

القيم الثقافية والصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية –دراسة ميدانية  
بمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة-

**Cultural values and organizational conflict in the Algerian public  
institution: A Field study in the Directorate of Agricultural Interests of  
the wilaya of Tébessa.**

أميمة فضل الدين<sup>1\*</sup>، بلقاسم مزبوة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مخبر الدراسات في الرقمنة وصناعة المعلومات الالكترونية بالمكتبات، الأرشيف والتوثيق بجامعة العربي التبسي  
-جامعة العربي التبسي- تبسة- (الجزائر). . oumima.fadel@univ-tebessa.dz

<sup>2</sup> مخبر: د. ر. ص. مع. الك. مك - جامعة العربي التبسي- تبسة- (الجزائر). b.mezioua@gmail.com

تاريخ القبول: 2022/03/29

تاريخ الإرسال: 2021/10/12

**ملخص:**

يُعد المورد البشري عاملاً أساسياً في تحقيق تقدم المنظمة وتفوقها، وعليه زاد الاهتمام بهذا المورد وما يحمله من قيم ثقافية، بما تتضمنه من قدراته المكتسبة وعاداته الموروثة، والتي قد تتعارض مع زملائه، مما يؤدي لاختلاف مصالحهم وأهدافهم، وفي هذا السياق جاءت هذه الورقة البحثية لتوضيح طبيعة العلاقة بين القيم الثقافية والصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية، من خلال إجراء مسح شامل بمديرية المصالح الفلاحية بولاية تبسة، والقيام بتوزيع الاستمارات على العمال، ووصف الظاهرة المدروسة، والتوصل إلى نتيجة عامة مفادها أن هناك علاقة ارتباط بين كل من القيم الثقافية والصراع التنظيمي، وذلك بعد الكشف عما يلي: طبيعة العلاقة بين نظرة العمال للعمل واختلاف أهدافهم. طبيعة العلاقة بين الخبرات والقدرات الفردية للعمال وتباين أدوارهم، طبيعة العلاقة بين عادات وتقاليد العمال والتفاعل العدائي بينهم.

**الكلمات المفتاحية:** قيم؛ قيم ثقافية؛ صراع تنظيمي؛ منظمة؛ مؤسسة عمومية جزائرية.

**Abstract**

The human resource is a key factor in achieving the organization's development and superiority. Therefore, the interest in this resource and the cultural values it carries, including its acquired capabilities and inherited habits, which may cause conflict within some of its members, has increased, This leads to different interests and goals, Hence, this research paper aims to clarify the nature of the relationship between cultural values and organizational conflict in the Algerian institution, In doing so, a comprehensive survey was administered to the worker sat Directorate of Agricultural in Tébessa, in order to gather the required data for this research, This study concludes that there is a correlation between cultural values and organizational conflict, It also reveals the following points: The nature of the relationship between the workers' view of work and their different goals ; The nature of the relationship between the individual's experiences and the capabilities of workers and the difference of their roles; The nature of the relationship between the customs and traditions of workers and the hostile interaction between them.

**Keywords:** Values; Cultural values; Organizational conflict; organization; The Algerian public institution.

إن التطور الحاصل على مر الأزمنة، وتقدم العقل البشري، فرض على تنظيمات العمل المختلفة اتخاذ عدة أشكال، تطورت بدورها لتصل إلى ما هي 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.

وعليه، تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تتناولها، حيث تعد القيم الثقافية أحد أهم المتغيرات في التنظيم، لما تلعبه من دور كبير في ضبط وتحديد سلوكيات الأفراد في مختلف المواقف المهنية والاجتماعية، باعتبارها تفاعل مجمل الخبرات والأفكار التي تشكل آراء معينة نحو مختلف جوانب الحياة؛ ذلك أن العاملين يحملون جملة من التصورات 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، والذي يفرض نفسه كظاهرة لا تكاد تخلو منها أغلب المؤسسات وعلى اختلاف نشاطها، خاصة وأن عدم التحكم فيه قد يؤدي إلى تعطيل النشاط داخل المؤسسة واختلال توازنها، وصعوبة تعايش العمال داخلها، نتيجة تفاقم ذلك الصراع، وعدم القدرة على إدارته والتحكم فيه.

وبناء على ما تم ذكره، يمكن طرح التساؤل المركزي الآتي: "ما طبيعة العلاقة بين القيم الثقافية والصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟".

ومن أجل الإجابة على هذا التساؤل، تم صياغة الفرضية الرئيسية الآتية: "يؤدي تباين القيم الثقافية بين العاملين بالمؤسسة الجزائرية إلى زيادة فرص الصراع التنظيمي بينهم".

وقد تفرعت عن الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

- تؤدي نظرة العمال للعمل إلى اختلاف أهدافهم.
- تساهم الخبرات والقدرات الفردية للعمال في تباين أدوارهم.
- تؤدي عادات وتقاليد العمال إلى التفاعل العدائي بينهم.

## 2- مفاهيم الدراسة:

1-2- القيم الثقافية: تعتبر القيم الثقافية أحد أبرز المتغيرات التنظيمية، وقد تعددت التعريفات التي تناولتها؛ حيث يرى هوفستيد «HOFSTED» أن القيم هي الجانب الخفي من الثقافة، والذي لا يُستنتج إلا من خلال سلوك الأفراد، وهي تشكل جانبا واحدا فقط من جوانب الثقافة المختلفة (مقداد، 2005، صفحة41).

كما يُنظر إلى القيم الثقافية على أنها نتاج تفاعل اجتماعي معقد ومتعدد الجوانب، ولها 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 (غياث، 2003، صفحة7).

إذن من خلال ما سبق يمكننا صياغة التعريف الإجرائي الآتي لمفهوم القيم الثقافية: 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.

### 2-2- الصراع التنظيمي:

يرى سميث «Smith» أن الصراع التنظيمي هو الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة (الصيرفي، 2008، صفحة8)، كما عُرّف 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 (يوسف، 2005، صفحة489).

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 حتي لا يمكن تجنبه (حريم، 2003، صفحة245)، وقد أكد "لويس كوزر" على أن الصراع يعني 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 (عياصرة، بني أحمد، 2008، صفحة18).

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 (الحنيطي، 1993، صفحة16).

## القيم الثقافية والصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية بمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة-

ومن خلال التعريفات التي تم عرضها سابقا، يمكننا تعريف الصراع التنظيمي إجرائيا بأنه ظاهرة تحدث بين مجموعة من الأفراد، وتُترجم سلوكهم الذي يظهر من حيث اختلاف أهدافهم داخل المنظمة، إضافة إلى تباين أدوارهم، وكذا التفاعل العدائي الذي يحدث بينهم.

3-2- المؤسسة العمومية: هي منظمة تنشأ الدولة، ولها الكلمة الأخيرة في تنظيمها وتسييرها، وإخضاعها للنظام القانوني الذي تراه مناسبا، وبالتالي فهذه المنظمة هي منظمة عامة، لارتباطها المطلق بسيادة الدولة وإرادتها (غلابي، 2011، صفحة 28)

3- إجراءات الدراسة الميدانية: قبل الشروع في الدراسة تم تحديد مجالاتها كالآتي:

- المجال الجغرافي: أجريت الدراسة بمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة -الجزائر-
- المجال الزمني: أجريت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 04-06-2021 إلى غاية 11-06-2021.

- المجال البشري: تضمنت الدراسة جميع مفردات المجتمع المبحوث، والمقدر بـ 60 عاملا.

3-1- أدوات جمع البيانات: باعتبار أن الاستمارة أداة أساسية للدراسة، فقد تم الاستعانة

بها لجمع المعلومات، وقد تم استخدام مقياس "ليكرت خماسي" لقياس اتجاهات المبحوثين. إضافة إلى استخدام الملاحظة والمقابلة غير المقننة، بهدف أخذ فكرة عن المؤسسة وكيفية تسيير العمل بها ورصد بعض السلوكيات الناجمة عن عاملها أثناء أداء الأنشطة المسندة إليهم. كما تم حساب "معامل ارتباط بيرسون" عن طريق برنامج spss، لتوضيح مدى ارتباط متغيرات الدراسة، وتوضيح طبيعة العلاقة بينها، وذلك ما يوضحه الجدول الموالي:  
جدول (1): قيمة معامل ارتباط بيرسون لكل محور.

المحور	قيمة معامل الارتباط
محور الفرضية الأولى	0,54
محور الفرضية الثانية	0,44
محور الفرضية الثالثة	0,47

3-2- صدق الأداة: قبل عملية تحليل النتائج واستخلاصها، وحتى تكون نتائج الدراسة ذات

مصداقية، أردنا التأكد من مدى صدق عبارات الاستبيان وثباتها، حيث يجب أن تكون الاستمارة شاملة لجميع البيانات التي سيتم تحليلها، وأن تقيس ما صُممت لقياسه.

3-2-1- الصدق الظاهري: حيث تم عرض الإستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكمين

بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بجامعة العربي التبسي، وذلك بهدف الإفادة ببعض الملاحظات حول مدى صحة مضامين العبارات، وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة، حيث يمكن

اعتماد صدق المحكمين كنوع من "الصدق الظاهري" (Ferguson, 1981, 104)، وبعد القيام بهذه الخطوة، تم تعديل بعض العبارات، وإعادة صياغتها، حسب ملاحظات المحكمين.

2-2-3- صدق المحتوى: ومن أجل تحقيقه، تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين، الذين طُلب منهم تحديد مدى ملائمة بنود الاستبيان لموضوع الدراسة، وكفاية العبارات لتغطية كل المحاور، وقد تم الحصول على نسبة 85,88%، والتي تؤكد على صدق الاستمارة، وجاهزتها للتوزيع على مفردات مجتمع البحث، وذلك حسب "معادلة لاوشي" التالية:

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

3-3- الإحصاء الوصفي لمفردات مجتمع الدراسة: والتي سيتم توضيحها في الجدول الموالية:

جدول (2): توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	26	43.3%
	أنثى	34	56.7%
	المجموع	60	100%

حسب بيانات الجدول رقم 02، فإننا نلاحظ أن نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور، ويُفسر ذلك التفاوت بطبيعة نشاط المؤسسة، التي تتميز بكثرة المهام والأقسام الإدارية.

جدول (3): توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
العمر	أقل من 25 سنة	04	6.7%
	(25-34 سنة)	18	30%
	(35-44 سنة)	22	36.7%
	(45-54 سنة)	15	25%
	من 55 سنة وفوق	01	1.7%
	المجموع	60	100%

حسب ما جاء في الجدول رقم 03، فنلاحظ أن الفئة الأكثر تواجدا هي الفئة الشابة التي تتراوح أعمارها بين 25 و44 سنة، إذ تراهن المؤسسة على الشباب لتحقيق أهدافها، على أطول مدى، نظرا لتمتع هذه الفئة بالحيوية والقدرة على الإنجاز والعطاء.

القيم الثقافية والصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية بمديرية  
المصالح الفلاحية لولاية تبسة-

جدول (4): توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة المدنية

المتغير	البيان	النسبة	التكرار
الحالة المدنية	أعزب	29	48.3%
	متزوج	29	48.3%
	أرمل	02	3.3%
	المجموع	60	100%

حسب ما جاء في الجدول رقم 04، فإننا نلاحظ تساوي نسبة العمال المتزوجين والعزاب، ويمكن إرجاع ذلك لعامل الفئة العمرية الغالبة في المؤسسة، والتي تعبر عن السن المناسب للزواج من جهة، أو العزوبية من جهة أخرى.

جدول (5): توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	ابتدائي	03	5%
	متوسط	02	3.3%
	ثانوي	18	30%
	جامعي	37	61.7%
	المجموع	60	100%

حسب ما جاء في الجدول رقم 05، فإننا نلاحظ تفوق نسبة العمال الجامعيين بـ 37%، نظرا لمتطلبات المؤسسة والتي تحتاج إلى ضم كفاءات مهنية عالية، لأداء العمل بالشكل المطلوب، وتنوع مجالات الأنشطة التي يتم إسنادها إليهم.

جدول (6): توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل.

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
الأقدمية في العمل	أقل من 05 سنوات	11	18.3%
	(10-14 سنة)	23	38.3%
	(15-19 سنة)	15	25%
	من 20 سنة فأكثر	11	18.3%
	المجموع	60	100%

حسب ما جاء في الجدول رقم 06، فإننا نجد نسبة العمال الذين ينتمون لفئة (10- 14 سنة) أكثر من الفئات الأخرى، وذلك راجع كما وضعنا سابقاً، إلى فئة الشباب الغالبة في المؤسسة، حيث نجد أن سنوات الأقدمية تتوافق مع مدة التخرج من الجامعة والالتحاق بالعمل، إضافة إلى حداثة المؤسسة، ومجال نشاطها في الولاية.

4- عرض ومناقشة نتائج الدراسة: تم في هذه الدراسة صياغة ثلاث فرضيات، تم اختبارها ميدانياً، للحصول على مجموعة من النتائج، والتي سيتم عرضها ومناقشتها فيما يلي.

1-4- عرض واستخلاص نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها: والتي تفيد "يؤدي اختلاف نظرة

العمال للعمل، إلى اختلاف أهدافهم داخل المؤسسة".

جدول (7): اختلاف نظرة العمال للعمل واختلاف أهدافهم بالمؤسسة.

انحراف معياري	المتوسط الحسابي	كثيراً	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العبارة
1.11	3.15	60	6	8	24	15	7	1-الأنشطة المسندة لك تحقق طموحك.
		100%	10%	13.3%	40%	25%	11.7%	
1.26	2.21	60	2	9	13	10	26	2-الشعور بعدم جدوى الأنشطة المسندة لك يدفعك لتضييع وقت الآخرين.
		100%	3.3%	15%	21.7%	16.7%	43.3%	
1.3	1.98	60	33	8	11	3	5	3-المنصب الإشرافي الذي تشغله يدفعك لفرض نفسك على الآخرين.
		100%	50%	13.3%	18.3%	5%	8.3%	
1.41	2.53	60	7	7	9	15	22	4-تقلد المناصب الإشرافية يدفعك للتمييز بين العمال.
		100%	11.7%	11.7%	15%	25%	36.7%	
1.28	3.36	60	4	13	17	9	17	5-عدم توافق أهدافك مع أهداف

القيم الثقافية والصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية بمديرية  
المصالح الفلاحية لولاية تبسة-

		100%	6.7%	21.7%	28.3%	15%	28.3%	الأخريين يدفعك إلى وضع حدود لعلاقاتك معهم.
1.38	2.81	60	13	13	17	6	11	6-ضغوط العمل التي تتعرض لها تؤدي إلى سوء علاقاتك مع زملائك.
		100%	21.7%	21.7%	28.3%	10%	18.3%	
1.48	2.41	60	10	5	8	14	23	7-ضغوط العمل التي تتعرض لها تدفعك لإثارة المشاكل مع الآخرين
		100%	16.7%	8.3%	13.3%	23.3%	38.3%	
1.65	3.05	60	18	4	10	9	19	8-في حالة شعورك بأن المهام المسندة لك مملة، فهذا يدفعك للشعور بالغيرة من مهام الآخرين.
		100%	30%	6.7%	16.7%	15%	31.7%	
1.18	1.91	60	4	1	12	12	31	9-في حالة شعورك بأن المهام المسندة لك مملة، فهذا يدفعك لتعطيل الآخرين عن مهامهم.
		100%	6.7%	1.7%	20%	20%	51.7%	
1.54	2.42	المجموع						

يتضح من مضامين البيانات التي جاءت في العبارة "1"، أن 40% من العمال يشعرون بعدم تحقيق طموحاتهم من خلال طبيعة الأنشطة التي يقومون بها، أي أن أقل من نصف العاملين يشعرون أحيانا فقط بتحقيق طموحهم من خلال الأنشطة المسندة لهم، مما يزيد من احتمال عدم الاستقرار في العمل، ونقص الرغبة في تطوير الأداء وإتقان الأنشطة المسندة. أما بالنسبة للعبارة "2"، فإننا نرى من خلال المعطيات السابقة أن حوالي 43.3% من الفئة المبحوثة دائما ما يقومون بتضييع وقت الآخرين بسبب الشعور بعدم جدوى الأنشطة المسندة لهم، مما يشير إلى غياب الاستقرار، وتوفير المناخ الملائم للعمل، والتمكن من أداء المهام في ظروف



حسنة، وهو ما تمت ملاحظته خلال دراستنا الميدانية؛ أين يقوم البعض من العمال بمغادرة مكاتبتهم والتوجه إلى مكاتب زملائهم ومحاولة إشغالهم عن القيام بأنشطتهم.

ونرى من خلال العبارة "3"، أن نسبة 55% من مفردات مجتمع الدراسة لا يسعون أبداً لفرض أنفسهم على الآخرين من خلال مناصبهم، فمن خلال المقابلة التي أجريت مع بعض المبحوثين اتضح أن الأشخاص الذين يتقلدون مناصب عليا داخل المؤسسة، تفرض مناصبهم في حد ذاتها سيطرتها على الآخرين-حتى وإن لم يُبدوا لهم تلك السيطرة بصورة مباشرة- بينما 18,3% من مفردات المجتمع المدروس تسعى أحيانا فقط إلى فرض نفسها على الآخرين من خلال مناصبها، وهو ما يعبر على رغبة هذه الفئة في تذكير الآخرين بأنهم فئات لا بد أن تخضع للسلطة وضرورة امتثالها للأوامر والتعليمات.

وفيما يتعلق بالعبارة "4"، فإن نسبة 62.7% من العمال الذين يتقلدون مناصب عالية، يقومون بالتمييز بين العاملين الأقل رتبة منهم، من حيث توزيع المهام، وتبادل المعلومات، بهدف كسب ولائهم والاتفاق على الأهداف والمصالح داخل المؤسسة.

في حين أن العبارة "5"، تشير لنسبة 28,3% من مفردات مجتمع الدراسة، في بعض الأحيان يؤدي عدم توافق أهدافهم مع أهداف الآخرين إلى وضع حدود لعلاقتهم معهم، مما يقلل من التفاعل بين الأفراد ويفكك الارتباط بينهم، ويقلل من احتكاكهم، وتبادل وجهات نظرهم.

أما العبارة "6"، فيتضح أن غالبية العمال بنسبة 56.6% تؤدي ضغوط العمل التي يتعرضون لها إلى سوء علاقاتهم مع الآخرين، مما يؤدي إلى زيادة العداوة بين العمال، وتوتر العلاقات بينهم، وافتعال المشاكل فيما بينهم، مما يؤثر على أداء الفرد، ويعيق قدرته على المبادرة والابتكار وتحسين العمل والأداء بشكل أفضل.

وفيما يتعلق بالعبارة "7"، فإننا نجد نسبة 38,3% من مفردات مجتمع الدراسة يثيرون المشاكل مع الآخرين بسبب ضغوط العمل التي يتعرضون لها، مما يزيد من شعور العامل بالقلق والتوتر، وينعكس ذلك سلبا على مستوى أدائه من جهة وعلاقاته مع زملائه من جهة أخرى.

أما العبارة "8"، فإننا نجد نسبة 63.4% من العمال يدفعهم شعورهم بالملل من مهامهم إلى الشعور بالغيرة من المناصب التي يتقلدها الآخرون، وهو ما قد يؤدي بشكل ما إلى زيادة دافعيتهم في العمل، والسعي إلى الترقية.

ويتضح من خلال العبارة "9"، أن نسبة 51,7% من مفردات مجتمع الدراسة يقومون بتعطيل الآخرين عن القيام بمهامهم، حيث أن توزيع المهام يخضع لعدة اعتبارات كالكفاءة العلمية للأفراد وخبراتهم وقدراتهم، وقد اتضح لنا ذلك بشكل كبير أثناء إجراء الملاحظة في بيئة العمل.

## القيم الثقافية والصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية بمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة-

وتشير نتائج الجدول، إلى أن المتوسطات الحسابية، تراوحت بين 1.91 و 3.36، والانحرافات المعيارية انحصرت بين 1.11 و 1.65، لتكون بذلك الدرجة الكلية ل (اختلاف نظرة العمال للعمل، واختلاف أهدافهم)، ذات متوسط حسابي قدره 2.42، وانحراف معياري قدره 1.54، مما يدل على أن العاملين بمديرية المصالح الفلاحية، يميلون إلى الموافقة على بنود المحور الخاص بالفرضية الأولى، كما أن معامل ارتباط بيرسون الخاص بهذا المحور والمقدر بـ 0.54، يدل على ارتباط متوسط لمؤشرات كل من نظرة العمال للعمل، واختلاف أهدافهم، وهو ما يعكس بدوره وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين كل من اختلاف نظرة العمال للعمل، واختلاف أهدافهم داخل المؤسسة، مما يفسر صحة الفرضية الأولى.

إذن من خلال بيانات الجدول رقم (07)، يتضح أن أغلبية مفردات مجتمع الدراسة يختلفون في نظرتهم للعمل الذي يزاولونه، وهو ما يؤدي بدوره إلى اختلاف أهدافهم بناءً على نظرتهم للعمل، حيث 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، وهذا ما يتسق مع ما أشار له "دالتون، dalton" في دراسته حول "الهيئة الفنية"، حيث توصل إلى أن سعي الأفراد إلى تحسين وضعياتهم يعود إلى حاجتهم إلى كسب المزيد من القوة والسيطرة وضمن الحصول على أكبر قدر من المنافع، فالأفراد ينظرون إلى أعمالهم بطرق مختلفة، وذلك عائد لاختلافاتهم في العمر والقدرات الفردية والتوقعات. (مزبوة، 2016، صفحة 26).

كما أن النتائج التي توصلت لها الدراسة، والتي من مفادها أن نظرة العمال للمناصب الإشرافية 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 قوانين المؤسسة الرسمية التي تطرح مسألة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات، إلا أن ذلك يبقى مقتصرًا على فئة اجتماعية غالبية مسيرين، لهم علاقات نفوذ وتأثير، أو يحوزون على مكانة تنظيمية تؤهلهم للتحكم في قنوات الاتصال بالمؤسسة (مزبوة، 2016، الصفحات 29-30).

ومن ناحية أخرى فقد 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. (مزبوة، 2016، صفحة 275)

2-4- عرض واستخلاص نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها: والتي تفيد "تؤدي الخبرات والقدرات الفردية للعمال إلى تباين أدوارهم داخل المؤسسة."

جدول (8): الخبرات والقدرات الفردية للعمال وتباين أدوارهم.

انحراف معياري	متوسط حسابي	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العبارة	
1.1	3.1	60	6	8	27	12	7	10-تقلد المناصب العليا في مؤسساتكم يتم وفق أسس عادلة.
		100 %	10%	13.3%	45%	20%	11.7%	
1.48	3.01	60	11	12	10	13	14	11-تقلد أحد زملائك منصبا لا يستحقه يجعلك ترفض ذلك.
		100 %	18.3%	20%	16.7%	21.7%	23.3%	
1.21	3.46	60	4	10	14	18	14	12-الإطلاع على المعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة يكون على أساس الكفاءة العلمية.
		100 %	6.7%	16.7%	23.3%	30%	23.3%	
1.16	3.4%	60	3	11	18	15	13	13-الأقدمية في العمل تزيد من فرص وصول العامل إلى السلطة.
		100 %	5%	18.3%	30%	25%	21.7%	
1.35	3.11	60	10	9	17	12	12	14-الأقدمية في العمل تمنع العامل من الاعتراف
		100 %	16.7%	15%	28.3%	20%	20%	

القيم الثقافية والصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية بمديرية  
المصالح الفلاحية لولاية تبسة-

								بإمكانيات العمال الجدد.
1.35	2.91	60	13	9	17	12	9	15-الإبداع في العمل يدفع العامل لتجاهل الطرق المعتادة.
		100 %	21.7%	15%	28.3%	20%	15%	
1.22	2.51	60	5	7	17	16	15	16-يؤدي تقسيم العمل إلى تقسيم الجماعات.
		100 %	8.3%	11.7%	28.3%	26.7%	25%	
1.34	3.11	60	9	10	19	9	13	17-اختلاف اللغة يؤدي إلى صعوبة تبادل المعلومات.
		100 %	15%	16.7%	31.7%	15%	21.7%	
1.28	3.35	60	6	9	18	12	15	18-اختلاف اللغة يؤدي إلى صعوبة التفاعل بين الأفراد.
		100 %	10%	15%	30%	20%	25%	
1.33	2.86	المجموع						

يتضح من مضامين البيانات التي جاءت في العبارة "10"، أن 65% من العمال يشعرون أحيانا، أو في الغالب، بأن تقلد المناصب العليا في المؤسسة يتم وفق أسس عادلة، وذلك حسب ما تقتضيه كفاءة ومؤهلات بعض العمال، والتي تجعل لهم الأولوية في الوصول إلى تلك المناصب، بما يحقق أهداف المؤسسة.

أما في العبارة "11" فإننا نجد أن 61.7% من العمال يعبرون دائما عن رفضهم لهذا الإجراء، خاصة وأن أغلب الفئات العاملة بالمؤسسة هم خريجي الجامعات والذين لديهم من المؤهلات و الكفاءة والخبرة، ما يجعلهم يستحقون فرص تقلد مناصب إشرافية لإدارة المؤسسة، ويرفضون تواجد أشخاص غير أكفاء في تلك المناصب.

وتفيد العبارة "12"، أن 76.7% من مفردات مجتمع الدراسة، تؤكد على أهمية توفر الكفاءة العلمية والتقنية، بهدف القدرة على الاطلاع على كافة الاستراتيجيات والبرامج المتعلقة بنشاط المؤسسة، مما يمكن من فهم واستيعاب تلك المعلومات والقدرة على تطبيقها، خاصة وأن الاطلاع

على خطط المؤسسة يرتبط بالاجتماعات التي يكون أعضاؤها غالبا من المناصب العليا ذات الكفاءة اللازمة لإدارة العمل.

ونرى في العبارة "13"، أن الأقدمية في العمل تزيد أحيانا من فرصة وصول العامل إلى السلطة، بنسبة 30%. حيث يتميز العامل الذي لديه أقدمية بمعرفة مختلف طرق وأساليب تسيير المؤسسة، وكذا القدرة على التعامل مع المشاكل التي تواجهها، إضافة إلى المقدرة على ضبط العمال، وتمتعه بعلاقات جيدة معهم.

أما العبارة "14"، فإن نسبة 68.3% من المبحوثين، يرون أنه كلما تمتع العامل بأقدمية في العمل، فإنه يرفض الاعتراف بقدرات العمال الجدد، حيث يرى بعض المبحوثين الذين أجرينا معهم مقابلة أن هناك فئة من العمال الذين لديهم أقدمية في العمل يتجاهلون مجهودات العمال الجدد ولا يعترفون بإمكانياتهم، وغالباً ما ينتقدون أسلوبهم في أداء الأنشطة المسندة لهم، خاصة باعتمادهم على الأساليب التكنولوجية في العمل، إضافة إلى خوفهم من فقدان مناصبهم.

وتشير العبارة "15"، أن نسبة 80% من العمال يتفقون على أنه كلما تمتع العامل بالقدرة على الإبداع والابتكار، فإنه سوف يتجاهل لا محالة الطرق التقليدية في أداء أنشطته، ويتضح ذلك من خلال الفئات العمرية الشابة وخريجي الجامعات كقناة غالبية داخل المؤسسة، والتي تتميز بالقدرة على التحكم في الأساليب التكنولوجية والاستعانة بها في أداء المهام، إضافة إلى زيادة دافعيتهم نحو العمل والرغبة في الترقية وتقلد المناصب العليا، وهو ما قد يدخلهم في حالة من الاختلاف والتباين مع باقي العمال ذوي الأقدمية، والذين يتمسكون بالطرق الكلاسيكية في العمل، ويرفضون اكتساب مهارات جديدة خلال أداء أنشطتهم.

وفيما يتعلق بالعبارة "16"، فيتضح أن حوالي 80% من العمال يرون أن تقسيم العمل يؤدي إلى انقسام الجماعات وتباعدها، حيث لاحظنا أن العمال الإداريين متكثلين ويقدمون العون لزملائهم الذين يمارسون مهام إدارية، ولكنهم منفصلين عن العمال التقنيين، الذين يشكلون بدورهم جماعاتهم الخاصة، في حين أخبرنا البعض من العمال الذين أجرينا مقابلة معهم، بأنه هناك أسس ومعايير أخرى تُبنى على أساسها العلاقات داخل المؤسسة، كالقربة والاتفاق على الأهداف وتشابه وجهات النظر، بغض النظر عن طبيعة النشاطات التي يقومون بها أو المهام المسندة إليهم.

أما العبارة "17"، فيتضح لنا من خلالها أن 68.4% من العمال يتفقون أن اختلاف لغة التحدث بينهم يؤدي إلى صعوبة تبادل المعلومات فيما بينهم، حيث نجد أن البعض من العمال يتقنون اللغة الفرنسية بشكل جيد، في حين يتحدث آخرون باللغة العربية، وهو ما يعرقل فهمهم لبعض الأوامر التي يتلقونها، مما يؤدي إلى إمكانية حدوث أخطاء في تنفيذها.

## القيم الثقافية والصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية بمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة-

وفيما يخص العبارة "18"، فإننا نجد حوالي 74% من العمال يشيرون إلى صعوبة التفاعل فيما بينهم أحيانا، بسبب اختلاف اللغة، حيث يميل الأفراد داخل المؤسسة إلى بناء علاقات مع الأشخاص الذين يتحدثون بنفس لغتهم، أو لهجتهم، ويتجنبون التفاعل مع الأشخاص الذين يتقنون اللغة الفرنسية-على سبيل المثال- خوفا من الوقوع في الإحراج في حالة عجزهم عن تبادل المعلومات المتعلقة بالأنشطة أو الإجابة عن الاستفسارات المختلفة.

هذا وتشير نتائج الجدول، إلى أن المتوسطات الحسابية، تراوحت بين 2.51 و 3.46، والانحرافات المعيارية انحصرت بين 1.48 و 1.1، لتكون بذلك الدرجة الكلية ل (الخبرات والقدرات الفردية للعمال، وتباين أدوارهم)، ذات متوسط حسابي قدره 2.86، وانحراف معياري قدره 1.33، مما يدل على أن العاملين بمديرية المصالح الفلاحية، يميلون إلى الموافقة على بنود المحور الخاص بالفرضية الثانية، كما أن معامل ارتباط بيرسون -الخاص بهذا المحور- والمقدر ب 0.44، يدل على ارتباط متوسط لمؤشرات كل من الخبرات والقدرات الفردية للعمال، وتباين أدوارهم، مما يعكس وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين كل من خبرات وقدرات العمال الفردية، وتباين أدوارهم داخل المؤسسة، وهو ما يفسر بدوره تحقق الفرضية الثانية.

ومن خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول رقم (08)، والتي مفادها أن الخبرات والقدرات الفردية للعمال لها علاقة بتباين أدوارهم داخل المؤسسة، توصلت الدراسة الراهنة إلى أن اختلاف أسس الوصول للمناصب العليا بالمؤسسة -إما على أساس الكفاءة أو الأقدمية- يؤدي إلى صراع بين العمال، كما أن الاختلاف 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 الذهنية الفلاحية والثقافة التقليدية -وهم متقدمون في السن عادةً- يؤدي إلى طغيان القيم التقليدية داخل التنظيم، بينما يؤدي تزايد عدد الشباب إلى طغيان السلوكيات التي تتطلبها التنظيمات الحديثة (غياث، 2015، الصفحات 28-36)

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 -الاندماج والاعترا ب-"، والتي من بين النتائج التي توصلت إليها أن العلاقات غير الرسمية تميل في تشكلها إلى التجانس في التعليم ونوعه. (الأزهر، 2015، الصفحات 40-41).

إضافة إلى توصل دراستنا 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.(كعباش، 2006، صفحة 186)

3-4- عرض واستخلاص نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها: والتي مفادها "يؤدي اختلاف عادات العمال إلى التفاعل العدائي بينهم بالمؤسسة".

جدول (9): اختلاف عادات العمال وعلاقته بالتفاعل العدائي بينهم.

انحراف معياري	متوسط حسابي	كثيراً	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العبرة
1.26	3.48	60	3	13	14	12	18	19-تتعارض مصالح العمال داخل المؤسسة باختلاف ولاءاتهم.
		100 %	5%	21.7%	23.3 %	20%	30%	
1.43	3.28	60	11	8	8	19	14	20-في حال وقوع خلافات بين العمال، فإن الإدارة تعاقب الأطراف التي تعارضها.
		100 %	18.3 %	13.3%	13.3 %	31.7 %	23.3%	
1.25	3.75	60	5	2	20	9	24	21-هناك أطراف تحاول نشر الشائعات داخل المؤسسة.
		100 %	8.3 %	3.3%	33.3 %	15%	40%	
1.22	3.38	60	3	13	17	12	15	22-يؤدي نشر الشائعات إلى تعطيل أنشطة المؤسسة.
		100 %	5%	21.7%	28.3 %	20%	25%	

القيم الثقافية والصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية بمديرية  
المصالح الفلاحية لولاية تبسة-

1.13	2.7	60	13	9	23	13	2	23-يقوم العمال بتبليغ الإدارة بالأطراف التي تنشر الشائعات.
		100 %	21.7 %	15%	38.3 %	21.7 %	3.3%	
1.19	3.08	60	5	15	20	10	10	24-بناء علاقات العمل على أساس القرابة يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية بين الجماعات المختلفة.
		100 %	8.3 %	25%	33.3 %	16.7 %	16.7%	
1.31	3.6	60	6	7	11	17	19	25-تقوم بالتستر على غياب العمال الذين ينتمون لنفس منطقتك.
		100 %	10%	11.7%	18.3 %	28.3 %	31.7%	
1.10	3.35	60	4	6	26	13	11	26-يؤدي اختلاف وجهات نظر العاملين إلى قلة فرص السعي لإيجاد حلول مناسبة لمشكلاتهم.
		100 %	6.7 %	10%	43.3 %	21.7 %	18.3%	
1.32	3.5	60	8	4	14	18	16	27-يؤدي اختلاف وجهات نظر العاملين إلى نقص فعالية الاتصالات بينهم.
		100 %	13.3 %	6.7%	23.3 %	30%	26.2%	
1.24	3.33	الجموع						

يتضح من مضامين البيانات التي جاءت في العبارة "19"، أن 73.3% من العمال يرون أن تعارض مصالحهم له علاقة باختلاف ولأهم، حيث يسعى الفرد إلى بناء علاقة جيدة مع الأشخاص



الذين يخدمون مصالحه، وبالتالي يقدم ولاءه لهم، فيقوم بتزويدهم بكل المعلومات التي يحتاجونها، ويخبرهم بالأشخاص الذين يعارضونهم ويرفضون وجودهم بمناصبهم العليا.

أما في العبارة "20"، فنسبة 31.7% من العمال ترى أن الإدارة تقوم بمعاقة الأطراف التي تتعارض مع مصالحها، في حال وقوع خلافات، حيث تجد الإدارة فرصة لفرض سيطرتها على الأشخاص الذين يعارضون مصالحها، ومعاملتهم بصرامة، وجعلهم يتفوقون معها ويلتزمون بأوامرها.

وتشير العبارة "21"، أن نسبة 40% من العمال تتفق حول وجود أفراد تحاول نشر الشائعات داخل المؤسسة، والتي ينتج عنها قصور الأفراد الآخرين في أداء دورهم الوظيفي، بسبب تركيزهم على الشائعات المنتشرة، حيث يتم خلق بيئة عمل متوترة، وقد يكون ذلك بدافع الغيرة من بعض الأفراد حسب ما أخبرنا به بعض المبحوثين الذين أجرينا مقابلة معهم.

ونرى من خلال العبارة "22"، أن 73.3% من العمال يتفوقون على أن نشر الشائعات في المؤسسة يؤدي إلى تعطل أنشطتها، فعادة ما تؤثر الشائعات على الأداء، كما يمكن أن تتسبب في خسارة كفاءات وظيفية إن لم تكن الإدارة تتمتع بقدر كاف من المهنية في التصرف مع هذه الإشاعات.

أما العبارة "23"، فتبين أن نسبة 38.3% من العمال يقومون بتبليغ الإدارة بالأشخاص الذي يقومون بنشر الشائعات، وذلك حتى تقوم بمعاقتهم ومراقبتهم ومنعهم من نشر الشائعات مرة أخرى.

وفيما يتعلق بالعبارة "24"، فإن 33.3% من العمال يرون أن بناء علاقات العمل على أساس القرابة، يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية بين الأفراد، حيث يختار الفرد الانضمام لأفراد الجماعة الذين تربطه معهم علاقات قرابة، أين يشعر بالاستقرار إلى جانبهم، بسبب علاقته معهم خارج بيئة العمل، في حين يرفض بناء علاقات عمل مع الجماعات الأخرى، حيث يجد نفسه قد لا يستطيع التكيف معهم.

وفيما يخص العبارة "25"، فيتبين لنا أن 31.7% من العمال يقومون في غالب الأحيان بالتستر على غياب أحد زملائهم، والذي ينتمي إلى نفس منطقتهم، أو يقومون بأداء مهامه وتعويض غيابه.

أما العبارة "26"، فتشير إلى أن 43.3% من العمال يتفوقون على أن اختلاف وجهات نظرهم يؤدي إلى قلة فرص سعيهم لإيجاد حلول مشتركة بينهم، حيث يحاول كل فرد فرض وجهة نظره ورفض الوجهات الأخرى، 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.

## القيم الثقافية والصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية بمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة-

وتذهب العبارة "27"، إلى أن 30% من مفردات الدراسة، يرون أن اختلاف وجهات نظرهم يؤدي بدوره إلى نقص الاتصالات بينهم، حيث يقل تفاعل الأفراد الذين يختلفون في الآراء، بسبب نفورهم من الأشخاص الذين لا يتفقون معهم في وجهات النظر، إذ يجدون صعوبة في التعامل معهم وإقناعهم.

هذا وتشير نتائج الجدول، إلى أن المتوسطات الحسابية، تراوحت بين 3.75 و 2.7، والانحرافات المعيارية انحصرت بين 1.43 و 1.10، لتكون بذلك الدرجة الكلية ل (اختلاف عادات العمال، والتفاعل العدائي بينهم)، ذات متوسط حسابي قدره 3.33، وانحراف معياري قدره 1.24، مما يدل على أن العاملين بمديرية المصالح الفلاحية، يميلون إلى الموافقة على بنود المحور الخاص بالفرضية الثالثة، كما أن معامل ارتباط بيرسون -الخاص بهذا المحور- والمقدر ب 0.47، يدل على ارتباط متوسط لمؤشرات كل من عادات العمال، وتفاعلهم العدائي، مما يعكس وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين كل من عادات العمال وتقاليدهم، والتفاعل العدائي فيما بينهم، وهو ما يفسر بدوره تحقق الفرضية الثالثة.

ومن خلال الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (09)، والمتعلقة بالفرضية القائلة أن "عادات وتقاليد العمال تؤدي إلى التفاعل العدائي بينهم"، نستنتج أن أغلبية مفردات المجتمع المبحوث، ترى أن اختلاف ولاءات العمال يؤدي إلى تعارض مصالحهم داخل المؤسسة، كما أن الإدارة تقوم بمعاقبة 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.

فمن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة؛ أن بناء العلاقات على أساس القرابة داخل المؤسسة يؤدي إلى صعوبة تكيف أعضاء الجماعات المختلفة، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة "الفضيل رتيبي" حول "القرابة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية"؛ حيث أن الالتحاق بمكان العمل لم يكن ليتم في الغالب إلا لوجود أقارب ممن يعملون داخل الوحدة (الأزهر، 2015، الصفحات 43-44).

كما توصلت الدراسة الراهنة إلى أن تعارض مصالح العمال الناتج عن اختلاف ولاءاتهم بالمؤسسة يؤدي إلى صراع بينهم بسبب ظهور تكتلات وتحالفات، وهو ما يؤدي لولاء كل فرد للأطراف التي تحقق مصالحه، خاصة فيما يتعلق بدعم أشخاص معينين ومساندتهم للبقاء في السلطة أو الوصول إليها، وهو ما 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.

5- نتائج الدراسة: في نهاية دراستنا تم التوصل لجملة من النتائج، ندرجها فيما يلي:

- إن اختلاف نظرة العمال للعمل، يؤدي إلى اختلاف أهدافهم داخل المؤسسة؛ فالنظر إلى العمل على أنه وسيلة لزيادة الخبرة واكتساب المزيد من المعارف والمهارات، يدفع بالعمال لإتقان عملهم ويزيد من دافعيتهم نحوه، في حين اعتبار العمل مجرد وظيفة لكسب القوت، تجعل من العامل في حالة من الملل والروتين وانعدام الرغبة في تطوير أساليبه وممارساته داخل المؤسسة.

- تساهم الخبرات والقدرات الفردية للعمال أحيانا في تباين أدوارهم داخل المؤسسة؛ حيث يتم تقلد المناصب العليا من طرف أصحاب الكفاءات، وذوي الاقدامية والخبرة في العمل، مما قد يؤدي في بعض الأحيان إلى بعض الممارسات السلبية نتيجة التحكم في السلطة، وخدمة المصالح الخاصة على حساب مصلحة المؤسسة.

- يؤدي اختلاف عادات العمال أحيانا إلى التفاعل العدائي بينهم؛ حيث تنعكس تلك العادات على ممارسات وسلوكيات العمال، والتي تتفق مع البعض، وتختلف مع البعض الآخر، مما يزيد من نسبة انقسام الأفراد وتكتلهم ضمن جماعات تشارك في عاداتهم واتجاهاتها ومعتقداتها، وتميزها بتفاعلها العدائي مع من يختلف عنها.

6- الخاتمة:

إن ما هو متعارف عليه أن المؤسسة لا يمكن أن تعمل بمعزل عن البيئة الخارجية التي تمارس نشاطها فيها، إضافة إلى كونها تجمع الأفراد من مختلف الطبقات الاجتماعية والفئات العمرية، والمستويات التعليمية، مما يعكس جملة من المعايير والقيم الثقافية المختلفة التي يحملها أولئك العمال، وما قد يرافق ذلك من تناقضات واختلافات وبروز ملامح الصراع بالمؤسسة.

ومن خلال دراستنا لاحظنا أنه مما لا شك فيه أن المشاكل التي تواجه المؤسسة العمومية الجزائرية على اختلاف أنشطتها، ترتبط بشكل كبير 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، وهو ما استدعى تقديمنا للاقتراحات التالية:

- إجراء المزيد من الدراسات، بغرض الكشف عن مختلف أسباب بروز الصراع، للتمكن من حصر تلك الأسباب وإيجاد الحلول المناسبة لها، نظرا لما تسببه تلك السلوكيات من مخاطر وتأثير على العلاقات بين العمال من جهة، وأدائهم الوظيفي من جهة أخرى.

## القيم الثقافية والصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية بمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة-

- توعية الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة بضرورة بناء علاقات وطيدة فيما بينهم، بغض النظر عن المناطق الجغرافية التي ينحدرون منها، أو صلات القرابة التي قد تجمع بينهم، لما تشكله تلك العلاقات غير الرسمية من حافز لأداء مهامهم، في جو مريح، ومدى مساهمتها في رفع روحهم المعنوية في مكان العمل.

### قائمة المراجع:

#### أولا باللغة العربية

1. الحنيطي، محمد فالج (1993). الصراع التنظيمي أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية. (1)، 30-60.
2. بوفلجة، غياث. (2003). القيم الثقافية والتسيير. الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.
3. حريم، حسين. (2003). إدارة المنظمات من منظور كلي. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
4. مقداد، محمد. (2005). القيم الثقافية ودورها في نقل التكنولوجيا. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية. (2)، 39-66.
5. يوسف، مصطفى. (2005). مداخل جديدة لعالم جديد. الأردن: دار الفكر العربي.
6. كعباش، رابع. (2006). علم اجتماع التنظيم. الجزائر: مخبر علم اجتماع الاتصال.
7. الصيرفي، محمد. (2008). إدارة الصراع. مصر: مؤسسة حورس الدولية.
8. عياصرة، معن محمود، بني أحمد، مروان. (2008). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
9. غلابي، بوزيد. (2011). مفهوم المؤسسة العمومية. رسالة ماجستير. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي: الجزائر.
10. العقبى، الأزهر. (2015). القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين: المصنع الجزائري نموذجاً-دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة-. أطروحة دكتوراه. جامعة الإخوة منتوري قسنطينة: الجزائر.
11. بوفلجة، غياث. (2015). القيم الثقافية وفعالية التنظيمات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
12. مزبوة، بلقاسم. (2016). الصراع التنظيمي وانعكاساته على الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية عبد الله نواروية البوني. أطروحة دكتوراه. جامعة باجي مختار عنابة: الجزائر.

#### ثانيا باللغة الاجنبية

- 13.Ferguson, George. (1981). Statistic and Lysisin Psychology and Education. Mc Graw Hill. N.y.