاف اللغة يؤدي دائماً إلى صعوبة التفاعل بين الأفراد، حيث يتجنب العمال التفاعل مع الأشخاص الذين يستخدمون اللغة الفرنسية خوفاً من الوقوع في الإحراج في حالة عجزهم عن تبادل المعلومات المتعلقة بالأنشطة أو الإجابة عن الاستفسارات المختلفة، ونسبة 20% من مفردات المجتمع المبحوث يرون أنه غالباً ما تكون هناك صعوبة في التفاعل بين الأفراد بسبب اختلاف اللغة، في حين أن نسبة 25% من مفردات المجتمع المدروس، يرون أن اختلاف اللغة لا يؤدي أبداً، أو نادراً ما يؤدي إلى صعوبة التفاعل بين الأفراد، حيث يمكن للأفراد الاتفاق على التحدث باللغة التي يتقنونها، وكذا الرغبة في التقرب من الأفراد الذين يتقنون اللغة الفرنسية بهدف تعلمها والتمكن من التحدث بها واستيعابها. وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 3,35، وهو متوسط (متوسط)، وبانحراف معياري 1,28، مما يدل على أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 7,50، والتي هي أصغر من قيمة كاي المحسوبة 14,33.

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول رقم (10)، نستنتج أن أغلبية مفردات المجتمع المدروس ترى أن هناك اختلافاً في رأي العمال حول الأسس التي يتم على أساسها تقلد المناصب الإشرافية، حيث يرى البعض أن الأقدمية في العمل تزيد من فرص وصول العامل للسلطة، لدرائته ومعرفته بالمؤسسة وعمالها، وأنه الأنسب لتولي المناصب العليا، في حين يرى البعض الآخر أن الكفاءة العلمية تؤهل العامل للوصول للمناصب الإشرافية، بسبب مؤهلاته ومهاراته التي تسمح له بتقلد المناصب العليا والتمكن من إدارة وتسيير المؤسسة ومواردها، وهو ما يزيد من فرص صراع العمال، خاصة في حال رفضهم تقلد أحد العمال لمنصب لا يستحقه، كما تشير القراءة الإحصائية لما ورد في نفس الجدول، إلى أن أغلبية المفردات المبحوثة، ترى أن العمال الجدد يتعرضون للتجاهل من قبل العمال الذين يملكون

أقدمية في العمل، بسبب الاختلاف في أساليب وطرق أداء المهام المسندة لهم، وكذا تعرض محاولاتهم للابتكار والإبداع في مجال عملهم، إلى التهميش، بسبب حرص الإدارة على ضرورة التطبيق الحرفي للطرق المعتادة في العمل وعدم تجاوزها، هذا ويؤكد أغلبية الأشخاص المبحوثين على أن الاختلاف في اللغة التي يتعامل بها العمال يؤدي إلى صعوبة تفاعل الأفراد، بسبب صعوبة تبادل المعلومات ونقلها وفهمها، وكل هذا يشير إلى أن أغلبية الأفراد المبحوثين يرون أن الخبرات والقدرات الفردية للعمال كالكفاءة العلمية والمهارات المكتسبة من خلال الأقدمية في العمل، وكذا القدرة على الإبداع والابتكار، وإختلاف اللغة المستخدمة في التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة، له علاقة باختلاف مراكزهم، وحدود سلطتهم، ومكانتهم، وطبيعة تفاعلهم، وهو ما يزيد من فرص نشوء صراع بينهم. هذا وتجدر الإشارة إلى أن معامل الارتباط بين المحور الثالث و المحور الرابع هو 0,67 أي 67% وهو إرتباط قوي بين عبارات المحورين.

ثالثاً: عادات وتقاليد العمال والتفاعل العدائي بينهم داخل المؤسسة.

للبيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة تأثير على الأنشطة التي يقوم بها الأفراد داخلها، وتشمل هذه البيئة عوامل عديدة تؤثر على التفاعل بين الأفراد، ومن بين هذه العوامل المستوى الثقافي والعادات والتقاليد، والتي تختلف من فرد لآخر حسب البيئة التي ينتمي إليها، ولهذا الاختلاف دور كبير في طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة، فما هو ملاحظ على مديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة أن العمال ينحدرون من بلديات مختلفة لولاية تبسة، إضافة إلى وجود عمال من ولايات أخرى، ما يجعل المديرية ملتقى لمجموعة من العادات والتقاليد التي ينقلها الفرد من محيطه الخارجي وتنعكس على سلوكه داخل المؤسسة، والتي قد تتصادم مع عادات الآخرين وتؤثر على طبيعة التفاعل بينهم، وقد حاولت الدراسة الراهنة معرفة الصراع الذي قد ينشأ نتيجة لعادات وتقاليد العمال والذي قد يؤدي للتفاعل بينهم،

وذلك من خلال الربط بين مؤشرات العادات والتقاليد من جهة، ومؤشرات التفاعل العدائي من جهة أخرى، وذلك من خلال العبارات من 32 إلى 40 والواردة في الجدول رقم(11).

الجدول رقم(11) : عادات وتقاليد العمال والتفاعل العدائي بينهم داخل المؤسسة.

البيان	كاي تربيع K ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المقياس	العبارة	الترتيب
دائماً	10,16	1,26	3,48	60	3	13	14	12	18	التكرار	تتعارض مصالح العمال داخل المؤسسة باختلاف ولاعاتهم.	32
					5	21,7	23,3	20	30	النسبة %		
غالباً	7,16	1,43	3,28	60	11	8	8	19	14	التكرار	في حال وقوع خلافات بين العمال، فإن الإدارة تعاقب الأطراف التي تعارضها.	33
					18,3	13,3	13,3	31,7	23,3	النسبة %		
دائماً	30,50	1,25	3,75	60	5	2	20	9	24	التكرار	هناك أطراف تحاول نشر الشائعات داخل المؤسسة.	34
					8,3	3,3	33,3	15	40	النسبة %		
أحياناً	9,66	1,22	3,38	60	3	13	17	12	15	التكرار	يؤدي نشر الشائعات إلى تعطيل أنشطة المؤسسة.	35
					5	21,7	28,3	20	25	النسبة %		
أحياناً	19,33	1,13	2,7	60	13	9	23	13	2	التكرار	يقوم العمال بتبليغ الإدارة بالأطراف التي تنشر الشائعات.	36
					21,7	15	38,3	21,7	3,3	النسبة %		
أحياناً	10,83	1,19	3,08	60	5	15	20	10	10	التكرار	بناء علاقات العمل على أساس القرابة يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية بين الجماعات المختلفة.	37
					8,3	25	33,3	16,7	16,7	النسبة %		
دائماً	11,33	1,31	3,6	60	6	7	11	17	19	التكرار	تقوم بالتنستر على غياب العمال الذين ينتمون لنفس منطقتك.	38
					10	11,7	18,3	28,3	31,7	النسبة %		
أحياناً	24,83	1,10	3,35	60	4	6	26	13	11	التكرار	يؤدي إختلاف وجهات نظر العاملين إلى قلة فرص السعي لإيجاد حلول مناسبة لمشكلاتهم.	39
					6,7	10	43,3	21,7	18,3	النسبة %		
غالباً	11,33	1,32	3,5	60	8	4	14	18	16	التكرار	يؤدي إختلاف وجهات نظر العاملين إلى نقص فعالية الاتصالات بينهم.	40
					13,3	6,7	23,3	30	26,3	النسبة %		
أحياناً	19,26	1,24	3,33	المجموع								
0,03				مستوى الدلالة الإجمالي								
4				درجة الحرية								
دالة(توجد علاقة)				القرار								

I. اختلاف ولاء العمال وعلاقته بتعارض المصالح داخل المؤسسة: تتميز مديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة بهيكل تنظيمي يحدد المهام والأنشطة المسندة لكل طرف حسب توزيعها على مستويات تنظيمية معينة، وكذلك تحديد المستويات العليا ومراكز السلطة واتخاذ القرار بالمؤسسة، وهو ما يدفع العمال إلى تقديم ولأئهم للفئات المسيطرة بالمديرية، وذلك حسب الأهداف المراد تحقيقها بناءً على ذلك الولاء، ما يجعل الأفراد يختلفون في الفئات التي يمنحونها ولاءهم، وبالتالي تتعارض مصالحهم، وهو الشيء الذي قد يخلق صراعاً بينهم، وفي هذا الإطار حاولت الدراسة الرهنة معرفة علاقة اختلاف ولاء العمال بتعارض مصالحهم من خلال العبارات من 32-33، الموضحة في الجدول رقم (11)، كما يلي:

العبارة رقم (32): توضح تباين مصالح العمال وعلاقته باختلاف ولاءاتهم.

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم (11) أن نسبة 30% من مفردات مجتمع الدراسة أجابوا بأن اختلاف ولاء العمال لديه علاقة بتعارض مصالحهم داخل المؤسسة، حيث يسعى الفرد إلى بناء علاقة جيدة مع الأشخاص الذين يخدمون مصالحهم ويساعدونه على تحقيق أهدافه، وبالتالي يقدم ولاءه لهم، فيقوم بتزويدهم بكل المعلومات التي يحتاجونها، ويخبرهم بالأشخاص الذين يعارضونهم ويرفضون وجودهم بمناصبهم العليا، أي أن كل عامل يقوم بتقديم ولأئه للجهة التي تخدمه ما يجعل هناك تعارضاً في المصالح والذي قد يؤدي بدوره إلى صراع بين الأفراد، أما نسبة 23,3% من مفردات المجتمع المدروس اتفقوا على أنه أحياناً ما يؤدي اختلاف ولاء العمال إلى تعارض مصالحهم، خاصة في حال خدمة مصلحة شخص ما على حساب شخص آخر، ونسبة 21,7% من مفردات المجتمع المبحوث ترى أنه نادراً ما يؤدي اختلاف ولاء العمال لتعارض مصالحهم، فحسب إجابة بعض المبحوثين الذين أجرينا معهم مقابلة، فإن مصلحة العمال واحدة وهي أداء الأنشطة المسندة لهم بالشكل المطلوب لضمان نجاح المهام المكلفين بها، وذلك من خلال الاجتهاد وإتقان العمل، وأنه لا توجد مصلحة أخرى غير ذلك حتى يقوم العمال بتقديم ولأئهم لأطراف معينة، ونسبة 20% من الفئة المبحوثة ترى أنه غالباً ما يؤدي اختلاف ولاء

العمال إلى تعارض مصالحهم، فمن مصلحة البعض بقاء فئات معينة في هرم السلطة لتحقيق أهدافهم، في حين يرفض البعض الآخر ذلك ويسعون لجعل أطراف أخرى تتقلد مناصب السلطة خدمة لمصالحهم، في حين نسبة 5% فقط من الأشخاص المبحوثين الذين يرون أنه لا توجد علاقة أبداً بين تعارض مصالح العمال وإختلافولاءاتهم فالأفراد داخل المؤسسة أحرار بتقديم ولائهم للطرف الذي يريدونه، ولهم الحق في السعي لتحقيق مصالحهم، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 3,48، وهو متوسط (قوي)، وبانحراف معياري 1,26، مما يدل على أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 10,16، والتي هي أصغر من قيمة كاي المحسوبة 19,2.

العبارة رقم(33): توضح معاقبة الإدارة للأطراف التي تعارضها في حال وقوع خلافات بين العمال.

توضح بيانات الجدول رقم(11) أن نسبة 31,7% من مفردات مجتمع الدراسة أجابوا بأنه في حال وقوع خلافات بين العمال، فإن الإدارة تقوم غالباً بمعاقبة الأطراف التي تتعارض معها، وأن نسبة 23,3% من مفردات المجتمع المدروس اتفقوا على أنه في حال وجود خلافات بين العمال، فإن الإدارة تقوم دائماً بمعاقبة الأطراف التي تتعارض معها، حيث تجد الإدارة فرصة لفرض سيطرتها على الأشخاص الذين يعارضون مصالحها، وتسعى لمعاقبتهم بصرامة بهدف تخويفهم، وجعلهم لا يعارضونها ويلتزمون بأوامرها، ونسبة 18,3% من مفردات المجتمع المبحوث يرون أنه في حال وقوع خلافات بين العمال، فإن الإدارة لا تقوم أبداً بمعاقبة الأطراف الذين يعارضونها، حتى لا تمنحهم فرصة استغلال الموقف، واتهام الإدارة بالتحيز لأطراف معينة واللاعادلة في التصرف مع العمال، في حين نسبة 13,3% من الفئة المبحوثة أجابوا بأنه في حال وقوع خلافات بين العمال، فإن الإدارة تقوم أحياناً فقط بمعاقبة الأطراف الذين يعارضونها، وذلك في حال بساطة هذه الخلافات وعدم نشوبها بسبب مشاكل تعود بنتائج سلبية للمؤسسة ككل، حيث في حال وجود خلافات تهدد الصالح العام للمؤسسة فإن الإدارة تكون عادلة في معاقبة الأطراف الخاطئة، في حين نسبة 13,3% من الأشخاص المبحوثين، يرون أنه نادراً ما تقوم الإدارة بمعاقبة

الأطراف الذين يعارضون مصالحها في حال وجود خلافات بينهم، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 3,28، وهو متوسط (متوسط)، وبانحراف معياري 1,43، مما يدل على أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 7,16، والتي هي أصغر من قيمة كاي المحسوبة 19,26.

II. نشر الشائعات وعلاقته بتصادم الأفراد: إن للبيئة الخارجية للعامل تأثير كبير على تصرفاته وسلوكاته داخل المؤسسة، حيث ينقل الفرد عاداته لمكان عمله ويحاول تطبيقها، ومن بين العادات نشر الشائعات في محيط العمل، حيث قد يؤدي شعور العامل بالإحباط في أداء عمله والتقليل من إنتاجيته إلى اللجوء لنشر الشائعات لسد النقص في التعاون مع أعضاء الفريق، إضافة إلى إمكانية شعور العامل بالفراغ وقت العمل، يجعله يتفرغ لنقل الإشاعات، والتي تؤدي لتصادم الأفراد وزيادة خلافاتهم، والذي قد يؤدي بدوره لخلق بيئة عمل مشحونة بالشائعات والأخبار الكاذبة، ما يؤثر على سير العمل بانخفاض جودته وتدني أداء العامل، وتشوه العلاقات بين الأفراد وانعدام الثقة بينهم وانخفاض روح التعاون مما قد يؤدي إلى صراع بين الأفراد، وفي هذا الإطار حاولت الدراسة الراهنة معرفة العلاقة بين نشر الشائعات وتصادم الأفراد، بالاعتماد على ما توضحه العبارات من 34-36، والموضحة في الجدول رقم (11) كما يلي:

العبارة رقم (34): توضح بأن هناك أطراف من العمال تحاول نشر الشائعات داخل المؤسسة.

تبين المعطيات الموضحة في الجدول رقم (11) أن نسبة 40% من مفردات مجتمع الدراسة أجابوا بأن هناك أطراف تحاول نشر الشائعات دائماً داخل المؤسسة، وقد يكون ذلك بسبب أن هؤلاء الأفراد يشعرون بعدم العدالة في توزيع المهام الإدارية، مما يدفعهم إلى نشر الشائعات، والتي ينتج عنها قصور الأفراد الآخرين في أداء دورهم الوظيفي، بسبب تركيزهم على الشائعات المنتشرة، حيث يتم خلق بيئة عمل متوترة، ونسبة (33,3%) من مفردات المجتمع المدروس أجابوا بأنه هناك أطراف تحاول أحياناً نشر

الشائعات داخل المؤسسة، في حين نسبة 15,3% من المجتمع المبحوث اتفقوا على أنه غالباً ما توجد أطراف تحاول نشر الشائعات داخل المؤسسة، وقد يكون ذلك بدافع الغيرة من بعض الأفراد، فيقومون بنشر الشائعات بينهم حتى تسوء علاقاتهم وينشغلون عن أداء مهامهم مما قد يعرضهم للعقاب من قبل المستويات العليا، في حين أن نسبة 11,6% فقط من الفئة المبحوثة أجابوا بأنه نادراً وأبداً ما توجد أطراف تقوم بنشر الشائعات داخل المؤسسة، وذلك باعتبار العمال متعاونين، تجمعهم علاقات جيدة في العمل، إضافة إلى أن أخلاقيات مهنّتهم تمنعهم من التصرف بمثل هذه السلوكات، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 3,75، وهو متوسط (قوي)، وبانحراف معياري 1,25، مما يدل على أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 30,50، والتي هي أقل من قيمة كاي المحسوبة 19,26.

العبارة رقم (35): توضيح علاقة نشر الشائعات داخل المؤسسة بتعطيل أنشطتها.

الملاحظ على البيانات الموضحة في الجدول رقم (11) أن نسبة 28,3% من مفردات مجتمع الدراسة أجابوا بأنه يؤدي نشر الشائعات أحياناً إلى تعطيل نشاط المؤسسة، ونسبة 25% من مفردات المجتمع المدروس اتفقوا على أنه يؤدي نشر الشائعات دائماً إلى تعطيل أنشطة المؤسسة، فعادة ما تؤثر الشائعات على الإنتاج والأداء، كما يمكن أن تتسبب في خسارة كفاءات وظيفية إن لم تكن الإدارة تتمتع بقدر كاف من المهنية والحكمة في التصرف مع هذه الإشاعات، ونسبة 21,7% من مفردات المجتمع أجابوا بأنه نادراً ما يؤدي نشر الشائعات إلى تعطيل أنشطة المؤسسة، حيث عادة ما تكون هذه الشائعات غير مدروسة وهادفة، ومنه يكون تأثيرها محدود على بيئة العمل، والذي يمكن تداركه من الإدارة، أما نسبة 20% من الفئة المبحوثة ترى أنه غالباً ما يؤدي نشر الشائعات إلى تعطيل أنشطة المؤسسة، نظراً لمحاولة معرفة مصدر هذه الشائعات، وبسبب خلق بيئة عمل متوترة تخفض الروح المعنوية للعمال وتجعلهم يعجزون عن أداء المهام المسندة لهم، ومنه تعطيل أنشطة المؤسسة، في حين أن نسبة 5% من

الأشخاص المبحوثين يرون أن نشر الشائعات لا تؤدي أبداً إلى تعطيل النشاط فيها، حيث قد تؤثر هذه الشائعات على العلاقات الشخصية بين العمال فقط دون الوصول لتعطيل نشاط المؤسسة، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 3,38، وهو متوسط (متوسط)، وبانحراف معياري 1,22، مما يدل على أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 9,66، والتي هي أصغر من قيمة كاي المحسوبة 19,26.

العبارة رقم(36): توضح نشر الشائعات وتبليغ الإدارة بمن يقوم بنشرها.

تبين المعطيات الموضحة في الجدول رقم(11) أن نسبة 38,3% من مفردات مجتمع الدراسة أجابوا بأنه يقوم العمال أحياناً بتبليغ الإدارة بمن يقوم بنشر الشائعات، وذلك حتى تقوم بمعاقتهم والتمكن من التحكم فيهم ومراقبتهم ومنعهم من نشر الشائعات مرة أخرى، ونسبة 21,7% من مفردات المجتمع المدروس إتفقوا على أنه غالباً ما يقوم الأفراد بتبليغ الإدارة بمن يقوم بنشر الشائعات، ففي حالة عدم القدرة على التصرف معهم من قبل العمال، فإنهم يلجؤون إلى تبليغ الإدارة حيث تستطيع بسلطتها معاقتهم عن هذه التصرفات التي لها آثار سلبية على علاقات الأفراد ونشاط المؤسسة بصفة عامة، ونسبة 21,7% من مفردات المجتمع المدروس، يرون أنه لا يتم تبليغ الإدارة أبداً بمن يقوم بنشر الشائعات، وكذا نسبة 15% من مفردات المجتمع المبحوث يرون أنه نادراً ما يقوم العمال بتبليغ الإدارة بمن ينشر الشائعات، ويفضل هؤلاء الأفراد تصفية حساباتهم بمفردهم دون تدخل الإدارة في ذلك، في حين نسبة 3,3% من الفئة المبحوثة أجابوا بأنه لا يتم تبليغ الإدارة دائماً بمن يقوم بنشر الشائعات، خاصة إذا كان باستطاعة العمال التعامل مع هذه الإشاعات بمفردهم، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 2,7، وهو متوسط (متوسط)، وبانحراف معياري 1,13 مما يدل على أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 19,33 والتي هي أصغر من قيمة كاي المحسوبة 19,26.

III. بناء علاقات العمل على أساس القرابة وعلاقته بتكيف الأفراد: إن الفرد يعمل في مؤسسة، يحتاج فيها لبناء علاقات معينة مع زملائه، ويتم بناء هذه العلاقة على أساس عدة عوامل، من بينها عامل القرابة، حيث تساهم القرابة في بناء روابط اجتماعية بين الأفراد، وتقوم هذه العلاقات على مجموعة من التصورات والقيم المشتركة، وطرائق التفكير، مما يعزز من التضامن بين الأفراد وتكيفهم في بيئة العمل، وسهولة تفاعلهم واتصالاتهم، إلا أن بناء علاقات العمل على أساس القرابة قد يؤدي إلى تشكيل جماعات منفصلة عن بعضها البعض، حيث يميل كل فرد إلى الانضمام لأعضاء الجماعة الذين تربطه صلات قرابة بهم، والانعزال عن الجماعات الأخرى، الشيء الذي من شأنه أن يقلل من التكيف بين الأفراد، وفي هذا الإطار حاولت الدراسة الراهنة كشف العلاقة بين بناء علاقات العمل على أساس القرابة وتكيف الأفراد، وهذا ما توضحه العبارتين 37-38، المعبر عنهما في الجدول رقم ، كما يلي:

العبرة رقم(37): توضح بناء علاقات العمل على أساس القرابة وعلاقته بإنخفاض الروح المعنوية

بين الجماعات المختلفة.

توضح المعطيات المبينة في الجدول رقم(11) أن نسبة 33,3% من مفردات مجتمع الدراسة أجابوا بأن بناء علاقات العمل على أساس القرابة، يؤدي أحياناً إلى انخفاض الروح المعنوية بين الجماعات المختلفة، حيث يختار الفرد الانضمام لأفراد الجماعة الذين تربطه معهم علاقات قرابة، حيث يشعر بالاستقرار إلى جانبهم، بسبب علاقاته معهم خارج بيئة العمل، في حين يرفض بناء علاقات عمل مع الجماعات الأخرى، حيث يجد نفسه قد لا يستطيع التكيف معهم، وهذا ما يؤدي إلى تشكل جماعات على أساس القرابة مما يساهم في انخفاض الروح المعنوية بينهم، أما نسبة 25% من مفردات مجتمع الدراسة، يرون أنه نادراً ما يؤدي بناء علاقات العمل على أساس القرابة إلى انخفاض الروح المعنوية بين الجماعات المختلفة، حيث لا يهتم الفرد للجماعات الأخرى في حال كونه عضواً في جماعة تربطه معها صلات قرابة، وهو ما يضمن له الاستقرار في العمل والشعور بالارتياح إلى جانبهم وعدم حاجته

للانضمام للجماعات الأخرى، في حين نسبة 33,4% من مفردات المجتمع المدروس ترى أنه دائماً وغالباً ما يؤدي بناء علاقات العمل على أساس القرابة إلى انخفاض الروح المعنوية بين الأفراد، خاصة إذا كان هناك عامل لا تربطه أي صلات قرابة مع زملائه، ويجد نفسه منعزلاً عنهم وغير قادر على التقرب منهم وبناء علاقات معهم، في حين أن نسبة 8,3% من مفردات المجتمع المبحوث اتفقوا على أنه لا يؤدي بناء علاقات العمل على أساس القرابة إلى انخفاض الروح المعنوية بين الجماعات المختلفة أبداً، حيث لا يؤثر ذلك على الروح المعنوية للأفراد، وأن كل شخص حر في الانضمام للجماعة التي يريد، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 3,08، وهو متوسط (متوسط)، وبانحراف معياري 1,19، مما يدل على أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 10,83، والتي هي أكبر من قيمة كاي المحسوبة 19,26.

العبارة رقم (38): توضيح تعويض غياب العمال الذين ينتمون لنفس المنطقة.

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم (11) أن نسبة 31,7% من مفردات مجتمع الدراسة أجابوا بأن العمال يقومون دائماً بتعويض غياب زملائهم الذين ينتمون لنفس منطقتهم، ونسبة 28,3% من مفردات المجتمع المدروس أجابوا بأن العمال يقومون غالباً بتعويض غياب زملاءهم الذين ينتمون لنفس منطقتهم، وذلك بسبب طبيعة العلاقة بين الفرد وزميله الذي ينحدر من نفس منطقتهم، حيث يقوم بتقديم المساعدة له والتغطية عنه في حالة غيابه وأداء مهامه بدلا عنه، ونسبة 18,3% من مفردات المجتمع المبحوث اتفقوا على أن العمال يقومون أحياناً بتعويض غياب زملائهم الذين ينتمون لنفس منطقتهم، خاصة إذا كان الغياب لبعض ساعات فقط ولا يعود بنتائج سلبية عليهم في حالة معرفة الإدارة بذلك، أما نسبة 11,7% من مفردات المجتمع أجابوا بأنه نادراً ما يقوم العمال بتعويض زملائهم الذين ينتمون إلى نفس المنطقة، ونسبة 10% من مفردات مجتمع الدراسة يرون أن العمال لا يقومون أبداً بتعويض غياب زملائهم الذين ينتمون لنفس المنطقة، حيث قد يُعرضهم ذلك للعقاب من طرف الإدارة، إضافة إلى الخوف من تحمل

المسؤولية، خاصة وأن لكل عامل مهامه الخاصة به والتي قد يعجز شخص آخر على أدائها بالشكل المطلوب، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 3,6، وهو متوسط (متوسط)، وبانحراف معياري 1,31، مما يدل على أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 11,33، والتي هي أصغر من قيمة كاي المحسوبة 19,26.

IV. إختلاف وجهات النظر وعلاقته بتنافر العمال: يعمل الأفراد في مؤسسة واحدة، ولكن كل فرد ينتمي لبيئة معينة لها خصائصها، والتي يحمل منها قيمة وتصوراته، إضافة إلى إختلاف مسارات وطبيعة تكوين الأفراد وخبراتهم وتجاربهم التي تساهم في بناء مبادئهم ووجهات نظرهم حول مختلف المواضيع والمواقف التي يواجهونها، والتي تجعل كل فرد يصدر حكماً بناءً على وجهة نظره الخاصة، وتظهر وجهات نظر الأفراد من خلال تفاعلاتهم وأداء أنشطتهم وطريقتهم في التعامل مع الأمور وأداء المهام، وتعكس وجهات نظر الأفراد ميولهم وآراءهم التي قد تكون صائبة في نظرهم وخاطئة في رأي الآخرين، وهو الشيء الذي قد يؤدي إلى تنافر الأفراد في فرصة منهم لمحاولة فرض كل طرف لوجهة نظره ورفض وجهات النظر المختلفة عنه، وفي هذا الإطار حاولت الدراسة الراهنة الكشف عن العلاقة بين إختلاف وجهات نظر العمال وتنافرهم داخل المؤسسة، وذلك من خلال العبارتين 39-40، الموضحة في الجدول رقم (11)، كما يلي:

العبارة رقم(39): توضح إختلاف نظر العاملين وعلاقته بقلة فرص السعي لإيجاد حلول

لمشكلاتهم.

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم(11) أن نسبة 43,3% من مفردات مجتمع الدراسة أجابوا بأن إختلاف وجهات نظر العاملين يؤدي أحياناً إلى قلة فرص السعي لإيجاد حلول مناسبة لمشكلاتهم، حيث يحاول كل فرد فرض وجهة نظره ورفض الوجهات الأخرى، وكذا محاولة إقناع الآخرين برأيه، وهو الشيء الذي يجعل كل فرد يتمسك برأيه ومنه عدم وجود فرصة للاتفاق حول حل واحد يرضي جميع الأطراف،

خاصة وإن كانت هذه الحلول تخدم أطراف معينة على حساب أطراف أخرى، أما نسبة 21,3% من مفردات المجتمع المدروس اتفقوا على أنه غالباً ما يؤدي اختلاف وجهات نظر العمال إلى قلة فرص السعي لإيجاد حلول مناسبة لمشكلاتهم، ونسبة 18,3% من مفردات المجتمع المبحوث، يرون أنه دائماً ما يؤدي اختلاف وجهات نظر العمال إلى قلة فرص السعي لإيجاد حلول مناسبة لمشكلاتهم، فكل شخص يحاول حل المشاكل التي تعترضه بطريقته الخاصة وحسب ما يحزم مصالحه ويحقق أهدافه، وهو الشيء الذي يمنح الأفراد من الاتفاق على حل واحد مناسب للجميع، أما نسبة 16,7% من مفردات المجتمع المدروس ترى أنه نادراً وأبداً ما يؤدي اختلاف وجهات نظر العاملين إلى قلة فرص السعي لإيجاد حلول مناسبة لمشكلاتهم، حيث أن الاختلاف في وجهات النظر يسمح بتعدد الآراء والأفكار، ومنه وجود عدة بدائل لحل المشاكل التي تعترض العمال بالمؤسسة، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 3,35، وهو متوسط (متوسط)، وبانحراف معياري 1,10، مما يدل على أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 24,83، والتي هي أكبر من قيمة كاي المحسوبة 19,26.

العبارة رقم 40: اختلاف وجهات نظر العمال وغلقته بنقص فعالية الاتصالات بينهم: تبين

المعطيات الواردة في الجدول رقم (11) أن نسبة 30% من مفردات مجتمع الدراسة أجابوا بأن اختلاف وجهات نظر العمال يؤدي غالباً إلى نقص فعالية الاتصالات بينهم، ونسبة 26,7% من مفردات المجتمع المدروس اتفقوا على أنه دائماً ما يؤدي اختلاف وجهات نظر العمال إلى نقص فعالية الاتصالات بينهم، ونسبة 23,3% من مفردات المجتمع المبحوث يرون أنه أحياناً يؤدي اختلاف وجهات نظر العاملين إلى نقص فعالية الاتصالات بينهم، حيث يقل تفاعل الأفراد الذين يختلفون في الآراء والأفكار وطريقتهم في الحكم على الأشياء، وينفرون من الأشخاص الذين لا يتفقون معهم في وجهات النظر، حيث يجدون صعوبة في التعامل معهم وإقناعهم، ومنه يميلون إلى تجنبهم والتقليل من اتصالاتهم معهم، في حين أن نسبة 13,3% من مفردات مجتمع الدراسة أجابوا بأن اختلاف وجهات نظر العمال لا يؤدي أبداً إلى

نقص فعالية الاتصالات بينهم، ونسبة 6,7% من مفردات المجتمع المدروس اتفقوا على أنه نادرا ما يؤدي اختلاف وجهات نظر العمال إلى نقص فعالية الاتصالات بينهم، حيث أشار بعض المبحوثين الذين أجرينا معهم مقابلة، إلى أن العامل بمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة يميل أحيانا إلى التقرب من الأشخاص الذين يُخالفونه في الرأي بغرض الاطلاع على أكبر قدر من الآراء والأفكار وبناء وجهة نظر سليمة، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة مقدر بـ 3,5، وهو متوسط (متوسط)، وبانحراف معياري 1,32، مما يدل على أنه هناك تشتت كبير في استجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 11,33، والتي هي أقل من قيمة كاي المحسوبة 19,26.

من خلال الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (11)، نستنتج أن أغلبية مفردات المجتمع المبحوث، ترى أن اختلاف ولاءات العمال يؤدي إلى تعارض مصالحهم داخل المؤسسة، كما أن الإدارة تقوم بمعاينة الأطراف التي تتعارض مع مصالحها، بالإضافة إلى تأكيد أغلبية الأشخاص المبحوثين أن هناك أطرافا تقوم بنشر الشائعات بالمؤسسة، وهو ما يؤدي إلى تعطيل الأنشطة وسوء العلاقات بين العمال لانعدام الثقة بينهم، هذا وتشير القراءات الإحصائية في نفس الجدول إلى رغبة الأفراد في بناء علاقاتهم على أساس القرابة، وأن لذلك علاقة بعدم التكيف بين أعضاء الجماعات المختلفة، وانعدام الترابط والتساند فيما بينهم، بالإضافة إلى إتفاق أغلبية الأشخاص المبحوثين على أن اختلاف وجهات نظر العاملين يؤدي إلى قلة فرص السعي لإيجاد حلول مناسبة لمشكلاتهم، وهو ما يؤدي بدوره إلى قلة فعالية الاتصالات بينهم. كل هذه المؤشرات، تبين لنا أن العادات والتقاليد الخاصة بالعمال كالولاء للطرف الذي يحقق المصلحة الخاصة، ونشر الشائعات في المؤسسة، وبناء علاقات العمل على أساس القرابة، والتمسك بوجهة النظر الخاصة ورفض الآراء الأخرى، له علاقة بالتفاعل العدائي بين العمال والذي يظهر من خلال تعارض مصالحهم، وتعرضهم للشائعات، وعدم شعورهم بالتكيف داخل المؤسسة، وكذا اختلاف أفكارهم، وكل هذا يؤدي بدوره إلى زيادة فرص الصراع بين الفئات العمالية المختلفة.

بعد عرض البيانات الميدانية وتحليلها، يمكن القول أن الدراسة الراهنة بإمكانها استخلاص نتائجها، حيث أن عرض البيانات من شأنه أن يساهم في فهمها وجعلها أكثر وضوحاً، وذلك من حيث العلاقات القائمة بين متغيرات القيم الثقافية من جهة، ومتغيرات الصراع التنظيمي من جهة أخرى، فبعد تصنيف هذه البيانات وترتيبها وتحليلها، أصبحت بمثابة الحقائق التي يستعين بها الباحث لاستخلاص النتائج التي تم التوصل لها من خلال اختبار الفرضيات ميدانياً، ومناقشتها في ضوء التراث النظري الذي تناول موضوع الدراسة.

الفصل الخامس: إستخلاص ومناقشة نتائج الدراسة.

تمهيد

أولاً: إستخلاص نتائج الدراسة.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء نظريات التنظيم.

خلاصة الفصل

بعد إتمام الجانب النظري لموضوع القيم الثقافية والصراع التنظيمي، وترتيب وتصنيف وعرض البيانات التي تم جمعها من المؤسسة ميدان الدراسة، والقيام بتفسيرها، سنحاول في هذا الفصل استخلاص ومناقشة وتحليل النتائج التي توصلت إليها، وتوضيح مدى صدق فرضياتها، وذلك من أجل إضفاء الواقعية على الدراسة وفهم العلاقات التي لاحظناها أثناء إجرائها، وذلك من خلال:

➤ إستخلاص ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها.

➤ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

➤ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم.

أولاً: إستخلاص نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها: توصلت الدراسة الراهنة إلى عدد من النتائج

العامة والجزئية التي تعكس وتعبّر عن علاقة القيم الثقافية بالصراع التنظيمي بمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة.

I. إستخلاص نتائج الفرضية الأولى: والتي مفادها أن اختلاف نظرة العمال للعمل يؤدي إلى

اختلاف أهدافهم بالمؤسسة، من خلال اختبار مؤشرات متغيري هذه الفرضية (اختلاف نظرة العمال للعمل - متغير مستقل) وعلاقته ب (إختلاف أهداف العمال - متغير تابع)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. طبيعة الأنشطة المسندة للعمال وعلاقتها بسلوكهم داخل المؤسسة: المعروف على الأنشطة

والمهام أنها تختلف من فرد لآخر، ومن مستوى تنظيمي إلى آخر، نتيجة عدة عوامل، كالكفاءة والخبرة

والأقدمية، وهذا ما يدفع المنظمات إلى اعتماد تقسيم دقيق للعمل، وتحديد دور كل فرد داخل المؤسسة،

وهذا ما يؤدي إلى تنوع المهام، وانقسامها إلى أنشطة مهمة، تستلزم نوعاً من الدقة والإتقان والاجتهاد في

أدائها، وأنشطة أخرى أقل أهمية، مما قد يؤثر على سلوك العمال بالمؤسسة بسبب طبيعة الأنشطة التي

يؤدونها، ومدى تقبلهم لمهامهم وأدوارهم، والذي يؤدي بدوره إلى نشوء صراع بين مختلف الفئات العمالية

المتباينة من ناحية طبيعة المهام المسندة لها، وفي هذا الصدد تهدف الدراسة التي بين أيدينا، لمعرفة العلاقة بين طبيعة الأنشطة المسندة للعمال وسلوكياتهم داخل المؤسسة، ومن خلال الشواهد الإحصائية التي تم جمعها من المؤسسة ميدان البحث، والتي عبرت عنها العبارات من (7-11) والواردة في الجدول رقم (09)، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

• أغلبية العاملين بمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة يشعرون أحيانا أن المهام المسندة لهم تحقق طموحهم وهو ما قدر ب: 40% من مفردات مجتمع الدراسة، في حين أن نسبة 23,3% من مفردات المجتمع المدروس يؤكدون على أنه نادراً أو أبداً ما يشعرون أن المهام المسندة لهم تحقق طموحهم، مما يعكس لنا اختلاف نظرة العمال للعمل، حيث يشعر البعض الآخر بأن العمل الذي يقومون به مجرد نشاط يمارسون لكسب لقمة العيش، وهو ما يؤدي بدوره لاختلاف أهداف العمال انطلاقاً من نظرتهم للعمل، حيث يسعى البعض للاجتهد والترقي والحصول على امتيازات مختلفة، في حين لا يُسدي البعض الآخر أي رغبة أو محاولة للتقدم في عمله أو تطوير مهاراته.

• شعور العامل بعدم جدوى الأنشطة المسندة له، لا يدفعه لتضييع وقت الآخرين، وهذا ما أكدته نسبة 43,3% من مفردات المجتمع المبحوث، حيث يفضل العامل في هذه الحالة البقاء في موقع عمله وتجنب الاختلاط مع الآخرين، في حين تهدف نسبة 20% من مفردات مجتمع الدراسة لتعطيل الآخرين عن أداء مهامهم، وإشغالهم عن القيام بها بسبب الشعور بالفراغ نتيجة عدم جدوى الأنشطة التي يزاولونها، وهو ما يؤدي إلى صراع بين العمال، بسبب قيام البعض بتعطيل الآخرين وتضييع وقتهم.

• شعور العامل بعدم جدوى الأنشطة المسندة له، لا يدفعه لافتعال المشاكل مع الآخرين، وهذا ما أكدته نسبة 60% من المفردات المبحوثة، في حين أن نسبة 21,7% من مفردات مجتمع الدراسة يرون أنه عدم جدوى الأنشطة المسندة لهم تدفعهم أحياناً وغالباً إلى افتعال المشاكل مع الآخرين، حيث أن شعور الفرد بأنه يؤدي مهام لا جدوى لها، يخلق له نوعاً من الغضب، والذي يدفعه للانفعال وإثارة المشاكل مع الآخرين، مما يزيد من فرص الصراع بين العمال من مختلف المستويات الإدارية.

• شعور العامل بعدم جدوى الأنشطة المسندة له، لا يدفعه للامتناع عن مساعدة الآخرين، وهذا ما أكدته نسبة 43,3% من مفردات المجتمع المدروس، حيث يمكن أن يشتغل ذلك العامل للساعات المتبقية بعد إنهاء مهامه، وتقديم المساعدة لزملائه الذين يستغرقون أوقات طويلة في أداء مهامهم، في حين أن نسبة 26,7% من مفردات المجتمع المبحوث يمتنعون عن تقديم المساعدة للآخرين، بسبب عدم قدرتهم على أداء مهام غير تلك المكلفين بها، وهو ما يؤدي إلى عدم تساند العمال ومساعدتهم لبعضهم البعض.

• شعور العامل بعدم جدوى الأنشطة المسندة له، لا يدفعه للحصول على منصب آخر، وهذا ما أكدته نسبة 48,3% من المفردات المبحوثة، فالمهام المسندة للعامل تتحدد على أساس كفاءاته، وكل عامل تُسند له المهمة المتوقع أن تكون لديه القدرة على أدائها، مما يعني أن كل عامل يتقبل المنصب الذي يشتغله، إضافة إلى أن بعض المناصب الأخرى تتطلب قدراً من الجد والدقة والمسؤولية والإرهاق، وهو الأمر الذي يتجنبه العديد من العمال، في حين أن نسبة 30% من مفردات مجتمع الدراسة، تختلف أهدافها عن أهداف الفئة السابقة، حيث أن شعور البعض بعدم جدوى أنشطته يدفعه للحصول على منصب آخر، بكل الوسائل الممكنة، من أجل الشعور بأهميته داخل المؤسسة ورفع مكانته بين العمال، وهو ما يؤدي إلى صراع بين العمال بسبب تنافسهم على الوصول إلى منصب معين.

كل هذه المؤشرات توضح أن هناك اختلافاً في طبيعة الأنشطة المسندة للعمال بمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة، وهو ما يؤثر على سلوكياتهم داخل المؤسسة، حيث يتقبل البعض منصبه ويتعود على أداء المهام المسندة له، في حين يسعى البعض الآخر للتنافس من أجل الحصول على مناصب عليا بغرض رفع مكانتهم داخل المؤسسة وشعورهم بجدوى الأنشطة التي يزاولونها.

2. المناصب الإشراقية وعلاقتها بالسيطرة: إن تعدد الأنشطة بالمؤسسة، كما تم توضيحه سابقاً، يؤدي لا محالة إلى تنوع وتباين المناصب، وانقسام الفئات العمالية إلى فئات مهيمنة وأخرى خاضعة، والذي يؤدي إلى زيادة فرص الصراع بين الفئتين نتيجة لاختلاف أهداف ومصالح الفئات التي تسيطر

على زمام السلطة، والفئات التي عليها الخضوع لما تقرره هذه السلطة، وذلك انطلاقاً من أن الفئات المسيطرة تسعى دائماً لفرض أوامرها وتعليماتها، في حين وجود فئات خاضعة في المقابل تسعى للتقليل من تحكم الفئات المسيطرة، وبهذا الصدد حاولت الدراسة الراهنة معرفة العلاقة بين المناصب الإشرافية والسيطرة داخل المؤسسة، حيث توصلت الدراسة الراهنة من خلال الشواهد الإحصائية المعبر عنها في العبارات من (12-14) والواردة في الجدول رقم (09)، إلى النتائج الآتية:

أ- المنصب الإشرافي الذي يشغله العامل لا يدفعه لفرض نفسه على الآخرين، 50% من مفردات المجتمع المدروس تؤكد على أن المنصب الإشرافي الذي يشغله العامل لا يدفعه أبداً لفرض نفسه على الآخرين، حيث أن المناصب الإشرافية تفرض على صاحبها المسؤولية والقدرة على حسن معاملة جميع العمال بطريقة جيدة، وعدم الضغط عليهم وإخضاعهم والتحكم فيهم، بل مراقبة أدائهم والإشراف عليهم، دون جعلهم يشعرون بأنه مُسيطر عليهم، حتى لا يؤثر ذلك على حالتهم النفسية، والذي يعود بنتائج سلبية على مستوى أدائهم، في حين أن نسبة 31,6% من مفردات المجتمع المدروس ترى أن تقلد العامل لمنصب إشرافي يدفعه أحياناً وغالباً للتحكم بزمام السلطة، وفرض سيطرته على الآخرين، من أجل التحكم فيهم والإطلاع على كل ما يقومون به داخل المؤسسة، وهو ما يزيد من فرص ظهور الصراع بين الفئات العمالية المسيطرة، والفئات العمالية الخاضعة.

ب- تقلد العامل للمناصب الإشرافية لا يدفعه للتمييز بين العمال الذين يشرف عليهم، وهذا ما أكدته نسبة 36,7% من مفردات مجتمع الدراسة، حيث يستوجب على العامل الذي يتقلد منصباً إشرافياً أن يتسم بالعدل والمساواة بين العمال، دون استثناء أي عامل لاعتبارات شخصية، وتطبيق القانون على الجميع، في حين أن نسبة 26,7% من مفردات المجتمع المدروس يرون أن تقلد العامل للمناصب الإشرافية يدفعه دائماً وغالباً للتمييز بين العمال الذين يشرف عليهم، وإنصاف العمال الذين يخدمون مصالحهم ويساندونهم ويدعمونهم، والسيطرة على العمال الذين يعارضونهم.

ج- عدم توافق أهداف العامل مع أهداف زملائه يدفعه لوضع حدود لعلاقاته معهم، 56,6% من مفردات مجتمع الدراسة أجابوا بأنه دائماً وأحياناً ما يدفعهم عدم توافق أهدافهم مع أهداف زملائهم إلى وضع حدود لعلاقاتهم معهم، حيث يجد العمال الراحة مع الأشخاص الذين يوافقونهم في أهدافهم، وبالتالي يميلون لبناء علاقات معهم، في حين يفضلون وضع حدود مع الأفراد الذين يختلفون معهم من ناحية الأهداف، وذلك لتجنب الإصطدام معهم، وبالتالي وقوع مشاكل بينهم.

كل هذه المؤشرات تؤكد على أن هناك اختلافاً في أهداف الأفراد في حال تقلدهم للمناصب الإشرافية، فالبعض يسعى للسيطرة والتحكم في الآخرين من أجل فرض سلطته والحفاظ على مكانته داخل المؤسسة، في حين يهدف البعض الآخر لكسب ولاء أكبر عدد ممكن من العمال والذين يقدمون له الدعم والمساندة للحفاظ على منصب الإشرافي الذي يتقلده.

3. ضغوط العمل وعلاقتها بطبيعة العلاقات بين العمال داخل المؤسسة: إن المهام المسندة للأفراد، وباختلاف طبيعتها، إضافة إلى العمل لساعات طويلة، وكثرة الأوامر والتعليمات، وتعدد التزامات العامل داخل المؤسسة، تعرضه للضغط، وتسبب له القلق والتوتر مما يؤثر سلباً على حالته النفسية، والذي قد ينعكس بدوره على تصرفاته وطبيعة علاقاته مع زملائه داخل المؤسسة، حيث قد تؤدي ضغوط العمل التي يتعرض لها العامل لسوء علاقاته مع زملائه، وإثارة المشاكل معهم، وفي هذا الصدد حاولت الدراسة الراهنة معرفة العلاقة بين ضغوط العمال وطبيعة علاقاتهم داخل المؤسسة، ومن خلال المعطيات الإحصائية التي تم جمعها من المؤسسة ميدان الدراسة، والتي عبرت عنها العبارات من (16- 15) والواردة في الجدول رقم (09)، توصلت الدراسة إلى ما يلي:

أ- ضغوط العمل التي يتعرض لها العامل، تؤدي أحياناً إلى سوء علاقاته مع زملائه، في حين أن نسبة 28,3% من مفردات مجتمع الدراسة، يؤكدون على أن ضغوط العمل التي يتعرضون لها تؤدي أحياناً إلى سوء علاقاتهم مع زملائهم، فكثرة الأنشطة اللازم أن يقوم بها العامل، وكثرة إلقاء الأوامر عليه،

وشعوره بالتعب وعدم وجود وقت فراغ ليرتاح فيه، يجعله عرضة للضغط، وتوتر أعصابه وشعوره بالقلق والإرهاق، مما يدفعه للانفعال على الآخرين وسرعة غضبه ما يؤدي لسوء علاقاته معهم، وتجنبهم للحديث معه والاقتراب منه.

ب- ضغوط العمل التي يتعرض لها العامل لا تدفعه لإثارة المشاكل مع الآخرين، وهذا ما أكدته نسبة 38,3% من مفردات مجتمع الدراسة، في حين أن نسبة 25% من مفردات المجتمع المدروس يرون أن ضغوط العمل التي يتعرض لها العامل، تدفعه غالبا ودائما إلى إثارة المشاكل مع الآخرين، وذلك يأتي كرد فعل للعامل وهو منغمس في أداء وظيفته، حيث يدفعه شعوره بالإرهاق والقلق والتوتر للصراخ على الآخرين ووقوع خلافات معهم، ما يؤدي لنشوء صراع بينهم.

كل هذه المؤشرات تؤكد على أن أغلبية الأفراد يرون أن لضغوط العمل علاقة بطبيعة علاقاتهم مع زملائهم، حيث تؤدي ضغوط العمل التي يتعرض لها العامل إلى انفعاله وسرعة غضبه مما يؤدي إلى سوء علاقاته مع زملائه، بسبب القلق وحالة التوتر التي يخلقها شعوره بالضغط في العمل

4. الروتين والملل وعلاقته بأداء المهام المسندة: إن تكرار المهام التي يقوم بها العامل، وتعوده على نفس النمط في العمل، وأدائه لنفس الأنشطة لمدة طويلة من الزمن، يجعله في حالة من الملل والشعور بالروتين، والذي قد يؤثر سلبا على طريقة أدائه للمهام المسندة له، حيث يصبح كأنه مبرمج على القيام بها بطريقة آلية، دون محاولة الإبداع فيها، بالإضافة إلى قيامه بإشغال الآخرين عن مهامهم وتضييع وقتهم، لشعوره بالملل، مع إمكانية شعوره بالغيرة مع العمال الذين يقومون بأداء مهام تتيح لهم الشعور بالمتعة والرضا أثناء مزاولتها، وفي هذا الصدد حاولت الدراسة الراهنة محاولة معرفة العلاقة بين الروتين والملل وأداء العامل للمهام المسندة له، ومن خلال البيانات الإحصائية التي تم جمعها من المؤسسة مكان البحث، والتي عبرت عنها العبارتين (17-18)، والواردة في الجدول رقم (09)، توصلت الدراسة إلى ما يلي:

أ- شعور العامل بالملل بسبب المهام المسندة له لا يدفعه للشعور بالغيرة من مهام الآخرين، حيث ان نسبة 31,7% من مفردات المجتمع المدروس أجابوا بأن شعورهم بالملل بسبب المهام المسندة لهم، لا يدفعهم أبداً للشعور بالغيرة من مهام الآخرين، فما يبدو مهمة مملة بالنسبة للبعض، قد لا يُعتبر كذلك بالنسبة للبعض الآخر، فالشعور بالملل يرتبط بطبيعة الفرد وحالته النفسية، والذي قد يدفعه للشعور بالملل من أي مهام تُسند له بغض النظر عن طبيعتها، في حين أن نسبة 30% من مفردات المجتمع المدروس لا يتفقون مع هذا الرأي، بل أنهم يؤكدون على أنه دائماً ما يدفعهم شعورهم بالملل إلى الغيرة من زملائهم الذين يستمتعون بأداء مهامهم، وبيدعون في القيام بالأنشطة المسندة لهم.

ب- شعور العامل بالملل بسبب المهام المسندة له لا يدفعه لتعطيل الآخرين عن مهامهم، حيث أن نسبة 51,7% من مفردات المجتمع المدروس يرون أن شعورهم بالملل بسبب المهام المسندة لهم، لا يدفعهم أبداً لتعطيل الآخرين عن مهامهم، فشعور الفرد بالملل يجعله في حالة من الكسل والخمول، مما يجعله عاجزاً حتى عن التحدث مع الآخرين وإشغالهم عن مهامهم، حيث يفضل العامل الانعزال عن الآخرين.

كل هذه المؤشرات تؤكد على أن أغلب الأفراد يرون أن شعور العامل بالملل بسبب المهام المسندة له، يدفعه في بعض الأحيان لتعطيل الآخرين عن مهامهم والشعور بالغيرة منهم بسبب طبيعة المهام المسندة لهم، والتي توفر لهم الشعور بالمتعة والرضا أثناء أدائها، كما يفضل العامل (في حال شعوره بالملل والروتين)، الانعزال عن باقي العمال، والبقاء بمفرده، وإنهاء المهام المسندة له بأي شكل من الأشكال.

من خلال التحليل والتفسير الموضوعي للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة فيما يتعلق باختبار مؤشرات الفرضية القائلة بأن اختلاف نظرة العمال للعمل يؤدي إلى اختلاف أهدافهم داخل المؤسسة، وانطلاقاً من البيانات الإحصائية ذات العلاقة نجد أن الفرضية صادقة، و ذلك عند مستوى دلالة 0,02

✓ حيث أن طبيعة الأنشطة المسندة للأفراد لها علاقة بسلوكهم داخل المؤسسة، فالأنشطة التي تجعل العامل يشعر بأنها غير مجدية، تدفعه لتضييع وقت الآخرين، كما أن الفراغ الذي يشعر به يدفعه لإثارة المشاكل معهم، إضافة إلى أن شعور العامل بالملل بسبب طبيعة المهام المسندة له يجعله يشعر بالغيرة من زملائه الذين يستمتعون بأداء مهامهم، وهو ما قد يؤدي إلى رغبته في الوصول إلى منصب آخر غير الذي يشغله، ما يُنشئ صراع بين العمال في مختلف المستويات الإدارية.

✓ إضافة إلى أن تقلد البعض للمناصب الإشرافية يجعلهم يفرضون سيطرتهم على الآخرين وهو ما يؤدي لصراع بين الفئات العمالية المسيطرة من جهة، وتلك الخاضعة من جهة أخرى.

✓ كما أن ضغوط العمل التي يتعرض لها العامل تؤدي لسوء علاقاته مع زملائه، بسبب القلق والإرهاق وحالة التوتر التي تنتج بسبب الضغوط التي تفرضها الأنشطة على العامل الذي يزاولها.

II. **إستخلاص ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:** والتي مفادها أن الخبرات والقدرات الفردية للعمال تؤدي إلى تباين أدوارهم داخل المؤسسة. من خلال إختبار مؤشرات متغيري هذه الفرضية الخبرات والقدرات الفردية للعمال—متغير مستقل، وعلاقتها ب (تباين أدوارهم داخل المؤسسة—متغير تابع)، توصلت الدراسة الراهنة إلى النتائج الآتية:

1. الكفاءة العلمية للعمال وعلاقتها بتقلد المناصب العليا داخل المؤسسة: تضم مديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة، عمالا من مختلف الفئات العمرية، والذين تلقوا تكوينا مختلفا، ما يؤدي إلى تباين خبراتهم ومهاراتهم في العمل، فاختلف الكفاءة العلمية للعمال تعتبر من أهم المساهمة في اختلاف قدرات العمال، والتي تساهم بدورها في طريقة توزيعهم على المناصب التي تتلاءم مع كفاءاتهم، فاختلفا لانتماءات الفئوية للأفراد بالمؤسسة وتنوع الأنشطة التي يمارسونها، يرتبط بقدراتهم الفردية، والقدرة على أداء مهامهم بالشكل المطلوب، ومن خلال الشواهد الإحصائية التي تم جمعها من المؤسسة ميدان الدراسة، والموضحة في الجدول رقم (10)، من خلال العبارات من (19-23) توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ- تقلد المناصب العليا بمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة يتم وفق أسس عادلة أحياناً، وهو ما أكده 45% من مفردات مجتمع الدراسة، حيث يتطلب تقلد المناصب العليا قدراً من الإلتزام والمسؤولية والاجتهاد والكفاءة اللازمة لأداء المهام المتعلقة على أكمل وجه، وعلى أساس هذه العوامل يتم اختيار الشخص المناسب لتقلد المنصب الذي يتلاءم مع قدراته ومهاراته.

ب- رفض العامل تقلد أحد زملائه لمنصب لا يستحقه، وهذا ما أكده 23,3% من مفردات المجتمع المدروس، حيث أن تعبير العمال عن رفضهم لتقلد أحد زملائهم لمنصب لا يستحقه يعبر عن وعيهم وتفكيرهم بمصلحة المؤسسة، والتي يجب أن يتولى قيادتها أفراد لديهم كفاءات وخبرة في التسيير لتحقيق المصلحة العامة للعمال والمؤسسة والحفاظ على استقرارها وضمان تقدمها.

ج- عدم التقليل من احترام العامل الذي يتقلد مناصب لا يستحقه، وهذا ما أكده 36,7% من مفردات مجتمع الدراسة، حيث أن تقلد أحد العمال لمنصب لا يستحقه ليس دافعاً بالضرورة للتقليل من احترامه، وذلك نظراً لطبيعة العلاقات بين الأفراد، وأن هناك حدوداً لا يجب تجاوزها، فيمكن التعبير عن رفض تقلد أحد العمال لمنصب لا يستحقه بطرق أخلاقية دون المساس بشخصه وعدم احترامه، غير أن ذلك لا يقلل من إصرار العمال على رفض الأشخاص الذين يتقلدون مناصب لا يستحقونها.

د- عدم تحريض الآخرين على العامل الذي يتقلد مناصب لا يستحقه، وهذا ما أكده 61,7% من مفردات مجتمع الدراسة، حيث يتجنب العمال وقوع المشاكل، مما يجعلهم لا يقومون بتحريض الآخرين على العامل الذي يتقلد مناصب لا يستحقه، غير أنهم يتفقون على التعبير عن رفضهم لتقلد ذلك المنصب بطرق أخرى، وذلك بشرح وجهة نظرهم، وأسباب رفضهم لتقلد ذلك المنصب.

هـ- الإطلاع على المعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة يكون على أساس الكفاءة العلمية غالباً، وهذا ما يتفق حوله 30% من مفردات المجتمع المدروس، حيث أن المعلومات المتعلقة بطبيعة الأنشطة وكيفية أداء المهام والخطط والإستراتيجيات التي تسيير وفقها المؤسسة، تتطلب قدراً من الكفاءة العلمية للتمكن من

فهمها واستيعابها ومن ثم سهولة تطبيقها وشرحها لبقية العمال، مما يؤكد على أن الكفاءة العلمية شرط أساسي للاطلاع على المعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة.

كل هذه المؤشرات توضح أن أغلب مفردات مجتمع الدراسة، يؤكدون على أن الكفاءة العلمية لها علاقة بتقلد المناصب العليا بالمؤسسة، كما أنها تسمح بالاطلاع على المعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة للتمكن من استيعابها وتبادلها وتطبيقها، كما أن العمال يعبرون عن رفضهم في حال تقلد أحد زملائهم لمنصب لا يستحقه.

2. الأقدمية في العمل وعلاقتها بمراكز العمال داخل المؤسسة: تعتبر الأقدمية في العمل أحد أهم

العوامل الأساسية التي تجعل الفرد على دراية بكيفية أداء المهام المختلفة، وطريقة تسيير موارد المؤسسة، وترتبط الأقدمية في العمل بخبرة العامل ومهاراته في مزاوله الأنشطة المسندة له، وتقلده للمناصب العليا في المؤسسة، كونه قادراً على تحمل المسؤولية والتعامل مع بقية العمال، ومن جهة أخرى فإن مديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة تضم عمالاً من فئات عمرية صغيرة، والذين لا يملكون أقدمية في العمل، ومع ذلك فإنهم يشغلون مراكز عليا بالمؤسسة، نظراً لطبيعة تكوينهم الحديثة وكفاءاتهم العلمية وقدرتهم على التسيير بالشكل السليم والمطلوب، هذا الاختلاف في توزيع المراكز على العمال على أساس الأقدمية، أو عوامل أخرى كالكفاءة، يجعل من مديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة موقعا خصبا للصراع بين الفئات العمالية المختلفة، وفي هذا الشأن حاولت الدراسة الراهنة معرفة العلاقة بين الأقدمية في العمل، ومراكز العمال داخل المؤسسة، وقد خلصت الدراسة التي بين أيدينا، من خلال الشواهد الإحصائية التي تم جمعها من المؤسسة ميدان الدراسة، والواردة في الجدول رقم (10)، والموضحة في العبارات (24-26) للنتائج الآتية:

أ- الأقدمية في العمل تزيد من فرص الوصول العامل للسلطة أحياناً، وهذا ما يؤكد أغلبية مفردات مجتمع الدراسة، حيث أن نسبة 76,7% تتفق على أنه أحياناً وغالباً ودائماً ما يصل العامل الذي لديه

أقدمية في العمل للسلطة، حيث يهدف الفرد خلال سنوات عمله لتكوين خبرة كافية تجعله قادراً على تقلد المراكز العليا والتحكم في زمام السلطة، في حين أن % تتفق على أنه أحياناً وغالباً ودائماً ما يصل العامل الذي لديه أقدمية في العمل للسلطة، حيث يهدف الفرد خلال سنوات عمله لتكوين خبرة كافية تجعله قادراً على تقلد المراكز العليا والتحكم في زمام السلطة، في حين أن %23,3 من الأفراد يرون أنه نادراً وأبداً ما تزيد فرصة وصول العامل الذي لديه أقدمية في العمل إلى السلطة، حيث أن الأقدمية لا تعني بالضرورة اكتساب الفرد للمهارة والقدرة على التسيير الجيد والمناسب للمؤسسة، بل يجب ترك الفرصة للموظفين الجدد الذين تلقوا تكويناً حديثاً، والذين يملكون الكفاءة لتقلد المناصب العليا، وهو الشيء الذي قد يولد صراعاً بين الفئات العمالية.

ب-الأقدمية في العمل تمنع العامل من الاعتراف بإمكانيات العمال الجدد أحياناً، وهذا ما أكدته نسبة %68,3 من مفردات مجتمع الدراسة، حيث يرون أنه أحياناً وغالباً ودائماً ما يرفض العمال الذين لديهم أقدمية في العمل، إمكانيات العمال الجدد، والتقليل منهم، وعدم الاعتراف بالمجهودات التي يبذلونها، ونقد طريقتهم في أداء المهام، حيث لا يهتم العامل الذي يملك أقدمية في العمل بكفاءات ومهارات العمال الجدد، ويعتقد أن الأقدمية هي التي تكسب الفرد الخبرة، وتؤهله للوصول لمراكز السلطة لمعرفة الجيدة بالمؤسسة وكيفية مزاوله أنشطتها، مما يؤدي إلى صراع بين العمال حول أسس تقلد المناصب العليا، وكذا بسبب شعور العمال الجدد بالتجاهل من قبل العمال الذين لديهم أقدمية.

ج- الأقدمية في العمل لا تجعل العامل يرفض مساعدة العمال الجدد، حيث تؤكد نسبة %46,7 من مفردات المجتمع المدروس، أن الفرد الذي لديه أقدمية في العمل لا يرفض مساعدة العمال الجدد، بل في الغالب يتقرب منهم ويحاول أن يملي عليهم طريقة أدائهم للمهام المسندة لهم، وفرض أساليب معينة لأداء أنشطتهم كما يقوم بها العمال الذين لديهم أقدمية، وهو الشيء الذي قد يؤدي إلى نشوء صراع بين الفئات العمالية التي تملك أقدمية والتي تحاول فرض طرقها في أداء مهامها وتعميمها على باقي العمال، والفئات العمالية الجديدة في العمل، والتي تحاول أداء أنشطتها بطرق جديدة.

كل هذه المؤشرات توضح أن أغلبية مفردات مجتمع الدراسة تؤكد على أن هناك اختلافاً بين الفئات العمالية التي لديها أقدمية في العمل، والفئات العمالية الجديدة، حيث تحاول الأولى فرض سلطتها، ومحاولة تعميم أسلوبها في أداء المهام المسندة لها، وهو الشيء الذي يجعلها لا تعترف بإمكانيات ومجهودات العمال الجدد ورفض طريقتهم في مزاوله أنشطتهم، ما قد يؤدي إلى صراع بين العمال.

3. الإبداع في العمل وعلاقته بأداء الأنشطة داخل المؤسسة: تعتبر قدرة الفرد ومهارته واعتماده

على أساليب جديدة في العمل، عاملاً أساسياً للإبداع في أداء المهام المسندة له، وتسهيل القيام بأنشطته وإتمامها بالشكل المطلوب، في حين قد يجعله ابتكاره لطرق جديدة بغرض مزاولته أنشطته، إلى تجاهل وتجاوز الطرق المعتادة في العمل، مما يؤدي إلى نتائج سلبية، وتعرضه للعقاب، بدلاً من مكافأته على إبداعه، وهو الشيء الذي قد يزيد من فرصة الصراع بين العمال الذين يعتقدون أن الإبداع في العمل وانتهاج أساليب حديثة في مزاولته يؤدي لإتمام المهام بسرعة ودقة، وبين العمال الذين يلتزمون بالطرق المعتادين عليها في العمل وأن نتائجها مضمونة، دون الحاجة للمخاطرة وابتكار طرق جديدة، وبهذا الشأن حاولت الدراسة الراهنة معرفة العلاقة بين الإبداع في العمل وطريقة أداء العمال للأنشطة المسندة لهم، وبهذا الصدد، خلصت الدراسة الراهنة من خلال المعطيات الإحصائية التي تم جمعها من مديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة والموضحة في الجدول رقم (10)، من خلال العبارات (27-29) إلى النتائج الآتية:

أ- قدرة العامل على إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة، تعرضه أحياناً للتهميش من قبل الآخرين، وهذا ما أكدته نسبة حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة، تعرضه أحياناً للتهميش من قبل الآخرين، وهذا ما أكدته نسبة 28,3% من مفردات المجتمع المدروس، حيث أن قدرة العامل على الإبداع في مجال عمله، وتمكنه من أداء المهام المسندة له بدقة، تجعله عرضة لتفكير الآخرين بأنه يحاول جذب الانتباه، وكذا سعيه للحصول على ترقية ووصوله لمناصب عليا بالمؤسسة، وهو الشيء الذي يجعله يتعرض للتهميش من قبل المسؤولين خاصة، وعدم الاعتراف بمحاولاته وإمكانياته في أداء المهام المسندة

له، مما يولد صراعا بين العامل الذي يبذل عمله ويبذل مجهودا فيه أملاً في الحصول على ترقية وحوافز أخرى، وبين العمال الذين يشغلون مناصب عليا ويسعون دائماً للحفاظ على مراكزهم وتهتميش كل من يحاول الوصول إليها.

ب-الإبداع في العمل يجعل العامل يتجاهل الطرق المعتادة أحياناً، وهذا ما أكدته نسبة 28,3% من مفردات المجتمع المبحوث، حيث يسعى الأفراد بمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة لإدخال طرق جديدة وتقنيات حديثة في العمل، لتسهيل القيام بالمهام المسندة لهم، وهو ما يجعلهم يتجاهلون الطرق المعتادة في العمل والتي يرون أنها تقليدية وتستغرق أوقاتا طويلة، وهو الشيء الذي يؤدي إلى صراع بين العمال بسبب عدم التزامهم بطرق العمال المعتادة ومخالفتها، ومنه تعرضهم للعقاب من طرف المسؤولين.

ج- يؤدي تقسيم العمل إلى انقسام الجماعات أحياناً، وهذا ما أكدته نسبة 28,3% من المفردات المبحوثة، حيث يتم تقسيم العمل على أساس الكفاءة والخبرة والمهارة وتوزيع المهام على الأفراد حسب تمكنهم وقدرتهم على أدائها، وهو الشيء الذي يؤدي إلى انقسام الجماعات إلى فرق مختلفة، يؤدي كل منها نوعا معينا من الأنشطة، وقد ينتج عن ذلك انعزال الجماعات المختلفة وقلة التفاعل فيما بينها، وزيادة ارتباط كل عامل بأعضاء الجماعة التي ينتمي إليها، وتجنب العمال الآخرين.

كل هذه المؤشرات تؤكد على أن أغلبية الأفراد العاملين بمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة، يرون أن إبداع العامل وقدرته على ابتكار أساليب جديدة في العمل، لا تؤدي بالضرورة لمكافاته وتحفيزه على التقدم والاستمرارية، بل قد تعرضه إلى التهميش والعقاب، خاصة في حال تجاهله للأساليب المعتادة في المهام ومحاولة فرض نفسه وسعيه للتقدم في عمله ووصوله للمراكز العليا بسبب كفاءته التي تؤهله لتقلد المناصب العليا والتحكم في زمام السلطة.

4. اختلاف اللغة وعلاقته بالتواصل بين العمال: تعد اللغة عاملا أساسيا للتواصل بين العمال

وتفاعلهم، ومن خلالها يتم نقل وتبادل المعلومات من فرد لآخر، ومن مستوى إداري لآخر، كما يؤثر اختلاف اللغة على قدرة الفرد على استيعاب المعلومات وفهم الأوامر والتعليمات التي يتلقاها، مما قد

يؤدي إلى صعوبة تفاعل الأفراد وعجزهم عن استيعاب المعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة، ومنه التأويل الخاطئ لتلك المعلومات واتخاذ قرارات خاطئة بناءً عليها، وهو ما يسبب صراعات بين مختلف الفئات العاملة بالمؤسسة، وفي هذا الشأن حاولت الدراسة الراهنة معرفة علاقة اختلاف اللغة بالتواصل بين العمال داخل المؤسسة، ومن خلال الشواهد الإحصائية التي تم جمعها من المؤسسة ميدان الدراسة والموضحة في الجدول رقم (10) من خلال العبارتين (30-31)، تم التوصل إلى النتائج التالية:

أ- اختلاف اللغة يؤدي إلى صعوبة تبادل المعلومات أحياناً، وهذا ما أكدته نسبة 31,7% من مفردات مجتمع الدراسة، حيث يشكل تباين اللغة عائقاً أمام فهم واستيعاب المعلومات المستخدمة لأداء أنشطة وأعمال المؤسسة، حيث أن تعدد معاني المفاهيم المتداولة لعدم تدفق المعلومات بطريقة سريعة، وهو ما يزيد من فرصة صراع العمال حيث أن العجز عن استيعاب المعلومات أو التعليمات الملقاة عليهم يؤدي إلى تأخر إنجاز المهام، أو تنفيذها بطريقة خاطئة، مما يؤثر سلباً على أنشطة المؤسسة وتعطل مصالحها.

ب- اختلاف اللغة يؤدي إلى صعوبة التفاعل بين الأفراد أحياناً، وهذا ما أكدته نسبة 30% من مفردات مجتمع الدراسة، حيث أن تباين وتمايز اللغة يؤدي إلى محدودية العلاقات بين العمال وانعزالهم عن بعضهم، وتجنب إقامة علاقات أو التواصل مع الأفراد الذين يتحدثون بلغة أجنبية، حيث يتقادم العامل الوقوع في الإحراج أثناء تفاعله مع الآخرين بسبب عجزه عن فهم وقدرته على تبادل المعلومات معهم.

كل هذه المؤشرات تؤكد على أن أغلبية العمال بمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة، يرون أن اختلاف اللغة يؤدي إلى صعوبة التواصل بين العمال، وقلة تفاعلهم، وكذا عدم القدرة على فهم وتبادل ونقل المعلومات المختلفة، وهو الشيء الذي يؤدي إلى ظهور صراع بين العمال، لعدم استيعاب المعلومات والتعليمات المتعلقة بأنشطة المؤسسة والعجز عن تنفيذها واتخاذ القرارات السليمة بشأنها، مما يؤدي إلى نتائج سلبية تتحمل مسؤوليتها المؤسسة.

من خلال التحليل والتفسير الموضوعي للنتائج التي توصلت لها الدراسة الراهنة فيما يتعلق باختبار مؤشرات الفرضية القائلة بأن الخبرات والقدرات الفردية للعمال لها علاقة بتباين أدوارهم داخل المؤسسة، وانطلاقاً من البيانات الإحصائية ذات العلاقة، نجد أن الفرضية صادقة، وذلك عند مستوى دلالة 0,02

• باختلاف أسس تقلد المناصب العليا بالمؤسسة، يؤدي إلى صراع بين العمال الذين يرون أن الوصول للمراكز العليا بالمؤسسة يكون على أساس الكفاءة العلمية، والعمال الذين يرون أن الأقدمية في العمل هي أسهل طريق للوصول إلى مراكز السلطة.

• كما أن الاختلاف في طريقة أداء المهام من فرد لآخر بالمؤسسة، تؤدي إلى صراع بينهم فبعض العمال يحاولون جذب الانتباه لأساليبهم المبتكرة وقدرتهم على الإبداع خلال مزاوله أنشطتهم، والذي قد يؤدي بدوره لتجاهلهم للطرق المعتادة في العمل، وهو ما يجعلهم عرضة للعقاب، والتهميش، ووجود فئات أخرى لا تعترف بإمكانيات وجهود العمال الذين يملكون مهارات خاصة في العمل، والسعي الدائم لجعلهم يمثلون للأساليب المعتادة في العمل.

• إضافة إلى أن قلة التفاعل بين الأفراد وصعوبة تبادل المعلومات بسبب اختلاف اللغة يؤدي إلى صراع بينهم، حيث أن تباين اللغة يشكل عائقاً أمام الفهم والاستيعاب الصحيح للمعلومات والتعليمات وعدم تدفقها بالسرعة المطلوبة، والذي يؤدي إلى تعطيل أنشطة المؤسسة وإنجاز المهام بالشكل السليم وفي الوقت المحدد، ما يعرضه للعقاب أو التوبيخ، وتحميله مسؤولية تأخر تنفيذ الأوامر والقيام بالمهام المسندة إليه.

III. **إستخلاص ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:** والتي مفادها أن عادات وتقاليد العمال، لها علاقة بالتفاعل العدائي بينهم داخل المؤسسة. من خلال اختبار مؤشرات متغيري هذه الفرضية (عادات وتقاليد العمال-متغير مستقل) وعلاقتها ب (التفاعل العدائي بينهم- متغير تابع)، توصلت الدراسة الراهنة إلى النتائج التالية:

1. اختلاف ولاءات العمال وعلاقته بتعارض مصالحهم داخل المؤسسة: تتميز مديرية المصالح

الفلاحية لولاية تبسة بتعدد المستويات التنظيمية، ومنه وجود فئات عمالية تشغل مناصب عليا وتتحكم في زمام السلطة، وفئات أخرى خاضعة للسيطرة، وهوما يدفع هذه الفئات إلى محاولة التقرب من المسؤولين والعمال الذين يتركزون في المناصب الإشرافية، وتقديم الولاء لهم، وإعطائهم كل المعلومات المتعلقة بسير العمل بالمؤسسة، وسلوك العاملين فيها، وذلك لقضاء مصالحهم والمتمثلة في الحصول على ثقة المسؤولين وبناء علاقات معهم، والاستفادة من ذلك في العمل بكل راحة داخل المؤسسة والحصول على حوافز وامتيازات لقاء خدماتهم وولائهم للفئات المسيطرة بالمديرية، ويتعارض ذلك مع مصالح بعض الفئات العمالية الأخرى التي لا تقدم ولاء لأي طرف أو جهة، أياً كان مركزها بالمؤسسة، والتي تتمثل أهدافها في أداء المهام المسندة لها بالشكل المطلوب والالتزام بالتعليمات، وكذا إبداء رأيها ومخالفة الأوامر التي ترى أنها غير صحيحة بغض النظر عن المصدر الذي قام بإصدار هذه الأوامر، وهذا ما يزيد من فرص الصراع بين الفئات العمالية التي تقدم ولاء للمسؤولين بغرض تبادل المنفعة وقضاء المصلحة، والفئات العمالية الأخرى التي لا تقدم ولاء لأي طرف، وتعبّر عن رأيها بكل موضوعية، وعدم الخضوع والامتثال لأي جهة بالمؤسسة، وفي هذا الشأن حاولت الدراسة الراهنة معرفة علاقة اختلاف ولاءات العمال بتعارض مصالحهم داخل المؤسسة. ومن خلال البيانات الإحصائية التي تم جمعها من المؤسسة ميدان البحث، والوضحة في الجدول رقم (11)، والتي عبرت عنها العبارتين (32-33)، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

أ- تعارض مصالح العمال داخل المؤسسة باختلاف ولاءاتهم، وهو ما أكدته نسبة 30% من مفردات مجتمع الدراسة، حيث يرى بعض العمال أن وجود فئة معنية في المناصب العليا يخدم أهدافها، إذا كانت هذه الفئة تتميز بالإهمال وعدم مراقبة أداء العمال، وتجاوز الأخطاء التي تم ارتكابها، وبالتالي يكون من مصلحة هؤلاء العمال بقاء هذه الفئة في مناصبها العليا، حيث لا يتلقون الأوامر بكثرة ولا يخضعون للسيطرة ولا يتم متابعة أنشطتهم، وهو ما يدفعهم لتقديم الولاء لهذه الفئة، وإخبارها بمن يعارضها، وبناء

علاقات قوية معها، في حين يرى عمال آخرون أن هناك كفاءات بالمؤسسة تستحق تقلد المناصب العليا، وهذا ما يدفعهم للتقرب منهم والولاء لهم، خاصة في حالة تألمهم أن هذه الفئات ستصل حتما للسلطة وتقوم بخدمة كل الأشخاص الذين قدموا ولاءهم لها وساندوها، وهذا ما يؤدي إلى صراع بين العمال نتيجة تعارض مصالحهم وإختلاف الجهات التي يقدمون ولاءهم لها.

ب- في حالة وجود خلافات بين العمال، فإن الإدارة تقوم غالباً بمعاينة الأطراف التي تعارضها، وهذا ما أكدته نسبة 31,7% من مفردات المجتمع المدروس، ففي حالة وقوع مشاكل بين العمال حول طريقة أداء المهام، أو كيفية تنفيذ الأوامر، فإن الإدارة تتدخل لفض النزاع، وانحيازها للأطراف التي تخدمها، حتى وإن كانت خاطئة، وذلك لإثبات سيطرتها وأنها متحكمة في زمام السلطة، ولضم أكبر عدد ممكن من العمال الذين يؤيدونها ويخدمون مصالحها، ولتخويف الفئات الأخرى وجعلها تتراجع عن معارضتها، وهو ما يؤدي إلى نشوء صراع بين المسؤولين والفئات العمالية الخاضعة بسبب شعورها بالظلم واللاعادلة في تطبيق العقوبات والتمييز بين العمال على أساس توافق المصالح.

كل هذه المؤشرات تؤكد على أن أغلبية العمال يرون أن مصالح العمال تتعارض بسبب اختلاف ولاءاتهم، حيث يقوم كل عامل بتقديم ولاءه للجهة التي تخدم مصلحته وتحقق أهدافه، وأن البقاء إلى جانب الطرف الأقوى يضمن له الاستقرار والحصول على امتيازات عديدة.

2. نشر الشائعات وعلاقته بتصادم الأفراد داخل المؤسسة: ينشأ الفرد في بيئة لها طبيعتها الخاصة والمختلفة، ويأخذ عنها مجموعة من التصورات والمبادئ والعادات ينقلها لمكان عمله وتظهر في سلوكه وتصرفاته خلال أداء مهامه، وكذا خلال طبيعة علاقاته مع زملائه، ومن بين تلك السلوكيات نشر الشائعات في المؤسسة، سواء حول بعض العمال، أو المعلومات والتعليمات المتعلقة بأنشطة المؤسسة، وذلك لعدة أسباب، كالشعور بالملل، أو بسبب الخلاف مع بعض الأطراف، وهو ما يؤدي إلى تصادم الأفراد، ووقوع نزاعات بينهم، ومنه تعطيل أنشطة المؤسسة وتحولها لمكان للصراع والتوتر بين العمال، والانشغال بمعرفة الأفراد الذين يقومون بنشر تلك الشائعات، وفي هذا الشأن حاولت الدراسة الراهنة،

معرفة العلاقة بين نشر الشائعات وتصادم الأفراد داخل المؤسسة، وبالاعتماد على المعطيات الإحصائية التي تم جمعها من المؤسسة ميدان الدراسة، والتي عبرت عنها العبارات من (34-36)، والواردة في الجدول رقم(11)، حيث تم التوصل إلى النتائج الآتية:

أ- هناك أطراف تحاول نشر الشائعات داخل المؤسسة، وهذا ما أكدته نسبة 40% من مفردات المجتمع المبحوث، حيث أن شعور العامل بالملل داخل المؤسسة، أو الروتين بسبب طبيعة الأنشطة التي يزاولها، يجعله يُقدم على نشر الشائعات وإيجاد متعة في ذلك، إضافة إلى أسباب أخرى تدفع العامل لنشر الشائعات كوقوع خلاف بينه وبين أحد العمال، ومنه محاولة نشر إشاعات حوله بغرض الإيقاع به والانتقام منه، أو بسبب الشعور بالغيرة من أحد العمال كونه يحظى باهتمام الآخرين واحترامهم، وبالتالي محاولة نشر الشائعات حوله، لتغيير نظرة الناس إليه.

ب- يؤدي نشر الشائعات إلى تعطيل أنشطة المؤسسة أحياناً، وهذا ما أكدته نسبة 28,3% من المفردات المبحوثة، حيث يسود جو من التوتر والقلق والارتباب داخل المؤسسة، وعدم استقرار العمال وتركيزهم في أنشطتهم، بسبب وجود الشائعات في المؤسسة، ويتحول تركيز العمال واهتمامهم من أداء مهامهم إلى محاولة معرفة الأطراف التي تقوم بنشر الشائعات، وبالتالي يتشتت انتباههم وتتعطّل أنشطة المؤسسة بسبب ذلك.

ج- يقوم العمال بتبليغ الإدارة بمن يقوم بنشر الشائعات أحياناً، وهذا ما أكدته نسبة 38,3% من مفردات المجتمع المدروس، حيث يفضل الأفراد إخبار الإدارة بمن يقوم بنشر الشائعات، وذلك بهدف معاقبته ومحاسبته، وذلك لجعل الإدارة على إطلاع ومعرفة بالصراعات القائمة بين العمال والفصل فيها، ومحاولة إيجاد حلول لها، ولأن حل الخلافات بطريقة شخصية قد يجعل منها تتفاقم دون الخروج بنتائج إيجابية واقتلاع المشكلة من جذورها.

كل هذه المؤشرات تؤكد على أن أغلبية الأفراد يتفقون على أن هناك أطراف تحاول نشر الشائعات داخل المؤسسة، بسبب خلافات شخصية، أو بهدف تعطيل أنشطة المؤسسة، وهو ما يزيد من فرص الصراع بين مختلف الفئات العمالية.

3. بناء علاقات العمل على أساس القرابة وعلاقته بتكيف الأفراد داخل المؤسسة: يعمل الأفراد في

مؤسسة يتفاعلون فيها، ويسعون من خلالها لبناء علاقات عمل وفق أسس معينة، بهدف جعل بيئة العمل مكانا يضمن لهم الاستقرار وأداء المهام بكل راحة، في جو من التعاون والتساند، ومن بين تلك الأسس بناء العمال لعلاقاتهم على أساس القرابة، حيث يحاولون التقرب من العمال الذين تربطهم معهم صلات قرابية، إذ يضمن لهم ذلك العمل بروح معنوية مرتفعة، وعدم الشعور بالوحدة، في حين أن ذلك قد يؤدي إلى انقسام الجماعات، حيث يزيد ترابط أعضاء الجماعة الواحدة والذين تربطهم صلات قرابية، ويحدث انعزال عن الجماعات المختلفة عنهم ووضع حدود لعلاقاتهم معهم، وهو ما يزيد من فرص ظهور صراعات بينهم، وفي هذا الشأن، حاولت الدراسة الراهنة معرفة العلاقة بين بناء علاقات العمال على أساس القرابة، وتكيف الأفراد داخل المؤسسة، ومن خلال المعطيات الإحصائية التي تم جمعها من ميدان الدراسة، والمتمثلة في الجدول رقم (11)، والموضحة في العبارتين (37-38)، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

أ- بناء علاقات العمل على أساس القرابة يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية بين الجماعات المختلفة أحياناً، وهذا ما أكدته نسبة 33,3% من مفردات مجتمع الدراسة، حيث ترتفع الروح المعنوية بين أعضاء الجماعة الواحدة نتيجة شعور أفرادها بأنهم جزء من مجموعة واحدة وتربطهم صلات قرابية قوية مما يحافظ على استقرارهم في بيئة العمل، في حين ينعزل الأفراد عن الجماعات التي لا تربطه معها صلات قرابية، ويفضل تجنب أعضائها، ووضع حدود لعلاقاتهم معهم.

ب- يقوم العامل بتعويض غياب زملائه الذين ينحدرون من نفس منطقته، وهذا ما أكدته نسبة 31,7% من مفردات المجتمع المبحوث، حيث أن هناك إيجابيات لبناء العلاقات على أساس القرابة والانتماء لنفس

المنطقة، كالمساعدة في أداء المهام، والتغطية عن بعض الأخطاء المرتكبة، إضافة إلى تعويض العامل لغياب أحد زملائه الذي ينتمي لنفس منطقته، وهو ما قد يؤدي إلى صراع بين الفئات العمالية المختلفة من حيث المنطقة، حيث قد ترفض أن يقوم العمال بتغطية غيابات بعضهم وقيامهم بإنجاز مهامهم والذي قد يتم بطريقة خاطئة، مما يعود بنتائج سلبية على المؤسسة وظهور حالة من الفوضى والمسؤولية.

كل هذه المؤشرات توضح أن أغلبية الأفراد يفضلون بناء علاقاتهم على أساس القرابة، مما يضمن لهم الشعور بالأمان والاستقرار والوحدة الجماعية، ومن جهة أخرى ينجرون ذلك انقسام الجماعات واتساع الفجوة بينهم وقلة تواصلهم، مما يزيد من يزيد من فرص ظهور الصراع بينهم.

4. اختلاف وجهات نظر العمال وعلاقتهم بتنافرهم داخل المؤسسة: إن لاختلاف البيئة التي نشأ

فيها الفرد، واختلاف طبيعة تكوينه ومساره التعليمي وقدراته الفردية، تأثيراً على تصورات واتجاهاته، والتي ينقلها إلى مكان عمله ويحاول فرضها على الآخرين وإقناعهم بصحتها، حيث تختلف آراء العمال ووجهات نظرهم حول موضوع معين، وهو ما قد يؤدي إلى تنافرهم، وكذا نشوء صراع بينهم، بسبب عدم اتفاقهم ومحاولة كل فرد فيهم إقناع الطرف الآخر بصحة وجهة نظره ورفض الآراء المختلفة عنه، وفي هذا الشأن حاولت الدراسة الراهنة معرفة العلاقة بين اختلاف وجهات نظر العاملين، وتنافرهم داخل المؤسسة، وبناءً على الشواهد الإحصائية التي تم الحصول عليها من ميدان البحث، والمعبر عنها في العبارتين (39-40)، والواردة في الجدول رقم (11)، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

أ- يؤدي اختلاف وجهات نظر العاملين إلى قلة فرص السعي لإيجاد حلول مناسبة لمشكلاتهم أحياناً، وهذا ما أكدته نسبة 43,3% من مفردات المجتمع المدروس، حيث يسعى كل فرد بالمؤسسة لرفض وجهة نظره، ورفض وجهات النظر الأخرى، وكذا محاولة إقناع الآخرين بصحة وجهة نظره حول موضوع أو موقف معين، وعدم تقبل وجهات النظر الأخرى، وهو الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة الاتفاق حول رأي واحد أو فكرة معينة، ورفض كل طرق التنازل عن وجهة نظره وتقبل الرأي الآخر، مما يؤدي لعدم وجود حلول للمشاكل التي تواجه الأفراد بسبب عدم اتفاقهم، وبالتالي ظهور صراعات بينهم.

ب-يؤدي اختلاف وجهات نظر العاملين إلى نقص فعالية الاتصالات بينهم غالباً، وهذا ما أكدته نسبة 30% من مفردات مجتمع الدراسة، حيث أن الأفراد داخل المؤسسة يميلون لتكوين علاقات مع الأشخاص الذين يتفقون معهم في وجهات النظر والأفكار والآراء، إذ لا يواجهون أي مشاكل معهم، في حين أنهم يتجنبون بناء علاقات أو التفاعل مع الأشخاص الذين يخالفونهم في الرأي، وهو ما يؤدي إلى نقص فعالية الاتصالات معهم.

كل هذه المؤشرات تؤكد على أن أغلبية الأفراد العاملين بمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة، يرون أن اختلاف وجهات نظر العاملين يؤدي إلى صعوبة الاتفاق حول حلول مناسبة للمشكلات التي يواجهونها، بسبب رغبة كل فرد في فرض وجهة نظره وعدم تقبل وجهات النظر الأخرى، وهو ما يؤدي بدوره إلى نقص فعالية الاتصالات بين العمال، حيث يسعى الفرد لبناء علاقات مع الأفراد الذين يوافقونه في الآراء والأفكار، ويرفض التقرب من الأشخاص الذين يخالفونه ويقوم بوضع حدود لعلاقاته معهم، وهو ما يزيد من فرص نشوء صراع بين الفئات العمالية التي تختلف وجهات نظرها عن بعضها.

من خلال التحليل والتفسير الموضوعي للنتائج التي توصلت لها الدراسة الراهنة فيما يتعلق باختبار مؤشرات الفرضية القائلة بأن عادات وتقاليد العمال لها علاقة بالتفاعل العدائي بينهم بالمؤسسة، وانطلاقاً من النسب الإحصائية ذات العلاقة نجد أن الفرضية صادقة، و ذلك عند مستوى دلالة 0,03

❖ إذ أن تعارض مصالح العمال الناتج عن اختلاف ولاءاتهم بالمؤسسة، يؤدي إلى صراع بينهم، بسبب ظهور تكتلات وتحالفات، ووضع حدود للعلاقات بين الأفراد متباينة المصالح، والذي يؤثر سلباً على احتكاك وتماسك الجماعات وتفكك العلاقات القائمة بين الفئات العمالية بسبب تعارض مصالحها، واختلاف الجهات التي تقدم ولاءاتها لها.

❖ بالإضافة إلى ذلك، فإن صعوبة تكيف الأفراد الناتجة عن بناء العلاقات على أساس القرابة بالمؤسسة، يؤدي إلى نشوء صراع بينهم، حيث يقل الانسجام بين أعضاء الجماعات المختلفة، وتنخفض

درجات التضامن بينهم، ونقل فرص الارتباط والنصرة، وتزيد الفجوة بينهم، بسبب رفض العمال للانضمام وبناء علاقات مع الجماعات التي لا تربطهم بها صلات قرابة.

❖ كما أن تصادم الأفراد بسبب نشر الشائعات يؤدي إلى صراع بينهم، لوجود فئات تسعى لخلق الفوضى، وخلق حالة من التوتر والارتباك في المؤسسة، وكذا انعدام الثقة بين الأفراد وسوء علاقاتهم، وكثرة الخلافات بينهم، والانشغال عن أداء مهامهم.

❖ إضافة إلى أن تنافر الأفراد الناتج عن اختلاف وجهات نظرهم يزيد من فرص الصراع بينهم، حيث أن تعدد وجهات النظر يؤدي إلى قلة فرص السعي للاتفاق على رأي واحد، ومحاولة كل طرف لفرض آرائه وإقناع الآخرين بأفكاره، ورفض وجهات النظر التي يتخالف معها.

IV. النتيجة العامة: بعد مناقشة وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال اختبار الفرضيات التي وضعتها، يمكن استخلاص نتيجة عامة مفادها أن القيم الثقافية لها علاقة بالصراع التنظيمي داخل مديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة، وذلك من خلال:

1. اختلاف نظرة العمال للعمل يؤدي إلى اختلاف أهدافهم داخل المؤسسة، حيث أن نظرة العامل للأنشطة التي يزاولها، على أنها دون جدوى وتسبب له الملل والروتين يدفعه لتضييع وقت الآخرين، ورفض مساعدتهم والشعور بالغيرة من زملائه الذين يستمتعون بأداء مهامهم، كما أن نظرة العامل إلى المهام المسندة له على أنها تسبب له الضغوط، تجعله سريع الانفعال والقلق مما يؤدي لسوء علاقاته مع زملائه، بالإضافة إلى ذلك فإن نظرة العامل للمناصب الإشرافية وأنها تضمن له السيطرة والتحكم في زمام السلطة، تجعله يهدف للوصول إليها بغرض فرض مكانته ووجوده داخل المؤسسة، وخشية العمال منه.

2. أن الخبرات والقدرات الفردية للعمال لها علاقة بتباين أدوارهم داخل المؤسسة، إذ أن طريقة توزيع السلطة بالمؤسسة ينجر عنها صراعات تؤثر على تكامل وتساند أنشطة هذه المؤسسة، بالإضافة إلى أن اهتمام المسؤولين بالالتزام بالطرق المعتادة للعمل، والتطبيق الحرفي لأساليب أداء المهام المعتادة ينعكس سلبا على رغبة العاملين إلى المبادرة وبالتالي قلة فرص الابتكار والإبداع في أداء الأنشطة المسندة إليهم،

إضافة إلى أن اختلاف اللغة التي يتميز بها العمال بمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة يشكل عائقا أمام الفهم الصحيح للمعلومات المستخدمة وعدم تدفقها بالسرعة المطلوبة، وهذا بدوره يؤدي إلى نقص فعالية الاتصالات بين العمال.

3. أن عادات وتقاليد العمال لها علاقة بالتفاعل العدائي بينهم داخل المؤسسة، حيث أن اختلاف ولاءات العمال لفئات عمالية معينة داخل المؤسسة، يؤدي لتعارض مصالحهم، كما أن قيام بعض الأطراف بنشر الشائعات لغايات معينة يؤدي لتعطيل أنشطة المؤسسة ووقوع الخلافات بين العمال، إضافة إلى أن بناء علاقات العمل على أساس القرابة ينعكس على تكيف الجماعات المختلفة للانتماءات وانعدام روابط التساند والنصرة بينهما، كما أن اختلاف وجهات نظر العمال يؤدي لرغبة كل فرد في فرض رأيه وإقناع الآخرين بأفكاره، مما يؤدي بدوره لتنافر الأفراد، ورفض الأشخاص للتحدث مع من يخالفهم في الرأي.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة: بعد تعرضنا في المحور الأول من هذا الفصل إلى استخلاص نتائج الدراسة الراهنة والبرهنة على مدى صدق الفرضيات، ومحاولة الإجابة على التساؤلات التي أثارها، سوف نتعرض في هذا المحور إلى مناقشة وتحليل هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة. وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من إسهام الدراسات السابقة في فهم عناصر القيم الثقافية التي يحملها الفرد داخل المؤسسة، كمنظرتة للعمل الذي يزاوله، ومجموعة الخبرات والقدرات الفردية التي يكتسبها، وكذا عاداته وتقاليد، وعلاقة هذه العناصر بالصراع التنظيمي نتيجة لاختلاف أهداف العمال، وتباين أدوارهم والتفاعل بينهم، إلا أن الدراسة الراهنة تقترب في أجزاء منها مع نتائج الدراسات التي أجريت في سياقات متباينة، وتتبع عنها في جوانب أخرى، رغم تأكيدها على أن للقيم الثقافية علاقة بالصراع التنظيمي بالمؤسسة، وهذا راجع إلى كون الدراسات السابقة لم تتناول موضوع القيم الثقافية وعلاقتها بالصراع التنظيمي من نفس الزوايا التي تناولتها الدراسة الراهنة.

I. مناقشة نتائج الفرضية الأولى: والتي مفادها أن اختلاف نظرة العمال للعمل يؤدي إلى اختلاف أهدافهم داخل المؤسسة، وفي هذا الصدد توصلت الدراسة الراهنة إلى أن طبيعة الأنشطة المسندة للأفراد لها علاقة بسلوكهم داخل المؤسسة، فشعور العامل بعدم جدوى الأنشطة المسندة له يدفعه لتضييع وقت الآخرين وإثارة المشاكل معهم والسعي للحصول على منصب غير منصبهم، وهذا ما يتسق مع ما أشارت له دراسة دالتون، Dalton، حول دراسة الهيئة الفنية، والتي من أهم النتائج التي توصلت لها أن سعي الأفراد إلى تحسين وضعياتهم يعود إلى حاجتهم إلى كسب المزيد من القوة والسيطرة وضمان الحصول على أكبر قدر من المنافع والعائد، فالأفراد ينظرون إلى أعمالهم بطرق مختلفة، وذلك عائد لاختلافاتهم في العمر والقدرات الفردية والتوقعات، وهذا ما يتوافق أيضا مع ما ذهبت إليه دراسة مولاي الحاج مراد، التي تمحورت حول الأصول الريفية للعامل الصناعي في الجزائر، والتي من أهم نتائجها أن الخصائص الاجتماعية لها أثر على العمال في تقييم عملهم ووسطهم المهني، ومن ثم مواقفهم وردود أفعالهم مما يؤثر على تأقلمهم مع وسطهم المهني.

كما يمكن القول أن النتائج التي توصلت لها الدراسة الراهنة فيما يتعلق باختلاف نظرة العمال للعمل وعلاقته باختلاف أهدافهم، والتي من مفادها أن نظرة العمال للمناصب الإشرافية على أنها تمكن العامل من فرض سيطرته، تتفق إلى حد كبير مع النتائج التي توصلت لها دراسة علي الكنز حول البناء التنظيمي ومكوناته، والتي من بين النتائج التي توصلت لها أنه رغم أن مواثيق المؤسسة وقوانينها الرسمية تطرح مسألة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات، إلا أن ذلك يبقى مقتصرًا على فئة اجتماعية غالبيةهم مسيرين، لهم علاقات نفوذ وتأثير، أو يحوزون على مكانة تنظيمية تؤهلهم للتحكم في قنوات الاتصال بالمؤسسة. وعلى الرغم من أن دراسة علي الكنز وسعيد شيخي وجمال غريد حول الصناعة والمجتمع، قد تناولت جانب اختلاف نظرة العمال للعمل وعلاقته باختلاف أهدافهم، إلا أنها لم تتفق مع الدراسة الراهنة في بعض الأجزاء، حيث أن الدراسة الراهنة توصلت إلى أن الأفراد يعون بالفعل مدى أهمية أو عدم جدوى الأنشطة التي يزاولونها، وعلى أساس ذلك الوعي يحددون أهدافهم داخل المؤسسة، إلا أن دراسة

علي الكنز وسعيد شيخي وجمال غريد ترى أن العمال يشعرون بالإحباط لعدم وضوح مستقبلهم المهني، وكذا عدم اندماجهم مع النسق الصناعي الذي يشتغلون فيه، وهو ما يؤدي إلى الغموض وعجزهم عن تحديد الأهداف التي يسعون لتحقيقها.

II. مناقشة نتائج الفرضية الثانية: والتي مفادها أن الخبرات والقدرات الفردية للعمال لها علاقة بتباين أدوارهم داخل المؤسسة، وفي هذا الشأن توصلت الدراسة البحثية الراهنة إلى أن اختلاف أسس الوصول للمناصب العليا بالمؤسسة إما على أساس الكفاءة أو الأقدمية، يؤدي إلى صراع بين العمال، كما أن اختلاف في طريقة أداء المهام من فرد لآخر، يزيد من فرص تعارض العمال، ومنه نشوء صراع بينهم، وهو ما يتفق مع دراسة غياث بوفلجة حول القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم الحديث، فمن بين النتائج التي توصلت لها أن كثرة العمال ذوي الذهن الفلاحية والثقافة التقليدية (وهم متقدمون في السن عادةً)، يؤدي إلى طغيان القيم التقليدية داخل التنظيم، بينما يؤدي تزايد عدد الشباب إلى طغيان السلوكات التي تتطلبها التنظيمات الحديثة.

كما أن قلة التفاعل بين الأفراد بسبب اختلاف اللغة وصعوبة تبادل ونقل المعلومات يؤدي لميول الأفراد بتشكيل علاقاتهم داخل المؤسسة على أساس الاتفاق في اللغة وسهولة التواصل فيما بينهم، وهو ما يتفق مع دراسة محمد بومخلوف حول انتقال اليد العاملة الريفية إلى الصناعة "الاندماجواالاغتراب"، والتي من بين النتائج التي توصلت إليها أن العلاقات غير الرسمية تميل في تشكيلها حسب التجانس في التعليم ونوعه. وعلى الرغم من تناول دراسة الفضيل رتيمي حول القرابة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية لأسس تقلد المناصب العليا بالمؤسسة وعلاقته بصراع العمال، إلا أنه يختلف مع ما توصلت إليه الدراسة الراهنة، حيث أشارت الدراسة التي بين أيدينا في هذا الصدد إلى أن تقلد المناصب يكون على أساس الكفاءة أو الأقدمية، في حين توصلت نتائج دراسة الفضيل رتيمي إلى أن العمال الذين يتمتعون بمناصب عمل جد هامة داخل الوحدة، هم من لديهم مستويات تعليمية ضعيفة، وأوعز هذا التناقض الصارخ إلى تدخل عامل العلاقات القرابية في عملية التوظيف والترقية.

III. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: والتي مفادها أن عادات وتقاليد العمال لها علاقة بالتفاعل العدائي بينهم داخل المؤسسة، وفي هذا الشأن توصلت الدراسة الراهنة إلى أن تعارض مصالح العمال ناتج عن اختلاف ولاءاتهم بالمؤسسة، وهوما يقترب من دراسة الفضيل رتيمي حول القرابة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، حيث من بين النتائج التي توصل إليها أن تدخل القرابة والمحابة والمحسوبية في تنقيط المشرفين للعمال والتستر على غياباتهم، وفي توزيع مناصب العمل النوعية، وفي تطبيق القوانين التنظيمية على العاملين، في حين أن بعض نتائج هذه الدراسة تختلف مع ما توصلت إليه دراستنا، حيث توصل الفضيل رتيمي إلى أن ولاء العامل له علاقة بالمستوى التعليمي، وأن العامل له ولاء للعامل القرابي فقط، وهو ما يخالف ما توصلت إليه الدراسة الراهنة حول هذه النقطة، حيث أنه لا علاقة بالمستوى التعليمي للعامل بولائه لأطراف معينة، وأن ولاء العامل لا يتوقف على العامل القرابي فقط، وإنما الولاء لكل من يخدم مصالحه. كما تتفق نتيجة الدراسة الراهنة حول اختلاف ولاءات العمال وعلاقته بتعارض مصالحهم داخل المؤسسة مع دراسة غياث بوفلجة حول القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم الحديث، التي توصلت إلى أن العمال يفضلون القيادات التي تهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية، وينبذون القيادات التي تقتصر على الصفات الأخلاقية.

ومن بين ما توصلت إليه الدراسة الراهنة كذلك، وجود أطراف تحاول نشر الشائعات في المؤسسة وهو ما يؤدي إلى تصادم العمال، وهذا ما يقترب من دراسة علي الكنز حول البناء التنظيمي ومكوناته، حيث توصلت إلى أن هناك جماعات خفية تُذكي ونائر الصراع، وتثبت الوشاية وسط العمال، الأمر الذي يؤدي إلى الانقسام داخل الفئات العمالية وحدوث تشوه للوعي العمالي.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة أيضاً أن بناء العلاقات على أساس القرابة داخل المؤسسة يؤدي إلى صعوبة تكيف أعضاء الجماعات المختلفة، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة الفضيل رتيمي حول القرابة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، حيث أن الالتحاق بمكان العمل لم يكن ليتم في الغالب إلا لوجود أقارب ممن يعملون داخل الوحدة، وهو ما يقترب أيضاً من نتائج دراسة غياث

بوفلجة حول القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم الحديث، حيث أن العمال يميلون إلى رفض التعامل مع المسيرين من غير منطقتهم وقبيلتهم وعدم طاعة تعليماتهم، كما تتسق دراسة لويدوارنر، Lewid Warner، حول أنماط التعاون والصراع داخل المصنع مع الدراسة الراهنة في هذا العنصر، وذلك من خلال النتيجة التي توصلت إليها حول بناء علاقات العمل على أساس القرابة، والتي مفادها أن هناك تأثيراً للمجتمع المحلي على المصنع، من خلال سيطرة الضوابط الاجتماعية غير الرسمية، كالعادات والعرف على سلوك العاملين، وهو ما يفسر مظاهر الصداقة والعلاقات غير الرسمية بينهم، ويتوافق هذا مع دراسة ألفن جولدنر، حول أنماط البيروقراطية الصناعية، حيث توصل إلى أن العمال تربطهم علاقات الجيرة السكنية والصداقة خارج العمل. وهذا ما يتقارب مع دراسة الحنيطي حول الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن، حيث من بين النتائج التي توصل إليها أن عادات وتقاليد العمال تدفعهم وتجبرهم على خدمة الأصدقاء والأقارب وإعطائهم الأولوية ضد الآخرين، مما يعني أن للعادات والتقاليد تأثيراً جوهرياً في حدوث الصراع بين العمال.

بالإضافة إلى أن الدراسة الراهنة توصلت إلى أن اختلاف وجهات نظر الأفراد يزيد من تنافرهم، وهو ما يؤدي لقلّة فرص السعي للاتفاق حول رأي واحد، بل محاولة كل طرف لفرض أفكاره وإقناع الآخرين بها، ورفض كل ما يخالفه، وهو ما يقلل من مبدأ المشاركة الكلية في اتخاذ القرارات نتيجة تمسك كل طرف برأيه وعدم تنازله عنه، وهو ما يختلف مع دراسة علي الكنز حول البناء التنظيمي ومكوناته، حيث توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن مبدأ المشاركة الكلية في اتخاذ القرارات يخضع لعوامل فنية كفهم واستيعاب المعلومات بالنسبة للعامل، فضلاً عن تكوينه الذي يؤهله للمشاركة في عملية صنع القرارات بغض النظر عن اختلاف وجهات نظر العمال.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظرية التنظيم: لقد حاولت الدراسة الراهنة معرفة علاقة القيم الثقافية بالصراع التنظيمي بمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة، وفي هذا الإطار تعرضت الدراسة إلى مجموعة من المتغيرات التي شكلت محور اهتمام نظرية التنظيم، وقد عالجت أهم متغيرات هذا الموضوع،

من الناحية النظرية والإمبريقية، وبالتالي فهي تحاول تقديم تفسير للقيم الثقافية وعلاقتها بظاهرة الصراع التنظيمي، ويبدو ذلك واضحاً في معالجتها للمعطيات الميدانية، أين توصلت إلى مجموعة من النتائج، التي تكشف علاقة القيم الثقافية بالصراع التنظيمي بمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة.

I. مناقشة نتائج الفرضية الأولى: فيما يتعلق بموقع ما توصلت له الدراسة البحثية الراهنة من نتائج

حول الفرضية التي مفادها أن "اختلاف نظرة العمال للعمل يؤدي إلى اختلاف أهدافهم داخل المؤسسة"، من نظرية التنظيم، فالملاحظ أنها اقتربت واتفقت معها في الكثير من الجوانب، كما اختلفت وابتعدت عنها في جوانب أخرى، حيث حاولت اختبار هذه الفرضية والبرهنة عليها من خلال اختبار ومناقشة عدد من المؤشرات التي شكلت محور اهتمام هذه النظرية، واختيار رؤية تصورية مفادها أن "اختلاف نظرة العمال للعمل، يؤدي إلى اختلاف أهدافهم داخل المؤسسة". وقد اتفقت الدراسة التي بين أيدينا والتقت مع أغلبية النظريات التي ناقشت ظاهرة الصراع الناشئ عن اختلاف أهداف العمال بسبب تباين نظرتهم للعمل، وهذا ما أكدته الكثير من التيارات الفكرية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، أين يذهب رواد ومنظري هذا المجال أن الفاعلين المتنازعين ليست لهم نفس المعاني للموضوعات التي تشغلهم، أو نفس التصور لاستعمال الوسائل الضرورية من أجل تحقيق الغاية المشتركة، ما يعني أن الصراع القائم حول المفاهيم يساهم في فرص الاختلاف حول الطرق والوسائل المحققة للغايات والأهداف، وفقاً للمعلومات المستخدمة والمعاني التي يحملها الأفراد على اختلاف انتماءاتهم الفئوية.⁽¹⁾، كما توصلت الدراسة الراهنة إلى أن الأفراد يهدفون لتقلد المناصب الإشرافية، لأنهم ينظرون لها على أنها تحقق لهم غاياتهم وتمكنهم من فرض أنفسهم، وهذا ما يتفق مع ما توصل إليه روبرت ميرتون، حول أن المكانة العلمية والمعرفية تتحدد حسب الدور التنظيمي للفرد وتسلسله الإداري والمهني داخل بناءات التنظيم. في حين تختلف الدراسة الراهنة فيما يخص تباين الأهداف، مع ما توصل إليه شيلستر برنارد، حيث يرى أن التنظيمات نظام اجتماعي تعاوني، وأن التعاون بين أفراد هذا النظام هو السبيل الرئيسي لتحقيق نجاح الفرد والمنظمة، وأن

¹ بلقاسم مزبوة: مرجع سبق ذكره، ص 275.

هذا التعاون لا يتم بدون الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد بصورة مستمرة⁽¹⁾. وهو ما يختلف مع ما توصلت إليه نتائج الدراسة الراهنة، والتي تؤكد على أن كل فرد يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة.

II. مناقشة نتائج الفرضية الثانية: حاولت الدراسة الراهنة الوصول إلى مجموعة من النتائج المتعلقة

"بعلاقة الخبرات والقدرات الفردية للعمال بتباين أدوارهم داخل المؤسسة"، ومن بين هذه النتائج الاختلاف في نظرة الأفراد حول الأسس التي ينبغي زيادة فرص تقلد المناصب الإشرافية على أساسها، وعلاقة ذلك بصراعهم، إضافة إلى توصل الدراسة إلى أن اختلاف العمال في طريقة أدائهم للمهام المسندة لهم، بين من يتبع الطرق المعتادة، ومن ينتهج أساليب حديثة في العمل، يؤدي إلى صراع بين العمال، وهو ما يتفق مع ما يراه أصحاب الاتجاه البنائي الوظيفي حول أن الأبعاد التكنولوجية والثقافية وما ترتبط به من تقدم وزيادة في تقسيم العمل، قد يصاحبه مجموعة من التوترات والمشاكل، إضافة إلى أن تقديس القواعد والإجراءات قد يؤدي إلى الشعور بالملل والروتين وتعدد الإجراءات، وانخفاض الروح المعنوية، وعدم رغبة الموظف في تحمل المسؤولية واتخاذ القرار.⁽²⁾ كما توصلت الدراسة الراهنة في هذا الشأن، بأن تباين الأدوار يؤدي إلى صراع بين العمال بسبب وجود فئة مهيمنة، وأخرى خاضعة، بسبب اختلاف الخبرات والمهارات الخاصة بكل عامل. وهو يتفق مع ما توصل إليه ميشال كروزي من خلال دراسته لعمال الصيانة، حيث يتميزون بالوصاية على عمال الإنتاج نظرا لعدم توازي المؤهلات بينهما، وهو ما يخلق صراعا بين هاتين الفئتين، بسبب فرض عمال الصيانة لسلطتهم التي يستمدونها من قدراتهم ومؤهلاتهم المعرفية.⁽³⁾ في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة فيما يخص الصراع الذي يُفرزه تباين الأدوار بسبب اختلاف القدرات والخبرات، وبروز فئة مهيمنة وأخرى خاضعة، مع ما تراه النظريات الكلاسيكية، خاصة الإدارة العلمية التي لم تدرك احتمال وقوع صراعات بين أفراد التنظيم والجماعات المختلفة، نتيجة تباين

¹ حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص 62.

² راجح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 186

³ بلقاسم مزبوة: مرجع سبق ذكره، ص 275.

وتداخل الأدوار المسندة لهم، مما يصعب من توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، وتأكيد هذه التيارات الفكرية على أن تحقيق الأهداف التنظيمية لا يكون إلا من خلال الاعتماد على التنظيم الرسمي والإجراءات الرسمية والرقابة الصارمة واحترام التسلسل الرئاسي وتقسيم العمل.⁽¹⁾

III. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: فيما يتعلق بالفرضية القائلة أن "عادات وتقاليد العمال تؤدي إلى

التفاعل العدائي بينهم"، فقد توصلت الدراسة الراهنة إلى أن تعارض مصالح العمال الناتج عن اختلاف ولاءاتهم بالمؤسسة يؤدي إلى صراع بينهم بسبب ظهور تكتلات وتحالفات، وهوما يؤدي لولاء كل فرد للأطراف التي تحقق مصالحه، خاصة فيما يتعلق بدعم أشخاص معينين ومساندتهم للبقاء في السلطة أو الوصول إليها، وهوما يقترب مع ما توصل إليه ماكس فيبر من خلال تمييزه بين ثلاثة أنواع للسلطة، والتي من بينها السلطة التقليدية التي تستند إلى التقاليد والأعراف والمكانة والمركز والحسب والنسب، حيث تأخذ شرعيتها من تقاليد الجماعة التي تعيش فيها والقيم السائدة لديها، واعتمادها على تقديس العادات والتقاليد والأعراف. كما تتفق هذه النتيجة حول تعارض المصالح بسبب اختلاف ولاءات العمال، مع ما توصل إليه هاربرت سيمون في نظرية اتخاذ القرار، حيث يرى أن الولاء الشخصي لجماعة معينة ذات قيم متعارضة مع الأهداف العامة من الحدود المفروضة على ممارسة الفرد للسلوك الرشيد، تؤدي إلى مجموعة من الضغوط التي تفرض على الرشد، هذا وتوصلت نتيجة الدراسة الراهنة فيما يتعلق باختلاف ولاءات العمال وعلاقته بتعارض مصالحهم، إلى سعي الأفراد لدعم وصول أطراف معينة للسلطة لتحسين وضعياتهم، وهوما يقترب مع ما توصل له كارل ماركس حول أن الظروف التي يعيشها الأفراد داخل التنظيم، لها دور في ظهور صراع المصالح بينهم. وهوما يؤكد رالف دارندورف، حول أن هذه المصالح تسعى إلى إعادة توزيع السلطة والمواقع والأدوار، ومحاولة تغيير الأفراد للأوضاع التي تتعارض مع مصالحهم، في حين تختلف نتيجة ظهور صراع بين العمال بسبب تعارض مصالحهم مع ما توصل إليه

¹ أحمد ماهر : السلوك التنظيمي " مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص30.

لويس كوزر الذي يفترض أن تعارض المصالح بين أفراد التنظيم يساهم في زيادة التماسك والارتباط الداخلي لأفراد جماعات الأطراف المتصارعة.

بالإضافة إلى ذلك فإن الدراسة الراهنة توصلت إلى أن بناء علاقات العمل على أساس القرابة يؤدي إلى صعوبة تكيف الجماعات المختلفة، وهوما يؤدي إلى نشوء صراع بينهم، وهذا يختلف مع ما يراه إلتون مايو، حيث صور جماعات العمل على أنها متماثلة، وأن بناء علاقات العمل يتم على أساس الانتماءات الفئوية وطبيعة الأنشطة المسندة، حيث نجد ارتباطا قويا بين المرؤوسين، وأنهم يساعدون بعضهم البعض في مواقف العمل، وأنهم يسعون لإشباع غايات موحدة، وهو ما يزيد من تكيفهم، وبناء شبكة اتصالات غير رسمية قوية بينهم. هذا وقد توصلت الدراسة الراهنة إلى أن الأفراد يميلون لتشكيل علاقاتهم على أساس الاتفاق في المبادئ ووجهات النظر، وأن تفاعل الأفراد يزيد بزيادة انسجامهم وتوافق أفكارهم، وهذا ما يختلف مع ما يراه ماكس فيبر، حيث غير التنظيم غير الرسمي، والعلاقات الشخصية والجماعات غير الرسمية داخل التنظيم، ويرى أن تفاعل الأفراد يكون بناء على شخصية الفرد والمهمة التي يقوم بها، مما يعني أن الاتصال التنظيمي تضبطه قواعد تنظيمية خاصة.⁽¹⁾

خلاصة الفصل:

خلاصة القول، أنه وبرغم تباين الدراسات الإمبريقية والتيارات الفكرية، وتعدد المقاربات النظرية التي تناولت موضوع القيم الثقافية وتأثيرها على الموارد البشرية، وعلاقتها بالصراع التنظيمي كظاهرة للتقصي والتحليل والمناقشة، فإن لكل مؤسسة بيئة تنظيمية ذات خصوصيات تعد بمثابة الفروق والجزئيات الجوهرية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وبما أن مديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة تتوفر على كل المتغيرات التي وردت في أدبيات التنظيم، فإن موضوع القيم الثقافية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بهذه المؤسسة كموضوع للدراسة، ترتبط نتائجه بمجموعة من الخصوصيات المتعلقة أساسا بتركيبية مواردها البشرية المختلفة الانتماءات الفئوية من ناحية، وطبيعة الأنشطة التي تؤديها هذه المؤسسة والتي تتميز

¹ بلقاسم مزبوة: مرجع سبق ذكره، ص-ص 105-109.

بالتباين من ناحية ثانية، بالإضافة إلى ارتباط نتائج هذه الدراسة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة والسياق الزمني الذي أُجريت فيه.

خاتمة الدراسة

يعتبر التنظيم كيانا اجتماعيا يتفاعل مع محيطه الاجتماعي بكل ما يحمله من قيم ثقافية، تؤثر دورها على خصائص التنظيم، مما يعني أن الموارد البشرية لا تعمل بمعزل عن بيئتها الخارجية، بل أنها تنقل إليها عاداتها وتقاليدها وخبراتها وقدراتها ونظرتها للمواقف والأشياء، ومن هنا ظهرت الحاجة الملحة للتعرف على الخصائص الثقافية للعامل بالمؤسسة الجزائرية، من أجل فهمه وحسن تسييره، حيث أن كل مؤسسة لابد أن تحتوي على أفراد لهم أهداف وأدوار، وعلاقات مختلفة بينهم، قد يتفقون حول الأهداف المراد بلوغها، وطريقة تقسيم وتوزيع الأدوار، وكذا التفاعل بإيجابية بينهم، كما قد تختلف أهدافهم باختلاف أفكارهم واتجاهاتهم وتصوراتهم، وقد تتباين أدوارهم تبعاً لكفاءاتهم ومهاراتهم، كما قد يحدث تفاعل عدائي بينهم لخصوصية عاداتهم وتقاليدهم الموروثة، فمن جهة يمكن للقيم الثقافية المتباينة داخل المؤسسة الواحدة أن تؤدي لرغبة الأفراد في بناء علاقات جديدة وتكوين جماعات عمل مختلفة في القيم الثقافية التي تحملها، ومتفقة حول أهدافها ومصالحها، ومن جهة أخرى، قد تؤدي تلك القيم الثقافية التي يحملها العمال لصراع بينهم داخل المؤسسة.

وعلى اعتبار أن الصراع التنظيمي ظاهرة تنشأ بسبب ظروف خاصة بالمؤسسة، وقد يكون وليداً لعوامل خارجية خاصة بالعمال كاختلاف تصوراتهم، وطبيعة تكوينهم، ومعتقداتهم، ويؤدي إلى نتائج سلبية مثل كثرة الخلافات بين العمال، وتعطيل أنشطة المؤسسة، وتوتر جو العمل، وانخفاض الروح المعنوية بين الأفراد، كما قد يمكن يكون لذلك الصراع أيضا انعكاسات إيجابية على المنظمة، إذا تمت إدارته والتعامل معه بشكل فعال.

وعلى الرغم من أن الدراسة الراهنة تمكنت من الوصول إلى جملة من النتائج التي تبرز وتوضح مجموعة من العلاقات بين أبعاد القيم الثقافية من جهة، وأبعاد الصراع التنظيمي من جهة أخرى، إلا أن هذه النتائج تحكمها عوامل مرتبطة بالبناء التنظيمي واستراتيجياته الخاصة، إضافة إلى خصوصية وطبيعة البيئة الخارجية، ومع هذا فإن موضوع القيم الثقافية والصراع التنظيمي، يعتبر أحد أهم

الموضوعات التي شكلت محور اهتمام التيارات الفكرية التي تتناول قضايا الموارد البشرية في مختلف المؤسسات.

المصادر:

- القرآن الكريم: (سورة المجادلة)

المراجع:

الكتب:

1. أحمد ماهر : السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
2. إعتقاد علام: دراسات في علم الاجتماع، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1994.
3. بوفلجة غياث: القيم الثقافية و فعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
4. بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2003.
5. بوفلجة غياث: بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
6. حسين حريم: إدارة المنظمات من منظور كلي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
7. حناشي لعلي بن صالح: أثر القيم على السلوك الإداري بين الفكر الإسلامي و الفكر الوضعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
8. خالد خليل الظاهر: القانون الإداري(دراسة مقارنة)، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
9. زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الأردن، 2011.
10. سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
11. صلاح الدين شروح: منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
12. عبد الرحمان عدس وآخرون: البحث العلمي-أدواته و أساليبه، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الاردن، 2003.
13. علي زكاز، نصر الدين بوشيشة: الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2013.
14. فاطمة عوض وآخرون:أسس ومبادئ البحث العلمي، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002.
15. ليلي قطيشات: إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2010 .

16. محمد أحمد محمد بيومي: علم إجتماع القيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
17. محمد الصيرفي: إدارة الصراع، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، مصر، 2008.
18. محمد شفيق: البحث العلمي وتطبيقاته في مجال الدراسات الاجتماعية، القاهرة، مصر، 2006.
19. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
20. مصطفى يوسف: الإدارة التربوية " مداخل جديدة لعالم جديد"، دار الفكر العربي، عمان، الأردن، 2005.
21. معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
22. يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية.

❖ المجالات:

1. بلخضر بيلوفة: التلفزيون والتنشئة الاجتماعية، مجلة الحوار الثقافي، مخبر حوار الحضارات والتتوع الثقافي وفلسفة السلم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، عدد خريف- شتاء 2010.
2. بوغازي الطاهر: أثر القيم الثقافية الخارجية على قيم الأسرة، مجلة علوم التربية، المغرب، العدد 57، أكتوبر 2013.
3. رابح كعباش: علم إجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.
4. محمد فالح الحنيطي: الصراع التنظيمي " أسبابه و طرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن"، مجلة دراسات الخليج، المجلد 20، العدد 1، الأردن، 1993.
5. محمد مقداد: القيم الثقافية و دورها في نقل التكنولوجيا، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر، العدد 2، ماي 2005.
6. مراد مولاي الحاج: الأصول الريفية للعامل الصناعي في الجزائر، مجلة إنسانيات، العدد 7، جانفي-أفريل، 1999 (2018/12/20 - 22:10)
- <https://journals.openedition.org/insaniyat/12209>
7. ممتاز الشابي: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية و علم النفس، المجلد 11، 2013.

❖ الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. بلقاسم مزيوة: الصراع التنظيمي و انعكاساته على الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية - البوني- أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار - عنابة- الجزائر، 2016.
2. رابح العايب: القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل و السلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جمعة قسنطينة، الجزائر، 2009.
3. عايدة علي أبو زايد: استخدامات طلبة الثانوية العامة لشبكات التواصل الاجتماعي وأثرها في المحافظة على القيم الثقافية "دراسة ميدانية في محافظات غزة"، مذكرة ماجستير، كلية الآداب، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016.
4. عبد الواحد عبد الكريم إبراهيم الشرفاء: أثر القيم الثقافية للعاملين في الممارسات المحاسبية "حالة دراسية عن شركة البوتاس العربية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2015.
5. العقبي الأزهر: القيم الاجتماعية و الثقافية المحلية و أثرها على السلوك التنظيمي للعاملين - المصنع الجزائري نموذجا- دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.

❖ المواقع الإلكترونية:

1. أحمد القدور: القيم الثقافية والتنمية البشرية (11-2018 - 18 / 18:11). // http : // albahth. lbda 3.org / t323- topic
2. القيم الشخصية و الثقافية : ويكيبيديا الموسوعة الحرة (11-2018 / 25:58).

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بعنوان:

القيم الثقافية و الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية
"دراسة ميدانية بمديرية المصالح الفلاحية لولاية - تبسة-"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

أخي الموظف، أختي الموظفة، تحية طيبة وبعد:

استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة قصد الإجابة عن الأسئلة بوضع علامة في المكان المناسب، مع العلم أن كل الإجابات سرية ولا تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ونشكركم على تعاونكم

إشراف الدكتور:

مزينة بلقاسم

إعداد الطالبتين:

فضل الدين أميمة

سليم عفاف

السنة الجامعية: 2019/2018

قائمة الملاحق

المحور الأول: البيانات الأولية

1-الجنس:

ذكر

أنثى

2-السن :

أقل من 25 سنة

من 25 - 34 سنة

من 35 - 44 سنة

من 45 - 54 سنة

من 55 سنة فما أكثر

3-الحالة المدنية:

أعزب /عزباء

متزوج(ة)

مطلق(ة)

أرمل(ة)

4-المستوى التعليمي:

إبتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

5-الأقدمية في العمل :

أقل من 5 سنوات

من 5 - 9 سنوات

من 10 - 14 سنة

من 15 - 19 سنة

20 سنة فأكثر

6-طبيعة المهام :

إدارية

تقني

عامة

قائمة الملاحق

المحور الثاني: اختلاف نظرة العمال للعمل و اختلاف أهدافهم داخل المؤسسة.

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
7	الأنشطة المسندة لك تحقق طموحك.					
8	الشعور بعدم جدوى الأنشطة المسندة لك يدفعك لتضييع وقت الآخرين.					
9	الشعور بعدم جدوى الأنشطة المسندة لك يدفعك لإفتعال المشاكل مع الآخرين.					
10	الشعور بعدم جدوى الأنشطة المسندة لك يدفعك للإمتناع عن مساعدة الآخرين.					
11	الشعور بعدم جدوى الأنشطة المسندة لك يدفعك للحصول على منصب آخر.					
12	المنصب الإشرافي الذي تشغله يدفعك لفرض نفسك على الآخرين.					
13	تقلد المناصب الإشرافية يدفعك للتمييز بين العمال.					
14	عدم توافق أهدافك مع أهداف الآخرين يدفعك إلى وضع حدود لعلاقاتك معهم.					
15	ضغوط العمل التي تتعرض لها تؤدي إلى سوء علاقاتك مع زملائك.					
16	ضغوط العمل التي تتعرض لها تدفعك لإثارة المشاكل مع الآخرين.					
17	في حالة شعورك بأن المهام المسندة لك مملة، فهذا يدفعك للشعور بالغيرة من مهام الآخرين.					
18	في حالة شعورك بأن المهام المسندة لك مملة، فهذا يدفعك لتعطيل الآخرين عن مهامهم.					

قائمة الملاحق

المحور الثالث: الخبرات و القدرات الفردية للعمال، و تباين أدوارهم داخل المؤسسة.

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
19	تقلد المناصب العليا في مؤسستكم يتم وفق أسس عادلة.					
20	تقلد أحد زملائك منصبا لا يستحقه يجعلك ترفض ذلك.					
21	تقلد أحد زملائك منصبا لا يستحقه يجعلك تقلل من احترامه.					
22	تقلد أحد زملائك منصبا لا يستحقه يدفعك لتحريض الآخرين عليه.					
23	الإطلاع على المعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة يكون على أساس الكفاءة العلمية.					
24	الأقدمية في العمل تزيد من فرص وصول العامل إلى السلطة.					
25	الأقدمية في العمل تمنع العامل من الاعتراف بإمكانيات العمال الجدد.					
26	الأقدمية في العمل تجعل العامل يرفض مساعدة العمال الجدد.					
27	قدرة العامل على إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة تعرضه للتهميش من قبل المسؤولين.					
28	الإبداع في العمل يدفع العامل لتجاهل الطرق المعتادة.					
29	يؤدي تقسيم العمل إلى تقسيم الجماعات.					
30	اختلاف اللغة يؤدي إلى صعوبة تبادل المعلومات.					
31	اختلاف اللغة يؤدي إلى صعوبة التفاعل بين الأفراد.					

قائمة الملاحق

المحور الرابع : عادات و تقاليد العمال و التفاعل العدائي بينهم داخل المؤسسة.

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
32	تتعارض مصالح العمال داخل المؤسسة باختلاف ولاءاتهم.					
33	في حال وقوع خلافات بين العمال، فإن الإدارة تعاقب الأطراف التي تعارضها.					
34	هناك أطراف تحاول نشر الشائعات داخل المؤسسة.					
35	يؤدي نشر الشائعات إلى تعطيل أنشطة المؤسسة.					
36	يقوم العمال بتبليغ الإدارة بالأطراف التي تنشر الشائعات.					
37	بناء علاقات العمل على أساس القرابة يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية بين الجماعات المختلفة.					
38	تقوم بالتنسّر على غياب العمال الذين ينتمون لنفس منطقتك.					
39	يؤدي اختلاف وجهات نظر العاملين إلى قلة فرص السعي لإيجاد حلول مناسبة لمشكلاتهم.					
40	يؤدي اختلاف وجهات نظر العاملين إلى نقص فعالية الاتصالات بينهم.					

الملخص:

إن الأهداف المرجوة من هذه الدراسة هي محاولة معرفة علاقة القيم الثقافية بالصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، وهذا من خلال محاولة الكشف على:

1. علاقة اختلاف نظرة العمال للعمل باختلاف أهدافهم، داخل المؤسسة الجزائرية.
 2. الكشف عن العلاقة بين الخبرات والقدرات الفردية للعمال، وتباين أدوارهم في المؤسسة الجزائرية.
 3. محاولة معرفة علاقة عادات وتقاليد العمال بالتفاعل العدائي بينهم بالمؤسسة الجزائرية.
- ومن أجل بلوغ أهداف الدراسة الراهنة، واختبار صحة فرضياتها، اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من المصادر التي تناولت موضوعي القيم الثقافية والصراع التنظيمي، وتحليل معطيات الظاهرة المدروسة، من خلال مجموعة من الإجراءات المنهجية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، والاعتماد على منهج تحليل المضمون، و قمنا بمسح شامل، لصغر حجم المجتمع الأصلي للدراسة والمقدر بـ 60 مفردة، إضافة إلى الاستعانة بأدوات لجمع البيانات تمثلت في الملاحظة، المقابلة غير مقننة، الاستمارة، الوثائق.

وبعد ترتيب وعرض البيانات التي تم جمعها من المؤسسة، ثم مناقشة النتائج، تم استخلاص نتيجة عامة مفادها أن للقيم الثقافية علاقة بالصراع التنظيمي بمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة، وذلك من خلال:

1. أن اختلاف نظرة العمال للعمل يؤدي لاختلاف أهدافهم داخل المؤسسة الجزائرية.
 2. أن الخبرات والقدرات الفردية للعمال لها علاقة بتباين أدوارهم في المؤسسة الجزائرية.
 3. أن عادات وتقاليد العمال تؤدي إلى التفاعل العدائي بينهم بالمؤسسة الجزائرية.
- الكلمات المفتاحية: القيم الثقافية، الصراع التنظيمي، المؤسسة الجزائرية.

abstract

The purpose of this study is to try to understand the relationship of cultural values to the organizational conflict in the Algerian Foundation and that's by trying to shed light on:

- 1- The relationship between worker's different perceptions of work and their different objectives within the Algerian Foundation.
- 2- Reveal the relationship between the individual experiences and abilities of workers and their different roles in the Algerian Foundation.
- 3- Trying to learn about the relationship of worker's Customs and traditions with the hostile interaction between them in the Algerian Foundation.

And in order to attain the objectives of the current study and answer the questions raised, and test the validity of hypotheses, the study relied on a

variety of sources, with the theme of cultural values and organizational conflict, in addition to analyzing data phenomenon, through a range of Methodological procedures, with the aim of linking these data with the theoretical framework for the study, using descriptive to describe the phenomenon, as well as relying on the method of content analysis, and the study also has adopted a comprehensive survey due to the small size of the considered community, estimated at 60 individual from both sexes, spread over the various administrative levels, adding that the study used a set of data collection instruments and of observation, interview, questionnaire, documents and records to gather information from real research institution.

After arranging and classifying and displaying the data collected from the field of study, then discuss and draw conclusions, General outcome was reached, that cultural values have something to do with the organizational conflict in the Tabesa's State Department of peasant interests, through:

- 1- The difference in the way workers look at work leads to different objectives within the Algerian Foundation.**
- 2- The individual experiences and abilities of workers are related to their different roles in the Algerian Foundation.**
- 3- The Customs and traditions of the workers lead to hostile interaction between them at the Algerian Foundation.**