

ثقافة المنظمة وارتباطها بظاهرة الصراع التنظيمي داخل بيئة العمل (دراسة تطبيقية بمؤسسة عمومية- اتصالات الجزائر-بلدية أدرار أنموذجا)

The culture of the organization and its association with the phenomenon
of organizational conflict within the work environment

(An applied study at a public institution - Algeria Telecom - Adrar
municipality as a model)

مخبر الدراسات الإفريقية للعلوم الإنسانية والاجتماعية/ كلية العلوم الإسلامية والعلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية / جامعة أحمد دراية/ أدرار-الجزائر	علم الاجتماع	طواهرية عبد القادر* - Abdelkader Touahria (t17_m2004@hotmail.com)
مخبر الدراسات الإفريقية للعلوم الإنسانية والاجتماعية/ كلية العلوم الإسلامية والعلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية/ جامعة أحمد دراية/ أدرار-الجزائر	علم الاجتماع	أد.نعيجة رضا- -Redah Naidja (redhanaidja051@gmail.com)
DOI: 10.46315/1714-012-001-023		

الإرسال: 2021/01/01 القبول: 2022/01/29 النشر: 2023/01/16

ملخص:

تناول هذه الورقة رؤية ميدانية للكشف عن ارتباط ثقافة المنظمة بالصراع التنظيمي، وذلك من خلال القيم التنظيمية السائدة وعامل الثقة والالتزام وطبيعة الأهداف التي يسعى أفراد التنظيم لبلوغها، والوقوف على دور ثقافة المنظمة في رفع أو خفض درجة الصراع الناجم عن تفاعل الأفراد داخل بيئة العمل. وللوصول إلى ذلك اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة نسبتها (25%) من مجتمع دراسة يضم 127 عاملا. ولجأ إلى استعمال استمارة الاستبيان أداة لجمع المعلومات، واعتمد المنهج الوصفي بطريقة وأسلوباً لتحليل الواقع الاجتماعي بالمؤسسة محل الدراسة. خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج منها: حرص الإدارة على تشجيع الإبداع لدى العاملين، والذي يُعد أسلوباً فعالاً لتطوير المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها وإيجاد حل للمشكلات التنظيمية. الارتباط القوي للعامل بمصلحة العمل يؤثر لوجود علاقة طيبة وتعاون بين العاملين، وإن سوء العلاقة وقلة التعاون يُضعف هذا الارتباط وينبي الشعور بالغرلة والإحباط. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يساعد على تحسين نوعية القرار وكذا الالتزام بتنفيذه وزيادة الثقة بين العامل وإدارة المؤسسة، وإن عدم مشاركة العاملين فيما يتخذ بالمؤسسة من قرارات يُفضي إلى عكس ذلك، ويصنع جوّاً من التوتر وعدم الرغبة في العمل. واقترح في الختام جملة من التوصيات منها: تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع في مجال اختصاصهم. دعم سياسة التعاون والتساند بين العاملين، مع الصدق والتواضع والاستقامة في السلوك، ومطابقة الأقوال للأفعال للحفاظ على الثقة بين الأفراد العاملين بالمؤسسة.

كلمات مفتاحية: ثقافة؛ المنظمة؛ صراع؛ ثقافة المنظمة؛ الصراع التنظيمي.

Abstract:

This paper deals with a field vision to reveal the association of the organization's culture with the organizational conflict, through the prevailing organizational values, the factor of trust and commitment, and the nature of the goals that the organization's members seek to achieve, and to identify the role of the organization's culture in raising or lowering the degree of conflict resulting from the interaction of individuals within the work environment. To reach that, the researcher chose a simple random sample of (25%) from a study population that includes 127 workers. He resorted to using the questionnaire as a tool for collecting information, and adopted the descriptive approach as a method and method for analyzing the social reality in the institution under study. This study concluded with a number of results, including: The administration's keenness to encourage creativity among employees, which is an effective method for developing the institution, ensuring its survival and continuity, and finding a solution to organizational problems. The strong connection of the worker with the interest of the work indicates the existence of a good relationship and cooperation between the workers, and the poor relationship and lack of cooperation weaken this connection and develop a feeling of isolation and frustration. The participation of employees in decision-making helps to improve the quality of the decision as well as the commitment to its implementation and increase the confidence between the worker and the management of the institution, and the lack of participation of workers in the decisions taken in the institution leads to the opposite, and creates an atmosphere of tension and unwillingness to work. In conclusion, he suggested a number of recommendations, including: enabling workers to participate in decision-making and creativity in their field of competence. Supporting the policy of cooperation and support among employees, with honesty, humility and integrity in behavior, and matching words with deeds to maintain trust among individuals working in the institution.

Keywords : culture ; the organization ; conflict ; organizational culture ; organizational conflict.

مقدمة

اتفق علماء السلوك والإدارة وعلماء النفس وعلماء الاجتماع على أهمية الثقافة ودورها في حياة الانسان، وذلك من خلال ما تساهم به في تمييز شخصية الفرد وتحديد سلوكياته المختلفة. وبما أن الفرد هو الوحدة البنائية للمجتمع، فإن لكل مجتمع ثقافة خاصة به تميزه عن باقي المجتمعات الأخرى، وما دام الأفراد يسعون لتحقيق أهدافهم وحاجياتهم داخل المجتمع، فقد انضموا إلى مؤسسات (منظمات) تحقق لهم هذه الطموحات والحاجات، وبالتالي فإن المنظمة لها ثقافتها الخاصة التي تطبع شخصيتها مثل الأفراد داخل المجتمع، وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى حتى التي لها نفس التخصص، وفي البلد الواحد. فثقافة المنظمة يصنعها الأفراد العاملون بها ويساهمون في بنائها ونجاحها وتطورها، أو يكونون معاول هدم يحطمونها ويمهدون بقائها واستمرارها، وهذا ما كشفت عنه دراسات ميدانية في تخصصات عديدة. فقد تكون ثقافة المنظمة موجّهة توجيهاً عقلانياً من أجل استثمار جهود الأفراد وكفاءاتهم لبلوغ الأهداف المسطرة، أو تكون ضعيفة غير واضحة تؤثر سلباً على العاملين بالمؤسسة (المنظمة). فالأفراد داخل المؤسسة

(المنظمة) يتفاعلون فيما بينهم وينجم عن ذلك صراعاً خفياً أو ظاهراً يُفضي إلى إحدى النتيجتين، إما تطور المنظمة ونجاحها أو تقهرها وفشلها. ومن هذا المنطلق تتجلى أهمية هذه الدراسة في: إظهار انعكاسات ثقافة المنظمة (السائدة والفرعية) على الصراع داخل المؤسسة وكذا تحديد العناصر المكوّنة لثقافة المنظمة ذات التأثير الواضح في ظاهرة الصراع التنظيمي. مع إمكانية الاستفادة المؤسسة محل البحث من نتائج الدراسة، وذلك بغية بناء ثقافة مؤسسية تُجيد التعامل مع جميع مستويات الصراع التنظيمي داخلها. فهي – أي ثقافة المنظمة - ترتبط بكل النشاطات والأعمال والأدوار والتصرفات الممارسة داخل المؤسسة، فلها إذن ارتباط وطيد بما يقع بين العاملين من نزاعات وصراعات تنظيمية. وبما أن الأفراد هم من ينجز أعمال المنظمة ويحقق أهدافها، سواء كانوا فرادى أو جماعات (فرق عمل)، فإنه لا مناص من وقوع الصراع بينهم. سواء تعلق هذا بالأفراد أو الجماعات أو المؤسسة بكاملها، وبما أن الصراع لا ينشأ من فراغ، فلا بد من أسباب تجعله ينمو ويتطور داخل المنظمة.

فما ارتباطات ثقافة المنظمة بظاهرة الصراع التنظيمي داخل بيئة العمل؟

يتضمن السؤال الرئيس لهذه الدراسة سؤالان فرعيان:

1- هل للقيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة (المنظمة) محل الدراسة علاقة بالصراع داخلها؟

2- هل هناك علاقة بين مستوى الثقة التنظيمية بالمؤسسة (المنظمة) وما ينشأ من صراعات داخلها؟

فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية الرئيسية:

لثقافة المنظمة ارتباط بالصراع التنظيمي داخل بيئة العمل.

ب- الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى

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

الفرضية الثانية

- توجد علاقة بين مستوى الثقة التنظيمية بالمنظمة وما يقع من صراع داخلها.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

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

2- إظهار مستوى الثقة التنظيمية بالمنظمة وارتباطها بالصراع التنظيمي.

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

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

الدراسات السابقة

لجأ الباحث إلى الاطلاع على عدد لا بأس به من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة

الحالية مُنتقياً منها ما يلي:

الدراسة الأولى:

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

- إن فرض الانضباط والصرامة في المؤسسة لا يؤدي الى تمرد العاملين.

- غياب اشراك العاملين في اتخاذ القرارات يؤثر سلبا على درجة ولائهم للمؤسسة.

وختم ذلك بالقول إلى أن للقيم التنظيمية دور في نشوء الصراع العمودي بين المسؤولين والعاملين داخل المؤسسة.

الدراسة الثانية:

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

استخلص من دراسته النتائج الآتية:

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

وقد خلص إلى نتيجة عامة محتواها:

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

الدراسة الثالثة:

دراسة ميدانية بعنوان "أثار الثقافة التنظيمية على الصراع التنظيمي" (Alkaya, pp 48-56, 2014) أنجزها الباحثان (Sevket yirik, Serap Alkaya) بمستشفى خمس نجوم بمدينة أنطاليا. استهل الباحثان دراستهما عن السياحة باعتبارها جزء من أساليب حياة الناس، وما دام الأفراد مجتمعون في أي مكان تنشأ بينهم خلافات ونزاعات، معتبرين أن عملية الصراع تتأثر بشكل كبير بالثقافة، ولتوفير جودة في المنظمات السياحية، كان من المهم جداً الحد من الصراعات المحتملة، وذلك بأخذ ثقافة المنظمة بعين الاعتبار، حيث تمثل الثقافة حسب الباحثين العامل الداخلي السري للمنظمة، حيث لا يمكن ملاحظتها من الخارج، والتي تشكل واحدة من المصادر الرئيسية للصراع الآن. وتوصل الباحثان إلى أن ثقافة المنظمة مؤثرة على جميع أبعاد الصراع في مستويات قريبة من بعضها البعض.

الدراسة الرابعة:

دراسة ميدانية عنوانها " الثقافة والصراع في المنظمات الأكاديمية: تحليل ميداني مقارنة لتزاعين في اليابان" (Tina, Lisa, pp74-86, 2010) تمت هذه الدراسة التي تبحث في الثقافات التنظيمية والصراعات بمنظمتين يابانيتين المكونتين من عمال يابانيين وغير يابانيين. استهدت الباحثتان هذه الدراسة بالحديث عن المنظمة اليابانية التي تعكس قيم المجتمع الياباني المتميزة بالخصوصية والتجانس والانسجام، معتبرتين أن الثقافة ليست كياناً ثابتاً في المنظمات، بل إنها ظاهرة نشطة، حيث من خلالها يخلق الناس عالماً يعيشون فيه، وفي ظل هذه العوالم لا مفر من وقوع الصراعات. ومن خلال تحليلهما للبيانات المستمدة من الملاحظة والوثائق والصور وأشرطة الفيديو، إضافة إلى مشاركين سريين للحصول على المعلومات الدقيقة استخلصتا النتائج الآتية:

- عدم وجود قنوات تواصل بين أعضاء المنظمات.

- محاولة السيطرة على المعلومات الحيوية عند مجموعة من الموظفين للإبقاء على الهيمنة داخل المنظمة.

- ظروف عمل غير موحدة بين أعضاء المنظمة واختلاف في المصالح مما أدى إلى أن تصبح هذه المنظمات تتميز بالهيمنة من طرف أشخاص معينين على باقي الموظفين.

الدراسة الخامسة:

هي دراسة ميدانية عنوانها "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وصراع الموظفين" (Muhammad and others, pp 674-686, 2016). تهدف هذه الدراسة حسب الباحثين إلى إظهار العلاقة بين

الثقافة التنظيمية ونزاع الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في باكستان، حيث أُجريت على معاهد التعليم العالي الستة عشر (16)؛ 9 معاهد عامة و7 معاهد خاصة. استخدم الباحثون لجمع البيانات تقنية العينة العشوائية البسيطة، وتمّ توزيع الاستبيانات على الباحثين. استخلص الباحثون جملة من النتائج بعد تحليل بيانات الدراسة والمصاغة على النحو الآتي: وجود علاقة إيجابية بين:

(1) ثقافة التسلسل الهرمي وصراع الموظفين.

(2) ثقافة السوق وصراع الموظفين.

- وجود علاقة سلبية بين:

(1) الثقافة الاستبدادية وصراع الموظفين.

(2) ثقافة العشائر وصراع الموظفين.

منهج البحث واختيار عينة الدراسة

لتحقيق قدر كبير من الدقة في دراسته هذه، اعتمد الباحث المنهج الوصفي، لأنه المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة الموضوع الذي نحن بصدده. وانطلاقاً من توفر عدد لا بأس به من الدراسات السابقة القريبة من موضوع دراستنا، رأى الباحث ضرورة إلقاء مزيداً من الضوء على هذا الموضوع، من زاوية أخرى، وبمنظور ورؤية مغايرة لما سبق في الدراسات. ولتحقيق هذا الغرض تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي، طريقة وأسلوباً سليماً لتحليل وتفسير الواقع الاجتماعي داخل المؤسسة العمومية.

مجتمع الدراسة وعينته

يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية أدرار والذي يضم 127 عاملاً حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من هذا المجتمع وبنسبة 25% والتي تقدر بـ32 مفردة.

أداة الدراسة

اعتمد الباحث استمارة استبيان، لجمع البيانات من الميدان، لاعتبار أن هذه الأداة تستخدم مع عدد كبير من الباحثين، وتساعد على تحصيل معلومات عديدة في مدة زمنية قصيرة. وقبل إعداد استمارة الاستبيان، فقد تمّ الرجوع إلى أهداف الدراسة والتساؤلات الفرعية والفرضيات، حيث وُضع لكل سؤال منها مؤشرات دقيقة، تمّ على أساسها استخراج عدداً من الأسئلة تحت كل سؤال فرعي من تساؤلات الدراسة. وللوقوف على صدق الأداة وثباتها لجأ الباحث إلى صدق المحكمين حيث عرضها بصورتها الأولية على أساتذة محكمين من جامعة أدرار وجامعة باتنة، وقد قدم الأساتذة المحكمون بعض الملاحظات القيمة حول صياغة بعض الأسئلة وعددها، وهو ما أفاد الباحث كثيراً في إخراجها بصورتها النهائية. وبعد العمل بملاحظات الأساتذة المحكمين، فقد

عمد إلى حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج Spss. فكانت قيمته 0.750 مما يدل على أن الأداة تتميز بدرجة مقبولة من الصدق والثبات.

المجال المكاني والزمني لإجراء الدراسة الميدانية:

المجال المكاني:

تمت هذه الدراسة بمؤسسة "اتصالات الجزائر" لبلدية أدرار.

المجال الزمني:

لقد تم إجراء هذه الدراسة (النظرية والميدانية) في الفترة الممتدة ما بين 01 جانفي 2018 إلى

غاية 31 أوت 2018.

تفريغ البيانات وتحليلها وتفسير النتائج

- تفريغ البيانات وتحليلها

الجدول رقم (01): توزيع الفئة العمرية لعينة الدراسة

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

يظهر الجدول أعلاه، وجود نسبة عالية من فئة الشباب بعينة الدراسة والمثلة بالنسب (34.5%)، (28.1%)، (03.1%) والتي أعمارها دون 45 سنة على العموم. تليها فئة الكهول بنسبة (25.0%)، ثم فئة ما بين مرحلة الكهولة والشيوخوخة ممثلة بنسبة (09.4%). وبالتالي تسود فئة الشباب داخل هذه المؤسسة وهذا يمنح قوة وطموح كبيرين ويصنع النشاط والتنافس لتحقيق الأهداف المرجوة. ومرد ذلك هو ذهاب الفئة العمرية الأكثر من 55 سنة إلى التقاعد، وقد كان ذلك بنسبة كبيرة قبل صدور القانون الجديد الذي يحدد حق الاستفادة من التقاعد بستين سنة من العمر، وما دامت المؤسسة محل البحث مليئة بالشباب الطموح فبإمكانها تحقيق مراحل متقدمة من النجاح في عالم الاتصال. غير أن خروج الفئات العمرية الأكثر من 55 سنة يقلل من الخبرة

والتجربة في ميدان الاتصال بهذه المؤسسة، والتي تمّ اكتسابها من خلال الممارسة والتدريب عبر السنين وهو ما تحتاجه هذه المؤسسة حالياً.

الجدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

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

من خلال الجدول، نلاحظ زيادة نسبة الإناث عن الخمس (1/5) قليلا في عينة الدراسة ممثلة بنسبة (21.9%)، مقابل نسبة عالية من الذكور (78.1%)، وهذا لا يعني أن إقبال الإناث على هذه المؤسسة قليل بل وجودهن في إدارة اتصالات الجزائر بهذه الولاية ضئيل مقارنة بالذكور، ويزداد حضورهن في فروع هذه المؤسسة حيث التعامل مباشرة مع الزبائن. إن التنوع في الجنس داخل المؤسسة وفي جميع التخصصات يصنع التنافس ويزيد من درجة الطموح لدى الجنسين (رجال ونساء) لبلوغ مناصب عليا. وقد أظهرت أبحاثا ميدانية ذلك (كاتي وآخرون، 2017، ص62)، حيث يتأثر الطموح بثقافة المؤسسة، فعندما يشعر كل من الموظف والموظفة بوجود التوازن بين الجنسين في المؤسسة فلا تكن هناك فجوة طموح بينهما (الجنسين) أي تتطلع النساء إلى شغل الوظائف القيادية في المؤسسات التي لديها بيئات عمل إيجابية وتنوع في القيمة. فمن خلال خلق ثقافة تنظيمية ملائمة يمكن للمؤسسات تعزيز درجة الطموح لكل من الرجال والنساء والاستفادة من مجموعة أوسع من المواهب لكل نوع من القيادة يحتاجها الفريق لتحقيق الإنجازات في المستقبل. فثقافة المؤسسة الصحيحة هي التي تعمل على إيجاد التوازن بين الجنسين وتمنع التمييز بينهما، فالمرأة لها من الطموح ما للرجل في مجال العمل.

جدول رقم (03): المستوى التعليمي لعينة الدراسة

النسبة (%)	التكرارات	المستوى التعليمي
00.0	00	ابتدائي
00.0	00	متوسط
718.	06	ثانوي
12.5	04	بكالوريا
56.3	18	ليسانس
12.5	04	ماجستير
00.0	00	دكتوراه
%100	32	المجموع

تظهر بيانات الجدول أعلاه، غياب مستوى الابتدائي والمتوسط وكذا مستوى الدكتوراه في عينة الدراسة، بينما يسود حملة شهادة الليسانس بنسبة (56.3%) ويمثلون النصف (½) في العينة ذاتها مقابل حملة شهادة الماجستير (12.5%)، وحملة شهادة البكالوريا (12.5%)، في حين يبقى الحاصلون على مستوى الثانوي في الرتبة الثانية بنسبة (18.5%). فالمستوى التعليمي لمجتمع الدراسة عال عموماً، مما يسمح بوجود نوعية في الأداء وفهم للواجبات والدور الموكل لكل فرد بهذه المؤسسة. فكلما كان المستوى التعليمي متقدماً لدى أفراد مجتمع الدراسة كلما ساعد ذلك على تحقيق الأهداف المسطرة وهذا إذا توفرت الظروف المناسبة بالمؤسسة محل الدراسة. وما دام الغالبية في هذه المؤسسة بمستوى تعليمي عال فإن الأخطاء تقل، ويقل معها إضاعة الوقت والوسائل (الأجهزة). أضف إلى ذلك "تسهيل الانسجام مع ثقافة المؤسسة، وما تشتمل عليه من تقاليد وقواعد سلوكية تخدم تحقيق رسالتها المستقبلية" (عقيلي، د.ت، ص310). كما أن المورد البشري المتعلم (ذو مستوى تعليمي عال) يحقق غالباً التفاعل والانسجام مع بقية أعضاء المؤسسة، بحيث يسودها مع مرور الزمن جو من التفاهم والتعاون وروح الفريق مع إمكانية تأهيله وتعليمه وتدريبه وتنميته بسهولة وبتكلفة قليلة نسبياً. (عقيلي، د.ت، ص310).

الجدول رقم (04): الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة

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

تبلغ نسبة المتزوجين (71.9%) بحسب بيانات الجدول أعلاه، مقابل (21.9%) من العازبين، بينما نسبة المطلقين والأرامل متكافئة حيث بلغ كلا منهما (03.1%). وهذه الحالات الاجتماعية المختلفة بهذه المؤسسة وبهذه النسب يؤثر إلى وجود طموحات وأهداف متباينة يسعى كل فرد إلى تحقيق أهدافه وطموحاته الخاصة انطلاقاً من الوضعية أو الحالة الاجتماعية التي ينتمي لها. إن الفئة المتزوجة هي فئة مستقرة أكثر من الفئة العازبة، بحيث يكون لهؤلاء (المتزوجين) مسؤولية أكثر نحو أسرهم، مما يجعلهم يقدرون قيمة الوظيفة والمهمة التي يقومون بها بالمؤسسة. فيكون انضباطهم أكثر وأدائهم أحسن في الغالب من الفئة العازبة. لأن العامل كلما استقرت ظروفه الأسرية كان أكثر إقبالاً على العمل مما ينعكس إيجاباً على أدائه بالمؤسسة، وهذا ما يحدث غالباً، لكن هناك حالات من المتزوجين لديهم مشاكل أسرية (مرض أحد الوالدين أو الأبناء، ضيق السكن، خصام الزوجين...) تؤثر على التزامهم وانضباطهم وأدائهم لمهامهم مما يجعلهم متوترين ومنفصلين بدرجة عالية وهذا قد يكون سبباً مباشراً في حدوث ردود فعل عنيفة في تعاملهم مع بقية العاملين بالمؤسسة. وبالنظر إلى بيانات الجدول أعلاه يمكن القول إن مكان الدراسة الحالية (مؤسسة اتصالات الجزائر) يضم فئتين أحدهما تتميز بالنشاط والحماس نظراً لحدثة عهدها بالعمل والمتعلقة بفئة العازبين، والأخرى ذات استقرار أكثر والمثلة بفئة المتزوجين "الأعلى أداء وأقل تركاً لأعمالهم من العزاب، ويعزى ذلك إلى الالتزامات الاجتماعية المترتبة على الرجل* في تأمين الدخل للأسرة، ومواجهة متطلبات المعيشة". (العمرى، الياقي، 2017، ص ص89-90).

الجدول رقم (05): مدى تشجيع الإدارة للإبداع لدى العاملين بالمؤسسة

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

بحسب نتائج الجدول أعلاه، ثلث (1/3) عينة الدراسة (31.2%) ينفي وجود تشجيع على الإبداع للعاملين من قبل إدارة المؤسسة، مقابل نسبة (68.8%) من هذا العينة تثبت وجود التشجيع من طرف الإدارة للعاملين بغية الإبداع في مجال الاتصال وهو ميدان واسع جداً يمكن تطويره وترقيته إن توفرت الظروف الملائمة مع حرص وتشجيع الإدارة في هذا المجال. ويرى براين كوك مسؤول أول للموارد البشرية بمؤسسة usi في الولايات المتحدة الأمريكية، أنه الدافع الرئيسي لربحية المؤسسات يمكن في تطوير ثقافة تدعم الابتكار كأحد الأهداف المؤسسية الرئيسية. وكشف "مكمولين" و"لاش" أن "أفضل المؤسسات قيادة" تكون أكثر ميلاً لمكافأة الابتكار والتعاون مقارنة بالمؤسسات الأخرى. (دوسكون وآخرون، 2017، ص 19). كما أن "الاتجاه الصحيح للمنظمات الرائدة يجب أن يكون على أساس منهجي وعلمي يتخذ من العلوم الجديدة وتكنولوجيا المعلومات ومن اختبار التجارب وتوسع الأفكار وارتقاء الأهداف والطموحات والقدرات البشرية الهائلة أساساً إستراتيجياً للوصول إلى وضع أفضل من البقاء والتطور والاستمرار". (الظاهر، 2009، ص 301).

ولا شك أن الإبداع يجعل المؤسسة تتميز عن المؤسسات الأخرى، والمثال واضح في "قدرة المنظمات اليابانية على التجديد والابتكار والإبداع هي التي صنعت وشكلت سُمعة المنتج الياباني الذي لا يخلو من تطوير وإبداع مستمر، والمنظمة بدون إبداع هي منظمة جامدة وغير متطورة.. وعلى ذلك فإن الفعالية الكلية لأيئة منظمة ترتبط إلى حد كبير بقدراتها وسلوكياتها الإبداعية" (الزناتي، د.ت، ص 406-407). حيث تتجلى قيمة الإبداع وأهميته للمؤسسة في "التوليد المستمر للأفكار الجديدة والأداء المتميز والخروج عن المألوف، وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل سعياً لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسة ونموها وبقائها وزيادة قدرتها التنافسية.. ومواكبة التحديات والتغيرات العصرية، وحل المشكلات المختلفة التي تواجهها" (ماهر، مرسى، 2012، ص 294-296). وأكدت نتائج الأبحاث والدراسات الميدانية في هذا المجال أن "الثقافة التنظيمية لها دور إيجابي في تنمية الإبداع لدى الأفراد العاملين بما تحويه من قيم وقواعد ومعايير وأنماط

السلوك التي يشترك العاملون في المنظمة. وكونها قوى محسوسة تقف خلف نشاطات المنظمة مما يجعل لزاماً على تلك منظمات الأعمال الاهتمام بثقافتها لما لها من انعكاسات إيجابية في الإبداع لدى العاملين لديها" (الزعيبي، 2009 ص 165).

الجدول رقم (06): مدى ارتباط العامل بالمصلحة داخل المؤسسة

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

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

إن الارتباط القوي للعامل بمصلحة العمل يدل على وجود ثقة كبيرة لديه تجاه زملائه وتجاه المسئول المباشر ويظهر وجود علاقة طيبة تزيد من تقوية انتمائه وارتباطه بالمصلحة ذاتها. إن حُسن التعامل مع العاملين و«توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد، بحيث يشعر الفرد بأن زملاءه ورؤيسه يساندونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه، ويشعر بأنه مقبول منهم، وأنهم يساعدونه في حل مشكلاته، ويشركونه في أنشطتهم... مما يُبدد شعور الفرد بالعزلة والاعترا ب» (حريم، 2013، ص 342). إن ثقافة الارتباط التي تُجسدها القيم التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة مثل التعاون، التواصل، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاحترام، الإبداع، والثقة والعدل والإنصاف والدعم المعنوي والمادي، مكن من إيجاد علاقة قوية بين العاملين ومصلحة العمل. وبمعنى آخر التوافق الكبير بين قيم المؤسسة (القيم الثقافية) وقيم العاملين ومصلحة العمل. وبمعنى آخر التوافق الكبير بين الطرفين (العامل ومصلحة العمل بالمؤسسة)، والذي يساعد وبشكل كبير في تحسين أداء

العاملين وتحسين صورة المؤسسة في المحيط الخارجي (البيئة الخارجية)، ويقلل ويُخفِّض حدوث النزاعات والصراعات في مكان العمل.

الجدول رقم (07): مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

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

ثلاثي (2/3) عينة الدراسة والمُشكَّل من نسبة كبيرة (65.6%) ينفي كلياً مشاركة العاملين

بالمؤسسة في القرارات المتخذة، مقابل نسبة (34.4%) تؤكد مشاركتها في عملية اتخاذ القرارات. إن مشاركة العاملين بالمؤسسة فيما يتخذ من قرارات في إطار العمل يعد أمراً أساسياً لتحسين نوعية المهام التي يقومون بها، ورفع المعنويات وتأكيد ذواتهم وتمتين ولائهم لمؤسسة العمل. وإن تغييب العاملين في هذا الأمر بقصد أو بدون قصد يُعد سبباً كافياً لبزوغ التوتر والقلق بينهم ومن ثمّ الولوج في مشاكل تنتهي بصراعات ذات تأثير سلبي على العاملين وعلى المؤسسة مكان الدراسة. لقد «مثلت التجربة اليابانية أسلوباً فريداً، ودرسته كل الإدارات في العالم الغربي وغيرها، حيث كان جوهر هذا الأسلوب الجماعية في اتخاذ القرار. ويُبرر اليابانيون ذلك بأن المشكلة يُمكن أن تُرى من جوانب متعددة وتُجمع حولها معلومات كثيرة، كما أن الأفكار الإيجابية تتغلب على الأفكار السلبية في مجموعة اتخاذ القرار فضلاً عن أن المسؤولية في حال إخفاق القرار لا يتحملها فرداً واحداً» (العامري، الغالبي، 2008، ص314). أضف إلى ذلك، فإن المشاركة في اتخاذ القرارات " تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة. كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى" (عبد الكريم، 2015، ص90).

فالمنظمة التي تعمل على أن يشارك موظفوها في صنع القرارات وفي تحديد ما هو مطلوب.. فإنها بذلك تخلق مناخاً يشجع المجموعات على أن تؤدي بكفاءة وتزيد درجات الرضا ومن ثمّ تظهر أنماطاً إيجابية من السلوك وردود الفعل. (الأزهري، 1993، ص288). كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للجهاز أو المؤسسة، فيشعر الفرد الواحد أنه جزء

فعال ومهم في كيان المنظمة، وأنها ليست وقفاً على المديرين أو المشرفين (العديلي، 1995، ص492).

الجدول رقم (08): معايير التمييز بين العاملين في المؤسسة

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

عُبرت نسبة (28.1%) من عينة الدراسة، أن إدارة المؤسسة تعتمد معيار الكفاءة للتمييز بين العاملين بها، مقابل نسب مختلفة (34.4%)، (21.9%)، (15.6%) تؤكد اعتماد الإدارة معايير أخرى للتمييز بين العاملين متعلقة بالمحسوبية والانتماء الجغرافي والأساس العرقي على التوالي. وهو ما يتسبب أساساً في نشوء العداوة والكراهية بين العاملين والإدارة وفقدان الثقة ونقص الروح المعنوية للعاملين وما ينجر عن ذلك من انعكاسات سلبية على المؤسسة والعاملين بها على السواء. إن التمييز بين العاملين بمعايير غير قانونية يؤثر لغياب العدالة التنظيمية في بعدها التوزيعي أو ما يعرف بالعدالة التوزيعية، والتي تقوم على فكرة أن الفرد يقوم بإجراء مقارنة بينه وبين الآخرين سواء في المنظمة التي يعمل بها، أو في المنظمات الأخرى التي تتشابه ظروفها مع ظروف المنظمة التي يعمل بها وذلك من ناحية المخرجات سواء في الأجور أو المكافآت أو الترقيات، وعلى أساس هذه المقارنة يقرر الفرد مدى توافر العدالة التوزيعية في مكان العمل" (عليان، 2016، ص21). و"يترتب على شعور الفرد بعدم العدالة تصرفات وسلوكيات عديدة تتراوح بين تقليل الجهد المبذول، أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتجه" (القريوتي، 2012، ص68). وهذا الشعور إن ثبت في أذهان العاملين فإنهم سيلجؤون إلى وسائل أخرى لبلوغ أهدافهم وطموحاتهم معتمدين في ذلك "الغاية تبرر الوسيلة"، مادام الجهد والانضباط والالتزام في العمل معايير غير كافية لبلوغ الأهداف مع اهتزاز ثقتهم في إدارة المؤسسة التي تعتمد معايير غير موضوعية وغير قانونية في التعامل مع العاملين، وهذا سبب مباشر لحدوث القلق والتوتر في نفوسهم، وحملهم على التراخي في العمل وعدم الرغبة في التعاون مع بعضهم البعض، والميل إلى

العنف كأسلوب معبر عن سخطهم ورفضهم لطريقة التعامل والتمييز بين العاملين المعتمدة من قبل إدارة المؤسسة.

الجدول رقم (09): مستوى الثقة في المسئول المباشر

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

النسبة الكبيرة من عينة الدراسة والمثلة بـ (84.4%) تثق في المسئول المباشر الذي يشرف عليها مقابل نسبة (15.6%) ليس لها ثقة بمسئولها المباشر. إن ثقة العامل بالمسئول المباشر يعني توفر هذا المسئول على قدر كاف من الكفاءة، صاحب سلوك حسن، مأمون الجانب. وإن فقدان الثقة في المسئول المباشر يعني غياب هذه الخصائص أو غياب بعضها. وبالتالي تبقى حالة التوتر والنزاع بين بعض العاملين ومن يشرف عليهم قائمة بزوال الثقة. وفي السياق ذاته، "تشير القاعدة إلى أن الثقة تنبثق في مجتمع من المجتمعات حين يشترك أفرادها في جملة من القيم المعنوية والأخلاقية، بطريقة تسمح لهم بتوقع أن يسلك الآخرون مسلك النظام والأمانة... فهي عامل مهم يحظى بكفاءة وفاعلية كبرى لمنع الاحتكاكات داخل النظام الاجتماعي، واعتماد الناس بعضهم على بعض يجنبهم العديد من المشكلات" (فوكو ياما، 2015، ص ص 266-269).

وتتوافق نتائج دراستنا هذه مع إحدى الأبحاث التي أجراها معهد ILM، مؤخراً حول مستوى ثقة الموظفين برؤسائهم، حيث أظهرت نتائج البحث أن الموظفين يثقون برؤسائهم المباشرين أكثر من ثقتهم بمدراءهم التنفيذيين، وقد قالت كيت كوبر، رئيسة قسم الأبحاث والسياسة والمعايير في معهد القيادة والإدارة أنه: "لكي تتمكن أية مؤسسة من تحقيق النجاح الذي تصبو إليه، عليها أن تسعى لجعل الثقة جزءاً لا يتجزأ من ثقافتها وليس مجرد كماليات، فكلما زادت ثقة المرء بزميله، أو مديره، أو أعضاء فريق العمل، ازدادت احتمالية أن يتعاونوا مع بعضهم، ويتشاركوا المعلومات، ويعملوا بكفاءة كفريق واحد. تساهم الثقة في مساعدة المؤسسات على إدارة أعمالها بسلاسة، وزيادة التفاعل، وتحسين عملياتها، ورفع مستوى أداء موظفيها وطرقها... لذا كلما زادت ثقة الموظفين برؤسائهم التنفيذيين، زادت احتمالية أن يؤمن هؤلاء الموظفون بقدرتهم على تدبير أمور المؤسسة أثناء الأزمات الاقتصادية" (معهد القيادة والإدارة، 2019، ص ص 57-58). فهي -أي الثقة- عنصر مهم للمنظمات، فحينما يسود جوٌّ من الثقة التنظيمية؛ فإن الأفراد يستطيعون

الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويراعي بعضهم بعضاً، وعلى الجانب الآخر فإن المنظمات التي تفتقر إلى وجود مستوى جيد من الثقة، يلاحظ فيها قلة التعاون والالتزام والافتقار إلى التواصل الفعّال (العريفي، 2017-2018، ص 16). كما "أن الثقة في السلطات التنظيمية تؤثر على العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستوى الثقة عال فإن المرؤوسين يكونوا أكثر مساندة للسلطات وللمؤسسات التي تمثلها تلك السلطات...أي أن ثقة العاملين في الرؤساء أو السلطات تجعلهم يتصرفون بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية". (حواس، 2003، ص ص 67-68).

الجدول رقم (10): مدى وجود العلاقة الطيبة بالمؤسسة

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

غالبية عينة الدراسة وبنسبة (87.5%) تؤكد وجود علاقة طيبة بين العاملين بالمؤسسة، وبالمقابل فإن (12.5%) من أفراد العينة نفسها تعتبر هذه العلاقة غير طيبة. بحيث نسبة كبيرة تربط أفرادها علاقة طيبة بحكم العمل والعلاقات الشخصية، بينما يفتقد بعض الأفراد هذه العلاقة مما يجعل الوضع مُهيأً مستقبلاً للنزاع والصراع بالمؤسسة. وقد أظهرت دراسة حديثة (عبد الدايم، 2019)، أجراها معهد "مستقبل العمل" في مدينة بون الألمانية أن الشركات التي تقوم بتوظيف عمال يرتبطون معاً بعلاقات صداقة طيبة تحقق أرباحاً أفضل مقارنة بغيرها من الشركات الأخرى، وأرجع الخبراء أن السعادة في أجواء العمل من شأنها تحسين الأداء، إذ يتحسن الأداء الإنتاجي للعمال ذوي الأداء الأضعف نتيجة للقرب المكاني بين زملاء يرتبطون معهم بعلاقة ود وصداقة. وما دامت بالمؤسسة محل الدراسة هذه العلاقة فإن الصراعات والنزاعات تقل بين أفرادها وعلى الإدارة المعنية أن تؤمّن استمرار هذه العلاقة الحميمة بين العاملين حفاظاً على استقرار المؤسسة. وما دام العاملون بالمؤسسة محل الدراسة تربطهم علاقات طيبة فإن ذلك يؤدي إلى ظهور سلوكيات إيجابية مثل التعاون والقيام بالواجب وعدم التأخر والتغيب عن العمل، وتركيز الجهد على العمل والتفرغ له، والحرص على الجودة في الإنتاج والتفاني في خدمة المؤسسة وعدم الرغبة في مغادرتها، وهذا كله مؤشر على وجود ثقافة

تعاون تدعم العمل بروح الفريق وتعزز جو المحبة والثقة والتآلف والاحترام بين أعضاء المؤسسة.

الجدول رقم (11): مستوى الثقة بين العاملين بالمؤسسة

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

نصف العينة وبنسبة (50%) ثقتها كبيرة جداً بزملاء العمل، مقابل نسبة (28.1%) لها ثقة كبيرة بزملاء العمل. بينما (18.8%) من العينة ذاتها ثقتها قليلة بزملاء العمل، مقابل (03.1%) ليست لها أية ثقة بزملاء العمل. فوجود الثقة بين العاملين يعني زيادة الروح المعنوية لفريق العمل وزيادة الإقبال على العمل والتعبير بصدق عن المشاعر والأحاسيس والأفكار، وتبادل للآراء دون خوف أو تحفظ، مع امكانية التفويض بينهم لاتخاذ قرارات ايجابية بخصوص العمل. ووجود الثقة يتطلب توفر جملة أوصاف في فريق العمل محددة بالميل إلى فعل الخير من الفرد نحو غيره مع استقامة السلوك وامتلاك كفاءة في مجال العمل. وبالمقابل نقصان الثقة بين العاملين أو فقدانها ينجر عنه الخوف والتحفظ في إقامة علاقات عمل بين العاملين، مع احتفاظ كل عامل بما يملك من معلومات وأفكار وتدهور للروح المعنوية وبزوع التوتر والانفعال والتفسير الخاطئ للسلوكيات الصادرة عن كل فرد بالمؤسسة. وهذا ما يجعل الباب مفتوحاً أمام النزاع والصراع والميل إلى العنف في مواقف قد لا تتطلب ذلك.

إضافة إلى ما سبق، "أنه كلما زادت الثقة داخل المنظمة كلما قل دوران العمل والغياب، وقلت الصراعات" (الصقير، 2014، ص33). ولثقة داخل المؤسسة عموماً وبين زملاء العمل خصوصاً فوائد عدة يمكن حصرها في الآتي: (الصقير، 2014، ص34).

- الثقة تجعل العمل في المنظمة أكثر تماسكاً، وتزيد من الإنتاجية، كما تساعد على التفاعل والتعامل الصادق المبني على الصدق والصراحة وتبادل الآراء ووجهات النظر بحرية موضوعية، مع زيادة الدافع للعمل، والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وتقبل التجديد والتطوير دون خوف أو معارضة. كما "تعد الثقة أحد العوامل التي تشجع على الإبداع والابتكار" (متعب، العطوي، 2008، ص32).

فالثقة بمثابة غراء، يساعد على تماسك جماعة العمل ويقوي روابطها، ويجعلها جسداً واحداً، يشعر كل فرد منها بالآلام الآخرين وسرورهم. ويسد الطريق أمام كل تصرف أو سلوك طارئ قد يؤدي إلى توتر أو صراع.

إن ثقافة الدعم والتساند التي تعززها المؤسسة موضع الدراسة يدل على التعاون بين زملاء العمل، ومن أبعادها دعم الثقة بينهم والحفاظ على بقائها وذلك من خلال نشر قيم ثقافية إيجابية، كمساعدة الآخرين والتواصل معهم، والصدق والتواضع والاستقامة في السلوك، ومطابقة الأقوال للأفعال مع مستوى عال من الكفاءة في ميدان العمل.

الجدول رقم (12): مدى ثقة الإدارة في العاملين بالمؤسسة

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

ثقة إدارة المؤسسة محل الدراسة عالية جداً بالعاملين كما عبرت عن ذلك نسبة قليلة من عينة البحث ممثلة بـ (15.6%)، مقابل ثقة عالية من الإدارة نحو العاملين نسبتها (40.6%)، بينما عبر (34.4%) من أفراد عينة البحث أن ثقة الإدارة نحوهم قليلة، مقابل نسبتان ضئيلتان (06.3%)، (03.1%) على الترتيب تصف هذه الثقة نحوهم بالقليلة جداً أو منعدمة تماماً. إن إحساس العامل بأنه محل ثقة إدارة المؤسسة فيما أوكل إليه من مهام يشحن همته ويقوي عزمته على الالتزام والانضباط في العمل، وتأدية الواجب والعمل بأقصى جهد، سواء في حضور المسئولين أو غيابهم عن المؤسسة. فلا يحتاج من يراقبه

ويضبطه، بل الثقة الموضوعية في شخصه من لدن إدارته هي وقوده وهي الصمغ القوي الذي يربطه بها والشرارة التي تفجر طاقاته لبلوغ الأهداف المحددة من قبل مؤسسته. ولكن مقابل ذلك، إذا أحسن العامل أو تأكد بأن الإدارة لا تمنحه الثقة التي هو أهل لها؛ فإن جهوده في العمل ستضعف وانضباطه والتزامه بما يقوم به يتناقص تدريجياً، مع تشكل انطباعات وتصورات سلبية تجاه مشرفيه ومؤسسته. وهذا ما يولد لديه الكراهية لهم ومن ثم الدخول في صراع معهم لإثبات ذاته وتأكيدهما. ومادامت الغالبية من أفراد مجتمع الدراسة تشعر بأنها محل ثقة الإدارة المسئولة عنها، فإن ذلك يقوي علاقتها معها ويزيد احترامها لها ويعمل على سعادتهم وفخرهم بالمؤسسة، ومن ثمة التركيز على عملهم وبذل الجهد لإتمامه على الوجه الأحسن، وهذا تجنباً ومنعاً لكل ما يثير قلقهم ويقلل من شأنهم وقدرهم، وتفادياً لما يدخلهم في صراع مع إدارتهم.

وعطفاً على ما سبق، فإن "المعضلة الأساسية التي تواجه المنظمات المعاصرة والتي تكلفها الكثير، وربما تؤدي إلى زوالها، هي فقدان الثقة بإدارة المنظمة من قبل العاملين، فالتقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المنظمة وسيبقى للأفراد العاملين الأهمية الكبرى في العمل، والتطوير، والابتكار، وإذا ما أريد للمنظمات النجاح في تحقيق أهدافها وإدارتها بكفاءة ومعنوية عالية فلا بد من وجود الثقة المتبادلة، لأن نقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم" (زايد، 2018، ص26).

- تفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى

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

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

الفرضية الثانية

-توجد علاقة بين مستوى الثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة وما يقع من صراع داخلها.

أبانت نتائج الدراسة أن عامل الثقة سواء بين العاملين فيما بينهم أو بين الإدارة والعاملين مرتفع جداً وهذا نتيجة كفاءة المسئول المباشر ومهارته، والتعاون والأخوة في مجال العمل ومساعدة الإدارة للعاملين وهو ما شكّل لديهم مشاعر إيجابية أساسها القيم الإيجابية الساري بها العمل داخل المؤسسة وهذا ما خفف من الصراعات السلبية بها.

نتيجة عامة

بما أن نتائج الدراسة الميدانية أظهرت انعكاسات نمط ثقافة المؤسسة على مستوى الصراع التنظيمي، وبما أن الفرضيتين الفرعيتين أثبتتا صدقهما بهذه النتائج، فإن الفرضية الرئيسية والتي فحواها: لثقافة المنظمة ارتباط بظاهرة الصراع التنظيمي داخل بيئة العمل. صادقة تبعاً لذلك، ويمكن اعتمادها إلى حدّ كبير في تحديد دور ثقافة المنظمة في رفع أو تقليل مستوى الصراعات بالمؤسسات.

التوصيات المقترحة:

من خلال نتائج الدراسة يقترح الباحث ما يلي:

1-تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع في مجال اختصاصهم.

2-دعم سياسة التعاون والتساند بين العاملين، مع الصدق والتواضع والاستقامة في السلوك، ومطابقة الأقوال للأفعال للحفاظ على الثقة بين الأفراد العاملين بالمؤسسة.

3-تجنب اعتماد معايير غير قانونية في ترقية وتأهيل العاملين لمناصب ودرجات عليا.

• المراجع باللغة العربية

1. أسماء زهري، عبد الله زايد. (2018). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي من وجهة نظرهم. مذكرة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس-فلسطين.
2. أميرة محمد، رفعت حواس. (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية. مذكرة ماجستير غير منشورة. جامعة القاهرة- مصر.
3. حامد كاظم متعب، عامر علي العطوي. (2008). دور الثقة التنظيمية في تحسين مخرجات العمل الموقفية والسلوكية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10، 2-32.
4. حسن علي، الزعبي. (2009). أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع- دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية. مجلة البصائر، 13، 1-165.
5. حسين، حريم. (2013). السلوك التنظيمي (سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال). الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
6. دلال، العريفي. (2018-2017). مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض. مذكرة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية-السعودية.
7. دوسكون وآخرون. (2017). مكافأة الأفكار العظيمة. مجلة صدى الموارد البشرية، (6)، 19.
8. العامري، الغالي. (2008). الإدارة والأعمال. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
9. عبد الدايم، لكحيل. (ذو الحجة 1440)، "العلاقات الطيبة تزيد الإنتاج في العمل"، [مقال على الشبكة]، <http://www.kaheel7.com/ar>. (9 جولية 2019).
10. عبد القادر، شخاب. (2015-2014). دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة. مذكرة ماجستير غير منشورة. جامعة بسكرة-الجزائر.
11. عبد المحسن، عبد الله الصقير. (2014). ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم. جامعة أم القرى-السعودية.
12. عمر وصفي، عقيلي. (د.ت). إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
13. العمري، اليافي. (2017). أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 13، 1، 89-90.
14. فرنسيس، فوكوياما. (2015). الثقة. ترجمة معين الإمام. قطر: منتدى العلاقات العربية والدولية.

15. كاتي أبوزهر وآخرون. (2017). "فجوة الطموح" بين الجنسين خرافة من الماضي. مجلة صدى الموارد البشرية، (7)، 62.
16. كمال، بوقرة. (2007-2008). المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر.
17. ماهر أحمد، محمد مرسي. (2012). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية. المجلة العلمية، 28، 2، 294-296.
18. محمد ربيع، زناتي. (د.د.). السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. السعودية: مكتبة المتنبي.
19. محمد عبد سعيد، عليان. (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي – دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة. مذكرة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر- فلسطين.
20. محمد قاسم، القريوتي. (2012). السلوك التنظيمي. دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
21. محي الدين، الأزهرى. (1993). الإدارة ودور المديرين. القاهرة: دار الفكر العربي.
22. معهد القيادة والإدارة. (2019). تعزيز الثقة في مكان العمل. مجلة صدى الموارد البشرية، 11، 57-58.
23. ناصر محمد، العديلي. (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي- منظور كلي مقارنة. السعودية: معهد الإدارة العامة.
24. نعيم إبراهيم، الظاهر. (2009). الإدارة الإستراتيجية (المفهوم – الأهمية – التحديات). الأردن: جدارا للكتاب العالمي.
25. نوال عبد الكريم، الأشهب. (2015). اتخاذ القرارات الإدارية- أنواعها ومراحلها. الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.

• المراجع باللغة الأجنبية

26. Tina, Lisa. (2010). Culture and conflict in academic organizations: A comparative Field Analysis of two disputes in Japan.
27. Muhammad and others, (2016). The Relationship between organizational culture and employee conflict. abasyn journal of social sciences- special issue, Malaysia.
28. Serap, yirik. (September, 2014). Organizational culture's effects on organizational conflict. Mediterranean journal of social sciences, vol.5. n0 22, Mcser Publishing, Rome- Italy.