

جامعة أحمد دراية - أدرار
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة بعنوان:

واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أدرار"

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر العلوم الاجتماعية
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:
البشير مرموري *

إعداد الطالبتين:

❖ زوليخة منصور

❖ إشراف بكري

يوم المناقشة: 15.06.2019

❖ أعضاء لجنة المناقشة

جامعة أدرار	مشرفا	د.البشير مرموري
جامعة أدرار	رئيسا و مقرا	د.رضا نعيجة
جامعة أدرار	مناقشا	أ.عائشة أم الغيث

السنة الجامعية: 2018 - 2019 م

شكر وتقدير



بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على اشرف المرسلين خاتم
النبيين وعلى اله وصحبه ومن تبعهم باحسان إلى يوم الدين...أما بعد فالحمد
والشكر أولاً وقبل كل شيء لله عز وجل، رب العالمين الذي يسر لنا دربنا و
أنار لنا طريقنا و ساعدنا في إعداد هذه المذكرة المتواضعة.

كما نتوجه بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان الجميل إلى الأستاذ
الدكتور "مرموري البشير" الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة والذي
لم تمنعه أعماله ومشاغله العديدة من متابعة هذا العمل المتواضع متمنيا له
المزيد من النجاحات في مشواره العلمي والحياتي.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام " أم الغيث عائشة ،
الصادق عثمان " على نصائحهم وتوجيهاتهم القيمة وكل من ساعدنا من قريب
و من بعيد في إنجاح هذا العمل سائلين الله عز وجل أن يجزيهم عنا خير الجزاء.

شكراً جزيلاً.



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	شكر وعران
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الإشكال
	ملخص الدراسة
أب	مقدمة
	الفصل الأول: الجانب المنهجي
05	1. إشكالية
05	2. تساؤلات الدراسة
06	3. فرضيات الدراسة
06	4. أسباب اختيار الموضوع
07	5. أهمية الدراسة
07	6. أهداف الدراسة
08	7. نموذج الدراسة
09	8. مصطلحات ومفاهيم الدراسة
14	9. الدراسات السابقة
15	10. التعليق على الدراسات السابقة
17	11. صعوبات الدراسة
18	12. الإجراءات المنهجية الدراسة
	الفصل الثاني: الجانب النظري
21	تمهيد
21	I. ماهية الصراع التنظيمي
21	I-1- مفهوم الصراع التنظيمي

فهرس المحتويات

23	1-2- خصائص الصراع
24	1-3- أسباب الصراع
25	1-4- مراحل الصراع
27	1-5- نظريات الصراع
34	11-العناصر الأساسية للصراع التنظيمي
35	11-1 الصراع البناء الصراع الهدام
36	11-2 أنواع الصراع
40	11-3 مستويات الصراع التنظيمي
43	11-4 نتائج الصراع التنظيمي
44	11-5 استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
46	11-6 تقييم أساليب التعامل مع الصراع
48	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الجانب الميداني
51	تمهيد
52	1. التعريف بمجتمع الدراسة
52	2. نشأة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
53	3. تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
53	4. الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
57	5. تحديد مجالات الدراسة
60	6. تحليل نتائج الفرضية الأولى
84	7. الاستنتاج العام للدراسة
84	8. الاستنتاج الجزئي
86	خاتمة
89	قائمة المصادر والمراجع
	ملاحق

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
58	توزيع عمال المؤسسة حسب الجنس والفئة السوسيو مهنية	01
59	كيفية استخراج تكرارات العينة	02
60	الحجم الفعلي للعينة بعد عملية التوزيع والاسترجاع	03
61	توزيع العينة حسب جنس المبحوثين	04
61	توزيع العينة حسب سن المبحوثين	05
62	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	06
62	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	07
63	توزيع العينة حسب المهنة	08
64	توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	09
65	توزيع العينة حسب عدد الموظفين في المكتب وتسهيل عملية إنجاز المهام	10
66	توزيع العينة حسب مدى وجود خلافات في محيط العمل ومدى تكرارها	11
67	توزيع العينة حسب بين من تحدث الخلافات داخل المؤسسة	12
67	توزيع العينة حسب تدخل الإدارة في حالة نشوب الخلاف	13
68	توزيع العينة حسب مدى تجاوب المبحوثين مع بعضهم في حل النزاع	14
69	توزيع العينة حسب مدى استماع الإدارة لمطالب العمال	15
69	توزيع العينة حسب مدى توافق الوظيفة مع التخصص العلمي	16
70	توزيع العينة حسب الحصول على ترقية وذكر نوعها	17
71	توزيع العينة حسب المعايير التي تمنح على أساسها الترقية	18
72	مدى تطبيق معايير الترقية	19

فهرس الجداول والأشكال

73	توزيع العينة حسب مدى رضا المبحوثين على المعايير المعمول بها في الترقية	20
74	توزيع العينة حسب عدالة معايير الترقية وسعي المبحوثين في تجسيد اهداف المؤسسة	21
74	توزيع العينة حسب ردود فعل المبحوثين في حالة عدم حصولهم على ترقية	22
75	توزيع العينة حسب مدى استفادة المبحوثين من الخدمات الاجتماعية ونوعها	23
76	توزيع العينة حسب مدى تناسب الخدمات الاجتماعية المقدمة لتلبية حاجيات العمال	24
77	توزيع العينة حسب الصعوبات التي تعيق عملية تقديم الخدمات الاجتماعية	25
78	توزيع العينة حسب الخلافات بين العمال من أسباب عدم استفادتهم من الخدمات الاجتماعية	26
78	توزيع العينة حسب أي من الجنسين أكثر استفادة من الخدمات الاجتماعية	27
79	توزيع العينة حسب القوانين والرقابة المنظمة للخدمات الاجتماعية	28
80	توزيع العينة حسب حصولهم على ترقية و وجود خلافات في محيط العمل .	29
81	توزيع العينة حسب الأسس التي تمنح عليها الترقية وبين من تحدثت الخلافات في محيط العمل إن وجدت.	30
82	توزيع العينة حسب استفادتهم من الخدمات الاجتماعية و وجود خلافات في محيط العمل.	31
83	توزيع العينة حسب الخلافات بين العمال سبب في عدم الاستفادة من الخدمات الاجتماعية و استماع الإدارة إلى مطالب العمال.	32

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
08	يوضح نموذج الدراسة	01
26	يوضح مراحل عملية الصراع	02
29	يوضح مواقع العصب التطبيقية بالنسبة إلى العصب المركزية .	03
35	يوضح مخرجات الصراع البناء والهدام	04
38	يوضح أنواع الصراع التنظيمي	05
42	يوضح مستويات الصراع التنظيم في المنظمات المختلفة .	06

ملخص الدراسة :

إن الصراعات ظاهرة تسود مختلف المؤسسات او المنظمات، بحيث يمكن أن تكون هناك صراعات إيجابية والتي بدورها تتدخل فيها الإدارة ، لهذا هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الموضوع ، وذلك بتوزيع عينة مكونة 80 عامل من أصل 100 مختارة بطريقة عشوائية ، إلى جانب أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان.

وقد خلص هذا البحث إلى مجموعة من النتائج كانت على النحو التالي:

- العمال يقرون بوجود الصراع بالمؤسسة بنسبة كبيرة ولا يرتبط الصراع بالخدمات الاجتماعية أو الترقية ، ويمكن أن يرجع ذلك إلى أسباب أخرى مثل أسباب شخصية أو اجتماعية.
- أن الترقية بنوعها ليست سببا مباشر وليس لها تأثير كبير داخل المؤسسة في حدوث الصراع .
- يمكن اعتبارا لخدمات الاجتماعية سببا في حدوث الصراع في المؤسسة .
- من خلال بحثنا هذا توصلنا إلى أنه يوجد صراع داخل المؤسسة إلا أنه لا يرتبط بمؤشرات دراستنا .

Le conflit est un phénomène qui domine des institutions différentes ou des organisations, il est difficile d'avoir les relations sociales de compréhension et l'accord et il n'est pas si sérieux qu'il peut y avoir des conflits positifs dans lesquels l'administration intervient, pour que l'étude ait pour but d'identifier la réalité de conflit organisationnel dans l'institution algérienne du Fonds de Sécurité sociale national.

L'approche analytique descriptive au sujet a été adoptée en distribuant un échantillon de 80 des 100 choisis aléatoirement, avec l'outil d'enquête (de vue générale).

Cette recherche a produit un ensemble des découvertes qui étaient comme suit :

- Les gens (Le peuple) qui ont été affectés par le conflit sont aussi conscients de l'existence d'un conflit avec l'institution dans la grande proportion et le conflit n'est pas lié avec des services sociaux ou la promotion et ceci peut être attribué à d'autres raisons comme des raisons personnelles ou sociales.
- Je pense que la promotion de leurs sortes n'est pas une raison directe et n'a pas de grand impact à l'intérieur de l'institution en cas du conflit.
- On peut considérer des services sociaux comme une cause de conflit dans l'institution.
- Par notre recherche, nous avons constaté qu'il y a un conflit dans l'institution, mais il n'est pas lié avec nos indicateurs (clignotants) d'étude.

مقدمه

مقدمة

يعتبر العنصر البشري أساس المنظمة وركيزتها ، بل إنه يمثل المحور الرئيسي في تحقيق نجاحها والوصول إلى أهدافها المرجوة ، فلكل فرد داخل هذا النسق أدوارا ومكانة لأنه بقدر ما يبذل الإنسان من جهد في أدائه فإنه ينعكس على فعالية المنظمة ، حيث تتكون هذه المنظمات من مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهدافها غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى اتفاق العاملين في بعض المواقف ، وعدم اتفاقهم في مواقف أخرى ، وغالبا ما يؤدي هذا الاختلاف إلى حدوث الصراع التنظيمي ، فالصراع بذلك يرتبط بالدرجة الأولى بوجود مصالح مشتركة بين الأفراد .

لقد شهدت المجتمعات أشكالاً ومستويات مختلفة من الصراعات منها السياسية والدينية والثقافية ... ، فالصراعات بصورها الكامنة والظاهرة تطورت عبر تعاقب المراحل التاريخية وصولاً إلى الصراعات المختلفة التي تغزوها التفاعلات الاجتماعية الحالية للمجتمع .

ومنه فالصراع كعملية اجتماعية قد تحدث داخل التنظيم و تصبح في بعض الأحيان واقعا لا مفر منه ، مما يجعل من المنظمة تصب جل اهتماماتها عليه من خلال قدرتها على التعامل معه بما يخدم تحقيق أهدافها ، ذلك أن مسألة الصراع تعد مدخلا ضروريا لفهم واقع مؤسساتنا بهدف إخراجها من المشكلات المتراكمة والتي تعيقها عن أداء مهامها وتحقيق أهدافها .

ولانجاز هذه الدراسة فقد قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة فصول ، تحدثنا في الفصل الأول على الإطار المنهجي للدراسة موضحين فيه إشكالية الدراسة ، وفرضياتها أهمية الدراسة وأهدافها ، أسباب اختيار الموضوع ، كما قمنا بالتحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة ثم تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية المتبعة لإعداد هذه الدراسة فقد استعرضنا بعض الدراسات السابقة حول الموضوع .



وتطرقنا في الفصل الثاني إلى الإطار النظري للدراسة متمثلاً في ماهية الصراع، بدءاً من تعريف الصراع ومفهومه ثم التطرق إلى طبيعة الصراع من خلال خصائصه وأنواعه ومستوياته ، ثم الحديث عن مسار الصراع مروراً بأسبابه ومراحله وأثاره ، كما قمنا بدراسة الصراع التنظيمي في ضوء النظرية السوسيولوجية ، حيث تناولنا فيه النظريات الأساسية التي تناولت الصراع بمختلف مداخلها وروادها .

أما الفصل الثالث فقد خصصناه لعرض مجريات الدراسة الميدانية وتفريغ البيانات في عدد من الجداول وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية عرض النتائج أين تم اختبار الفرضيات، وفي نهاية البحث خاتمة تتناول نتائج الدراسة .

الجانب النظري و المنهجي للدراسة

1. إشكالية
2. تساؤلات الدراسة
3. فرضيات الدراسة
4. أسباب اختيار الموضوع
5. أهمية الدراسة
6. أهداف الدراسة
7. نموذج الدراسة
8. مصطلحات ومفاهيم الدراسة
9. الدراسات السابقة
10. التعليق على الدراسات السابقة
11. صعوبات الدراسة
12. الإجراءات المنهجية للدراسة

1- الإشكالية:

تعتبر الموارد البشرية هي الدعامة الأساسية التي تستند إليها المنظمة الحديثة والإدارة لتحقيق أهدافها كذلك لا تستطيع أية منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية دون التفاعل بين الأفراد والجماعات المختلفة والتي تعتمد على بعضها البعض لأغراض متعددة.

تعد ظاهرة الصراع التنظيمي من الظواهر الاجتماعية الطبيعية الحدوث في المجتمع ، يمثل وجودها أحد معالم الواقع الإنساني ولا تكاد تخلو منظمة من هذه الظاهرة ، وهي نتاج التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا التفاعل يعترضه أحيانا بعض الصراعات والتي تحدث نتيجة لعدة أسباب من بين هذه الأسباب تعارض المصالح بين الأفراد والتنافس على الموارد .

يشكل الصراع موضوعاً قديماً وجديداً في آن واحد ، فهو قديم لأنه ظهر بظهور الحياة الإنسانية عبر كل المراحل فقد كان ولا يزال محل اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين هناك من نظر للصراع على أنه سلاح ذو حدين يمكن ان يكون سلبياً كما يمكن أن يكون إيجابياً وهي ظاهرة جديدة بالبحث والدراسة .

لهذا عملنا على دراسة ظاهرة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة واقعها والأسباب التي تؤدي إلى الصراع، بحيث سنحاول في هذا البحث أن نسلط الضوء على الصراع الناتج على كل من الترقية والخدمات الاجتماعية ، أي أننا بصدد البحث عن واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية ومن هنا أمكننا صياغة مشكلة الدراسة كالتالي:

← ما هو واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية ؟

الأسئلة الفرعية :

- هل تعتبر الترقية من أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسة ؟

- هل تعتبر الخدمات الاجتماعية من أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسة ؟

2- الفرضيات

تسعى هذه الدراسة لاختبار الفرضيات التالية

الفرضية العامة:

يوجد صراع تنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.

ويتفرع عن هذه الفرضية العامة الفرضيات الجزئية الآتية:

- تعتبر الترقية من أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.
- تعتبر الخدمات الاجتماعية من أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.

3-أسباب اختيار الموضوع :

الأسباب الذاتية :

- الرغبة في تقديم معلومات حول موضوع الصراع التنظيمي .
- التعرف على البناء التنظيمي للمؤسسة من الناحية الميدانية .
- الرغبة في الاطلاع على جوانب الموضوع .

الأسباب الموضوعية :

أهمية مشكلة الصراع التنظيمي وذلك بالوقوف على أهم الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي في المؤسسة وهذا من أجل توضيح الرؤيا للأفراد من خلال تكوين إطار معرفي حول الصراع .

4- أهمية الدراسة:

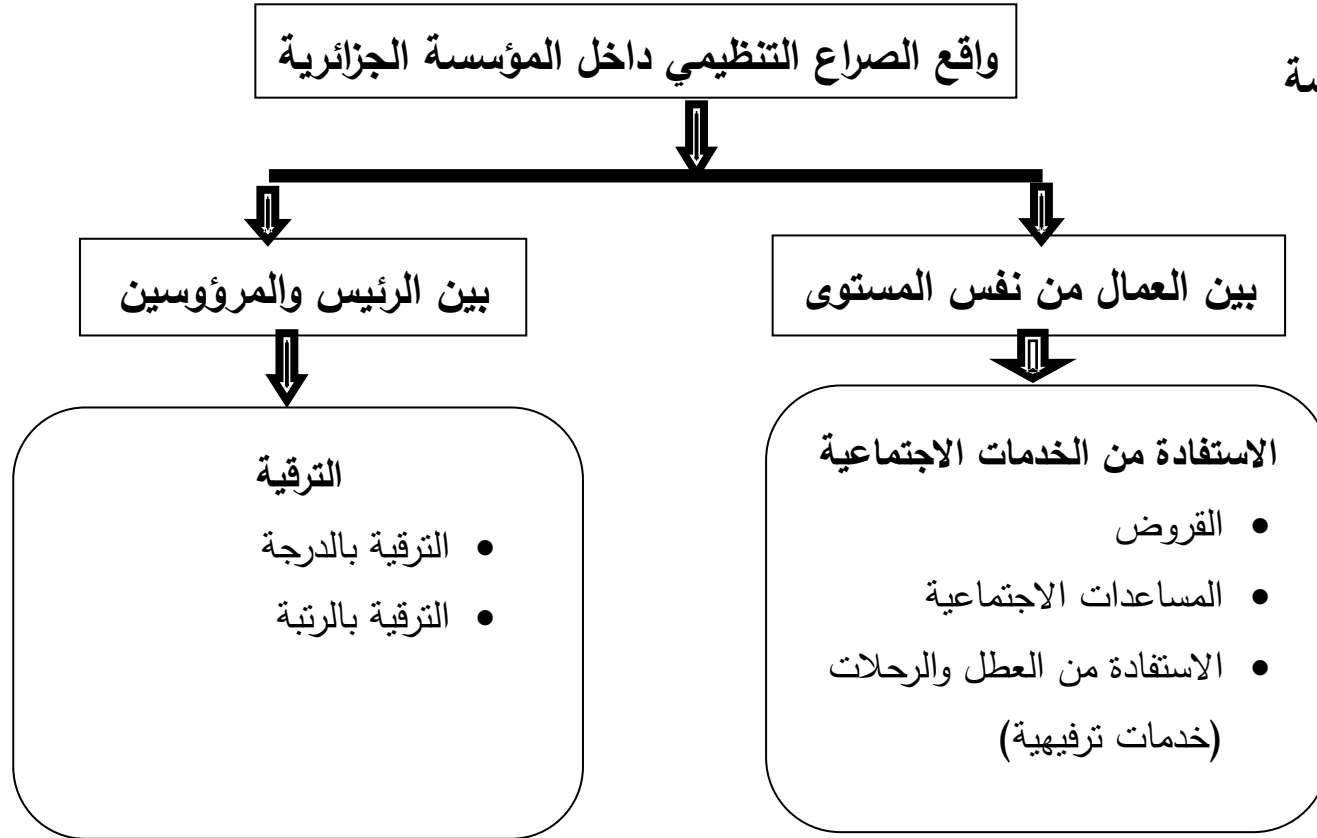
إن الأهمية العلمية لهذه الدراسة تكمن في عدة مجالات نذكر منها :

- تتجلى أهمية الدراسة بالنسبة للباحث في كونها تزيد من اطلاعه على مثل هذه الموضوعات بالإضافة إلى زيادة رصيده العلمي .
- تسهم هذه الدراسة في إلقاء المزيد من الضوء حول الموضوع عن طريق النتائج التي يمكن التوصل إليها .
- محاولة إزالة الغموض المتعلق بمشكل البحث وهذا ما سنتطرق إليه في النواحي النظرية.
- ارتباط هذه الدراسة بظاهرة إنسانية اجتماعية طبيعية الحدوث لا بد من التعرف عليها وكيفية التعامل معها والأسباب المؤدية إليه.

5. أهداف الدراسة:

- إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المنظمة .
- تهدف الدراسة إلى التعرف على ظاهرة الصراع التنظيمي من خلال البحث على العوامل التي تسهم في نشوئها بين الأفراد.
- توضيح ماهية العلاقة بين الترقية والخدمات الاجتماعية بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة .
- الكشف عن ظاهرة الصراع التنظيمي وواقعه التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية ميدانيا .
- الخروج بنتائج وتوصيات يمكن أن تساعد في إيجاد حلول لهذه الظاهرة .

الشكل رقم (01): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

7- الدراسات السابقة :

إن أهم قاعدة في البحث العلمي وهو الاطلاع وقراءة كل ما كتب في موضوع البحث لأن بذلك يمكن للبحث من تكوين فكرة عامة حول الموضوع كما تمكنه من الاطلاع على النتائج التي توصل إليها الباحثون الآخرون في موضوع بحثهم ، ومن الدراسات السابقة للموضوع نذكر ما يلي :

الدراسات الأجنبية :

1/دراسات قام بها كامبا "kamba" سنة1993عنوانها "أساليب إدارة الصراع عند مديري مدارس الثانوية " في جنوب غرب أمريكا .¹

تمت الدراسة على مرحلتين على عينة الدراسة المكونة من (209) مديرا ،وقد أظهرت الدراسة في المرحلة الأولى النتائج التالية :

ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساليب التي يستخدمها أسلوب التكامل لا يلتزمون بالضرورة بهذا الأسلوب وذلك لانهم يديرون الصراعات بين المعلمين بأساليب متعددة.

2/ دراسة "هنكن ويكستون ودي" Hankin wicton and.dee سنة 2000 بعنوان "أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الإدارية الذاتية" .

هدفت هذه الدراسة الى معرفة الأساليب المفضلة لحل الصراع لدى مديري المدارس الواقعة في المدن الحضرية بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية .

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

_ نادرا ما يلجأ المديرون إلى استخدام أسلوب التجنب في إدارة الصراعات التي تحصل في المدارس .

¹القفل سمية ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة ، دراسة ميدانية بمديرة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية أدرار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2015،ص21.

- _ أكثر الأساليب استخداما من قبل المديرين وهو أسلوب التعاون .
- _ أساليب إدارة الصراع المستخدمة حسب تفضيل المديرين لها هو أسلوب التعاون ثم أسلوب استخدام السلطة ثم أسلوب التجنب .
- _ كلما زاد عدد المشاركين في حل النزاع زاد اللجوء الى أسلوب التعاون كأسلوب للحل ¹.

الدراسات العربية

الدراسة الأولى:

أجرت الشريف(1996)²دراسة حول الصراع التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية السعودية،هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب الصراع التنظيمي ،وأساليب التي يتم التعامل بها مع الصراع وأكثر هذه الأساليب من جهة نظر هيئة التدريس بالجامعة.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة،وبلغ عدد مجتمع الدراسة(80) فردا وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أن هناك عدة عوامل في حدوث الصراع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة منها:محدودية الموارد، وتفاوت الصفات الشخصية ،وصراع الدور.

أن أسلوب التعاون هو أكثر الأساليب يستخدمها رئيس القسم في التعامل مع الصراع داخل القسم.

الدراسة الثانية:

دراسة لفوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر³بعنوان "أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطور التنظيمي2008"هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط إدارة الصراع ومدى تطبيقها من

¹ حمد بن صافية ، أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية ،دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بولاية

أدرار،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل،2015 ص14.

² طارق بن العتيبي،الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها (رسالة ماجستير غير منشورة)جامعة نايف للعلوم الامنية،2006

³فوزي حامد أبو عساكر "أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطور التنظيمي"،رسالة ماجستير غير منشورة،2008

قبل الإدارة في حل الصراع في وزارة الصحة، هدفت أيضا إلى التعرف على مدى تأثير هذه الأنماط على التطور التنظيمي. وتوصلت إلى النتائج التالية:

-نسبة استخدام أنماط الصراع ضعيفة فجميع النسب كانت منخفضة حتى نمط القوة والسيطرة الأعلى درجة أيضا كانت نسبة ضعيفة وترتيب الأنماط حسب استخدامها في وزارة الصحة تنازليا كالتالي: نمط القوة والسيطرة، نمط التسوية، نمط التجنب، نمط التنازل وأخيرا نمط التعامل.

-يتأثر التطور التنظيمي بالأنماط الصراع الخمسة المستخدمة فيكون التأثير سلبي عند استعمال نمط القوة والسيطرة، أما الأنماط الأربعة إيجابية من حيث تأثيرها على التطوير التنظيمي كالتالي (التعاون-التسوية-التنازل-التجنب)

وهكذا نلاحظ أن جميع الدراسات التي تناولتها سابقا قد ظهرت في مجتمعنا غربية وبالتالي فهي تفسير ظاهرة الصراع في تنظيمات الدول النامية وبالأخص الدول العربية. ولهذا فإن مسألة تعميم هذه النتائج على منظماتنا العربية يبدو أمرا صعبا نظرا لتلك الاختلافات وغيرها مع ذلك سنحاول الاستفادة من هذه الدراسات ولعل هذا سيوجه اهتمام الزملاء من الكتاب والباحثين العرب في تناول هذا الموضوع حتى تكون لدينا رصيد معرفي هائل عن ظاهرة الصراع التنظيمي.

الدراسات الجزائرية :

الدراسة الأولى: علي غربي (1989)

بعنوان " العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع دراسة سوسولوجية للعلاقة بين الصراع الصناعي والتسيير الاشتراكي للمؤسسات بالشرق الجزائري ".

يندرج موضوع الدراسة للباحث علي غربي تحت مجال العلاقات الصناعية ويدور حول حول طبيعة العلاقة بين التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، وحدث الإضرابات بالمجتمع الجزائري.

سعت الدراسة للوقوف على العلاقة التي تربط بين المتغيرين التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، و حدوث الإضرابات العمالية ، وذلك بتشخيص الأوضاع الواقعية للصراع الصناعي في ضوء الشواهد والمبررات التي يمدنا بها الواقع الاجتماعي الجزائري الذي يهد تحولات اجتماعية واقتصادية وسياسية ،تكونت عينة الدراسة من (647) عامل اختيروا بطريقة عشوائية طبقية من واقع قوائم المستخدمين بكل مؤسسة من مؤسسات الشرق الجزائري .

وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية :

_ ليس هنالك ارتباط بين تكرارية الإضرابات وبين فعالية التسيير الاشتراكي للمؤسسات واستنادا للدراسة الميدانية فقد كشفت عن عجز التسيير الاشتراكي للمؤسسات في التخفيف من حدتها .

_ إن الصراعات في المنظمات الصناعية الجزائرية تعود أساسا إلى عوامل أخرى تتمثل في أجور منخفضة والظروف السيئة والصعبة المحيطة بالعملية الإنتاجية ، شعور العمال بالإحباط في تحقيق طموحاتهم الاقتصادية والسياسية ، وإتباع سياسات معينة من الترقيات تؤدي إلى خلق اضطرابات في الوضع أو المكانة المهنية للعاملين .

أما العامل الجوهري والأساسي فهو استخدام القوة لفئات معينة متعارضة في مصالحها .¹

الدراسة الثانية : ناصر قاسيمي (2005)

هي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان " الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة نظرية وتطبيقية " انطلق الباحث في دراسته من التساؤلين التاليين .

1- ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟

¹محمد بن صافية،مرجع سابق

2- كيف يؤثر الصراع التنظيمي في فعالية التسيير في هذا التنظيم ؟

الذي هو الجماعات المحلية لولاية الجزائر .

1- تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية ، و الغير الرسمية في إشارة مظاهر الصراع داخل التنظيم و التي تؤثر في فعالية التسيير .

2- كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين و إشراكهم في اتخاذ القرار والاستفادة منها أدى إلى إثارة مظاهر الصراع .

3- كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع و ازداد التعاون التنظيمي.

اعتمد الباحث في دراسته على تقنية الاستبيان ودقق هذه الدراسة بصفة أكبر باعتماده على تقنية المقابلة التي أجراها مع المسيرين في الجماعات المحلية وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

_ هناك العديد من العوامل التي تؤدي الى الصراع وتؤثر في العلاقات الرأسية والأفقية منها تعطيل المهام الذي إما إن يكون غير معتمد أو يكون معتمد وبالتالي تكون له أهداف يرمي إليها أشخاص أو جماعة ما وراءه.

_ هناك طرق أخرى تتعلق بعدم تنفيذ الأوامر من طرف البعض أو سوء تنفيذها مما يدفع الى تضييع الوقت في إعادة الانجاز ، وزيادة التسرع و عدم الانضباط ، وكل ذلك من عوامل الضغط و التوتر و الصراع داخل التنظيم إذا علمنا إن هذا السلوك لما يكون معتمد يعني أن تسيير الوسائل و التسيير بصفة عامة بدلا ما يوجهه لزيادة فعالية العمل التعاوني فانه يوجه للضغط على الآخرين وتوجيه العلاقات والانتقام من البعض وكسب التأييد والولاء لجهة معينة داخل التنظيم.

إن مختلف أشكال التعاون الرسمي وحتى التعاون في العلاقات الرسمية مدفوعة بعامل كبير هو تبادل المصالح ، لكن ذلك لا يتم ولا يكون له معنى و قيمة ألا ضمن علاقات الولاء المختلفة التي تكون في شكل عصبية هي العصب الرقابية و الجهوية و السياسية

وعصبيات الجيل والمستوى التعليمي و غيرها... وبذلك تمتد خصائص العلاقات الاجتماعية من النسق الخارجي إلى النسق التنظيمي لتؤثر في العلاقات الرسمية و الغير الرسمية أما جوانب التعاون فتتمثل في النواحي الرسمية التي منها عملية التسيير و التعاون على المهام اليومية ، وكذا في حل المشاكل الشخصية وهذا ما يعبر على عمق العلاقة.

8-التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال عرض الدراسات السابقة نلاحظ أن أغلب هاته الدراسات جاءت متشابهة من حيث أهميتها وأهدافها ومنهجها وأدواتها وتستوحي علاقتها بالدراسات الحالية . إن موضوع الصراع التنظيمي موضوع قديم وحديث فقد تناولته الدراسات القديمة ولا تزال تتناوله الدراسات الحديثة وهذا دليل على أهمية موضوع الصراع.

لهذا نجد من حيث الأهمية:

فقد وجدت أنها تتصف بالتخصص ، فمنها ما يهتم بالصراع التنظيمي من حيث مفهومه وانعكاساته وأسبابه ، وكذلك في تحديد مستوياته وأنواعه ومراحله وكلك التعرف على أكثر الإستراتيجيات استخداما وأخرى تهتم بدراسة أساليب إدارة الصراع وركزت على كيفية التعامل معه ولقد ركزت الدراسات على استخدام المنهج الوصفي المسح الشامل ومنها من اعتمدت على المقارنة .

طبقت على قطاعات متنوعة حيث طبق بعضها على مؤسسات صناعية وحكومية وتعليمية. كما استخدمت الاستبيان والمقابلة كأداة للدراسة .

من حيث النتائج:

توصلت الدراسات التي عرضت حول الصراع التنظيمي إلى أن أسباب الصراع التنظيمي تعود الى غموض المهام وتنفيذ الأوامر وغياب العدالة ، وتعارض الأهداف بالإضافة إلى الصراعات الشخصية الناتجة عن الضغوط النفسية .

إن بعض الدراسات السابقة حاولت التعرف على أفضل أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي وعلى أسباب هذا الصراع .

حاولت بعض الدراسات السابقة التعرف على العلاقة بين الصراع التنظيمي وأساليب التعامل معه ومن هذه الدراسات (ناصر قاسمي 2005).

وقد استفاد الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري وقد توصلنا من خلال الدراسات السابقة إلى:

إن هذه الدراسات عملت على محاولة خفض الصراع التنظيمي قدر الإمكان وضرورة إبراز جوانبه الإيجابية .

كما حاولت توجيه وزيادة وعي المديرين والعاملين بمفهوم الصراع التنظيمي وضرورة المحافظة على مستوى معين لأن ظاهرة الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية طبيعية الحدوث، ولا تكاد منظمة تخلو من وجوده.

9- مصطلحات ومفاهيم الدراسة :

ثمة تعريفات عديدة عرف المفهوم يعب حصرها، أو حتى ذكر كل ما جمعناه من تعريفات، إذ هناك شبه تطابق في بعض المرات وتطابق في مرات أخرى، لذا حاولنا الاكتفاء بما يمكن جني فائدة من ورائه.

الصراع:

العملية التي من خلالها يدرك احد الأطراف أن اتخاذ طرف آخر لبعض الخطوات سيؤدي لنتائج سلبية على مصالحه الخاصة.¹

التنظيم:

عملية إدارية أساسية تقضي لدراسة هيكل الإدارة وأهدافها ومهامه ومسؤولياتها وأساليب وطرق العمل فيها ، وذلك بهدف تمكينها من تقديم الخدمات التي وجدت من أجلها في أقل كلفة ممكنة وأقصر وقت معقول وأكبر إنتاجية ، وهذا ما يستلزم تحديد أوجه النشاطات المتنوعة وتجميعها بشكل منطقي يساعد على سهولة أدائها.

¹ محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة ، الإسكندرية ، 2002، ص316

بحيث عرفه أدوين ستين "عبارة عن مجموعة من الأفراد توحد جهودها الفردية بشكل مرتب محسوس لتحقيق مهمة متفق عليها".¹

تعريف الصراع التنظيمي: موقف يتصف بالمنافسة، تصبح فيه الاطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها، ويسعى كل طرف منها الى تحقيق غاية على حساب الطرف الاخر.

المفهوم الإجرائي للصراع التنظيمي: بعد استعراض المفاهيم الخاصة بالصراع التنظيمي يمكننا القول أن الصراع التنظيمي هو ذلك الخلاف الذي يحدث بين العمال ومروؤسيهم في مستواه العمودي أو بين العمال فيما بينهم في مستواه الأفقي نتيجة لاختلاف الأهداف والوسائل، خاصة للحصول على ترقية بأنواعها أو الاستفادة من الخدمات الاجتماعية.

النزاع:

كل الخلافات الخاصة بالعلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل وظروف وبيئة العمل ولم تجد لها تسوية بين العاملين والجهات المستخدمة.²

الخلاف :

يعبر مفهوم الخلاف عن المعارضة والتضاد ، وعدم التطابق سواء في الشكل ، أو في الظروف أوفي المضمون ، وهو ما قد يكون أحد مظاهر الأزمة ، ولكنه لا يعبر عنها تماما فالاختلاف لا يمثل أزمة في حد ذاته ، ولكنه يعبر عنها أو يكون باعثا على نشوئها واستمرارها .³

التنافس:

التنافس لغة يعني "نزعة فطرية تدعو إلى بدل الجهد في سبيل التشبه بالعظماء واللاحاق بهم ."

¹ فوزي حسين ، الإدارة العامة والتنظيم الإداري ، ط1 ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 1999 ، ص65

² ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية ،

الجزائر ، 2011 ، ص121

³ رضا صاحب أبو حمد ال علي، سنان كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة (نظرة عامة) ، ط1، الوراق للنشر والتوزيع

، عمان ، 2002 ، ص187

وفي التنزيل العزيز : " وفي ذلك فليتنافس المتنافسون " ¹.

وصدر تعريف للتنافس من قبل علماء الاجتماع في المعجم الفلسفي على أنه "ميل الفرد إلى احتلال مكان غيره ، ويقع هذا التنافس بين الأفراد كذلك بين المؤسسات والوظائف." ²

10- الإجراءات المنهجية الدراسة :

منهج الدراسة:

يعتبر المنهج ضروري في أي بحث علمي لأنه بمثابة المسار الذي يتخذه الباحث قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة موضوع معين ويتطلب المنهج البيانات حول الظاهرة التي هي محل البحث وفق الظاهرة و إجراء الممسوحات الميدانية ، والتي تعتمد لدرجة كبيرة على اختيار عينات المناسبة اختبار و تحليل هذه المعطيات . استخدمنا المنهج الوصفي في هذه الدراسة لأنه الأصلح و الأنسب للدراسات التي ترمي إلى وصف الجوانب الظاهرة و التشخيص و التدقيق لها بجمع الحقائق مع محاولة تفسيرها تفسيراً كافياً ، وبما إننا بصدد دراسة ظاهرة الصراع التنظيمي وواقعه داخل المؤسسة الجزائرية سنحاول الكشف عن أهم و أبرز الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي.

وقد لجأنا إلى مصدرين أساسيين :

أ/- المصادر أساسية : حيث اتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة بحيث أعتمدنا على عدة مصادر والتي تتمثل في الكتب و المراجع العربية ذات علاقة و الدوريات و التقارير و الأبحاث و الدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة .
ب/- المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الملاحظة و المقابلة إضافة إلى الاستمارة كأداة رئيسية للدراسة ،صممت خصيصاً لهذا الغرض ، و تم إعدادها بالاعتماد على نموذج الدراسة ، إضافة إلى عدد من

¹ سورة المطففين: آية 26 .

² جميل صليبا ، المعجم الفلسفي ، مج1 ، دار الكتاب اللبناني ،بيروت ، لبنان ، 1978 ، ص 348.

الاستمارات المعتمدة في الدراسات السابقة و ذلك بعد تعديلها بما يتوافق مع الموضوع المدروس ، ومن ثم تحكيمها من قبل عدد من الأساتذة المختصين في مجال العلوم الاجتماعية و ذلك للحصول على البيانات و المعلومات الضرورية .

11- صعوبات الدراسة:

لا تخلو أي دراسة علمية من صعوبات تواجه الباحث سواء في مرحلة الدراسة النظرية أو في مرحلة جمع البيانات . الدراسة الميدانية .
أما الصعوبات التي واجهتنا هي حساسية الموضوع بحد ذاته باعتباره موضوع يتعلق بسلوك الأفراد داخل المنظمة ، مما يجعله صعب التحقق على أرضية الميدان ، رفض بعض الموظفين التعاون معنا برغم حصولنا على ترخيص من المؤسسة المعنية لحصولنا على المعلومات صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية .

ماهية الصراع التنظيري

تمهيد:

II. الصراع التنظيمي:

I-1- مفهوم الصراع التنظيمي

I-2- خصائص الصراع

I-3- أسباب الصراع:

I-4- مراحل الصراع :

I-5- نظريات الصراع:

II-العناصر الأساسية للصراع التنظيمي :

II-1 الصراع البناء الصراع الهدام :

II-2 أنواع الصراع :

II-3 مستويات الصراع التنظيمي :

II-4 نتائج الصراع التنظيمي :

II-5 استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :

II-6 تقييم أساليب التعامل مع الصراع :

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمراً طبيعياً، سواء كانت تلك التنظيمات سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية، بل إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي أيضاً وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية، الداخلية والخارجية عليه، لا تخلو أي منظمة من وجود اختلاف في وجهات النظر خاصة فيما يخص الأمور المتعلقة بالإدارة مما قد يؤدي إلى حدوث الصراع، ولقد كان أغلب الباحثين ينظرون إلى الصراع التنظيمي بأنه ظاهرة سلبية باعتبار الإنسان مجرد آلة دون مراعاة الجوانب الإنسانية له، واعتباره كذلك ظاهرة خطيرة تؤثر على استمرار واستقرار المنظمة وبالتالي يخدم المصلحة العامة للمنظمة ولم يكن الصراع معترف به كظاهرة موجودة أساساً داخل التنظيم، باعتباره ظاهرة عكسية يجب القضاء عليها.

I- ماهية الصراع التنظيمي

I-1 مفهوم الصراع التنظيمي

الصراع لغة: من صرع وصرعه صرعا : طرحه على الأرض ويقال صرعه المنية، وصرعت الريح الزرع فهو مصروع وصرع. ¹

وكلمة conflict هي ذات أصل لاتيني وتعني عملية الضرب أو الطرق وأما استخدامها في اللغة الإنجليزية القديمة فتعني العراك أو الخصام. ²

أي أن الصراع: "اشتقاقاً بمعنى التعارض بين مصالح وأراء".

الصراع اصطلاحاً: لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي وذلك لتباين مدارسهم ولقد وردت عدة تعاريف منها:

¹ إبراهيم أنس عبد الحليم منتصر، عطية الصوالحي، محمد خلق الله أحمد، المعجم الوسيط، ط1 دار الدعوة ن تركيا، ج2.

² إمام موسى صافي، ظاهرة النزاع في المنظمات، مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض، ع20، 1977 ص32

تعريف كيلي Kelly: حيث ترى إن الصراع هو نتيجة جانبية للتغيير وأنه من الممكن إن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن ان يكون الصراع هادفا وفعالا ، بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامن ¹ " تعريف **boulding** بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر ."

ويعرف **coser** الصراع التنظيمي بأنه "كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة ، ² حيث يهدف المتصارعون إلى تحديد خصومهم أو القضاء عليه" ويعرف روبنز الصراع التنظيمي أيضا بأنه "العملية التي تبدأ حيث يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر سلبا ، أو يوشك أن يؤثر عليه سلبا ، في شيء ما يهتم به الطرف الآخر". ³

كما يعرف على أنه فكرة القتال والمقاومة والكفاح والاحترام والتضارب في المبادئ كما ان الصراع يوضح فكرة التعددية داخل التنظيمات المعاصرة . ⁴

والصراع التنظيمي: هو الصراع أو الخلاف الذي يحدث بين الجماعات أو الأقسام والوحدات المختلفة داخل التنظيم.

ومن خلال ما ورد من تعاريف فالصراع التنظيمي هو عبارة تضارب للوحدات والمصالح الإدارية أو التنظيمية وبين جماعات العمل لعدم الاتفاق على وسيلة .

¹ محمد الصيرفي ، السلوك الإداري ، العلاقات الإنسانية ، ط1 ، دار وفاء لدنيا الطباعة والنشر ، مصر ، 2006 ، ص372

² معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني احمد ، إدارة الصراع والازمات وضغوط العمل ، ط1 ، دار الحامد ، عمان ، 2008، ص18.

³Robbin; s organizational behavior ; g edprentice hall international ;inupper ;saddle;river new jercey,2001,p243

I-2 خصائص الصراع

للصراع خصائص أهمها :

1. وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطراف الصراع.
 2. وجود توتر كبعد أساسي وهو ما يؤدي إلى حدوث نشاطات عدائية من قبل الأطراف المختلفة ضد بعضها البعض في مراحل معينة، يمثل الصراع وصفا مؤقتا رغم إمكانية وجود وجود بعض الصراعات المزممة محاولة بعض الأطراف إجبار الأطراف الأخرى على القبول ما ترغب فيها.
 3. فرض أعباء كبيرة على بعض أطراف الصراع وهو ما يؤدي حكما إلى حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالطرق القسرية.¹
- . أما العتبيي فقد عرض الخصائص الأساسية للصراع التنظيمي كالتالي:
- أ. ان يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
 - ب . وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.
 - ج . وجود عدم توافق وحالة من التوتر بين أطراف الصراع.
 - د . إن أطراف الصراع على وعي و إدراك بالأطراف الأخرى .
 - هـ . يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ، ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.
 - و . تضل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.²

¹ - رحالي حجلة ، الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع ، ب ط ، ديوان المطبوعات للنشر ، الجزائر ، 2012 ، ص79.

² - طارق موسى العتبيي، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها ، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوارات بمدينة الرياض ، رسالة الماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006 ، ص ص 13 ، 14 .

I-3 أسباب الصراع:

ينشأ الصراع التنظيمي للعديد من الأسباب بعضها شخصية تتعلق بالفرد وبعضها تنظيمية ترجع الى ظروف العمل في المنظمة ،أهمها ما يلي :

1-الأسباب الشخصية :

وترجع هذه الأسباب الى خصائص شخصية الفرد وانفعالاته وتكمن فيما يلي :

الشعور بالحقد والضغينة نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات .

سوء إدراك الفرد لظروفه ودوافعه وسوء تفسيره للأمر .

الاتصالات السيئة بين الفرد والآخرين .

العلاقات الشخصية غير الطيبة مع الآخرين .

خصائص الفرد وصفاته لا تتوافق مع خصائص الآخرين .¹

الأسباب التنظيمية :

وترجع هذه الأسباب الى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي الى خلق حالة الصراع وأهمها :

المنافسة في الحصول على موارد تتصف بالندرة .

غموض أو عدم وضوح المسؤوليات .

اعتماد الإدارات والأقسام الداخلية (أو الجماعات على بعضها البعض في انجاز المهام الموكلة إليهم).

نظام المرتبات والتعويضات التنافسي.

رغبة الإدارات في التميز عن غيرها من الإدارات والأقسام .²

¹ أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات ، ب،ط ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003، ص264

² أحمد ماهر ، كيف تسيطر على صراعات العمل ، الدار الجامعية للنشر ، ب ، ط، مصر ، 2006، 14

I-4 مراحل الصراع :

تمر النزاعات في الغالب بعدة مراحل من النماذج الأكثر شيوعا أو انتشارا نجد النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي LWIS PONDY، والذي يقترح المراحل الآتية للصراع

1-مرحلة الصراع الخفي : (LATENT CONFLICT) في هذه المرحلة يكون هناك سبب أو مصدر للنزاع ، ويحتمل أن يتطور إلى صراع ، ولكن لم يحدث بعد لا يزال مدفونا أو خفيا.

2-مرحلة إدراك الصراع : (perceived conflict) وهنا يدرك أحد الأطراف أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه وقد يؤدي الخلاف إلى صراع .

3-مرحلة الشعور بالصراع : (FELET CONFLICT) وفي هذه المرحلة يتولد شعور أو انفعال عاطفي لدى أطراف الصراع ، شعور شخصي وداخلي بالصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة .

4-مرحلة الصراع المكشوف أو الظاهر : (MANIFEST CONFLICT)

وهنا يظهر الصراع إلى العلن ويطفو على السطح ويصبح مكشوفاً ويتم التعبير عنه سلوكياً حيث يسعى ك طرف بصورة متعمدة إلى إحباط خصمه ، وعدم التعاون والتخريب فلا يستطيع الأفراد العمل معا ، وهذا السلوك مدمر ، مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة .

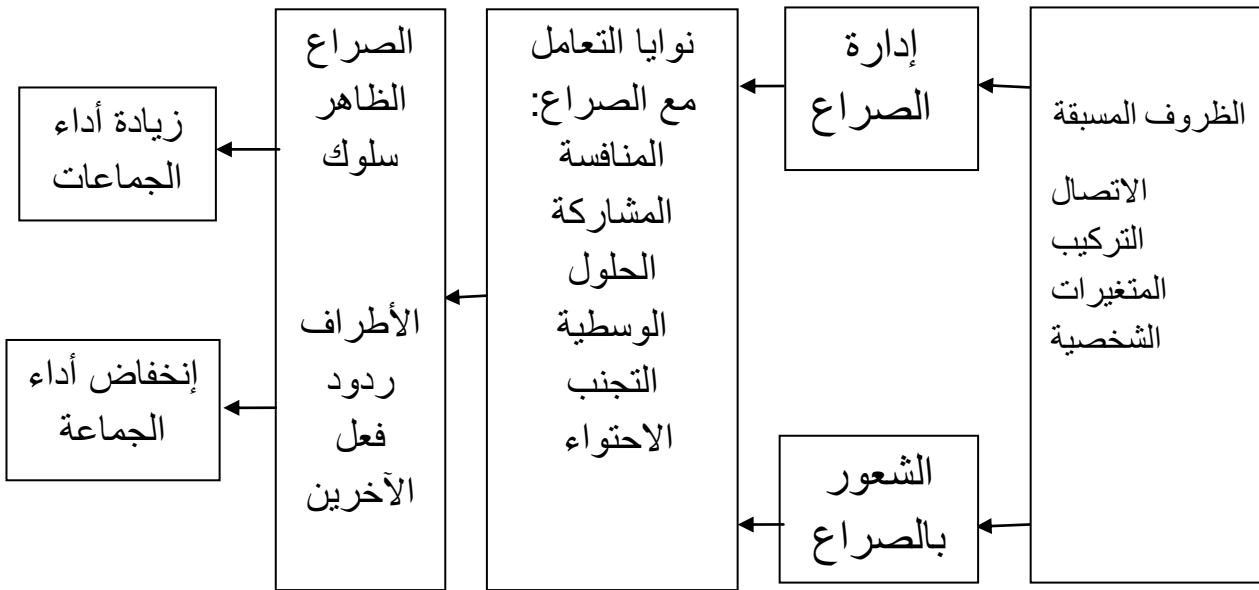
5-مرحلة ما بعد تسوية الصراع : (CONFLICT MANGEMENT)

(AFTERMATH)

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته ، فإذا تمت إدارة الصراع بطريقة مرضية جميع الأطراف فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلاً ، ولكن إذا ماتم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة

تؤدي إلى نتيجة (رابح ، خاسر) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءا وأن تظهر صراعات جديدة لاحقا ، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع ، فإن الصراع المتجدد يمكن أن شكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساسا .
ومن المهم جدا ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع لأن حل الصراع حينئذ ، سيكون أسهل بكثير مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة ومن ناحية أخرى ، فإن عم وجود صراع مكشوف في المنظمة يعني بصورة عامة أن هناك صراع خفيا وليس أن الصراع غير موجود.¹

شكل رقم (02): مراحل عملية الصراع



المصدر: معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، إدارة الصرع والأزمات وضغوط العمل ، ط1 دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 43 .

¹ - ناصر القاسمي ، سوسيولوجيا المنظمات ، (دراسة نظرية تطبيقية) ط 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية

I-5 نظريات الصراع:

نظرية الصراع عند ابن خلدون (العصب الخلدوني و الصراع)

. درس ابن خلدون إشكالية الصراع في المستوى الاجتماعي وتحديدًا في مستوى التنظيمات السياسية التي لها من خصائص ما تشترك به مع التنظيمات الأخرى ، ومن الخصائص التي تتفرد بها وضعوا في حالة حرمان لوحظت ردود أفعال متكررة وهي الغضب و الانعزال و النكوص والتراجع والحساسية المفرطة.

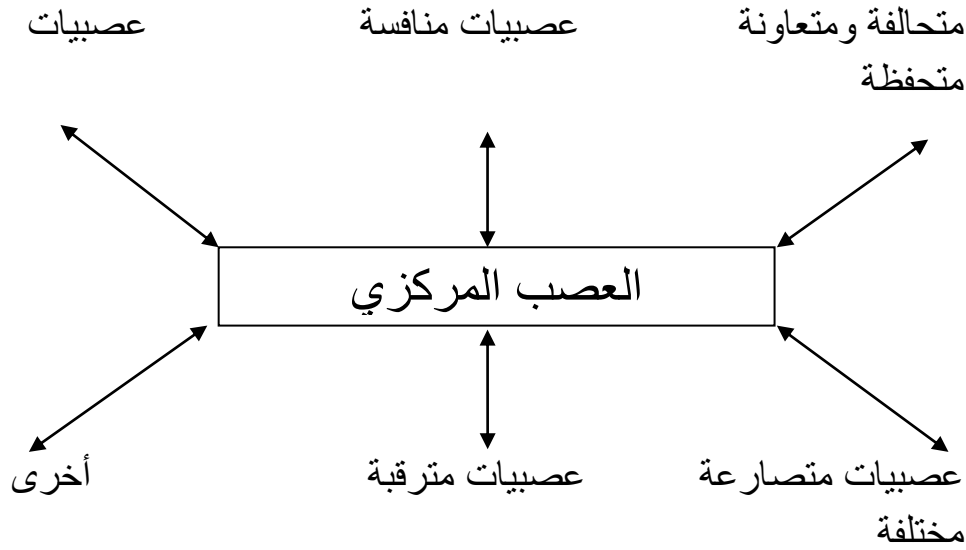
فالعلاقة الاجتماعية داخل التنظيم و حالة التفاعل اليومي ، إنما هي تفاعلات بين أنماط الطبائع المتباينة ، لذا نجد أشخاصا بطبعهم مثيرين للصراع لأنفه الأسباب ، وهناك المتسامح لأبعد الحدود ، حتى يتنازل عن حقوقه ، و هناك من يركز على التفاهم و الحوار والمفاوضة.

إن الموظف الذي حرم من التكوين و الذي لم يسمح له بالحصول على الشهادة عليا و بالتالي مكانة محترمة بسبب أقدميته و خبرته الطويلة ، هذا النوع من الشخصية يحرم هؤلاء الشباب حديثي التخرج من أبسط المعلومات التي اكتسبوها طوال سنوات عملهم ، و بذلك يعتبر الحرمان من المعلومات أحد أهم أسباب التفوق على الأطراف الأخرى و الإثبات للآخرين بأن هؤلاء الشباب لم تتفعهم شهاداتهم العليا ولم تساعدهم على استيعاب كيفية تسيير شؤون العمل وهذا السلوك يعطي للموظف وإفراغا لما يكتبه وإشباعا داخليا وشعور بالتفوق الذي يحقق التوازن في رهانات القوة والمكانة داخل التنظيم فهذه الفئة لا تتفاهم إلا مع موظفين أقل منه مستوى وخبرة بسبب سهولة السيطرة عليهم وسبب الشعور بالأمن من جهتهم ، وهم لا يشكلون مصدر تهديد له ، فالصراع في هذه الحالة يكون أقوى من أي تنظيم آخر لأنها تجسيد الصراع على مصدر القرار الأول الذي هو السلطة.²

تعتبر الدولة بمختلف مؤسساتها أهم التنظيمات التي ركز عليها ابن خلدون عليها في دراسته خاصة و أنها نسق مغلق و مفتوح في آن واحد ، يتحدث ابن خلدون في المقدمة عن طبيعة الرؤساء وعن طبيعة نظام الحكم الذي يتراوح بين الاستبداد و القهر و الرفق و العدل حيث تأثر المرؤوسين حسب توجهات الحكم ساستهم ، فإذا اشتهر بالرفق و العدل عمل المرؤوسين على إظهار ما في أنفسهم من سلوك على طبيعتهم ،إما إذا أتمس الحكم بالقهر و بالإضافة فإن المرؤوسين يتوجهون نحو التكاسل و التراجع وإذا تعامل الرؤساء بمنطق العقوبات المصحوب بعدم الدفاع عن النفس يؤدي إلى إذلال المرؤوسين . فإذا كان سلوكه تسلطياً يتسم بالضغط و القهر و يحدث التراجع و الضعف و ردود الفعل في مستوى هذه المعاملة مثل التوجه نحو التكاسل الذي لا يعني سوء الضعف أداء المرؤوسين و فعاليتهم في العمل ، ولا تؤدي العقوبات المسلطة عليهم تسوى إلى ضعف إراداتهم و إحباطهم بل وإلى المساس بكرامتهم ، و يعمم ابن خلدون هذا الأمر على مختلف التنظيمات البيروقراطية وما تتضمنه من علاقات رئاسية مثل مهنة التدريس و الصناعة .¹

¹- ناصر القسيمي ، مرجع سابق ، ص ص ، 45 46.

الشكل الرقم (03) : يوضح مواقع العصب التطبيقية بالنسبة إلى العصب المركزي .



مصدر : ناصر حسين القرشي ، المداخل النظرية لعلم الاجتماع ، ط1 دار الصف للنشر والتوزيع عمان ، 2011 ، ص 263 .

النظرية الماركسية:

رغم تعدد من كتبوا في النظرية الصراعية ، إلا أن كارل ماركس يبقى أشهرهم و صاحب النظريات و الأفكار الأكثر إثارة للجدال طوال هذه سنوات ، منذ كتاباته الأولى حتى تاريخنا الحالي . " ان تاريخ كل المجتمعات هو تاريخ الصراع الطبقي " هذا هو ما سجله كارل ماركس في أول جملة له فيما يعرف بالبيان الشيوعي ، ولعل ذكر الصراع الطبقي هو أهم ما يميز كارل ماركس ، بل إن هذا التمييز و التأثير قد استمر حتى وقتنا المعاصر. رغم سقوط الاشتراكية قبيل نهاية القرن العشرين¹.

الملاحظ أن أصحاب اتجاه الصراع يقفون موقفا نقديا في المجتمع ، فالخلاف الجوهري بين الأنصار الاتجاه الوظيفي "المحافظ" وبين أنصار الاتجاه النقدي في علم الاجتماع يدور حول حتمية الصراع ووظيفته داخل المجتمع ، بحيث ينظر أصحاب اتجاه الصراع إلى المجتمع في حالة مستمرة من الصراع بين الجماعات وطبقات الاجتماعية

¹- محمد علي محمد ، تاريخ الفكر الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 1997 ، ص 105 .

ويتجه نحو التوتر و التغيير ، وأن النسق الاجتماعي في حالة من عدم التوازن في وقت ما نتيجة للتغيرات في توزيع القوة ، و تبدو عملية الصراع في الحياة الاجتماعية نتيجة لاختلاف الأهداف ، ويمكن تحقيق النظام الاجتماعي العام من خلال استخدام القوة ، أي أن منظور الصراع لا يتصور الأنساق الاجتماعية على أنها انساق تتضمن مواقف صراعية وتتسم الموقف الصراع في الغالب الأحوال بعدم التوازن في القوى .¹

إسهامات كارل ماركس في نظرية الصراع في المنظمة :

لقد افترض كارل ماركس في بدء أن النظام الاقتصادي خاصة نظام الملكية يؤثر في المنظمات الاجتماعية ، بحيث هو الذي يحدد النظم الأخرى الثقافية و القيمية و العقدية وهذا ما أدى الى الافتراض الثاني الذي يقول بوجود قوى ضرورية تولد الصراع و تكشف العلاقات الاجتماعية عن سمات و صور المنظمة داخل الأنساق بالرغم من ارتباطها بالمصالح المتصارعة ، وعن سمات و صور منظمة داخل الأنساق ، و تكشف هذه الحقيقة ان الأنساق الاجتماعية هي المفجرة للصراع باستمرار الذي يتضح من خلال التعارض الثنائي بين المصالح ، و يحدث الصراع عادة بسبب سوء توزيع الموارد النادرة خاصة سوء توزيع السلطة الذي ينعكس على الصراع داخل الأنساق ذاتها² وتعني الحتمية الاقتصادية: إن العلاقات الاقتصادية هي التي توفر الأسس التي تبنى

عليها باقي المنظمات الاجتماعية و السياسية الأخرى في المجتمع.³

وقد صاغ ماركس أفكاره عن طبيعة العلم الاجتماعي :

- كلما زاد الظلم الاجتماعي في توزيع الموارد النادرة داخل النسق كلما ازداد صراع المصالح بين القطاعات المسيطرة.

¹ جون ركنس ، مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية ، ترجمة محمد الجوهري و آخرون منشأة المعارف ، الإسكندرية ، مصر ،
² جوتان ، تيرنر : بناء نظرية علم الاجتماع ، ترجمة سعيد فرج محمد ، ب طن دار المعارف ، القاهرة ، 2000 ، ص 109 .
³ لعل بوكميش ، إسهامات الاتجاه الماركسي في دراسة المنظمة : قراءة نقدية ، جامعة باتنة ، الجزائر ، ع 27 ، 2012 ، ص ص 101 ، 102 .

- كلما ازداد وعي القطاعات الخاضعة بمصالحها الجمعية الحقيقية ازداد احتمال تساؤلهم عن مدى شرعية بقاء و استمرار النمط السائد الذي يتولى توزيع الموارد النادرة.
- كلما ازدادت الوحدة الإيديولوجية ازداد احتمال بناء الزعامات السياسية.
- كلما ازداد استقطاب الجماعات المسيطرة ازداد عنف الصراع .
- كلما ازداد عنف الصراع ازداد فرص إحداث التغيير البنائي للنسق و ازداد القدرة على إعادة توزيع الموارد.¹

العناصر الأساسية لنظرية الصراع تظهر بمجملها عمل ماركس لقد اعتقد ماكس:

- أولا - إن الناس يمتلكون مصالح طبيعية ضرورية ومعرفة مسبقا حقا يجادل الماركسيون ، فإن ذلك يمكن ان يعني فقط أنهم قد ضلوا حول ما تعنيه "مصالحهم الحقيقية " من قبل النسق الاجتماعي الذي يعمل على تكريس مصالح آخرين و يسير وفق رغبتهم.
- ثانيا- لقد حلل ماركس كلا من المجتمع التاريخي و المعاصر في ضوء الصراعات بين الجماعات المختلفة حول مصالح متباينة .

ثالثا - شدد ماركس على الرابط بين طبيعة الأفكار أو إيديولوجيات المصالح أولئك الذين يطورونها و شدد على أن الأفكار السائدة في حقبة زمنية تعكس مصالح الطبقة الحاكمة

2

ونستنتج مما سبق أن النظرية الماركسية طبيعة ثورية حيث تدعو إلى العمل على التغيير الواقع الاجتماعي وخلق أوضاع جديدة و متطورة دائما.³

¹- ناصر القاسمي ، مرجع نفسه ، ص 55

²- رث والاس ألسون ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، تمدد أفاق النظرية الكلاسيكية ، ترجمة محمد عبد الكريم الحوراني ، ط1 دار مجدلوي للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص ص 134 ، 135.

³- مصطفى بو جلال ، علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات و النظريات ، ب ط ، ديوان مطبوعات الجامعة ، الجزائر ، 2015 ، ص

الصراع عند رالف دارندورف:

عالم اجتماع من أصل ألماني ولد في هامبورج 1923 ، متحصل على شهادة الدكتوراه في مجال الفلسفة ، أستاذ علم الاجتماع في جامعة لندن كما عمل باحث في مركز الدراسات المتقدمة في العلوم السلوكية . له كتاب بعنوان " من اليوتوبيا نحو إعادة التوجيه التحليل السوسيولوجي " صدر عام 1958 و كتاب آخر " الطبقة و الصراع الطبقي في المجتمع الصناعي " صدر عام 1959 . عرض أهم أفكاره و نظرياته في هذين الكتابين حول موضوع التغيير و الصراع و العنف في البناء الاجتماعي .

يعد من ابرز ممثلي اتجاه الصراع الجدلي ، وكان اتجاه دارندورف يقوم على مراجعة و نقد التوجه الماركسي في تفسير الصراع الاجتماعي حيث يرى إن المفكرين الوظيفيين يقتصرون على جانب واحد من المجتمع أي نواحي الحياة الاجتماعية التي يتجلى فيها التوافق والانسجام و ينتج الصراع كما يرى دارندورف بشكل أساسي على الاختلاف و التعارض بين مصالح الأفراد و الجماعات على السواء ، غير أن دارندورف يغزوه بصورة أوسع إلى الاختلاف على السلطة و القوة ظهرت فكرة الصراع عند دارندورف من خلال دراسته للمؤسسات الصناعية الكبيرة ذات البناء المركب و العلاقات الرسمية و ليس من خلال دراسة الصراع الطبقي كما فعل كارل ماركس .

يقر دارندورف بوجود الصراع و بحدوثه و لكنه يقع في المحيط السياسي وليس في الميدان الاقتصادي . حسب ما يراه ماركس .

وذلك من خلال تصارع و تنافس الأفراد و الجماعات داخل الهيئات و المؤسسات من أجل مراكز السلطة و النفوذ و انطلاقا من مصالحها و ليس من أجل الثروة الاقتصادية فالناس من وجهة نظره يتجادلون فيمن سيحدد الأهداف و يرسم اتجاه المستقبل و من ثم يصبح الصراع ليس مجرد منظور تاريخي كما يتضح في تراث ماركس .¹

¹ - مصطفى بو جلال ، مرجع سابق ، ص 198 .

نظرية الصراع عند بارتيو :

يعد فريريديو بارتيو (1923 - 1948) من ابرز علماء الاجتماع الصراعيين في ايطاليا و العالم ظهرت نظريته الصراعية في كتابه الموسوم " العقل و المجتمع " .
يعتقد بارتيو في نظريته الصراعية بأن الصراع يكون بين النخبة و العوام ذلك انه يعتقد بان المجتمع ينقسم إلى طبقتين اجتماعيين متخاصمين هما طبقة النخبة و طبقة العوام وقد صنف بارتيو النخبة إلى صنفين هما "نخبة الحاكمة " و النخبة " الغير الحاكمة " ، فالنخبة الحاكمة هي التي تتكون من أفراد يحتلون مواقع الحكم و المسؤولية كالوزراء و المدراء العاملين و قادة الجيش و رؤساء الجامعات ، و هؤلاء الأفراد يؤثرون بطريقة أو أخرى على عملية سير الحكم و مسيرة الدولة . أما النخبة غير الحاكمة فتتكون من أفراد لا يحتلون مواقع الحكم و المسؤولية السياسية بل يحتلون مواقع و أعمال حساسة و بارزة و مهمة لا يستطيع المجتمع الاستغناء عن خدمات أعضائها مهما تكن الظروف.

أما طبقة العوام فتتكون من عامة الناس الذين لا يحتلون مواقع اتخاذ القرار و المسؤولية أي أن أعمالهم لا يؤثر في أعمال و مصير مستقبل الآخرين كعمال النخبة و العوام و يرجع الصراع إلى رغبة النخبة باحتلال مواقعها الإدارية و القيادية و الحفاظ عليها لأطول فترة زمنية ممكنة و عدم إتاحتها العوام بمشاركتها في القوة و المسؤولية ، بينما تريد طبقة العوام الوثوب إلى مراكز النخبة و احتلالها للسيطرة على زمام القوة و الحكم في المجتمع و هنا يستطيع القول بان سبب الصراع بين النخبة و العوام يرجع إلى الرغبة في الاستئثار بالحكم و احتلال المواقع الحساسة .¹

¹ إحسان محمد الحسن ، النظرية الاجتماعية المتقدمة ، دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة ، ط2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص ص 132 ، 133 .

II- العناصر الأساسية للصراع التنظيمي :

لو أنه يمكن وصف العلاقة بين الأفراد على أنها حبل مشدود فإن السلوك فائق الاجتماعية والتعاون يمثل طرف هذا الحبل ويكون الصراع على الطرف النقيض لها ، ومنه فإن عناصر الصراع تكمن في :

1_ المصالح المتضاربة بين الأفراد والجماعات .

2_ إدراك هذا التضارب .

3_ إدراك كل طرف بان أفعال الطرف الآخر تمثل تهديدا لمصالحه الخاصة .

4_ الأفعال فعلا تؤدي إلى هذه المخاوف .

ولسوء الحظ فإن الصراع شائع في المنظمات الحديثة والأدهى من ذلك إن تأثيره شديد الأهمية لحد بعيد لا يمكن تجاهله وقد اثبتت الدراسات ، أن المديرين يقضون أكثر من 20 بالمئة من الوقت في التعامل مع الصراعات وتأثيراتها.¹

II-1 الصراع البناء و الصراع الهدام :

للصراع صورتان ، فالصورة الحسنة أي البناء (البناءة)، تعتمد على الاختلاف والاحتكاك يولد طاقة وأن المنظارات ،تولد أفكارا جديدة ، لكن إذا زاد الشيء على حده انقلب إلى ضده ،وبات الصراع مؤلما ومفسدا ومؤديا للخسارة ،(أي أنه هدام) .ويقدم الشكل التالي مقارنة بين الصراع البناء الصراع الهدام .²

الصراع الهدام

الصراع البناء

1_ يؤدي إلى الحقد والضغينة

1_ يولد أفكار جديدة

2_ يفسد العلاقات الشخصية

2_ يوضح وجهات نظر مختلفة

3_ يباعد العاملين ويشنتهم عن الأداء

3_ هو بداية للتغيير والتطوير

4_ هو استنزاف لمجهود العاملين

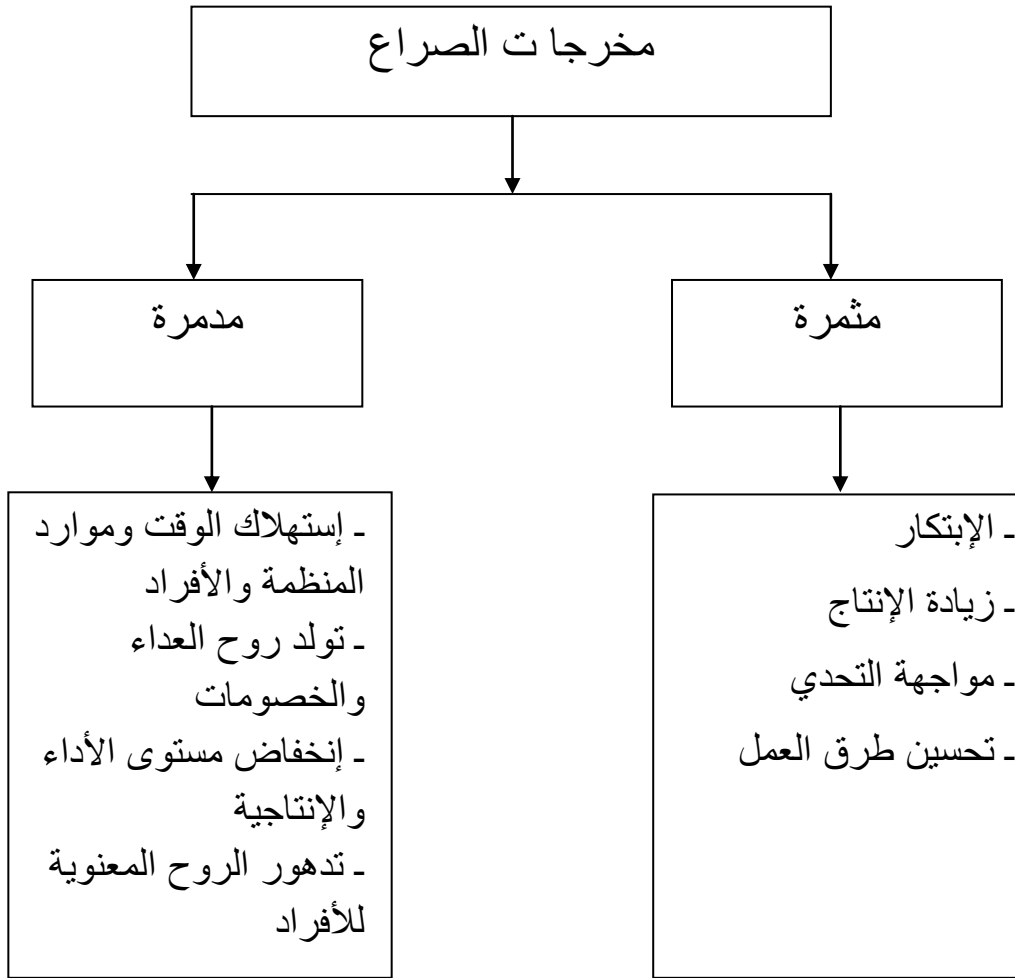
4_ هو وسيلة للتعلم والنضج

¹ محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات

² أحمد ماهر ، كيف تسيطر على صراعات العمل ، مرجع سابق ،ص15

- 5_ يقضي على الرقابة والملل
6_ يساعد على معرفة البدائل
أمام متخذ القرار
العمل (خسائر مادية فادحة)
7_ يوطد أواصر الصداقة وأحياناً
(ما محبة إلا بعد عداوة)
5_ يدفع العاملين للاهتمام بمصالحهم
6_ يؤدي إلى التوتر وضغوط العمل
7_ يؤدي إلى الانتقام من الآخرين ومن
8_ يؤدي إلى الفشل في تحقيق الأهداف

الشكل رقم (04): بين مخرجات الصراع البناء والهدام



مصدر : محمد المهدي وحسام وهيبية " إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية " مجلة كلية التربية وعلم النفس ، جامعة عين شمس ، ع24 ، ج 4 ، 200، ص 225

II-2 أنواع الصراع :

يمكن تصنيف الصراع :

أ- الصراع التنظيمي وفق التنظيم:

1- الصراع المنظم : وهو الصراع المخطط له والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا ، ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله ، وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة قد يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها ، ومثال على هذا النوع من الصراع هو صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

2 - الصراع غير المنظم: وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل والغياب عنه أو ترك العمل.¹

ب- الصراع التنظيمي وفق للتخطيط:

1_ الصراع المخطط والاستراتيجي : وهو لصراع المقصود الذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعية ، وينتج عنه عادة تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو المجموعة .

2_ الصراع الغير المخطط له : وهو الصراع العفوي غير المقصود والذي ينتج ويتطور نتيجة للظروف والأوضاع ،مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي² .

3-الصراع من حيث المضمون:وهنا يمكن الإشارة إلى:

-الصراعات الرسمية:وهي صراعات ظاهرة ومعلنة،وتتم بين طرفين لهما الصفة الرسمية،ونعني بهما الإدارة،أو بالأحرى أصحاب الأعمال من جهة،والنقابات العمالية،وأحيانا عمال المصنع الذي يضم ممثلي العمال من جهة أخرى،وقد سميت بالصراعات

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005،

ص375

² محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، بدون دار النشر، بدون بلد نشر، ط1999، ص1، 170

الرسمية نظرا لكونها تتم بين طرفين معترف بهما وفق القانون، وهي غالبا ما تكون بين النقابات وأصحاب الأعمال.

-الصراعات غير الرسمية، وهي صراعات داخلية غير معلنة، وهي تتم بين الجماعات غير رسمية، أي بين جماعات من العمال لهم خصائص مشتركة موحدة لسلوكهم وبيئ مشرفيهم، أو حتى فيما بينهم. ويظهر مثل هذا الصراع بمظاهر مختلفة منها الإبطاء في العمل، أو التغيب أو إتلاف الإنتاج، أو للجوء إلى أي فعل يدل على عدم الرضا عن ظروف العمل الصناعي السائد في المؤسسة¹.

4- الصراع وفقا للأسباب: ويأخذ عدة أشكال:

-صراع فكري أو إدراكي: اختلاف الآراء والمفاهيم والمبادئ والتصورات.

- نزاع الأهداف: اختلاف الأهداف وترتيب أولوياتها.

-نزاع وجداني-عاطفي: عدم اتفاق الاتجاهات والعواطف والشعور.

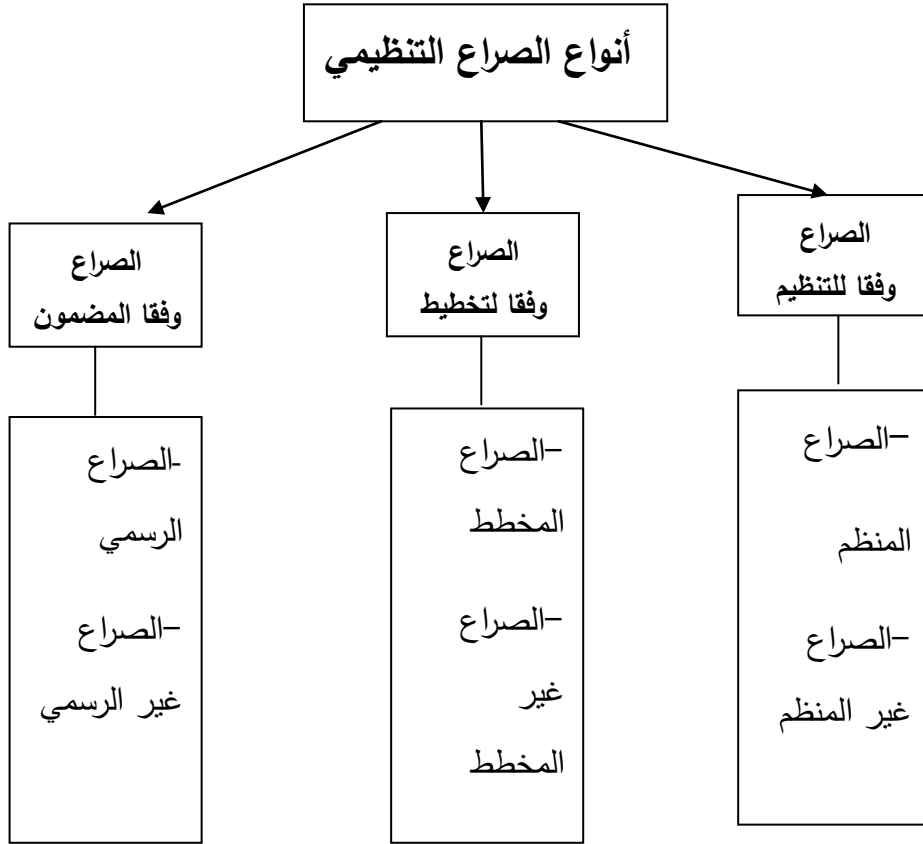
-نزاع سلوكي: تنوع الأفعال و التصرفات².

¹محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، بدون دار نشر، بلد النشر، ط1999، ص170

²رحالي حجيلة، الصراع في المؤسسة وحه من أوجه العنف الكائن في المجتمع، ديوان المطبوعات

الجامعية، الجزائر، بدون طبعة، 2012، ص76

الشكل رقم (05): يمثل أنواع الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

II-3 اتجاهات الصراع التنظيمي (أشكال التنظيمي)

انطلاقاً من طبيعة العلاقة بين أطراف النزاع، يمكن التمييز بين اتجاهين أو نمطين رئيسيين من أنماط الصراع التنظيمي وهما الصراع الأفقي والصراع الرأسي .

1- الصراع التنظيمي الأفقي:

يحدث الصراع التنظيمي الأفقي بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة أو بين جماعات أو وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد ، دون أن يكون لبعضها سلطة أو سيطرة على الآخر، وترتبط فيما بينها بعلاقة أداء أو اعتماد مشترك فالمشاهد ، إن تطبيق التخصص وتقسيم العمل في المنظمات ، يخلق وظائف ومراكز أداء تتخصص في مجالات جزئية محدودة من عمل المنظمة ، وهذا التخصص يقترن

عادة بتجزئة أهداف المنظمة الكلية أو أهداف فرعية أي إلى وسائل وطرق محددة ،ويحصل كل مركز من الأداء (وظيفة ، قسم)على صلاحيات تتيح له ممارسة النشاط في حدود تخصص عمله ، كما يلتزم باتباع الضوابط والقواعد التي تشكل المعايير التي يقاس ويقيم على أساسها أداءه ،وتخلق هذه التجزئة في حدود المواعمة والمسؤولية ن وفي مجال العمل ، وفي المعايير التي سيتم المحاسبة عليها ، مشكلات تتعلق بالأهداف ويسعى الأفراد أو الوحدات التنظيمية إلى حلها ، فالتخصص وتحديد أهداف جزئية لكل المجموعة أو مركز أداء ، يجعل الأفراد يركزون على الأهداف الرئيسية والفرعية ولا يرون غيرها .¹

والرؤية المحدودة والاهتمام الجزئي الذي يكون لدى الأفراد تخلق أحيانا صراعا بينهم - لتتنوع اهتماماتهم وتفاوت مصالحهم يجد مثاليا في استبدال الأهداف الأساسية للمنظمات بالأهداف الفرعية ، يسعى إليها كل مركز من مراكز الأداء ، ينتج ما يمكن تسميته بظاهرة "تواصل الأهداف " أي ارتباط كل نوع متخصص من الوظائف أو الأقسام بأهداف جزئية أو فرعية ، وفي كل مجموعة منها كيانا مختلفا لا يرتبط بأهداف الأنواع الأخرى من الوظائف أو الأقسام ، بالأهداف العامة للمنظمة .
وبذلك تستبدل الأهداف الفرعية التي لا تعدو أن تكون وسائل لتصبح غايات تطلب لذاتها .

الصراع التنظيمي الرأسي :

يقع الصراع التنظيمي الرأسي بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة ، حين تختص بعض الأعمال أو الوظائف بمهام التنفيذ وتضيق فيها صلاحيات التصرف المستقل ، ويختص البعض الآخر بمهام التوجيه والرقابة وصنع القرار .

¹ معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 38

وإذا كان توزيع السلطة بهذا المعنى يعبر عن نمط معين من علاقات السيطرة وتدرج محدد للأفراد و الجماعات، إلا أنه يتيح الفرصة لظهور صراعات بين الرؤساء والمرؤوسين ، وخاصة إذا ما استشعر هذين الطرفين تجاوزا من الطرف الآخر أو مجادلات تسعى لتقليص سلطاته أو صلاحياته ، أو الإنقاص من قدره ، ومكانته واستقلاله ، خذ على ذلك مثلا بما يرمي إليه الرؤساء من ترشيد أداء المرؤوسين من خلال إخضاعه لقواعد وأساليب وإجراءات أو من خلال إخضاعه لقواعد وأساليب وإجراءات أو من خلال إخضاعه لقواعد وأساليب وإجراءات أو من خلال إشراف مفصل يوجه ويتابع الأداء بصفة مستمرة .

حقيقة إن مثل هذه التدابير تعد جزءا من استجابة المنظمة لمطلب الضبط الذي تفرضه المستويات الرئاسية العليا إلا أن لها في ذات الوقت جانبا آخر على قدر كبير من الخطورة حيث تعمل على تقليل الحريات التي يحتويها عمل المرؤوسين .

كما تفرض الامتثال على الأفراد ، ومن خلال ممارسة نوع من القهر ، وهو أمر يفسر بعد ذلك التوتر والصراعات التي تنشأ داخ المنظمة¹ .

II-4 مستويات الصراع التنظيمي :

يحدث الصراع في مؤسسات العمل في مستويات أربعة هي :

صراع داخل الفرد ، وصراع بين الأفراد ،الصراع بين الجماعات داخل المنظمة ويمكن أن يحدث صراع بين مؤسسات العمل ، لكن على مستوى أشمل وأكبر² .

الصراع داخل الفرد :

يتمثل في تناقضات الفرد مع أهدافه أو تناقضات الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل المنظمة والمحيط الذي يعيش فيه ، وقد يكون للإحباطات والمثبطات التي تواجه الفرد في حياته وعمله أثارا سلبية على حدوث هذا النوع من الصراع الذاتي حيث يكون عائقا بين

¹ معن محمود عياصرة ، مرجع سابق ص 39

² رونالدي ريجيو ، تر فارس حلمي ، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي ، الجامعة الأردنية ، عمان

، 1999 ، ص 377

الفرد وتحقيق أهدافه وينتج عن ذلك الإحباط ردود فعل دفاعية ، مثل الانسحاب ، أو التطرف أو قبول حل وسط ن أو بديل آخر .¹

حيث ينشأ الصراع بين الأفراد على ثلاث بين الأفراد على ثلاث مستويات :

تعارض الدور : شعور الفرد بتعارض الدور الذي يلعبه داخل الجماعة وشعوره بعدم إمكانية إشباع حاجاته من خلال الجماعة .

عدم إشباع الحاجات : عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ، ناحية هدف أو حافز معين ، وعندما يتعارض تحقيق الهدف يصاب بالإحباط وهذا ما يؤدي إلى الصراع .

تعارض الأهداف: عندما تتعارض الأهداف مع بعضها البعض تتسبب في التفريق بين نوعين من التعارض بين الأهداف:

- أهداف متعارضة ذات مزايا فقط .

- أهداف متعارضة ذات عيوب فقط .²

(2) على المستوى الجماعي :

يظهر عندما يكون هناك اختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء والأهداف ، أو في آليات العمل ، كما قد ينشأ من اختلاف في إدراك أفراد الجماعات في إشباع حاجاتهم لهذا نجد بعض العمال يعانون من حرمان نسبي لأنهم لا يملكون القدرة على عرض آرائهم فيما يخص العمل كما أنهم لا يصلون إلى تحقيق أهدافهم .³

(3) الصراع على مستوى التنظيم : ويأخذ الأشكال التالية

- الصراع الأفقي : يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه .

¹ بولفة غياث ، مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 ، ص48

² رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، ب ط دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ،

2008 ، ص286

³ أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص ص ، 16 - 17

- الصراع العمودي : يحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذين لا يتفوقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف .

- الصراع بين الموظفين والاستشاريين : ويحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرار .

*صراع الدور : ويحدث نتيجة تأدية الشخص أدورا متعددة في مجال عمله .

*الصراع بين المنظمات : يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات بمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق ، أو الموردین.¹

الشكل رقم(06): يوضح مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات المختلفة .



المصدر :فاروق عبود فليح،محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في ادارة مؤسسات التعليمية،ط1،دار المسيرة للنشر،عمان 2005.

¹ أكرم محسن الياسيري وآخرون ، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة (الصراع التنظيمي ، استراتيجيات إدارة الصراع ، الأداء الإستراتيجي)، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015

II-5 نتائج الصراع التنظيمي :

أشار معظم الكُتاب و العلماء و الخبراء المهتمين بدراسة الصراع إلى أن وجود الصراع في المنظمة عند مستوى معين يعتبر مصدرا و حافزا ايجابيا للإفراد و الجماعات ، ولكن وصول الصراع إلى مستوى عال قد يترتب عليه آثار سلبية اكر منها ايجابية .
أولا . النتائج السلبية :

1. قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية و الجسمانية للأفراد . بما يؤدي إلى اتجاهات و سلوكيات سلبية اتجاه الأفراد و اتجاه بعضهم البعض .
 2. الشلل في التصرف يرافق التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط و الغضب وعدم التأكد و ضعف النفس .
 3. قد يدفع كل طرف من الأطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحة على المصلحة الكلية للمنظمة .
 4. عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم الصراع ، و يؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية و عدم تحقيق الفريق الواحد و بذلك يعوق العمل التعاون الجماعي.¹
 5. قد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الأداء و الإنتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة و العاملين في المنظمة .
- ومنه إذا فالصراع السلبي داخل المنظمة قد يؤدي إلى حدوث أضرار كبيرة بين الأفراد أو العمال ، وقد يؤثر بشكل كبير على نفسية العاملين و كيفية تصرفاتهم و شيوع التسبب و انخفاض الروح المعنوية و كذلك أضرار جسمانية و أكثر منها نفسية²

¹- صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، ب ط ، دار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 262 .
²- صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، 263 .

ثانيا. النتائج الايجابية :

من بين نتائج الايجابية للصراع :

1. يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد و خاصة ذوي الميول العدوانية .
2. ينمو لدى الأفراد الحماس و النشاط للبحث عن أساليب أفضل فالصراع يشحن طاقات الناس ليمحو مبدأ معين ، أي أنه يولد الطاقة لدى الأفراد و يبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
3. يمكن للصراع إن يكون خبرة تعليمية جديدة لأفراد العاملين في المنظمة.
- 4 . المشكلات التي قد تكون مكبوتة و مدفونة يمكن أن تطفو على سطح حيث تتم مواجهتها و بذلك يتضمن الصراع عادة بحثا عن حل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
- 5 . و نتيجة لحل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاما اتجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها .
- 6 . يساعد الصراع أيضا على زيادة الإنتاجية و يعمل على نمو المنظمة .¹

II-6 استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :

من وجهة النظر الحديثة فإن الخطوة الأولى في إدارة الصراعات بشكل يجعل أثارها إيجابية هو تحليل ماهية الصراع من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها والمستوى الذي تحصل عليه فردي ، أو تنظيمي أو على مستوى التنظيمات المختلفة ومن ثم يجب التعرف على حدة الصراع ، وبعد هذا التشخيص الذي لا بد منه يتم بلورة إستراتيجية مناسبة لإدارة الصراع .

ويمكن تلخيص أهم الإستراتيجيات الممكن إتباعها على النحو التالي :

أولا. تخفيف حدة الصراع:

يحدد مارش وسايمون أربع عمليات أساسية يمكن أن يدار من خلالها الصراع وهي :

¹ - عامر سالم ، السلوك الإداري التنظيمي ، ط 1 ، دار أسامة للنشر ، عمان ، 2007 ، ص 273 .

1/- إقناع الأطراف المختلفة بالوصول لحل وسط :فالحل هنا يقوم على محاولة حل التناقضات من خلال إقناع الأطراف المعنية بجدوى حل الصراع حيث يتم التوفيق بين المطالب المتعارضة لكل طرف ، بحيث لا يكسب كل ما يريد ولا يخسر كل ما يراه بل يتم الوصول إلى حلول وسط يجد فيها كل طرف من إطراف الصراع فائدة محققة من حل الصراعات.

2/- **المكاشفة** : يقوم هذا الأسلوب بجمع أطراف النزاع ليقدم كل منهم ما يراه من مشاكل للطرف الآخر ، بحيث تتم المكاشفة بشكل صريح يظهر المشاكل للسطح بدل إخفائها ، ولا شك أن هذا الأسلوب ليس دافعا دائما ، إذ يستلزم وجود مدير جيد يضع شروط واضحة للمناقشة مما يحول دون استفزاز الطرف الآخر مما قد يؤدي إلى تفاقم الأمور بشكل أكبر، من هنا تظهر أهمية المدير .

3/- **محاولة الوصول إلى حلول نهائية** : ترضي جميع الأطراف وتلاقي الإجماع وهذا الأمر يتطلب الوصول إلى حلول مرضية لكافة الأطراف بحيث يحقق كل طرف مطالبه بشكل كامل.

4/- **وضع أهداف عليا** :تلتزم أطراف النزاع بإعطائها أولوية على أهدافها الخاصة إلى الأهداف العامة¹.

ثانيا : ويمكن للرئيس الإداري كأحد السبل التقليدية لحل الصراعات أو على الأقل التقليل منها

اتخاذ الخطوات التالية:

1/- **تحديد الأدوار بشكل واضح ومحدد** : فتحديد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة إدارية هو عنصر أساسي من عناصر التنظيم من شأنه القضاء على مسببات كثيرة

¹ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، ط1 ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان

2009، صص 328 329،

للتناقضات وانعدام الروح التعاونية ، إذ من شأن ذلك تقليل التنافس بين الأفراد حيث يعرف كل واحد منهم حقوقه وواجباته .

2- ممارسة الرئيس سلطة التنسيق الرئاسي : يتحمل الرئيس من أجل حل الصراعات مسؤولياته وسلطاته التي بموجبها يستطيع حسم الخلافات وإلزام العاملين تحت إمرته باحترام قراراته وتنفيذها .

3- توضيح الأهداف العامة: والتي يجب على كافة الأقسام والدوائر داخل التنظيم إعطائها الأولوية في حال تعارض الأهداف الفرعية معها .

4- الاستعانة بالجهات الاستشارية : كمركز الخبرة الاستشارية لحل التناقضات .¹

تقييم أساليب التعامل مع الصراع :

تختلف أساليب تسوية وحل الصراعات من نطاق اجتماعي لآخر ، ومن مجال تنظيمي لآخر ، فمما سبق توضيحه نستنتج أن الصراع في أي مجتمع أو منظمة يعتبر ظاهرة طبيعية ، وأن لحدوث هذه الظاهرة جوانب ووظائف إيجابية بناءة ، كذلك جوانب ووظائف سلبية هدامة ومدمرة ، وهنا يكون لزاما على أطراف الصراع أو على الأطراف المكونين للتنظيم أن يدركوا إن الصراع في حد ذاته مصطلح قيمي ، لا يمكن وضعه على أنه جيد أو سيئ ، فهو مصطلح حيادي ، وإن أثره في التنظيم وعلى سلوكيات الأفراد فيه يعتمد إلى حد كبير على الطريقة التي يتم فيها إدارة الصراع وتناوله .²

يشير " داهندروف " في هذا السياق إلى ترتيب أساليب مواجهة الصراع من حيث درجة حدتها وعنفا على سلم متدرج يبدأ من الصراعات بين أصحاب العمل وبين العمال والتي تتخذ شكلا قريبا من الحرب الأهلية على نحو ما حدث في اضطرابات شيكاغو

¹ سامر جلد ، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، ط1 ، دارأسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص ص

171 172

² هاني عبد الرحمان الطويل ، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان

، 1998 ، ص 303²

في أوائل الثلاثينيات أو ينتهي هذا السلم بوسيلة المباحثات والمناقشات الهادفة والهادئة، التي تتم على طاولة المفاوضات على جانب كبير من رقي المظهر¹.

¹ محمد الجوهري ، علم الاجتماع وقضايا التنمية في العالم الثالث ، ب ط ، دار المعارف ، القاهرة ، مصر ، 1978، ص201

خلاصة الفصل

لقد تناولنا في هذا الفصل الصراع التنظيمي وأهم النقاط الأساسية المتعلقة بالصراع معالمة، أسبابه، أنواعه وكذا خصائصه ومستوياته بالإضافة إلى الآثار الناجمة عنه والأساليب التي يجب إتباعها في حالة حدوثه (القوة والسيطرة، التجنب، المساواة، التنافس، التعاون).

والصراع في مؤسستنا يعتبر أمراً طبيعياً على مختلف مستوياته وأشكاله ويمكن أن يكون الصراع وسيلة النجاح والابتكار إذا ما استطعنا إدارته بأنه طريقة سلمية وبالتالي نتوصل إلى نتائج، كما يمكن يكون سبباً من أسباب التدمير والهدم في حالة تفاقم الموقف وهذا ما يزيد من الشعور بالإحباط وبالتالي زيادة المظاهر والآثار السلبية.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

تمهيد:

13. التعريف بمجتمع الدراسة

14. نشأة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

15. تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

16. الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية

17. تحديد مجالات الدراسة :

18. تحليل نتائج الفرضية الأولى:

19. الاستنتاج العام للدراسة:

20. الاستنتاج الجزئي:

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية جانب مهما في البحث الاجتماعي من أجل معالجة الظاهرة بدقة و إسقاطها على الواقع الاجتماعي.

و سنحاول في هذا الفصل الإلمام بحوثيات الجانب الميداني مستهلين ذلك بالتعريف بمجتمع الدراسة (الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية) ، ثم تحديد مجالات الدراسة ومن ثم عرض و تحليل نتائج الدراسة و بعد ذلك الاستنتاج العام و الخروج بتوصيات الدراسة .

1. التعريف بمجتمع الدراسة

يقدم الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي مجموعة من الأعمال و الانجازات ، التي تساهم في تحسين و تطوير معيشة المؤمن لهم اجتماعيا من الناحية المادية و المعنوية ، عن طريق تقديم خدمات متنوعة في مجال الصحة وغيره و بصفة عامة جميع التدابير ذات طابع الاجتماعي و الاقتصادي ، و التي تستهدف الحياة اليومية للعامل وأسرته ونظرا لأهمية البالغة التي يحتلها هذا الموضوع تطرقنا في هذا المبحث الى تعريف و نشأة وكالة أدرار.

2. نشأة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

لقد أنشئ أول مركز للدفع بولاية أدرار سنة 1978 وكان تابع لوكالة ولاية بشار . ونظرا لبعد المسافة و كذلك تزايد المؤمنين اجتماعيا ، استفادة ولاية ادرار من وكالة تابعة إداريا لعاصمة الغرب وهران بالتلخيص : CASORAL كما كانت قسنطينة عاصمة للشرق CASOREC و الجزائر عاصمة الوسط بالتلخيص CASORAL و لازالت هذه الأسماء شائعة لدى الكثير حيث لا تعرف هذه الصناديق إلا بهذه الأسماء ، ثم انتقلت إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية و حوادث العمل و الأمراض المهنية CNASAT ، وفي سنة 1985 تم توحيد هذه الوكالات الجهوية إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية و حوادث العمل بالتلخيص " ص.ت.إ.ح.ع " وذلك بمرسوم رقم 223/85 المؤرخ في : 20 أوت 1985 . وفي سنة 1988 و في إطار اللامركزية الإدارة استفادة ولاية أدرار من وكالة ولاية تابعة إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة يبلغ عدد عمال الوكالة 176 .¹

¹ المصدر، رئيس مصلحة المستخدمين ، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء لولاية أدرار ، بتاريخ: 23 مارس 2019، على ساعة 15: 15 .

3. تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

إن الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي بالتلخيص (ص.و.ت.إ) هو مؤسسة إدارية عمومية مالية ذات طابع اجتماعي ، تقوم بتقديم الخدمات للمواطنين و المؤسسات ، وذلك من خلال تحقيق الأمن و الطمأنينة للنفس ، ولما ينتج عن الحوادث و الأخطار التي تصيب الشخص أثناء العمل أو خارج العمل ، حيث يتم ذلك من خلال دفع اشتراكات COTISATIONS إلى خزانة الصندوق من طرف أرباب العمل، أو عن طريق الخصم المباشر من الراتب الشهري للعامل " حسب المادة 11 من قانون 90 الذي ينص على إجبارية تأمين العامل ضد الأخطار. "

تعمل وكالة أدرار بهذا القانون حيث أنها تطبقه على عمال الوظيف العمومي مثل : المعلمين ، الموظفين ،... إلخ، و كذا عمال القطاع الخاص .

4. الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

تتكون وكالة أدرار من مديرية عامة تحتوي على خمس مديريات و مصالحها بالترتيب في الآتي:

المديرية العامة : في هذه المديرية يقوم المدير بالإشراف على هذه المديرية و على الوكالة عن طريق تقديم نصائح إرشادات و تحديد الاستراتيجيات ووضع الهدف الذي يضمن التسيير الحسن لمختلف نيابات كل مديرية المصالح التي تتطوي تحتها ولكن قبل التطرق إلى لمديريات لابد من التعرف على المصالح التي تخضع للإشراف المباشر من طرف مدير و هي كالاتي :

مصلحة المنازعات العامة: هي التي تختص بالقضايا التي يكون الصندوق طرف فيها والتي تتعلق بصفة عامة بالحالات التالية : قضايا صفقات الصندوق ، المنازعات بين الصندوق و أرباب العمل مثل: عدم دفع أرباب العمل للاشتراكات ، عدم التصريح بالأجور.

و في حالة التعرض إلى هذه الحالات لا بد لهذه المصلحة التدخل من أجل فض النزاعات القائمة بين الصندوق و المؤمنين لهم اجتماعيا¹.

مصلحة الشفاء : تقوم هذه المصلحة باستلام الملفات التي قام المشتركين بدفعها إلى خلية الشفاء ثم يشرف العاملين على تسوية المعلومات المتعلقة ببطاقة الشفاء و ذلك بالاستعانة بالوثائق المخصصة لذات الغرض و هي تعتبر بطاقة شفاء أولية و بعد إتمام العمليات تقوم بإرسال الوثائق إلى مركز الشفاء الموجودة في المركز الوطني .

مصلحة الإصغاء : وهي المصلحة التي تقوم بالاستماع إلى المؤمنين لهم و التي تهدف إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة في الصندوق كل هذه المصالح السالفة الذكر مرتبطة ارتباطا مباشرا مع مدير الوكالة .

وبعد التعرف على مصالح الرئيسية تأتي النيابة وهي على التوالي:

1- نيابة مديرية الأديارات: تدير هذه النيابة من طرف نائب المدير بالتنسيق مع مختلف مصالح البيانات التالية :

أولا. مصلحة التأمينات الاجتماعية (مراكز الدفع):

تقوم هذه المصلحة بالتأمينات المحددة لها تحت رعاية و مراقبة نائب المدير في الوكالة وحاليا وهي تشرف على خمس أنواع من التأمينات الاجتماعية: التأمين في حالة العجز الكامل، التأمين في حالة الوفاة، التأمين في حالة المرض ، التأمين في حالة الأمومة ، وأخيرا التأمين في حالة حوادث العمل والأمراض المهنية.

ثانيا : مصلحة الوقاية :

يتمحور نشاط هذه المصلحة في القيام بتقديم إرشادات ونصائح وقائية للعمال وأرباب العمل والتدخل فور وقوع الحوادث بالانتقال إلى عين المكان ومتابعة مدى الالتزام

¹ . المصدر ، رئيس مصلحة المستخدمين ، نفس المصدر السابق .

بالتوجهات المقدمة مسبقا من طرف هذه المصلحة وتحديد ظروف العمل في المؤسسة ومدى تطابقها مع شروط العمل.

ثالثا: مصلحة الانتساب :

تقوم هذه المصلحة بالقيام بعملية الانتساب للمؤمنين لهم اجتماعيا، وهذا من اجل انتسابهم في تلك الولاية والى المركز التابع لمقر العمل، ويوجد نوعان من الانتساب هما ، الانتساب فوري ويتم ذلك من خلال إرسال المعلومات آليا الآلي الذي يؤكد لها ، والنوع الآخر تكميلي ويكون في حلة تعديل الملف، مثلا كولادة طفل جديد يجب تسجيله وانتسابه.¹

رابعا : مصلحة المنح العائلية :

تقوم هذه المصلحة بمنح الحق في المنحة العائلية بعد الاطلاع على الوثائق الضرورية التي تثبت حق طلب المنحة العائلية بصفة شهرية لا سنويا .

خامسا : مصلحة التعاقدات:

تهتم هذه المصلحة بالمؤمنين ودوي حقوقهم في إطار اتفاقية مبرمة بين الصندوق والمؤسسات الاستشفائية الحكومية .

سادسا: مصلحة التعاقدات:

تتعامل هذه المصلحة في مجال إبرام اتفاقيات مع المؤسسات التي تقدم اداءات عينية مثل الديوان الوطني للمعاقين موضوعها التكفل بالأجهزة الاصطناعية.

سابعا: مصلحة الأخطار الكبرى:

تتعلق هذه المصلحة بتعويض المؤمنين في حالة وقوع حوادث العمل المهنية وذلك بالتصريح بالحادثة إما من طرف المستخدم (رب العمل) أو من طرف الأجير كما أن هذه المصلحة مسؤولة عن تعويض المتضرر وذلك حسب نوع ودرجة الضرر الملحق

¹. نفس المصدر السابق .

بالمؤمن له اجتماعيا وتحدد نسبة الضرر من طرف الطبيب المعالج أو يتم الفحص بالجوء إلى الطبيب المختص الموجود في الوكالة الذي يلتزم بتقديم شهادة طبية أو شهادة وصفية.

2./ نيابة مديرية الإدارة العامة : يشرف على إدارتها نائب المدير وتتكفل بضمان السير الجيد لوتيرة العمل في الوكالة وتضم المصالح التالية :

أولاً: مصلحة المستخدمين : يديرها رئيس قسم المستخدمين الذي يقوم بمراقبة مدى تقييد المستخدمين بوظائفهم وتحديد واجبات وحقوق العمال عن طريق السهر على تحقيق الانضباط والأمن في المؤسسة وتصريفها لكل عامل مستحقته المالية التي تتمثل أساساً في الأجر.

ثانياً: مصلحة الوسائل العامة : تهتم هذه المصلحة بمعدات ووسائل الوكالة وعتاد(الممتلكات المادية) والسهر على جلب التموين للوكالة وتجهيزها بالوسائل الضرورية للعمال وتدرج ضمنها قسمين هما قسم العتاد وقسم تسيير المخزونات .

ثالثاً: مصلحة الأرشيف : تقوم هذه المصلحة باستلام الوثائق من مختلف مراكز الدفع المتواجدة في إقليم الولاية والاستحقاق بها إلى غاية 10سنوات وبعد هذه المدة يقوم رئيس المصلحة بتقديم طلب إلى الديوان الوطني للتأمينات الاجتماعية من أجل تشكيل لجنة ولائية.

رابعاً : مصلحة الأمن الداخلي : هذه المصلحة تسهر على تحقيق الأمن داخل الوكالة .
3./ نيابة مديرية المالية : تسيير هذه المصلحة كل العمليات المالية التي يقوم بها اعتماد على مصالحها والتي سنحاول توضيحها في الأتي:

أولاً: مصلحة الترقيم : والتي تقوم بع المستخدمين والمؤمنين لهم اجتماعيا حسب السلم الترتيبي للعمل

ثانيا: **مصلحة المحاسبة** : يمكن دورها في ضبط حسابات الوكالة وتحتوي على قسمين قسم المحاسبة العامة وقسم محاسبة التحصيل .

ثالثا: **مصلحة المالية** : تؤدي هذه المصلحة وظيفه إعداد الميزانية والأمر بالصرف بالاستعانة بقسمين هما قسم الميزانية وقسم الأمر بالصرف .

رابعا: **مصلحة المراقبة** : تقوم المراقبة أرباب العمل فيما يخص التزامهم اتجاه العمال الذين هم تحت مسؤوليتهم.

خامسا : **مصلحة التحصيل** : بعد الانتساب تقدم شهادة انتساب المستخدم الى هذه المصلحة من أجل فتح ملف و منه يتمكن المستخدم من تقديم تصريح بالاشتراك في الصناديق المختلفة (مثل صندوق التقاعد ، البطالة...).

4 /- **نيابة مديرية المراقبة الطبية** : وتتكون هذه النيابة من : مصلحة المراقبة الطبية و الصيدلية .

5 /- **نيابة الإعلام الآلي** : يهتم بمراقبة جميع عمل المصالح و إدخال تعديلات عليها لدى فهو يعتبر المصلحة الحريصة على يسر الصندوق لأن أي خطأ يؤدي إلى شلل في المصالح الأخرى.¹

5. تحديد مجالات الدراسة :

المجال الجغرافي

يقع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بوكالة أدرار شمال مقر الولاية ، يجدها شمالا المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعوقين ذهنيا بأدرار ، يجدها جنوبا : حي عيسات أدرار ، يجدها شرقا: مقر أمن الولاية ، يجدها غربا : ثانوية الشيخ بن عبد الكريم المغيلي .

¹ نفس المصدر السابق .

المجال الزمني

امتدت فترة دراستنا الميدانية منذ أن توجهنا إلى المؤسسة في 20 / 03 / 2019 م ، حيث تم توزيع الاستمارات يوم 02 / 05 / 2019 م وتم استرجاعها يوم 05 / 05 / 2019 لتأتي بعدها مرحلة التفريغ و التحليل و استخلاص النتائج .

المجال البشري:

يشير الجدول الموالي إلى أفراد المجتمع الأصلي للدراسة أي عمال المؤسسة ككل :
جدول رقم(01) :توزيع عمال المؤسسة حسب الجنس و الفئة السوسيو مهنية .

المجموع	تنفيذ	تحكم	إطارات	الفئة سوسيو مهنية الجنس
120	5	57	58	ذكور
%68.18	%2.84	%32.38	%32.95	
56	9	29	18	إناث
%31.81	%5.11	%16.47	%10.22	
176	13	86	76	المجموع
%100	%7.38	%48.86	%43.18	

. يتضح من خلال الجدول أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث حيث تقدر 68.18

%، كما يوضح كذلك أنه ما يفوق نصف عمال المؤسسة هم أعوان التحكم بـ 48.86% ، بينما تعود أدنى نسبة لعمال التنفيذ بـ 7.38%.

2. استخراج العينة :

يظهر من خلال استعراضا لخصائص المجتمع الأصلي للدراسة، أنه غير متجانس من حيث الجنس وغير متجانس من حيث الفئة السوسيو مهنية كذلك، ما يحتم علينا اختيار

عينة تمثيلية تحترم عدم التجانس وهذه المفارقات وهذا لا يكون بالاعتماد على العينة
الطبقية المنتظمة، كما هو سيوضحه الجدول الموالي:
نسبة التمثيل ن هي 57%:

إذا حجم العينة ح = حجم المجتمع الأصلي x نسبة التمثيل ن / 100

الجدول رقم (02): كيفية استخراج تكرارات العينة

الفئة السوسيو مهنية الجنس	إطارات	تحكم	تنفيذ	المجموع
ذكور	27 %26.70	37 %37.05	4 %3.97	68 %68.18
إناث	8 %8.52	19 %18.75	5 %4.54	32 %31.81
المجموع	35 %35.22	56 %56.25	9 %8.52	100 %100

يظهر من خلال أن نسبة 68.18% من جنس الذكور حسب الفئة السوسيو مهنية (تحكم)
بنسبة 37.05%، تليها (إطارات) بنسبة 26.70% في حين (تنفيذ) بنسبة 3.97% بينما
نسبة 31.81% من جنس الاناث حسب الفئة السوسيو مهنية (تحكم) بنسبة 18.75%
تليها (إطارات) بنسبة 8.52%، في حين (تنفيذ) بنسبة 4.54%

عملية التوزيع:

جدول (03): الحجم الفعلي بعد العينة بعد عملية التوزيع والاسترجاع

الاستثمارات	الاستثمارات الموزعة	المسترجعة	الضائعة
العدد	100	80	20

نلاحظ من خلال الجدول ان الاستثمارات الموزعة بنسبة 100% بينما المسترجعة قدرت بنسبة 80 % في حين الاستثمارات الضائعة هو 20% وبذلك يصبح الحجم الفعلي للعينة هو 80.

صدق المحكمين:

تم عرض الاستمارة بعد تعميمها على مجموعة من المحكمين ، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة وذلك للتأكد من وضوح وفهم الفقرات الواردة في الاستمارة ، ثم إجراء التعديلات المناسبة والمطلوبة

أسماء الأساتذة المحكمين :

_الأستاذ رضا نعيجة . _الأستاذة أم الغيث عائشة.

_الأستاذ مرموري . _الأستاذ مولودي محمد.

البيانات الشخصية للمبحوثين:

ونقصد بها البيانات التي جمعت من الدراسة من اجل التعريف على التركيبة العمالية الموجودة في الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي ناحية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، المهنة، الأقدمية في العمل) من خلال الجدول رقم(03) إلى الجدول رقم(27).

الجدول رقم(04) : توزيع العينة حسب جنس المبحوثين:

النسبة المئوية	التكرار	جنس المبحوثين
%75	60	ذكر
%25	20	أنثى
%100	80	المجموع

نجد أن نسبة الذكور تصل إلى 75 % في حين أن نسبة الإناث لا تتعدى 25 % . وذلك راجع لطبيعة المجتمع وتعامله مع عمل المرأة فإن نسبة الذكور تعد أضعاف نسبة الإناث بالمجتمع المدروس وبالتالي العينة المأخوذة منه.

الجدول رقم (05) : توزيع العينة حسب سن المبحوثين

النسبة %	التكرار	سن المبحوثين
%3.8	3	أقل من 25 سنة
%30	24	من 25-34 سنة
%43.8	35	من 35-44 سنة
%16.3	13	من 45-54 سنة
%6.3	5	من 55 سنة فأكثر
%100	80	المجموع

نلاحظ أن الفئة العمرية التي تتراوح بين 35 إلى 44 سنة هي الأعلى نسبة بـ 43.8 %، تليها الفئة 25 إلى 35 سنة بنسبة 30 % ، ومن خلاله يمكننا القول أن الفئة المسيطرة في المجتمع المدروس هي فئة الشباب، بينما نجد الفئة الأقل من 25 سنة لا تتعدى 3.8 % ، وذلك راجع لتأخر سن التوظيف. كما نجد الفئة الأكثر من 55 سنة لا تتعدى 6.3 % وذلك راجع لردة فعل العمال اتجاه تحديد سن التقاعد (تفضيل الإحالة على التقاعد قبل تفعيل القانون).

جدول رقم (06): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي للمبحوثين

النسبة%	التكرار	المؤهل العلمي للمبحوثين
11.3%	9	متوسط
18.8%	15	ثانوي
70%	56	جامعي
100%	80	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة قدرت ب 70% وهي نسبة الجامعيين ، تليها نسبة 18.8% للمستوى الثانوي و أخيرا مستوى المتوسط بنسبة 11.3% أي أنه أخذ الاتجاه التنازلي من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى.

و يمكن تفسير ذلك أن شروط الإلتحاق بالشعب الإدارية يتطلب مستوى جامعي فالعمل داخل المؤسسة يتطلب الكفاءة و الشهادة ، وهي تعكس نسبة الشباب الجامعيين في المجتمع .

الجدول رقم (07): توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية للمبحوثين

النسبة%	التكرارات	الحالة الاجتماعية للمبحوثين
15%	12	أعزب(اء)
82.5%	66	متزوج(ة)
2.5%	2	مطلق(ة)
100%	80	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين المتزوجين أخذت أعلى نسبة قدرت ب 82.5% في حين نسبة العزاب قدرت ب 15% تليها نسبة المطلقين بنسبة 2.5%

وأخيرا نسبة الأرامل التي نجدها منعدمة. وهذا طبيعي في مجتمعنا فالفرد عندما يتحصل على وظيفة تضمن له معيشته ، واستقراره .يبدأ في التفكير في الزواج وبناء الأسرة .

الجدول رقم (08) : توزيع العينة حسب المهنة

النسبة%	التكرار	المهنة
15%	12	عون تنفيذ
51.3%	41	عون تحكم
33.8%	27	عون تأطير
100%	80	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن أعلى نسبة للعمال هي عون تحكم قدرت بـ 51.3% وتأتي بعدها نسبة العمال من عون تأطير قدرت نسبتهم بـ 33.8% و أخيرا عمال عون تنفيذ نسبتهم 15% .

أصبحت المؤسسات في عصرنا الحالي تعتمد كثيرا على التقنيات الحديثة و الأجهزة الالكترونية و التكنولوجيا كأجهزة الحاسوب ، حيث نجد أن كل مصلحة مزودة بأجهزة حاسوب و هذا من أجل تسهيل العمل بشكل أسرع و ربح الوقت .

الجدول رقم (09):توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة %	التكرارات	الأقدمية في العمل
11.3%	9	أقل من 5سنوات
32.5%	26	من 5الى 9
28.8%	23	من 10الى 14
15%	12	من 15الى 19
12.5%	10	من 20فما فوق
100%	80	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول أن ما نسبته 32.5% من الباحثين خبرتهم داخل المؤسسة كانت من 5 إلى 9 سنوات أخذت أعلى نسبة وبعدها نسبة 28.8% لفئة من 10 إلى 14 سنة وتليها فئة من 15 إلى 19 سنة بنسبة 15% أما الفئة من 20 إلى ما فوق بنسبة 12.5% و أخيرا فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 11.3%. وهذا كله يرجع إلى عهد المؤسسة ونشأتها . أي أنه كلما زادت سنوات الخبرة للموظفين زادت نسبة تفاعلهم واحتكاكهم فيما بينهم ويمكن تفسير الأقدمية إلى فكرة الاستقرار الوظيفي ، فجيل الشباب يمتاز بالحيوية والإبداع وروح التجديد عكس جيل متوسطي العمر الذي يسعى للحفاظ على الوضع المستقر ومنه قد تتعارض أفكار الجيلين بسبب اختلاف نمط التفكير والقيم والعادات .

الجدول رقم (10) : توزيع العينة حسب عدد الموظفين في المكتب وتسهيل عملية

انجاز المهام

النسبة المئوية		التكرار		عدد الموظفين في المكتب وتسهيل عملية انجاز المهام
%67.5		54		نعم
%32.5	%15.0	26	12	الاتكالية فيما بينكم
	%17.5		14	عدم وضوح المهام
%100		80		المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول الذي يبين عدد الموظفين في المكتب و مدى تسهيل عملية انجاز المهام نجد أن نسبة 67.5 % يقرون أن عددهم في المكتب تسهل عملية انجاز المهام بينما يرى بنسبة 32.5% من العمال أن عددهم في المكتب لا يسهل عملية انجاز المهام بسبب الاتكالية فيما بينهم بنسبة 15% و سبب الأخر عدم وضوح المهام بنسبة 17.5 % ومن هنا نستنتج أن الإدارة تعمل على تشجيع العمال و تعمل

على تأييد العمل الجماعي داخلها لأنه كلما زادت نسبة التعاون لدى العمال ازدادت رغبتهم في البقاء داخلها و ازداد التعاون فيما بينهم وبذلك يجعلهم يسعون إلى تحقيق الأهداف ومن هنا يدركون قيمة العمل الجماعي فذلك يترتب عنه توفير الوقت و الجهد مما يسهل عملية إنجاز المهام بصورة جيدة و يضمن ذلك الرفع من مردودية المؤسسة .

جدول رقم (11) : توزيع العينة حسب مدى وجود خلافات في محيط العمل و مدى تكرارها.

النسبة المئوية		التكرار		مدى وجود خلافات في محيط العمل و مدى تكرارها
%57.5	%18.8	46	15	نعم
	%3.8		3	
	%35.0		28	
%42.5		34		لا
%100		80		المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة %57.5 يقرون بوجود خلافات في محيط عملهم بحيث يرون أن الخلافات تتكرر بنسبة 35 % أثناء أوقات ضغط المواطنين و يليها بنسبة %18.8 أوقات العمل و أخيرا بنسبة %3.8 التي يوافقها أوقات الاستراحة ، بينما يقرون بنسبة %42.5 من عينة الدراسة أن لا وجود للخلافات في محيط العمل . و هنا نستنتج أن الخلافات في محيط العمل مسألة مألوفة وذلك بسبب غريزة الإنسان حبه لذاته وفرض رأيه على الغير، وإن النزاع و الخلاف أمر حتمي وظاهرة تولدها اختلاف الذهنيات وطريقة التفكير و اختلاف الأطر الموجودة في التنظيمات الإداري، وفي نفس الوقت يمكن للمؤسسة إذا أولت اهتمام للحد من الصراع في أدنى

المستويات بسن القوانين التي تحكم علاقة الموظفين فيما بينهم و علاقتهم بمسؤولهم و مسؤوليتهم اتجاه العمل الموكل إليهم .

جدول رقم (12): توزيع العينة حسب بين من تحدثت هذه الخلافات داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	بين من تحدثت هذه الخلافات إن حدثت داخل المؤسسة
21.3%	17	ذكور / ذكور
25%	20	ذكور / إناث
10%	8	إناث / إناث
43.7%	35	العمال / المسؤول
100%	80	المجموع

يتضح من الجدول أن نسبة 43.7 % من مجتمع الدراسة يقرون أن معظم الخلافات التي تحدثت بين العمال و المسؤول تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا أن الخلافات تحدثت بين ذكور و الإناث بنسبة 25 % تليها نسبة 21.3 % التي توافقت ان الخلافات تحدثت بين ذكور فيما بينهم ،في حين أن الذين أجابوا بأن الخلافات تحدثت بين الإناث فيما بينهم بنسبة 10%. ومن هنا نستنتج أن ارتفاع نسبة الخلافات بين العمال و المسؤول نتيجة سوء الفهم وهي أسباب تتعلق بالعمل و طبيعته و الذي يعتبر أساس قيام أي تنظيم بغض النظر عن مكانه ونوعه

جدول رقم (13) : توزيع العينة حسب مدى تدخل الإدارة في حل النزاع .

النسبة	تكرار	في حالة نشوب النزاع هل تتدخل الإدارة في حل النزاع
78.8%	63	نعم
21.3%	17	لا
100%	80	المجموع

يتضح لنا من الجدول أن نسبة 78.8% يقرون ان الإدارة تتدخل في حل النزاع بين أفراد العاملين فيها بينهم في حين عبر حوالي 21.3 % حسب رأيهم أنها لا تتدخل في حل النزاع الذي ينشب بين العمال . ومن هنا نستنتج أن الإدارة تسعى لحل مختلف النزاعات والمشاكل القائمة بين العمال ومحاولة إيجاد حلول وسطى مرضية للطرفين وأنها تهتم بشؤون العمال الاجتماعية بصورة جيدة وفعالة و تهدف دائماً إلى تحقيق نتائج ايجابية للأطراف المتصارعة داخل المؤسسة وذلك بالسيطرة على النزاع وإدارته بشكل جيد.

جدول رقم (14) : توزيع العينة حسب مدى تجاوب العمال مع بعضهم البعض في حل النزاع

النسبة		التكرار		مدى تجاوب العمال مع بعضهم البعض في حل النزاع
80		64		نعم
20	10%	16	8	لا عدم رضا العمال على تسوية الخلاف فتور بين العمال
	10%		8	
100		80		المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 80% من المبحوثين اقرروا بأن العمال يتجاوب مع بعضهم البعض في حل النزاع في حين أن الذين أجابوا بلا ما يعادل نسبة 20 % اقرروا أن العمال لا يتجاوب مع بعضهم البعض في حل النزاع وكذلك بسبب عدم رضا العمال على تسوية الخلاف بنسبة 10% وسبب الآخر هو وجود فتور بين العمال . من هنا نستنتج أن العمال يعملون على تحقيق جو اجتماعي يسوده التوافق والانسجام ، و

هذا ما يدل على وجود علاقات إنسانية بين العمال داخل المؤسسة ووجود رابط قوي يجمعهم من تعاون ومحبة ... الخ مما يجعلوهم راضون على عملهم و يتجاوبون فيما بينهم في حل النزاع . لأنه مادامت علاقتهم جيدة فهذا يعتبر السير الحسن و الأهم استمرارية العمل بشكل جيد و بدون مشاكل و بالتالي كل هذا يحقق نتائج ايجابية في تحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها .

جدول رقم (15): توزيع العينة حسب مدى استماع الإدارة إلى مطالب العمال .

النسبة %	تكرار	مدى استماع الإدارة إلى مطالب العمال
63.8%	51	نعم
36.3%	29	لا
100%	80	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 63.8% من مجتمع الدراسة يقرون أن الإدارة تستمع لمطالب العمال وفي حين يرى بنسبة 36.3% ان الإدارة لا تستمع إليهم و هي أقل نسبة في الجدول أعلاه . و من هنا نستنتج مدى اهتمام الإدارة بترشيد مصالح العمال و تحسين أوضاعهم بحيث عدم تحقيق الاهتمامات و المطالب مجالا لنشوء الصراع بين الأفراد بعضهم البعض أو بين الإدارة .

جدول (16): توزيع العينة حسب توافق وظيفة العينة مع التخصص العلمي

النسبة %	التكرار	توافق وظيفة العينة مع التخصص العلمي
80%	64	نعم
20%	16	لا
100%	80	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 80% من المبحوثين يقرون بأن وظيفتهم في المؤسسة تتوافق مع تخصصهم العلمي في حين أن ما نسبته 20% يرون بأن وظيفتهم لا تتوافق مع تخصصهم العلمي .

من هنا نستنتج أن الوظيفة التي يشغلها كل عامل في هاته المؤسسة تتوافق مع قدراته الذهنية و مكتسباته التي اكتسبها خلال مشواره الدراسي ،وتتوافق أيضا مع طموحاته التي يسعى إلى تحقيقها ، بهذا تتحقق كل أهداف المنظمة و بصورة جيدة من طرف العمال القائمين عليها.

جدول (17): توزيع العينة حسب حصول المبحوثين على الترقية مع ذكر نوعها

النسبة		التكرار			حصول المبحوثين على الترقية مع ذكر نوعها
%68.5	%33.5	55	27	الدرجة	نعم
	%35.0		28	الرتبة	
%31.5		25			لا
%100		80			المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 68.5% تحصلوا على ترقية 35% تحصلوا على ترقية من نوع الدرجة و 33.5% تحصلوا على ترقية من نوع الرتبة . في حين أن 31.5% يؤكدون عدم حصولهم على ترقية طول مشوارهم العملي .

و من هنا نستنتج أن الإدارة تعمل جاهدة على تحسين خدماتها المقدمة للعمال و ذلك بتقديم تحفيز لهم وتعمل على تحسين المركز الوظيفي للعامل وبذلك تصاحبه زيادة في الأجر فالترقية تقوي الشعور بالمسؤولية و تحسين الوضع المهني و الاجتماعي و تزيد الاحترام بين الزملاء و تقديرهم فالترقية أيضا ترفع من معنويات العمال و تشجعهم على القيام بعملهم على أكمل وجه .

جدول (18): توزيع العينة حسب معايير التي تمنح على أسسها الترقية

النسبة%	التكرار	معايير التي تمنح على اسسها الترقية
53.8%	43	الأقدمية
12.5%	10	الكفاءة
33.8%	10	الشهادات
100%	80	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول أن مجتمع الدراسة يقر أن الترقية في هذه المؤسسة تتم عن طريق الأقدمية في العمل بنسبة 53.8% و تليها ترقية على أساس الشهادات بنسبة 33.8% في حين أن 12.5% يرون ان الترقية تمنح على أساس الكفاءة. من هنا نستنتج أن الترقية تمنح على أساس الأقدمية في العمل المعيار الأمثل ، فالعمل بالمؤسسة فترة طويلة يكسبهم خبرة و مهارة و معرفة بتفاصيل العملية الإنتاجية وتجعلهم جديرين بأن يقلدوا في أعلى المناصب ، فالمؤهلات التي يمتلكها هذا النوع من العاملين من حيث التكوين التدريب عامل يعمل على استمرارية و المحافظة على المؤسسة وزيادة إنتاجها .

جدول (19): توزيع العينة حسب مدى تطبيق معايير الترقية

النسبة %		التكرار	مدى تطبيق معايير الترقية
54%		43	نعم
46%	15%	12	المحسوبية
	3.8%	3	القرابة
	10%	8	الوساطة
	15%	12	العلاقات الشخصية
	2.2%	2	الجهوية
100%		80	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن بنسبة 54% يرون أن المعايير المعمول بها داخل المؤسسة في نظام الترقية معايير فعالة و موضوعية في حين يرى أن المعايير المعمول بها في المؤسسة لا تطبق بصورة فعالة و ذلك لعدة عوامل منها المحسوبية و العلاقات الشخصية كلاهما بنسبة 15% وتليها عامل الوساطة بنسبة 10% و يليها أيضا عامل القرابة بنسبة 3.8% و أخيرا يليها عامل الجهوية بنسبة 2.2%.

من هنا نستنتج أن المؤسسة هي التي تضمن بقاء واستمرارية العامل داخلها و ذلك بضمان حقه في الترقية وتفعيل المعايير التي تقوم عليها بصورة فعالة وموضوعية ، بالترقية يتحسن مستواهم المهني و تدعيم معارفهم و تقوية خبراتهم عن طريق تحمل المسؤولية فكما كانت المعايير موضوعية كلما زادت ثقة العمال بمرؤوسيهـم و ارتبطوا بالمؤسسة لأنهم يعملون و واثقون أن جهودهم لن تذهب سدا مما يجعلهم مطمئنين على مستقبلهم المهني .ثم إن المناصب العليا في المؤسسة قليلة نظرا للحركة البطيئة للترقية وهي من مميزات التنظيم .

جدول(20) :توزيع العينة حسب مدى رضا المبحوثين على المعايير المعمول بها في

الترقية

النسبة		تكرار		مدى رضا المبحوثين على المعايير المعمول بها في الترقية
%47.5		38		نعم
%52.5	%30	42	24	مجحفة في حق الموظف
	%22.5		18	طول الأقدمية المشترطة في الترقية
%100		80		المجموع

يبين لنا الجدول أن نسبة 52.5% من المبحوثين غير راضين على المعايير المعمول بها في المؤسسة و ذلك لعدة أسباب منها مجحفة في حق الموظف بنسبة 30% و تليها طول الأقدمية المشترطة في الترقية بنسبة 22.5 في حين نجد أن ما نسبته 47.5% راضين على المعايير المعمول بها في الترقية داخل مؤسستهم .

وهذا راجع إلى قلة المناصب العليا في المؤسسة لهذا تبقى فرص الحركة المهنية ضعيفة وهذه الأخيرة تحتاج إلى ذوي الأقدمية في تسيير شؤونها أي منطق الزمن هو السائد .

جدول (21) : توزيع العينة حسب عدالة معايير الترقية وسعي المبحوثين في تجسيد

أهداف المؤسسة

النتيجة	التكرار	النسبة %
عدالة معايير الترقية وسعي المبحوثين في تجسيد أهداف المؤسسة	56	70%
لا	24	30%
المجموع	80	100%

يبين من خلال الجدول أن نسبة 70% يصرحون بأن عدالة معايير الترقية تجعلهم يؤمنون بأهداف المؤسسة و يسعون إلى تجسيدها في حين أن نسبة 30% يقرون أنه لا وجود لعدالة معايير الترقية مما يجعلهم لا يؤمنون بأهداف المؤسسة و لا يسعون إلى تجسيدها .

ومن هنا نستنتج أن هذه المعايير المعمول بها في الترقية تحفز العاملين وتحثهم على تطوير وتنمية قدراتهم ومعارفهم ويسمح للطاقات الشابة المبدعة أن توظف قدراتها وطموحاتها لتحقيق أهدافهم من خلال مساهمتهم الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة .

جدول (22) :توزيع العينة حسب ردود فعل المبحوثين في حالة عدم حصولهم على

ترقية

النسبة %	التكرارات	ردود فعل المبحوثين في حالة عدم حصولهم على ترقية
16.3%	13	الاعتراض
18.8%	15	اللامبالاة
33.8%	27	طلب مبرر
31.3%	25	الاجتهاد والعمل
100%	80	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن ردة فعل العمال تكون بطلب مبرر في حالة عدم حصولهم على ترقية بنسبة 33.8% ، تليها الاجتهاد والعمل بنسبة 31.3%، اللامبالاة بنسبة 18.8% ، وأخيرا الاعتراض بنسبة 16.3% ومن هنا نستنتج أن هذا الارتفاع راجع إلى أن قوانين الترقية واضحة بالنسبة للموظفين والإدارة وهو المفسر لارتفاع الموظفين الذين يطلبون التبرير كما يمكننا تفسير ارتفاع الموظفين الذين ينتهجون الاجتهاد والعمل بأن معايير الترقية واضحة بالنسبة للموظفين وعندهم ثقة في شفافية تطبيق هذه المعايير .

جدول رقم (23) : توزيع العينة حسب استفادة المبحوثين من الخدمات الاجتماعية و نوعها .

النسبة %		التكرار			استفادة المبحوثين من الخدمات الاجتماعية و نوعها
%83.8	%53.8	67	43	القروض	نعم
	%17.5		14	المساعدات الاجتماعية	
	%12.5		10	الخدمات الترفيهية	
%16.3		13			لا
%100		80			المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 83.8 % يقرون أنهم استفادوا من الخدمات الاجتماعية فيما يخص القروض بنسبة 53.8 % تليها الخدمات الاجتماعية بنسبة 17.5 % و الخدمات الترفيهية بنسبة 12.5 . في حين أن بنسبة 16.3 % من مجتمع الدراسة أقرروا أنهم لم يستفيدوا من الخدمات الاجتماعية داخل المؤسسة ، و من هنا نستنتج المؤسسة تعمل جاهدا على توفير جو ملائم و مستقر وذلك من خلال توفير حوافز و دوافع لخلق التكيف لازم بين العامل و بيئته التي يعمل فيها حيث تعمل على مساعدته على الاستفادة من حقه من خدمات الاجتماعية لإشباع حاجاته و مساعدته على التكيف و تحسين علاقاته الاجتماعية وزيادة أدائه الاجتماعي ، وذلك لارتباط الوثيق بين تكيف العامل وزيادة إنتاجه والعلاقة التبادلية بين الوظيفة الاقتصادية والوظيفة الاجتماعية ،

جدول رقم (24) :توزيع العينة حسب مدى تناسب الخدمات الاجتماعية المقدمة مناسبة لتلبية حاجيات المبحوثين

النسبة %	التكرار	مدى تناسب الخدمات الاجتماعية المقدمة مناسبة لتلبية حاجيات المبحوثين
73.8%	59	نعم
26.3%	21	لا
100%	80	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 73.8% يقرون بان الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة مناسبة لتلبية حاجيات العمال في حين يرى نسبة 26.3 % أن الخدمات الاجتماعية غير مناسبة لتلبية حاجيات العمال في المؤسسة . ومن هنا نستنتج أن الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال ضرورة حتمية لكونها من العوامل الهامة في ميدان العمل و ذلك لما تقدمه للعامل من مساعدات مادية ، اجتماعية ، و غيرها، كونها العامل هو محور العملية الإنتاجية لهذا توفيرها و تقديمها يعد نوع من الكماليات الضرورية لتحسين ظروف الاجتماعية للعامل .

جدول رقم (25) :توزيع العينة حسب صعوبات تعيق عملية تقديم الخدمات الاجتماعية في مؤسسة.

النسبة %	التكرار	صعوبات تعيق عملية تقديم الخدمات الاجتماعية في مؤسسة
35%	28	نعم
65%	52	لا
100%	80	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا بنسبة 65% يقرون أنه لا وجود لصعوبات تعيق عملية تقديم الخدمات الاجتماعية في المؤسسة في حين أن نسبة 35% من مجتمع الدراسة يقرون بوجود صعوبات تعيق عملية تقديم الخدمات الاجتماعية. من هنا نستنتج إن الإدارة تعمل جاهدا على قضاء على الصعوبات التي تعيق عملية الاستفادة من خدماتها الاجتماعية و ذلك بتقديم إصلاحات في هذا الجانب بحيث أن الإنسان في طبعه لا يمكن أن يعطي أحسن ما في طاقته من إنتاج ، إلا إذا هيأنا له أفضل ظروف العمل داخليا و خارجيا ن و هذا ما نراه في اختلاف النماذج و الإسهامات في خدمة العامل و بدرجات متفاوتة و مساعدته على الاستفادة من حقه في خدمات الرعاية الاجتماعية و ذلك بتطبيق العدالة في التوزيع أي ما دامت الخدمات الاجتماعية حق من حقوق العامل يضمنها القانون و له الحق في الاستفادة منها فإن تطبيق ذلك يلزم العدالة في توزيعها بغض النظر على الأوضاع الاجتماعية بين العمال و غيرها لأن القانون فوق الجميع .

جدول رقم (26) : توزيع العينة حسب وجود الخلافات بين المبحوثين سبب في عدم استفادة المبحوثين من الخدمات الاجتماعية

النسبة%	التكرار	وجود الخلافات بين المبحوثين سبب في عدم استفادة المبحوثين من الخدمات الاجتماعية
40%	20	نعم
60%	60	لا
100%	80	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن بنسبة 60% يقرون أن الخلافات بين العمال ليست سبب في عدم استفادتهم من الخدمات الاجتماعية في حين يرى البعض الآخر وذلك بنسبة 40% أن الخلافات التي تحدث بين العمال هي من أسباب في عدم الاستفادة من الخدمات الاجتماعية داخل المؤسسة .ومن هنا نستنتج أن الإدارة تعمل على خلق جو اجتماعي بين العمال و ذلك بتوطيد العلاقات الاجتماعية و الإنسانية فيما بينهم و

القضاء على الصعوبات التي توجه العمال و سيطرة على الأوضاع أن حدثت خلافات بإيجاد حلول ترضي الأطراف المتصارعة من أجل الحد من صراع و المشاركة في تحمل المسؤولية و ذلك بتدخل الفوري لمعالجة المشاكل لكي لا يكون هناك أي تأثير هذه المشاكل على حدوث خلل في نظام سير المؤسسة .

جدول رقم (27) : توزيع العينة حسب أي من الجنسين الأكثر استفادة من الخدمات الاجتماعية

النسبة %	التكرار	أي من الجنسين الأكثر استفادة من الخدمات الاجتماعية
63.8%	51	ذكور
36.3%	29	الاناث
100 %	80	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 63.8% يصرحون أن الذكور هم الأكثر طلبا للاستفادة من الخدمات الاجتماعية في حين أن نسبة 36.3 % من مجتمع الدراسة يرون أن الإناث هم الأكثر طلبا للاستفادة من الخدمات الاجتماعية المقدمة في المؤسسة، ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن الذكور هم الأكثر طلبا للاستفادة من الخدمات الاجتماعية وهذا راجع لطبيعة الرغبات والطلبات التي تفرضها عليهم حياتهم الاجتماعية من التزامات وتحمل لمسؤولية الأبناء أكثر منه بالنسبة للإناث.

جدول رقم (28) : توزيع العينة حسب وجود قوانين أو رقابة تعمل على تنظيم الخدمات الاجتماعية في مؤسسة.

النسبة%	التكرار	وجود قوانين أو رقابة تعمل على تنظيم الخدمات الاجتماعية في مؤسسة.
77.5%	62	نعم
22.5%	18	لا
100%	80	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 77.5% من مجتمع الدراسة يقرون أن هناك قوانين و نقابات تعمل وتسهر على تنظيم وتسيير عملية الاستفادة من الخدمات الاجتماعية في حين يقرون أن نسبة 22.5% يرون أنه لا وجود لقوانين تنظم عملية الاستفادة من الخدمات الاجتماعية في المؤسسة . ومن خلال النتائج نستنتج أن غالبية المبحوثين يقرون بوجود قوانين ومراسيم تنظيمية في مجال عملية الاستفادة من الخدمات الاجتماعية لأنه بدونها ستعرف المؤسسة صراعات بين العمال والتي من شأنها التأثير على أدائهم بالمؤسسة على اعتبار أن الخدمات الاجتماعية حق من حقوق العامل تحفظ كرامته واعتراف وتقدير في نفس الوقت بمجهوداته.

جدول رقم(29): توزيع أفراد العينة حسب حصولهم على ترقية و وجود خلافات في محيط العمل .

المجموع	وجود خلافات في محيط العمل		حصول على ترقية؟	
	لا	نعم	ت	نعم
46	14	32	ت	نعم
57.5 %	17.5 %	40 %	%	
34	12	22	ت	لا
42.5%	15.5%	27.5%	%	
80	26	54	ت	المجموع
100%	32,5%	67,5%	%	

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 67.5% من المبحوثين يصرحون بوجود الصراع في المؤسسة منهم 40% تحصلوا على ترقية في حين أن 32.5% أجابوا بعدم وجود خلاف منهم 17.5% تحصلوا على ترقية ،ومن هنا نستنتج أن الصراع في هذه المؤسسة ليس مرتبط بالترقية بنوعها لأن هناك شروط آلية تحكمها وقوانينها مضبوطة ولا دخل للمسؤول في ذلك . فالترقية بنوعها ليس لها ذلك التأثير الكبير .

جدول رقم (30): توزيع أفراد العينة حسب الأسس التي تمنح عليها الترقية وبين من تحدث الخلافات في محيط العمل إن وجدت.

المجموع	الشهادات	الكفاءة	الأقدمية	الأسس التي تمنح عليها الترقية	
				بين من تحدث الخلافات في محيط العمل؟	
17	2	5	10	ت	ذكور / ذكور
%21.25	%2.5	%6.25	%12.5	%	
20	9	3	8	ت	ذكور / إناث
%25	%11.25	%3.75	%10	%	
8	3	1	4	ت	إناث / إناث
%10	%3.75	%1.25	%5	%	
35	13	1	21	ت	بين العمال و المسؤولين
%43.75	%16.25	%1.25	%26.25	%	
80	27	10	43	ت	المجموع
%100	%33,75	%12,5	%53,75	%	

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول نلاحظ أن أعلى نسبة بلغت فيها 53.75 % من مجتمع الدراسة يصرحون بأن الترقية تمنح على أساس الأقدمية منهم 26.25% يصرحون بوجود خلافات بين العمال والمسؤولين تليها نسبة 33.75% يقرون بأن الترقية تمنح على أساس الشهادات و أن غالبية التي تحدث في محيط العمل بين العمال والمسؤول بنسبة 16.25% ،في حين أن نسبة 12.25% يقرون بأن الترقية تمنح على أساس الكفاءات ،منهم 6.25% أجابوا بأن الخلافات التي تحدث في محيط العمل بين الذكور فيما بينهم .

الصراع الذي يحدث بين المسؤول والعامل ، ولا يمكن ربط هذا الصراع بين المسؤول والعامل بالترقية ، لان الترقية في نظر العينة المدروسة تقوم على أساس الأقدمية

والشهادة بين يرى 12% على أساس الكفاءة ، (فالكفاءة هي التي يمكن أن يكون تقديرها للمسؤول المباشر) ،وبما أن نسبة من يرى أن الترقية تمنح على أساس الشهادة ويعتقدون ان الخلاف يحدث بين العمال والمسؤول لا تتعدى 1% أن الخلاف بين المسؤول والعمال غير مرتبط بالترقية

جدول رقم(31) :توزيع أفراد العينة حسب استفادتهم من الخدمات الاجتماعية و وجود خلافات في محيط العمل.

المجموع	لا	نعم	استفادة من الخدمات الاجتماعية	
			وجود خلافات في محيط العمل	ت
46	6	40	ت	نعم
%57.5	%57.	%50	%	
34	7	27	ت	لا
42.5%	%8.75	%33.75	%	
80	13	67	ت	المجموع
%100	%16.25	%83.75	%	

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول يتبين لنا من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة بلغت 83.75% من مجتمع الدراسة استفادوا من الخدمات الاجتماعية ،منهم 50 %يصرحون بوجود خلافات في محيط العمل ، في حين أن 16.25 من المبحوثين لم يستفيدوا من الخدمات الاجتماعية ، 8.75 منهم صرحوا بأنه لا وجود للخلافات في محيط العمل. ومن هنا نستنتج ، أقل نسبة هي الفئة التي يمكن ربط وجود خلاف بعدم استفادتهم من الخدمات الاجتماعية ، ومنه نستنتج أن هناك ارتباط بين الاستفادة من الخدمات الاجتماعية ووجود خلاف .

جدول رقم(32) :توزيع أفراد العينة حسب الخلافات بين العمال سبب في عدم الاستفادة من الخدمات الاجتماعية و استماع الإدارة إلى مطالب العمال.

المجموع	لا	نعم	الخلافات بين العمال سبب في عدم الاستفادة من الخدمات الاجتماعية	
			ت	%
51	23	28	ت	%
	%28.75	35%		%
29	17	12	ت	%
	%21.25	15%		%
80	40	40	ت	%
	%50	%50		%

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول نلاحظ أن نسبة 50 % من المبحوثين أكدوا بأن الخلافات بين العمال سبب في عدم الاستفادة من الخدمات الاجتماعية منهم 35 % من المبحوثين أكدوا الإدارة تستمع إلى مطالب العمال الخدمات ، في حين أن بنسبة 50 من العمال لا يرون أن الخلافات بين العمال سبب في وجود خلاف كما أن الإدارة لا تستمع إلى مطالب العمال . من هنا نستنتج أن من الجدول ننطلق من ان نسبة العمال الذين صرحوا بوجود الصراع بسبب الخدمات هو نفسه عدد العمال الذين أجابوا بأن الخدمات الاجتماعية ليست سبب في الصراع في حين أن الخدمات ومن هنا نستنتج أن هذا الخلاف الموجود بسبب الخدمات الاجتماعية غير مرتبط بتلبية الإدارة لمطالب العمال بنسبة كبيرة

7. الاستنتاج العام للدراسة :

وعلى ضوء ما سبق وبعد ما تطرقنا في الجانب النظري الى ماهية الصراع التنظيمي وخصائصه ونتائجه وأهم أساليب إدارته ... وبعدها قمنا بعملية التحليل وتفسير الجانب الميداني توصلنا إلى أهم نتائج التي يمكن استخلاصها كما يلي:

أولاً: ضرورة التمييز في دراسة الصراع التنظيمي بين دراسته كمفهوم، وكظاهرة وكعملية: إن الصراع كمفهوم له طبيعته المركبة التي تستمد خصائصها من الموقف الصراع ذاته، ومن طبيعة وعلاقات القوى التي تحكم أطرافه وموضوعه. أما الصراع كظاهرة فإنه يتسم بالتعقد البالغ، فظاهرة الصراع التنظيمي وإن كان تجمع وعلى الأقل بشكل كامن ومحتمل - بين مزيج من الأبعاد الايجابية والسلبية معاً، فإن التكيف النهائي لظاهرة الصراع إنما يتوقف إلى حد كبير على مجموعة المتغيرات التي تتشكل أولاً طبقاً لمتغير الإدراك الخاص بأطراف الصراع، ثم ثانياً بمتغيرات التوقيت، البدائل المتاحة وغيرها من متغيرات بيئية تسهم بشكل متداخل في تحديد مدى و كثافة الظاهرة الصراع. وأخيراً فغن الصراع كعملية إنما يجد جذوره في روافد متعددة، كما أن أشكاله و مظاهر التعبير عنه إنما تتداخل وتتقاطع فيما بينها بشكل يعكس قدراً لا بأس به من الاعتماد المتبادل بين منابع العملية صراع و مظاهرها.

ثانياً : محورية دور الإدراك في فهم ظاهرة الصراع و يندرج ذلك تحت باهتمام مجموعة المتغيرات التي أدت إلى الصراع و فهم الأسباب التي أدت إليه وذلك لاختيار آلية الحل أو تسوية مناسبة ترضي أطراف المتصارعة .

8. الاستنتاج الجزئي:

أن الترقية بنوعها ليست سبباً مباشراً وليس لها تأثير كبير داخل المؤسسة في حدوث الصراع .

يمكن اعتبار الخدمات الاجتماعية سبباً في حدوث الصراع في المؤسسة .

من خلال بحثنا هذا توصلنا إلى أنه يوجد صراع داخل المؤسسة إلا أنه أقل ارتباطاً بمؤشرات دراستنا.

الجامعة

الخاتمة :

حقيقة يعتبر موضوع الصراع التنظيمي من المواضيع المركزية في البحث السوسيولوجي لارتباطه بجوهر الإنسانية، فهو موضوع متجدد تجدد التفاعلات الاجتماعية التي تحدث بين الفاعلين في التنظيمات و عليه فسوسيولوجيا الصراعات التنظيمية باتت في المجالات الهامة عند تناول العمليات الاجتماعية داخل المؤسسات المختلفة على غرار الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (لعمال الأجراء) و التي تعتبر مجالاً خصباً للدراسة العلمية من منظورات سوسيولوجية التي ترى بالإجماع ان التفاعلات الاجتماعية بين العمال هي أساس الصراع و عليه فان النظرة بخصوصه قد تغيرت من نظرة سلبية ترى بأنه ظاهرة مرضية إلى نظرة تفاعلية تقر بحتميته وأنه ظاهرة طبيعية مهمة في توازن الأنساق الاجتماعية للمؤسسة، ففي هذه المؤسسة تقسم الأدوار الاجتماعية حسب الضرورة التنظيمية المحددة للسلطة و المسؤولية لتحقيق جملة من الأهداف و الاعتماد على الموارد البشرية تحمل قيما و معارف و اتجاهات متباينة لاسيما عند الفئة السوسيو مهنية التي تتحكم في مصادر صنع القرارات التنظيمية وهي فئة الإداريين ، و نظرا للاعتمادية الكبيرة في أداء المهام بين أفراد هذه الفئة ووجود ديناميكية للتفاعلات الاجتماعية مستمرة في الزمن فإنه قد يحدث صراعا بينهم نتيجة العديد من العوامل المتعددة .

توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة ، يوصي الباحث بما يأتي :

- 1 . العمل على زيادة الوعي لدى العاملين في المؤسسة حول مفهوم الصراع التنظيمي و أنماطه و أسبابه، وذلك من خلال عقد الدورات المركزة عن هذه الظاهرة نظرا لأهميتها و ليتم التعامل معها بطريقة عقلانية و صحيحة.
- 2 . محاولة التقليل من تأثير بعض أسباب حدوث الصراع التنظيمي ، وعلى وجه الخصوص حدودية الموارد ، و عدم تحديد الصلاحيات ، لكي لا يصبح تأثيرها سلبيا على سير العمل .
- 3 . التحديد الدقيق لمسؤوليات كل موظف كي لا تتداخل مسؤوليات موظف مع موظف آخر ، مما يقلل من ظهور شكل من أشكال صراع بين الموظفين .
- 4 . العمل على توزيع الأدوار ، و المهام داخل المؤسسة بحيث يراعى فيها جانب الخبرة و الكفاءة و العدالة .
- 5 . توصي الدراسة بضرورة تعزيز أسلوب التعاون بين الموظفين كونه يزيد من تمكينهم ، وذلك من خلال توجيه و إرشاد العمال ..
- 6 . ضرورة اهتمام مسؤولين وباستخدام أساليب إدارة الصراع عند إدارتهم للصراعات التنظيمية التي تحدث داخل المؤسسة .
- 7 . عدم تجاهل شكاوى العاملين و ردود أفعالهم وذلك للحد من الصراع.
- 8 . التشجيع المستمر للعاملين و إعطاء الحوافز المادية و المعنوية، و العمل على تنمية قدراتهم الشخصية .
- 9 . تصميم برامج تدريبية متخصصة حول أساليب إدارة الصراع وعلاقتها بالروح المعنوية للعمال، و التثبيت من درجة صلاحيتها لاستخدامها في عملية التدريب.

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم:

1. سورة المطففين :آية 26 .

الكتب:

1. إبراهيم أنس عبد الحليم منتصر ، عطية الصوالحي ، محمد خلق الله أحمد ،المعجم الوسيط ، ط1دار الدعوة ن تركيا ،ج2.
2. إحسان محمد الحسن ، النظرية الاجتماعية المتقدمة ، دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة ، ط2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 .
3. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات ، ب ط ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003.
4. أحمد ماهر ، كيف تسيطر على صراعات العمل ، الدار الجامعية للنشر ، ب ط، مصر ، 2006 .
5. أكرم محسن الياسيري وآخرون ، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة (الصراع التنظيمي ، استراتيجيات إدارة الصراع ، الأداء الإستراتيجي)، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015 .
6. بوفلجة غياث ، مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ط2،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 .
7. جوتان ، تبرنر : بناء نظرية علم الاجتماع ، ترجمة سعيد فرج محمد ، ب ط ن دار المعارف ، القاهرة ، 2000 .
8. جون ركس ، مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية ، ترجمة محمد الجوهري و آخرون منشأة المعارف ، الإسكندرية ، مصر .
9. حسن حريم ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار ومكتبة حامد ، عمان ، 2004.
10. خضير كاظم حمود الفريحات واخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، ط1 ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
11. خضير كاظم حمود الفريحات واخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، ط1 ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.

12. رافدة الحبري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية ، ب ط دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .
13. رث والاس ألسون ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، تمتد أفاق النظرية الكلاسيكية ، ترجمة محمد عبد الكريم الحوراني ، ط1 دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 .
14. رحالي حجيبة، الصراع في المؤسسة وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة ، 2012.
15. رضا صاحب أبو حمد ال علي، سنان كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة (نظرة عامة)، ط1، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002.
16. رونالدي ريجيو ، تر فارس حلمي ، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي ، الجامعة الأردنية ، عمان ، 1999 .
17. سامر جلدة ، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 .
18. صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، ب ط ، دار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2004 .
19. عامر سالم ، السلوك الإداري التنظيمي ، ط 1 ، دار أسامة للنشر ، عمان ، 2007 .
20. فوزي حسين ، الإدارة العامة والتنظيم الإداري ، ط1 ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 1999 .
21. محمد الجوهري ، علم الاجتماع وقضايا التنمية في العالم الثالث ، ب ط ، دار المعارف ، القاهرة ، مصر ، 1978 .
22. محمد الصيرفي ، السلوك الإداري ، العلاقات الإنسانية ، ط1 ، دار وفاء لدنيا للطباعة والنشر ، مصر ، 2006 .
23. محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة ، الإسكندرية ، 2002.

24. محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، بدون دار النشر، بدون بلد نشر، ط1، 1999.
25. محمد علي محمد، تاريخ الفكر الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1997.
26. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
27. مصطفى بو جلال، علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات و النظريات، ب ط ديوان مطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
28. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
29. ناصر القاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات، (دراسة نظرية تطبيقية) ط1، ديوان المطبوعات الجامعية
30. ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، 2011.
31. هاني عبد الرحمان الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
- قواميس والمعاجم:**

1. جميل صيليا، المعجم الفلسفي، مج1، دار الكتاب اللبناني، بيروت، لبنان، 1978.

المجلات:

1. إمام موسى صافي، ظاهرة النزاع في المنظمات، مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض، ع20، 1977.
2. لعلى بوكميش، إسهامات الاتجاه الماركسي في دراسة المنظمة: قراءة نقدية، جامعة باتنة، الجزائر، ع27، 2012.

الرسائل الجامعية:

1. القفل سمية ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة ، دراسة ميدانية بمديرة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية أدرار ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية علم الاجتماع تنظيم وعمل .
2. محمد بن صافية ، أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بولاية أدرار ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل .
3. طارق بن العتيبي ، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة نايف للعلوم الامنية، 2006
4. فوزي حامد أبو عساكر "أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطور التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، 2008
5. طارق موسى العتيبي ، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها ، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ، رسالة الماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006

مقابلة:

1. المصدر، رئيس مصلحة المستخدمين ، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء لولاية أدرار ، بتاريخ: 23 مارس 2019 ، على ساعة 15 : 15

المراجع الاجنبية:

1. Robbin; s organizational behavior ; g edprentice hall international ; inupper ; saddle;river new jersey,2001,p243

ملاحق

ملحق رقم (01)

جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة معلومات

أخي العامل أختي العاملة أحبيك تحية طيبة...

في إطار انجاز مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان
:"واقع الصراع

التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية " نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نرجوا منكم

الإجابة عنه بكل صدق موضوعية ، كما نعلمكم أن المعلومات المجموعة تتسم بالسرية ولن تستخدم إلا
لغرض البحث العلمي ، فقط شاكرين لكم حسن تعاونكم

تحت إشراف الدكتور:

- مرموري بشير

إعداد الطالبتين:

منصوري زوليخة

بكري اشرف

الموسم الجامعي: 2018/2019.

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2 - العمر: أقل من 25 سنة من 25-34 سنة من 35-44 سنة من 45-54 سنة من 55 فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الحالة الاجتماعية: أعزب (اء) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)
- 5- المهنة: عون تنفيذ عون تحكيم عون تأطير
- 6- الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات 5 إلى 9 سنوات من 10 إلى 14 سنة من 15 إلى 19 سنة من 20 إلى ما فوق

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بالصراع التنظيمي

7- في نظرك سيدي/ سيدتي هل ترى بان عدد الموظفين في المكتب يسهل انجاز المهام ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب لا هل السبب :

- الاتكالية بينكم
- عدم وضوح المهام

8- هل توجد خلافات في محيط عملك؟

نعم لا

في حالة نعم ما درجة تكرار هذه الخلافات؟

أوقات العمل أوقات الاستراحة أوقات ضغط المواطنين

9- بين من تحدثت هذه الخلافات ان حدثت؟

ذكور/ ذكور ذكور/إناث إناث/ إناث

بين العمال والإدارة

10- في حالة نشوء النزاع بين العمال هل تتدخل الإدارة في حل النزاع؟

نعم لا

11- هل يتجاوب العمال مع بعضهم البعض بعد حل النزاع بينهم؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب لا ما سبب ذلك؟

عدم رضا العمال على طريقة تسوية الخلاف

فتور العلاقة بين العمال

12- هل الإدارة تستمع لمطالب العمال؟

نعم لا

المحور الثالث: بيانات المتعلقة بالترقية:

13- هل تتوافق وظيفتك مع تخصصك العلمي؟

نعم لا

14- هل تحصلت على ترقية؟

نعم لا

- ما نوعها؟ بالدرجة بالرتبة

15- حسب رأيك على أي أساس تمنح الترقية؟

الأقدمية الكفاءة الشهادات

16- هل تطبق هذه المعايير بصورة فعالة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا يرجع السبب إلى:

- المحسوبية

- القرابة

- الوساطة

- العلاقات الشخصية

- الجهوية

17- هل أنت راض على المعايير المعمول بها في الترقية داخل مؤسستك؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب لا من فضلك سيدي /سيدتي ما سبب عدم رضاك على هذه المعايير؟
مجحفة في حق الموظف طول مدة الاقدمية المشترطة في الترقية

18- هل عدالة معايير الترقية تجعلك تؤمن بأهداف المؤسسة وتسعى إلى تجسيدها؟

نعم لا

19- كيف تكون ردة فعلك في حالة عدم حصولك على ترقية؟

- الاعتراض

- اللامبالاة

- طلب مبرر

- الاجتهاد والعمل عليها أكثر

المحور الثالث : بيانات متعلقة بالخدمات الاجتماعية

20- هل استفدت من الخدمات الاجتماعية ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما نوعها ؟

- قروض

- مساعدات اجتماعية

- خدمات ترفيهية .

21- هل الخدمات الاجتماعية المقدمة مناسبة لتلبية حاجيات العمال ؟

نعم لا

22- هل توجد صعوبات تعيق عملية تقديم الخدمات الاجتماعية ؟

نعم لا

23-هل الخلافات بين العمال سبب في عدم استفادة العمال من الخدمات الاجتماعية ؟

نعم لا

24-هل الخدمات الاجتماعية المقدمة في مؤسستك هي خدمات مناسبة لتلبية حاجيات

العمال؟ نعم لا

25- في نظرك سيدي/ سيدتي اي من الجنسين الاكثر استفادة من الخدمات الاجتماعية ؟

ذكور إناث

26-هل توجد رقابة او قوانين تعمل على تنظيم الخدمات الاجتماعية المقدمة وطريقة

توزيعها؟ نعم لا

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال
الأجراء بأدرار.

